

Millennials. La generación emprendedora

¿Quiénes integran la generación *Millennial*? ¿En qué es distinta de otras? ¿Tienen nuevas habilidades por ser nativos digitales? ¿Cómo se informan y se entretienen? ¿Cuáles son sus expectativas? ¿Cómo definen el éxito? ¿Tienen problemas para adaptarse a unas empresas jerárquicamente organizadas? ¿Qué esperan las empresas de ellos? ¿Cómo innovan? ¿Son tan colaborativos como se dice? ¿Es la flexibilidad su clave? ¿Quiénes son de verdad?

Estamos ante un libro que reflexiona sobre estas y otras cuestiones relacionadas. Hay respuestas, más preguntas y, sobre todo, debate. Desde que William Strauss y Neil Howe acuñaron el término "*millennial*" a finales de los 80, para referirse al grupo de población que entraría en la mayoría de edad alrededor del año 2000, tanto académicos como instituciones de todo tipo han realizado estudios diversos para entenderlos. En este se analizan desde diversas perspectivas, desde sus hábitos de consumo de información, su nivel de formación, su actitud ante el desempleo y la nueva forma de trabajar, su capacidad de adaptación, etc. aunque se presta especial atención a la creciente corriente emprendedora que muestran los miembros de esta generación en nuestro país. Para ello se analizan los factores del entorno, y se determina si este efecto podía ser coyuntural o si viene influido por un cambio estructural, y también aspectos intrínsecos de la propia generación.

Como colofón se incluye una entrevista con Henry Jenkins, que ofrece una perspectiva más internacional de una generación que entra en su madurez y que durante las próximas décadas será de vital importancia para entender cómo evoluciona el presente siglo en las puertas de la tercera revolución industrial y sus retos socioculturales y económicos.

En resumen, este libro, editado por Fundación Telefónica, aborda un tema novedoso y que es centro de numerosos debates, escrito de forma amena. Hemos querido aportar una visión diferente y más enfocada de una generación a menudo mal entendida en nuestro país, y sobre todo más comprometida y emprendedora de lo que los tópicos dan a entender. Esperamos que el lector lo disfrute y que las múltiples referencias de los diversos autores le sean de valor y utilidad.

Millennials. La generación emprendedora

Fundación Telefónica

73

Millennials

La generación emprendedora

José María Álvarez Monzoncillo / Guillermo de Haro (Coords.)



Millennials. La generación emprenedora

José María Álvarez Monzoncillo y
Guillermo de Haro Rodríguez (Coords.)



Ariel

Telefónica
FUNDACIÓN

Esta obra ha sido editada por Ariel y Fundación Telefónica, en colaboración con Editorial Planeta, que no comparten necesariamente los contenidos expresados en ella. Dichos contenidos son responsabilidad exclusiva de sus autores.

© **Fundación Telefónica, 2017**

Gran Vía, 28
28013 Madrid (España)

© **Editorial Ariel, S. A., 2017**

Avda. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona (España)

© de los textos: Fundación Telefónica
© de la ilustración de cubierta: Jmúgica
© del diseño de cubierta: LACASTA

Coordinación editorial de Fundación Telefónica: Rosa María Sáinz Peña
Primera edición: mayo de 2017

El presente monográfico se publica bajo una licencia Creative Commons del tipo: Reconocimiento - Compartir Igual



Esta obra se puede descargar de forma libre y gratuita en:
www.fundaciontelefonica.com/publicaciones

ISBN: 978-84-08-17606-0

Depósito legal: B. 13.476-2017
Impresión y encuadernación: UNIGRAF
Impreso en España – Printed in Spain

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro y está calificado como **papel ecológico**.

Índice

1

El entorno competitivo: cambio, velocidad y tecnología.

Guillermo de Haro Rodríguez

- 1.1 Buscar e innovar — 11
- 1.2 Eficiencia y empleo — 14
- 1.3 Economía y tecnología — 19
- 1.4 Nicho y cola — 23
- 1.5 El coste marginal de colaborar — 28
- 1.6 Un futuro por crear — 32
- 1.7 Referencias bibliográficas — 35

2

Radiografía social de los jóvenes adultos. María Cuesta Azofra

- 2.1 Introducción — 41
- 2.2 Los jóvenes adultos en números — 45
- 2.3 Los jóvenes y la política — 58
- 2.4 Digitalización de los jóvenes adultos — 60
- 2.5 Los contactos personales de los jóvenes adultos — 68
- 2.6 Conclusiones — 70
- 2.7 Referencias bibliográficas — 71

3

El protagonismo de las redes sociales en la dieta informativa de los *millennials*. Marina Santín y José María

Álvarez Monzoncillo

- 3.1 Los *millennials*: la audiencia del cambio — 79
- 3.2 Iniciativas en busca de la audiencia *millennial* — 96
- 3.3 Conclusiones — 99
- 3.4 Referencias bibliográficas — 101

4

El mercado laboral y las nuevas reglas del trabajo para una nueva generación. Lorenzo Navarrete

- 4.1 Introducción — 109
- 4.2 El contexto español y europeo — 110
- 4.3 Tendencias en el empleo — 112
- 4.4 Desempleo — 119
- 4.5 Pesimismo relativo — 121
- 4.6 Movilidad internacional — 122
- 4.7 Emprendimiento — 124
- 4.8 Conclusiones — 127
- 4.9 Referencias bibliográficas — 130

5

Millennials: aumento de competencias para un mundo más competitivo. Salomón Aguado Manzanares y Jorge Sáinz González

- 5.1 Introducción — 135
- 5.2 Definición — 137
- 5.3 Educación — 139
- 5.4 Competencias — 146
- 5.5 Conclusiones — 152
- 5.6 Referencias bibliográficas — 153

6

Millennials, unicornios y cisnes negros: una visión del éxito. Jaime García Cantero

- 6.1 Profesiones escalables y la sociedad del *winners take all* — 160
- 6.2 Los *millennials* son de «Extremistán» — 161
- 6.3 El éxito en Extremistán — 163
- 6.4 Fracaso: *storytelling*, hiperdifusión y el mito del potencial — 165
- 6.5 Referencias bibliográficas — 169

7

Adaptación de los *millennials* a las empresas: la curva de la transformación generacional. Alberto González Pascual

- 7.1 Introducción. El ritmo de sustitución — 173
- 7.2 El cambio estructural: conductas y métodos de trabajo incentivados — 178
- 7.3 Oportunidades y amenazas: los desarrollos del trabajo y de la mentalidad (generación *flux* y nómadas digitales) — 185
- 7.4 Conclusiones finales — 190
- 7.5 Referencias bibliográficas — 191

8

Entretenidos, dispares, participativos, empoderados, vigilados y furtivos. José María Álvarez Monzoncillo y Javier López Villanueva

- 8.1 Introducción — 197
- 8.2 Una perspectiva basada en el ciclo de vida — 200
- 8.3 Ociosos y entrettenidos — 201
- 8.4 Participativos y empoderados — 204
- 8.5 Fetichistas y vigilados — 210
- 8.6 Piratas y furtivos — 213
- 8.7 Brechas y empatías — 216
- 8.8 Conclusiones y discusiones — 219
- 8.9 Referencias bibliográficas — 220

9

Millennials e innovación. Joaquín Cestino

- 9.1 Introducción — 227
- 9.2 Marco teórico: brecha generacional e innovación — 229
- 9.3 ¿Qué es innovación? Un modelo integrado de factores que contribuyen a la innovación organizacional — 230
- 9.4 Método — 236
- 9.5 Resultados: *millennials* e innovación — 240
- 9.6 Factores de innovación en los *millennials* — 243
- 9.7 Limitaciones y posibles oportunidades de investigación — 252
- 9.8 Conclusiones — 254
- 9.9 Referencias bibliográficas — 255

10

Estudio sobre los factores clave del éxito en *millennials* emprendedores. Guillermo de Haro Rodríguez y José María Álvarez Monzoncillo

- 10.1 Objetivos del proyecto — 271
- 10.2 Metodología del estudio — 273
- 10.3 Justificación del uso de técnicas de investigación cualitativa — 275
- 10.4 Factores clave de éxito en emprendedores — 281
- 10.5 Éxito y emprendedores — 283
- 10.6 Casos de estudio — 289
- 10.7 Resultados de la encuesta a *millennials* emprendedores — 303
- 10.8 Conclusiones finales — 310
- 10.9 Referencias bibliográficas — 312

11

Entrevista a Henry Jenkins. José María Álvarez Monzoncillo

11.1 Biografía de Henry Jenkins — 325

11.2 Entrevista — 326

12

Conclusiones finales. José María Álvarez Monzoncillo y Guillermo de Haro Rodríguez

Conclusiones — 351

1

El entorno competitivo: cambio, velocidad y tecnología

1.1

Buscar e innovar

11

1.2

Eficiencia y empleo

14

1.3

Economía y tecnología

19

1.4

Nicho y cola

23

1.5

El coste marginal de colaborar

28

1.6

Un futuro por crear

32

1.7

Referencias bibliográficas

35

Guillermo de Haro Rodríguez¹

Comenzamos este proyecto planteando el entorno competitivo en el que se encuentra la generación del milenio. Nacidos en un momento de gran innovación tecnológica, su madurez y su futuro están condicionados por cambios sociales, demográficos, económicos y tecnológicos que debemos conocer. Nos apoyaremos en ellos posteriormente para relacionar cómo esta generación toma decisiones y se plantea su futuro.

El objetivo no es realizar un listado exhaustivo de dichos cambios sino comenzar con un repaso rápido a los principales, ofreciendo ejemplos que nos permitan entender el impacto que pueden tener en esta generación en general, así como en la decisión de emprender en particular. Para ello, vamos a combinar aspectos más teóricos con casos prácticos que ilustran esa relación entre cambios económicos, sociales y tecnológicos. También remarcaremos determinadas empresas referentes o tractoras que han impulsado dichos cambios y motivado a otras para seguir el mismo camino, impactando de ese modo en industrias enteras que hace unos años no existían.

1.1

Buscar e innovar

Uno de los principales cambios que ha enfrentado esta generación ha sido en el plano laboral. Vamos a ver cómo, partiendo de la base de que Internet nos permite ser más eficientes, se puede innovar en la búsqueda de empleo. Me refiero al caso de Alec Bronwstein conocido como «The Google Job Experiment».²

En 2010, el creativo Alec Brownstein buscaba trabajo, así que decidió realizar un experimento que denominó «The Google Job Experiment».³ Para ello, creó un anuncio en Google con los nombres de cinco de los principales directores creativos de agencias de Nueva York con los que le gustaría trabajar. De este modo consiguió que, cuando David Droga, Tony Granger, Gerry Graf, Ian Reichenthal y Scott Vitrone se

-
1. Profesor de Economía, Guillermo de Haro Rodríguez es doctor en Organización de Empresas y en Economía Aplicada, MBA, e ingeniero; cuenta con el Certificate Program en Strategic Decision and Risk Management (Stanford), ha sido Guest Lecturer en instituciones como IE Business School o New European College Munich, y es autor de *Corleone Business School, Lignomics* y *El espectador económico*.
 2. Parte de este capítulo está extractado y adaptado con permiso de contenidos disponibles *El espectador económico*, de Guillermo de Haro y Laura Blanco (Hispalibros, 2016), de artículos del autor en su blog de *ElEconomista.com* y del capítulo «La economía digital», escrito por Guillermo de Haro y publicado en el ebook coordinado por Juan Merodio y titulado *9 factores de la transformación digital de la empresa*.
 3. <http://www.thegooglejobexperiment.com/>, que se puede encontrar aquí subtítulo en castellano: <https://www.youtube.com/watch?v=wsKWtYP4ics>

buscaban a sí mismos en Google, el primer resultado de la búsqueda fuera un mensaje personalizado en el que Brownstein les pedía un empleo. Cuatro de los cinco creativos para los que generó anuncios se pusieron en contacto con él para tener una entrevista de trabajo con ellos. Dos de los que le entrevistaron le ofrecieron un puesto y, finalmente, decidió trabajar para la compañía de *marketing* y comunicación Young & Rubicam. El método tradicional de conseguir trabajo suele ser enviar un currículum impreso al departamento de recursos humanos de una empresa, pero lo que había hecho Alec se alejaba bastante de lo tradicional. ¿Por qué tenía tanto sentido la estrategia de este, hasta entonces anónimo, héroe?

En primer lugar, pensemos en el proceso de toma de decisiones. ¿Qué busca un director creativo de una agencia? Básicamente busca gente que sea capaz de llamar la atención de un tipo de personas determinado (público objetivo) con un mensaje enfocado (a sus necesidades, a su personalidad, a sus valores...) para conseguir que hagan algo (a menudo recordar una marca, pero a veces olvidamos que el objetivo final es vender). En un currículum tradicional, lo que hacemos es explicar lo que hemos hecho en nuestro pasado; Alec lo que hizo fue demostrar en vivo y en directo a estos directores creativos en particular (su mercado o público objetivo) cómo era capaz de llamar su atención (cuatro de ellos le entrevistaron, por lo que necesariamente vieron el anuncio) por este nuevo canal que es Internet, con un mensaje enfocado (llevaba el nombre de cada uno) para que hicieran algo (pinchar en el enlace a web con su currículum y sus datos de contacto para llamarlo y entrevistarlo). En el competido mercado actual lo que hizo Brownstein era perfecto para demostrar sus capacidades.

En su estrategia *online*, Alec se gastó seis dólares. La razón de este coste tan bajo es que con el sistema de publicidad contextual de Google Adwords puedes pagar por clic, es decir, si pinchan en tu anuncio y, además, lo puedes configurar para que el anuncio únicamente aparezca a quienes realizan una búsqueda específica, en este caso, el nombre y el apellido de los directores creativos. Si mañana alguien compra la búsqueda «Guillermo de Haro» y genera un anuncio, cada vez que yo me busque a mí mismo, me aparecería. Y solo aparecería en esos casos, así que no tendría que pagar por impactar a gentes a quienes no les va a interesar. Si, además, tenemos en cuenta que es de esperar que un perfil así, un director creativo, busque regularmente información sobre lo que dicen de él en Internet, las piezas del puzle encajan.

Ahora pensemos en cómo sería el proceso si quisiéramos hacer lo mismo por la vía analógica o tradicional. Primero, deberíamos localizar los lugares donde poder encontrar a estas cinco personas. Quizás donde viven para dejar folletos en su casa con nuestro currículum o contratar una valla publicitaria enfrente. O, si usamos las direcciones de sus empresas, tendremos que asumir el riesgo de que nuestro envío no llegue a sus manos. Después, debemos hacer copias en papel de la versión apropiada de nuestro currículum, imprimirlas, enviarlas por correo, confiar en que llegará a sus manos y, finalmente, esperar que las abra en un momento en que se muestre tan receptivo e interesado como para llamarnos a una entrevista. ¿Todo este proceso puede costar apenas seis dólares? En algunos casos, eso será complicado por el

coste de producción del contenido con el mensaje y, en otros, por el coste de utilizar el canal de comunicación. También es complicado garantizarnos llamar su atención. Por ejemplo, podríamos poner un anuncio en un periódico que lean todos los días o en una valla publicitaria situada frente a sus casas. En cualquier caso, esa opción no garantizaría que terminaran viendo nuestro mensaje y el coste se dispararía.

Finalmente, y aquí viene el tiro de gracia, la clave de todo este proceso es la eficiencia. Podemos conseguir llamar la atención, puede que nuestro currículum llegue a sus manos, pero quizás el momento no sea el más adecuado. La grandeza del proyecto de Alec Brownstein está muy ligada a lo que ha sido capaz de crear una de las grandes empresas de nuestro tiempo: la eficiencia. Pensemos en lo que hace Google con la publicidad contextual comparado con los anuncios por palabras tradicionales. Un anuncio por palabras llegaba a todo aquel que comprara el periódico (o lo leyera, si, por ejemplo, otra persona lo dejaba en un banco del parque y ahí lo recogía), que pasara por esa página específica, que se detuviera a leerlo y que, además, le interesara. Sin embargo, el anunciante pagaba principalmente por el espacio o el número de palabras, el mensaje era el mismo para todos los que lo leían (no lo podía personalizar como en el caso del ejemplo de Brownstein) y pagaba por el potencial de ser leído, sin saber con seguridad quién lo leía ni cuándo lo leía. En este entorno, la aparición de Google, que permite enviar mensajes enfocados (publicidad contextual) a cualquier persona conectada que use el buscador (asociada, por tanto, a la palabra que uno estaba buscando) y con un coste tal que solo se paga si quien ve la publicidad pincha en ella (tiene interés), ha supuesto una disrupción radical del modelo clásico.

Este ejemplo nos permite ver en acción los diferentes factores que queremos comentar aquí. Por una parte, factores sociodemográficos o cómo una nueva generación conectada es capaz de aprender a utilizar las nuevas tecnologías para sacar valor más allá de la replicación de los modelos clásicos (Alec demostraba que sabía usar este nuevo medio de comunicación de manera creativa). Por otra parte, factores económicos o cómo la eficiencia en el proceso ha provocado que gente que antes no realizaba acciones publicitarias porque no le era rentable hacerlo ahora sí lo haga por este nuevo canal, mucho más eficiente. También tenemos factores tecnológicos, como la propia tecnología del buscador, pero también la del navegador web y los servidores de anuncios. Por supuesto, el modelo de negocio, que pasa de uno de pago fijo por un espacio físico a otro de pago variable por un servicio *online*, donde el modelo de pago por clic terminaba de cerrar el círculo. Finalmente, además de estos factores, podemos comprobar cómo hay empresas tractoras y referentes que promueven e impulsan los cambios de manera disruptiva, como Google, Apple, Facebook o Uber.

Ampliando la perspectiva sobre el tema de la competencia, podemos recordar cómo Google irrumpe en el mercado en 1998, cuando ya existían buscadores como Yahoo o Altavista (creados en 1995). De hecho, existían ya veinte buscadores⁴ cuan-

4. https://en.wikipedia.org/wiki/Web_search_engine

do Google apareció a competir en el mercado. Si bien los primeros buscadores se adaptaron al nuevo canal replicando lo que ya existía en otros tradicionales, Google enfocaba las búsquedas de otra manera, ayudando a los internautas a estructurar la información existente. Satisfecha la necesidad básica de ayudar a la gente a buscar, el equipo de Google empezó a monetizar el valor creado, lo que trajo consigo un cambio en el mundo de los clasificados y de los anuncios, dando a luz un mundo nuevo de mensajes segmentados, eficientes y baratos. Mientras otros competidores trasladaban al nuevo canal los formatos de publicidad tradicionales, mientras se convertían en medios de comunicación que vendían publicidad en formato *display*, es decir, *banners* muy parecidos a los anuncios tradicionales en papel, que generaban impresiones como las del papel, Google conseguía que gente que nunca habría invertido en publicidad ahora lo hiciera porque le era rentable anunciarse. Una idea inteligente de un par de estudiantes, utilizando una tecnología ya existente pero adaptada al nuevo y creciente entorno de Internet, y que se basa en maximizar el retorno obtenido a base de una mayor eficiencia, en este caso aplicada a conseguir un empleo por Alec Brownstein.

1.2

Eficiencia y empleo

La mejor manera de ver estas diferencias es comparar los dos procesos, cómo hacíamos las cosas antes y cómo se hacen actualmente aprovechando el potencial de las nuevas tecnologías. En los años ochenta, comencé a estudiar inglés. Una de las actividades típicas era escribir por correo postal a *pen friends* o *pen pals*, amigos a los que no se conocía personalmente, pero con quienes se intercambiaban misivas para practicar. Con el paso de los años, la eficiencia en tiempo y contenidos multimedia que han supuesto la Red y las redes sociales nos ha permitido hacer millones de amigos por todo el mundo.

Para entender mejor qué ha provocado esta eficiencia en los mercados y por qué su impacto es tan importante, debemos recordar primero cómo funcionan los mercados.⁵ Una manera sencilla de entender los mercados es fijarnos inicialmente solo en los extremos. Si entendemos cómo funcionan los mercados más extremos, los puntos extremos de los mismos, y qué implicaciones tienen o qué características los definen, entender el sistema completo es más sencillo. Al ser normalmente puntos particulares, entender los extremos es más fácil y ello nos permite estudiar el resto de eventos simplemente eliminando esas particularidades que los hacen extremos.

5. <http://www.eleconomista.es/blogs/negocios-sucios/?p=298>



¿Cuáles son los dos tipos de mercados extremos? La teoría económica tradicional dice que en los mercados los agentes buscan maximizar el beneficio. Desde la perspectiva de una empresa, esto supone no tener ningún beneficio en un extremo u obtener el máximo beneficio que se puede obtener en un mercado en el otro. Por tanto, en un extremo, tenemos el monopolio: una única empresa que opera sola en un mercado con un único producto del que no existen sustitutos y que lo hace disponible a un precio y en una cantidad que le permita maximizar los beneficios. El otro extremo es la competencia perfecta, situación utópica que no se puede dar en un mercado real como ahora veremos. Se trata de una situación definida de manera teórica para poder entender el otro extremo de un mercado. Para que un mercado esté en competencia perfecta debe cumplir con unas características particulares:

- No hay barreras de entrada al mercado ni de salida. Cualquier empresa que quiera operar en este mercado puede hacerlo y cualquiera que desee abandonarlo puede hacerlo también, sin coste alguno. En este primer punto, ya concluimos que es un mercado irreal, utópico y teórico. Si montamos una tienda de ropa, hay una barrera de entrada, que es el coste del local, la inversión inicial. Además, el hecho de que yo tenga un local para mi tienda impide a otros poner un local en ese mismo sitio, lo que supone una barrera que a su vez a mí me da una ventaja competitiva por localización.

- Producto indiferenciado, es decir, todos los productos son iguales y, por tanto, no hay criterio que permita a los consumidores diferenciar entre un producto u otro, porque son todos iguales. El impacto directo de esta característica es que los clientes solo tendrán como criterio para tomar su decisión el precio.
- Muchas empresas de pequeño tamaño: realmente se suele decir que las empresas son «precio-aceptantes». Eso significa que las empresas no pueden influir en el precio, ni por tamaño de empresa (grandes), ni por otros motivos. Estamos, por tanto, en el otro extremo, ya que en un monopolio la empresa puede decidir el precio que desea para los productos. Además, esto implica que el precio lo determina la demanda, es decir, los clientes, y no la oferta, es decir, las empresas.
- Y la más importante de todas, la transparencia informativa: todo el mundo tiene toda la información disponible en todo momento. Otro factor que parece muy teórico e irrealizable y al que volveremos después.

Ahora que entendemos más o menos los aspectos principales de los dos extremos de un mercado, vamos a ver sus implicaciones de negocio en general y en nuestro día a día en particular. Empezamos por los objetivos, ya que los clásicos decían que el objetivo de todas las empresas es maximizar su beneficio. ¿Cómo se hace esto desde el punto de vista operativo en los extremos del mercado?

En el monopolio es fácil. La empresa monopolista puede obtener el máximo beneficio que se puede obtener de un mercado. De hecho, se puede demostrar que producirá una cantidad tal que los ingresos menos los costes se maximicen. Primero, tenemos que ver lo que cuesta producir el producto. Con la estructura de costes, podemos analizar cuál es la cantidad que minimiza el coste medio, es decir, el coste por unidad (costes totales entre número de unidades). A este precio, el del coste más bajo, el mercado estaría dispuesto a comprar una determinada cantidad. Y esto sería lo más eficiente para todos. Sin embargo, el monopolista no producirá esta cantidad. Lo que hará es producir menos de lo que el mercado consumiría a un precio igual al coste y lo hará de manera que la nueva cantidad sea tal que el beneficio se maximice. Al poner menos cantidad en el mercado, el precio será más alto. Se trata de un precio generado artificialmente, es decir, el monopolista vende una cantidad tal que el ingreso marginal (es decir, el ingreso que genera una nueva unidad vendida) es igual al coste marginal (es decir, el coste de fabricar una nueva unidad). Si pusiera en el mercado una cantidad menor, el ingreso marginal en ese punto sería mayor que el coste marginal, por lo que todavía podría obtener más valor del mercado. Si pusiera en el mercado una cantidad mayor, el ingreso marginal en ese punto sería menor que el coste marginal, por lo que obtendríamos menor valor al tener para esa cantidad un resultado negativo.

Pero eso no es necesariamente lo más eficiente para el mercado. Si el mercado está dispuesto a consumir seis unidades producidas a ese coste y pagarlas a un determinado precio, nos da igual. El monopolista producirá cuatro unidades, porque en ese punto el ingreso marginal es igual al coste marginal, provocando que el precio

suba, es decir, producirá menos para maximizar el beneficio, algo que puede hacer porque no hay competencia.

Entendido más o menos cómo funciona el monopolio, vamos con la competencia perfecta. Aquí es bastante más sencillo. El beneficio máximo que se puede obtener en un mercado en competencia perfecta es cero. Supongamos que una empresa quiere obtener beneficios en este entorno. El problema es que siempre habrá otra que podrá poner un precio menor e igual al coste de fabricar el producto, por lo que la primera, que quería obtener beneficio, no venderá nada, no podrá pagar sus costes y, a largo plazo, cerrará. Además, si los productos no son diferenciados, ¿cómo justificamos diferentes precios? Y, al haber transparencia informativa, al existir información perfecta para todos, resulta que todo el mundo sabe lo que cuesta fabricar un producto, con lo que la demanda estará dispuesta a pagar el coste del producto. Si pagara menos del coste de fabricación, las empresas perderían dinero y desaparecerían con el tiempo. Pagar más del coste no parece tener sentido, ya que las empresas aceptaran nuestro precio, son «precio-aceptantes» como consecuencia de la ausencia de barreras y del número de posibles entrantes a este mercado. Si una empresa quisiera vender por debajo de coste, tendría una demanda infinita y, en consecuencia, perdería dinero de manera infinita. Finalmente, si alguien descubre una nueva manera de producir más barato, podría mantener el mismo precio que los demás competidores del mercado, pero ganando así un cierto margen de beneficio. Pero en competencia perfecta hay información perfecta, así que todo el mundo sabría de inmediato producir con ese nuevo proceso más barato; además, los compradores también conocerían este hecho por lo que ajustarían a la baja el precio que están dispuestos a pagar. Así que definitivamente en competencia perfecta, el cliente pagará el coste marginal.

¿Parece un mundo ilógico e imposible? Sí, porque lo es. A fin de cuentas, las empresas y las personas arriesgan, compiten y buscan mayor rentabilidad, pero, por eso mismo, la competencia perfecta es una construcción teórica que usamos para entender los mercados. En concreto, para definir y explicar un extremo del mercado donde el beneficio máximo que se puede obtener es cero.

Llegados a este punto, una idea nos ronda la cabeza: si el objetivo de todas las empresas es maximizar el beneficio, podemos concluir que el objetivo de todas las empresas en este modelo es convertirse en monopolios, pero hemos dicho antes que el monopolio genera una pérdida en los mercados, pérdida irrecuperable, además.

En general, y aunque no lleguen a ser monopolios, las empresas buscan maximizar beneficios, para lo cual su objetivo es acercarse a dicho extremo lo más posible, es decir, moverse por el eje desde el punto de beneficios cero hacia el máximo positivo de beneficios que se podría alcanzar en la situación de monopolio. ¿Y cómo se hace para movernos por el eje hacia zonas de mayor beneficio? Eliminando o reduciendo aquellos factores que caracterizan a la competencia perfecta:

- Generando barreras de entrada: algo que hacemos comprando un local (nadie más lo podrá tener), con ventajas competitivas, gracias a la legislación.
- Diferenciando los productos: con publicidad, *marketing*, desarrollo de producto...

- Obteniendo un tamaño y/o unas condiciones de mercado que nos hagan tener poder sobre el precio: concentración de empresas, asociaciones, crecer por encima de mercado para ser lo bastante grande, fusiones, ventajas legislativas y *lobbies*.
- Limitando la transparencia informativa: patentes, secretos industriales, ¡y cuánta menos información exista sobre precios, costes y procesos, mejor para poder influir en el precio y el mercado!

Cuanto más de estos elementos seamos capaces de conseguir a la vez, mayor será la probabilidad de alejarnos de una situación de competencia perfecta y en mayor medida incrementaremos el beneficio que podemos obtener en este mercado. Al eliminar cada uno de los elementos que definen la competencia perfecta, estamos moviéndonos hacia mayores beneficios. Y por hacer esto nos pagan en las empresas un buen dinero. Un matiz importante: el contrario también juega. Estamos utilizando un modelo simplificado para explicar este proceso, pero dependemos también de las reacciones del resto de agentes del mercado, sobre todo, del resto de empresas.

Llegados a este punto, ¿por qué hay tanto problema hoy día con Internet, las reducciones de costes que provoca, la desintermediación, el «todo gratis» y demás situaciones que incomodan a las empresas tradicionales? Internet es la fuente más increíble de transparencia informativa de la historia, como fue en su momento la ya perdida Biblioteca de Alejandría, protagonista en *Ágora* (Alejandro Amenábar, 2009), o la imprenta posteriormente, también con trágicas consecuencias en *El nombre de la rosa* (Jean-Jacques Annaud, 1986), al ser los libros sobre humor fruto prohibido y objeto de muerte y disputa. La cuestión es que actualmente Internet está empujando a los mercados y las empresas hacia situaciones de menores beneficios, acercándolos a la competencia perfecta. En parte por aportar información cuasi perfecta, pero también, como vimos en el ejemplo de partida, por su capacidad para generar eficiencia. Muchas empresas y personas se resisten a ello, a menudo con leyes y presión mediática. Sin embargo, el mundo digital ya está dando cabida a algunas de las empresas más grandes de la historia. Decía Bruce Sterling, creador del término *cyberpunk*, que a día de hoy tenemos cinco grandes reyes feudales: Google, Amazon, Facebook, Microsoft y Apple.⁶

En un mercado en competencia perfecta, el beneficio es cero, porque los clientes solo querrán pagar el coste marginal. Por tanto, uno de los efectos de Internet y de su eficiencia es la caída en los márgenes de las industrias. El crecimiento en ventas de comercio electrónico no ha compensado la caída en ventas del comercio tradicional. El crecimiento en inversión publicitaria en Internet no ha compensado la caída del crecimiento en ventas tradicionales (Álvarez y López, 2016). Esto no quiere decir que el crecimiento de uno y la caída del otro vayan a ser indefinidos: hoy en día estamos en medio de una reconfiguración similar a la que ocurrió con la aparición

6. <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2012/12/bruce-sterling-on-why-it-stopped-making-sense-to-talk-about-the-internet-in-2012/266674/>

de otros medios como la televisión en su momento. Estos cambios tienen límites y, con el tiempo, se estabilizarán. La tasa de penetración de Internet entre la población sigue creciendo, pero ya no al ritmo que lo hacía con anterioridad.

1.3

Economía y tecnología

Esta nueva economía es conocida como la economía del conocimiento y necesita de nuevos profesionales. Se trata de una economía basada en la tecnología, la gestión de los datos y la innovación. Una economía que está cambiando radicalmente todas las industrias que conocemos en mayor o menor medida. También conocida como economía de la atención (Crawford, 2015), dado que nuestro principal recurso es el tiempo, que debemos gestionar de la manera más eficiente posible, máxime cuando nos encontramos en un momento en el que rodamos más películas de las que se pueden ver, publicamos más libros de los que se pueden leer y generamos más información de la que nadie puede memorizar. Según Eric Schmidt, más de cinco exabytes cada dos días y creciendo sin parar.⁷ Por eso, Google ha sido una de las empresas más importantes a este respecto, al crear un mercado que no existía antes, al resolver una necesidad inciente, la de organizar y buscar una cantidad de información hasta entonces inmanejable, y cambiar otras que no parecían relacionadas, como la de los automóviles, con el impulso que han dado a los coches autónomos. En ambos casos, hablamos de industrias que gestionan información. Y, en ambos casos, una mayor eficiencia en el proceso implica un impacto en el mercado laboral que los *millennials* se van a encontrar.

Desde un punto de vista laboral, Google es una empresa diferente: en el ámbito de *marketing*, hay una técnica por la que se premia a un cliente que traiga a otro cliente con un descuento o regalo. Algo parecido hace Google en el ámbito laboral cuando un empleado recomienda a otro al que considera con capacidades óptimas para trabajar en la empresa. De alguna manera, se le está ahorrando a la empresa horas de dedicación a la búsqueda de talento. Además, si alguien te recomienda a una persona, te está transmitiendo que confía en ella y esa es una de las grandes dudas que surge en una empresa cuando se contrata a alguien nuevo. Como plantea Fernando Trías de Bes en *El libro negro del emprendedor*, ¿darías la vuelta al mundo en un submarino con una persona a la que vas a incorporar a tu proyecto? El proceso de selección de personas en Google se puede conocer mejor en el libro *La nueva fórmula del trabajo*, de Laszlo Bock, vicepresidente de gestión

7. <https://www.xataka.com/medicina-y-salud/cuanta-informacion-puede-llegar-a-almacenar-nuestro-cerebro>

de personas de Google. Google mantiene, no obstante, su búsqueda de trabajadores por la vía tradicional, aunque forma parte del proceso integrarse en un equipo porque eso permite comprobar en la práctica la capacidad de integración laboral del candidato.

Pero los cambios en el mercado laboral van más allá. El vídeo *Did You Know 3.0*,⁸ realizado por Karl Fisch, Jeff Brenman y Scott McLeod, analiza algunos aspectos del mundo actual a partir de una serie de datos relevantes. Explica, por ejemplo, que los diez trabajos más demandados en 2010 no existían en 2004. Además, plantea cómo estábamos preparando a los jóvenes de hoy para trabajar en empleos que todavía no existen, usando tecnologías que no han sido inventadas para resolver problemas que todavía no sabemos que lo son. Este vídeo define de maravilla uno de los problemas actuales del mercado laboral: se acabó el trabajo para toda la vida. El Departamento de Empleo estadounidense calculaba que, al alcanzar los treinta y ocho años, un trabajador normal habría tenido entre diez y catorce empleos, con un 25% de ellos habiendo estado con su empleador menos de un año y un 50% menos de cinco años. El mercado se vuelve flexible y esto afecta al nuevo tipo de trabajador que se necesita, así como a la manera que tienen las empresas de contratarlo. Adaptarse se vuelve vital.

El empleo en el mundo actual ha cambiado radicalmente. La Freelancers Union de Estados Unidos publicó un estudio realizado por Sara Horowitz y Fabio Rosati que afirmaba que 53 millones de trabajadores en dicho país eran autónomos. Esto suponía, en el año del estudio, casi un 34% de la fuerza laboral de todo el país. Por contextualizar la cifra, más gente de la que votó a Hillary Clinton o a Donald Trump. ¿Esta realidad laboral es un hecho puntual o se trata de un cambio que está aquí para quedarse? Como hemos visto hasta aquí, Internet afecta a los mercados de diversas maneras, pero una de ellas es la capacidad de generar una mayor transparencia informativa, lo que provoca mercados más eficientes y, por tanto, tal y como explicaba la teoría microeconómica, a mayor eficiencia, menores márgenes. Esta reducción de márgenes está provocando que cada vez aparezcan más empresas nuevas que intentan competir aprovechando el potencial disruptivo de Internet (Uber, AirBnB, etcétera); que cada vez más pequeños competidores lo hagan en base a estructuras de costes livianas, flexibilidad y colaboraciones con otras empresas, y que las empresas grandes intenten cada vez ser más grandes para proteger sus márgenes, por lo que tienden a fusionarse o comprar competidores para mantener una posición de dominio en mercados cada vez más globales.

Podría parecer que lo que hemos visto únicamente se aplica para empresas que trabajan con información. De hecho, las primeras empresas que han sufrido de manera dramática los efectos de la aparición de Internet han sido las empresas de contenidos y los medios de comunicación. Sin embargo, todas las empresas pueden verse influidas en mayor o menor medida por la onda expansiva que sigue generando la aparición de Internet.

8. <https://www.youtube.com/watch?v=cL9Wu2kWwSY>

Don Tapscott, investigador y conferenciante reconocido mundialmente por sus libros publicados, en su obra editada en 1997 por McGraw-Hill, *The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence*, desarrollaba y explicaba el concepto de economía digital. En este libro, revisado y actualizado en 2014, Tapscott hablaba de los cambios que estaban por llegar con motivo del impacto en la economía del potencial de las tecnologías digitales. En *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*, también publicado por McGraw-Hill (1999), analizaba, tras un estudio con miles de encuestas por todo el mundo, el impacto de la tecnología en la nueva generación conectada. Y otro proyecto suyo de gran interés fue *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, publicado en 2006 junto a Anthony D. Williams, del que existe traducción al español. En este libro, comentaba el impacto a nivel empresarial y en proyectos de todo tipo de los medios sociales y de herramientas de la economía colaborativa como las wikis o similares. Lo más interesante es que al comenzar el libro hablaba de GoldCorp, una mina de oro en Canadá que tenía un problema importante: no conseguía encontrar oro. El oro es un *commodity*, un producto tal que, a igualdad de características técnicas, la única diferencia es el precio. Si comparamos dos pepitas de oro de los mismos quilates y el mismo gramaje, la única diferencia entre ambas será el coste de obtener dicha materia prima. Para resolver este problema, que los llevaba al cierre, la empresa decidió hacer algo inusual: compartir la información sobre su negocio. Buscaron geólogos retirados, profesores universitarios y comunidades de potenciales expertos, con una propuesta parecida a la de Google al principio: si me decís dónde buscar oro en la mina y por qué, en caso de encontrarlo, os pago una cantidad fija. Es decir, pasaron de sufrir con un modelo de producción con costes fijos y una cantidad productiva máxima (tantos geólogos con tanto coste y dedicando tanto tiempo) a sobrevivir incluyendo un modelo de producción con costes variables (pago únicamente si hay éxito) y con una mayor cantidad de capacidad productiva (colaboradores). Por supuesto, esto incrementaba los costes de la gestión de dicha red de colaboradores, pero el proyecto funcionó. La idea se le ocurrió al CEO, Bob McEwen, tras unas jornadas de formación en el MIT en 1999, donde descubrió la comunidad colaborativa que había desarrollado Linux, el sistema operativo creado por Linus Torvalds y abierto al mundo por su creador, permitiendo a miles de programadores anónimos trabajar con él. El GoldCorp Challenge fue lanzado en el año 2000 como un reto con un premio en metálico por repartir, pero la clave fue que cambió una cultura que no se modificaba desde los años cuarenta del siglo pasado.

El más reciente proyecto de investigación de Tapscott trata sobre dinero digital, *bitcoins*, y el impacto de la tecnología *blockchain* en la economía mundial, otro cambio radical al que se enfrenta la generación del milenio relacionado con la programación distribuida y el impacto de la economía en la Red.

Para explicar mejor este concepto y su impacto, también para dejar claro que esto no es una moda, sino que es un cambio que está aquí para quedarse, comencé a utilizar hace muchos años el ejemplo de la receta de los macarrones. El motivo es muy sencillo: todo el mundo sabe cocinar macarrones y ha comido ese plato alguna

vez. Y es que el proceso de cocinar lo tiene todo: combinación de recursos, medición de cantidades (el puñadito, la cucharadita, el chorrito), procesamiento en serie o paralelo, uso de tecnología (vitrocerámica, gas, microondas) y aspectos intangibles. Es tan fácil de entender que permite integrar a todo el mundo en la discusión, pero, sobre todo, nos permite entender el concepto de la función de producción, es decir, cómo las empresas combinan factores productivos para obtener un resultado final. Dicha función de producción, además, determinará la estructura de costes de la empresa. También es importante porque necesitamos definir bien el proceso para poder medir y mejorar: como hemos comentado ya, la eficiencia es vital en economía y es una máxima conocida que lo que no se puede medir no se puede mejorar. Por esta razón, es fundamental probar distintas opciones y, por eso, las empresas que invierten en I+D suelen tener mejores recetas: aprenden cómo cocinar usando menos agua, menos macarrones o menos tiempo del pinche. Este proceso es vital para una empresa: invertir los recursos con eficiencia. Si no lo hacemos, podemos perder el paso con los competidores, podemos invertir en cosas que no crean valor al cliente e incluso podríamos tener que cerrar. Muchas empresas invierten dinero y esfuerzos en hacer cosas sin comprobar si el cliente las valora. Por eso es tan importante obtener información del consumidor e incluso, si es posible, «introducir» al consumidor en los procesos, cocrear con él. Eso sí, con cabeza. Henry Ford decía que si hubiera escuchado a sus clientes le habrían pedido un caballo más rápido.⁹ La realidad es que el cliente quería ir más rápido, pero como el caballo era la referencia para el transporte personal, el cliente habría contestado precisamente eso. Aun así, cuando diseñamos una función de producción, lo hacemos pensando en un tipo de cliente al que dicha función le creará valor, pero existirán personas a las que nuestro producto o servicio, la receta de macarrones que hemos creado, no les aporte nada por diversos motivos. Esa adecuación, esa eficiencia, es vital para las empresas que compiten en la economía digital. Y la base de la misma es la obtención de datos e información valiosa del cliente y sus gustos.

Otro asunto nada sencillo de explicar son las economías de escala. ¿Cómo podemos conseguir dos platos de macarrones teniendo una función de producción pensada para obtener uno? Si duplicamos los factores productivos, descubrimos que se duplica la producción resultante, pero si trabajamos dieciséis horas en lugar de ocho no se duplica necesariamente el resultado. Esto se debe a que esa función de producción sigue una ley de rendimientos decrecientes a escala, ya que, en este caso, nos cansamos de trabajar tantas horas seguidas. Si incrementamos los factores productivos (por ejemplo, duplicándolos), el resultado se incrementa en un factor menor a dos (no se duplica, sino que crece pero en menor proporción). Si hay rendimientos constantes a escala y rendimientos decrecientes a escala, deberíamos tener también rendimientos crecientes, es decir, si duplicamos la cantidad de agua y de macarrones deberíamos poder obtener veintisiete platos de macarrones. Esto, que parece no tener sentido, es la clave para entender el impacto de Internet y se co-

9. https://es.wikiquote.org/wiki/Henry_Ford

noce como efecto red o externalidades de red.¹⁰ Resulta que si tenemos dispositivos que se pueden conectar de manera bidireccional, al duplicar el número de dispositivos (de dos a cuatro teléfonos, por ejemplo) crece de manera exponencial y en un factor mayor que 2 el número de conexiones que podemos hacer (de una conexión bidireccional a seis conexiones bidireccionales). Este efecto no es exclusivo del mundo digital. Grandes imperios se han creado aprovechando el efecto red, como Roma con su red de carreteras (la vía romana). Grandes países (que no necesariamente países grandes) como Portugal y Holanda tuvieron un gran impacto en momentos de la historia gracias a su control de redes de comunicaciones marítimas. Teniendo en cuenta el impacto creciente de Internet en todas las industrias, cada vez se hace más importante para competir entender su funcionamiento. Porque esto no es una moda sino un cambio que está para quedarse y que ya se ha producido anteriormente en nuestra historia.

Así que cuando competimos en una economía con rendimientos crecientes, cuando competimos en esta economía digital, debemos tener en cuenta aspectos como la creación de estándares: el caso de la batalla de VHS contra Betamax es famoso al respecto. O la estrategia de Facebook en la película *La red social*, donde priman crecer en número de usuarios y alcanzar masa crítica antes que monetizar, lo cual podría reducir el número potencial de seguidores. Este es otro indicador de que estamos ante un cambio que está para quedarse.¹¹

1.4

Nicho y cola

Esta disrupción creada por las nuevas tecnologías de comunicación como Internet en realidad ya se vislumbraba a principios de la década de los noventa, dando lugar a lo que Chris Anderson denominó economía de la *long tail* en su libro del mismo nombre. En la tesis doctoral de Nacho Somalo y en un artículo publicado en *Academia: Revista Latinoamericana de Gestión* analizábamos la existencia de dicho fenómeno en España.

La utilización de Internet como canal de venta al por menor ha impactado en un primer estadio a quienes tenían acceso a dicha tecnología, modificando sus costumbres de compra. Internet no solo hace más eficiente la comunicación y el consumo de contenidos sino también el proceso completo de compra de productos físicos o, como se dice en la jerga del comercio electrónico, la venta de productos físicos o

10. <https://www.utdallas.edu/~liebowit/palgrave/network.html>

11. Extractado y adaptado de Guillermo de Haro: *Ligonomics: cervezas, macarrones y otros secretos económicos del amor*, (JotDown Books, 2016).

«de átomos» por Internet. El acceso a información supuso la creación de grandes catálogos *online*, como lo fue en su momento la eclosión de la venta por catálogo a finales del siglo XIX. Recordemos que el catálogo de Sears era uno de los más conocidos y contaba con más de quinientas páginas de productos de todo tipo ya en 1895. En aquel momento histórico, cambios sociales, económicos y tecnológicos motivaron que se pasara de un modelo de compra en comercios minoristas locales a otro basado en la compra a distancia. Dicho catálogo llegó a ser conocido como «la Biblia de los consumidores». Al igual que entonces, un grupo demográfico masivo, más o menos amplio según los países, podía obtener de forma más eficiente (por rápida, cómoda y económica) una gran variedad de productos. Es más, en este caso, muchos de estos no estaban disponibles en las tiendas tradicionales, al menos no en tiendas tradicionales accesibles por cercanía física al comprador medio.

Tradicionalmente, las tiendas físicas tenían limitada su oferta a lo que podían mostrar en el espacio físico del local. Siendo, además, su principal coste fijo el metro cuadrado comercial, su principal motivación era centrarse en los productos de mayor interés para los clientes. Este proceso había sido el más eficiente tradicionalmente al permitir a las empresas productoras centrarse en una cantidad limitada de productos, evitando así la complejidad de manejar grandes catálogos con muchas referencias y, por tanto, aumentando la rentabilidad y reduciendo el riesgo en cada lanzamiento de un nuevo producto. También era así para los comerciantes, que debían enfrentarse a otra limitación importante: el reducido mercado accesible derivado de su zona de influencia. La parte positiva era la posible creación de barreras de entrada en su zona de influencia. Con la llegada de Internet, estas barreras desaparecían y los potenciales clientes crecían al poder llegar a un mercado mucho mayor y geográficamente lejano.

En el caso de la evolución del comercio minorista de productos físicos, las pequeñas tiendas han encontrado importantes problemas para competir e incluso continuar siendo rentables al ser más difícil obtener buenas condiciones de compra que les permitiesen ofrecer a sus clientes precios similares a los que estaban ofreciendo las grandes superficies. Muchas de ellas han tenido que abandonar y otras se han visto obligadas a cambiar su actividad. El comercio minorista, tal y como lo conocemos hoy en día, está en proceso de transición, al igual que tuvo que adaptarse a los cambios con la competencia de la venta por catálogo hace dos siglos.

Otro impacto de Internet relacionado con el proceso de compra ha sido la homogeneización de los gustos. Internet ha favorecido la comunicación al eliminar la barrera física de la distancia. Permite establecer comunicaciones bidireccionales o de uno a muchos, en tiempo real y con un coste comparativamente hablando mucho más competitivo que otras alternativas. La única condición es disponer de un dispositivo con acceso a Internet. Esta interactividad combinada con la aparición de buscadores como Google y plataformas como Facebook o servicios como los foros de discusión *online* originalmente o WhatsApp y Skype actualmente, han favorecido que las personas puedan encontrar y establecer vínculos estables con otras personas que comparten sus gustos e inquietudes, aunque se encuentren en la otra pun-

ta del mundo. Esto también tiene un impacto relevante en la creación y la difusión de la cultura. La aparición de nuevas herramientas favorecerá la colaboración y la cocreación, modelando una cultura transmedia inherente a esta generación y de la que hablaremos en este proyecto con Henry Jenkins. Esto provoca que personas de lugares totalmente diferentes empiecen a demandar productos y servicios similares, pero también que se demanden productos cada vez más específicos y de nicho, dado que están accesibles, hay más información sobre ellos y, poco a poco, la nueva generación busca diferenciarse y empieza a perder interés por los «grandes éxitos». Personas con gustos similares ayudan a otras a descubrir o encontrar canciones, películas, videojuegos, imágenes, lecturas, etcétera. Esto no quiere decir que se pierda el interés por los grandes contenidos, sino que existen nuevas ventanas de oportunidad para productos que no son de consumo masivo y que habían sido desterrados de los canales tradicionales, por su riesgo, costes (monetarios o de oportunidad) o simplemente por factores más románticos como el interés del vendedor que toma la decisión última de ofertarlos.

Como consecuencia de estos cambios económicos, sociales y tecnológicos mencionados, se ha iniciado una profunda transformación de la demanda de los consumidores a la que Anderson (2004, 2006, 2012) denominó la «larga cola» o *long tail*. Este concepto plantea que los clientes *online* no concentran sus compras en unas pocas referencias del catálogo, sino que las ventas se distribuyen sobre toda la extensión del catálogo, de tal manera que el 80% de los productos menos vendidos genera más ingresos que el 20% de los más vendidos.

Este fenómeno, que fuimos capaces de demostrar, existía en el caso de dos grandes tiendas *online* en España (De Haro, Sainz, Somalo, 2012), y supuso cambios en el modo en que las empresas competían.

El concepto de *long tail* y la generalización del término se produjeron gracias a Anderson (2004, 2006), pero el impacto positivo sobre los consumidores de incrementar la variedad de productos ya había sido estudiado en el artículo de Baumol e Ide (1956) «Variety in retailing». En dicho artículo, los autores argumentan que cuanto mayor sea el número de opciones, el consumidor tendrá más posibilidades de obtener un artículo que le satisfaga, por lo que cabe esperar un incremento de las ventas. Así mismo, Ratner, Kahn y Kahneman (1999) amplían el impacto positivo en la eficiencia al reducir los costes de búsqueda, los cuales afectan al proceso de toma de decisiones, así como afectan a la elasticidad (Chiang, 2006) y, como hemos visto, el impacto de Google en la eficiencia en las búsquedas es abismal. Otro aspecto que se debe tener en cuenta es la relativa cercanía al concepto de información perfecta anteriormente comentado. En mercados *offline* o físicos, las variaciones de los precios de los bienes no se conocen con rapidez, los agentes del mercado consumen información imperfecta, así que el impacto será relevante allí donde llegue la información sobre dicha variación. Conseguir este efecto a menudo supone invertir en publicidad más que los seis dólares que Alec Brownstein utilizó en su experimento, donde pudo hacer llegar la información de manera eficiente a las personas que él quería. Y es que, en mercados *online*, las variaciones de precios afectan más rápida-

mente a los clientes y a las ventas (Stiglitz, 1989). En los mercados electrónicos, los costes de adquirir información son menores (Hodkinson y Kiel, 2003). Brynjolfsson, Hu y Smith (2006) relacionan estos efectos con la existencia de herramientas que facilitan el descubrimiento de los distintos productos, diferenciando entre búsquedas activas o pasivas.¹² De nuevo, Brynjolfsson y Hu, esta vez con Simester (2011), calcularon el comportamiento de las ventas de Amazon, confirmando la existencia de este fenómeno. Nosotros replicamos el cálculo en España para dos grandes tiendas *online* con resultados similares en general y algunos aspectos novedosos en particular. Dichos resultados mostraban cómo las compras *online* no siguen la misma ley potencial de demanda que las tiendas reales.



12. Entendemos por activa la búsqueda que se realiza conscientemente, poniendo las palabras en el buscador, etcétera. La búsqueda pasiva sería la que ocurre cuando a la vez que consultamos un producto se nos ofrece otro relacionado, fundamentalmente recomendaciones y paquetes de venta conjunta en forma de oferta.

En 1986, Edwin Rosen, de la Universidad de Chicago, planteaba en sus estudios algo totalmente diferente. Publicaba en *American Economic Review* «The Economics of Superstars», un artículo donde explicaba cómo las nuevas tecnologías y la difusión de los productos intelectuales y culturales provocaban que los consumidores se centrasen en un pequeño grupo de productos de alta calidad, quedando fuera del mercado masivo otros menos interesantes. Elberse y Oberholzer (2006) postulaban que este fenómeno seguía siendo importante. Estudiando las ventas de vídeos a lo largo de cinco años descubren que es cierto que el número de títulos en la cola de la demanda crece, pero confirman, por otra parte, que la mayor parte de los títulos no consigue ninguna venta. En definitiva, la mayor parte de las ventas se concentra en unas pocas referencias. De nuevo, Elberse (2008) para *Harvard Business Review* refuerza esa hipótesis usando datos de Quickflix: la larga cola se incrementa, pero también se hace más plana. Aunque parte de este efecto se puede deber también a la presencia de la piratería, el resultado es innegable. En 2016, actualizábamos nuestro estudio (Somalo, De Haro, Rodríguez, 2016) para contemplar la evolución del fenómeno y cómo efectivamente los grandes competidores son cada vez más grandes mientras que los pequeños se enfrentan a nuevos e importantes retos. Se mantiene, por tanto, la importancia de las ventas de *blockbusters*, los posicionamientos de nicho y la necesidad de controlar los costes de esa distribución.

Nuestro análisis trataba de arrojar luz sobre el enfoque que se corresponde con la situación del comercio electrónico en España, tratando de aportar a la literatura del comercio electrónico información adicional sobre si el efecto *long tail* es generalizado o solo se concentra en unos pocos servicios. Lo que descubrimos es que el efecto existía y que evolucionaba con el tiempo. Últimamente, no se habla mucho de la *long tail* en los medios, pero la estrategia de nichos y la creación de plataformas enfocadas en aprovechar este efecto sigue vigente en gran cantidad de proyectos. Por otra parte, la evolución comentada nos retrotrae a los planteamientos de Frank y Cook (1995) en su libro *The winner-take-all society*, en cuyas páginas postulan que los nuevos medios de comunicación, operando con costes marginales de producción casi nulos, provocarán que los gustos de la sociedad se reduzcan y confluyan en un reducido número de superventas. Así mismo, plantean que «la escasez de talento no es sustituto de la abundancia de talento», es decir, que incluso existiendo la posibilidad de consumir cualquier tipo de producto de nicho, los agentes elegirán aquellos que les aporten mayor utilidad. Para poder entender mejor estos efectos, debemos hablar de la ley de Moore y los costes marginales de producción.

El desarrollo de las tecnologías de la información ha venido precedido de la posibilidad de digitalizar de forma masiva y barata dispositivos físicos. Esto se ha producido al amparo de la conocida como ley de Moore.¹³ Hoy podemos duplicar contenidos con excepcional calidad y de manera indistinguible del original. También podemos crear nuestros propios contenidos o «empaquetar» los contenidos

13. Moore, cofundador de Intel, dijo que cada dieciocho meses la capacidad de almacenar, distribuir y procesar información se duplicaba con el mismo coste.

de otros y distribuirlos a todo aquel que quiera prestarnos su atención. Y todo esto independientemente de la ubicación geográfica de ambos, pues basta con contar con un dispositivo con conexión.

La ley de Moore, que realmente no es una ley como tal, fue expresada por Gordon Moore en 1965. Gordon E. Moore, cofundador de Intel, afirmó que el número de transistores en los circuitos integrados se duplicaría cada año. Lo hizo a partir de su propia experiencia, de manera empírica, y dicha ley ha sido modificada varias veces. En primera instancia, era cada dos años; luego, cada año y, en 2007, llegó a decir que en diez o quince años su ley dejaría de cumplirse. Si nos fijamos de nuevo en la fecha, comprobaremos que la ley se formuló cuando todavía no existían microprocesadores ni ordenadores personales, pero su impacto fue patente con la aparición de los ordenadores personales compatibles, en paralelo con el nacimiento de los primeros *millennials*.

El impacto económico de esta ley es que un teléfono móvil contiene tantas prestaciones como más de veinte aparatos electrónicos suponían hace veinte años. También ha sido comparada con otras industrias, como la de la automoción por Bill Gates, o la de la aviación («En 1978, un vuelo comercial entre Nueva York y París costaba unos novecientos dólares y tardaba seis horas. Si los mismos principios de la ley de Moore —que se han aplicado a la industria de los semiconductores desde 1978— se hubieran aplicado a la industria de la aviación comercial, hoy ese vuelo costaría cerca de un centavo de dólar y habría tardado menos de un segundo en realizarse»).¹⁴

Actualmente, la aparición de ordenadores cuánticos o tecnologías como el grafeo cuestionan la supervivencia de la misma.

1.5

El coste marginal de colaborar

Otro impacto de esta ley es su efecto en el coste marginal. Para entender este concepto, vamos a volver a la función de producción ya explicada, con la cual quedan determinados los costes. Una vez hemos determinado nuestra función de producción específica (nuestra receta de los macarrones), descubrimos que podemos calcular una cantidad óptima que producir, el punto dulce, es decir, la cantidad que debemos producir para optimizar los costes por unidad. Debemos introducir dos conceptos nuevos aquí. Uno es el coste medio (coste total entre unidades producidas), concepto que se entiende con facilidad. A mayor cantidad de unidades producidas, reparto el coste fijo entre más productos, así que el coste medio por artículo disminuye. El

14. https://es.wikipedia.org/wiki/Ley_de_Moore

otro es el concepto de coste marginal y aquí llegan los problemas porque, siendo un concepto muy importante, no siempre es fácil de entender. En primer lugar, es relevante porque nos va a permitir obtener la curva de oferta de la empresa, las cantidades que una compañía está dispuesta a poner en el mercado según el precio al que se las paguen. Pero, sobre todo, porque las empresas toman (o deberían tomar) sus decisiones sobre la base del coste marginal. Sin embargo, por experiencia, cuesta bastante comprender sus implicaciones. El coste marginal es el coste de fabricar cada nueva unidad de producto. Este coste no es cero de partida porque tenemos costes fijos, es decir, si no fabricamos nada tendremos un coste, pero se va reduciendo con las primeras unidades que fabricamos. Sin embargo, llega un punto en que vuelve a subir, al saturar las capacidades de producción y ser necesario incurrir en horas extra u otros costes. Esto ocurre así en general, salvo en un caso particular: los mercados digitales. En la economía digital, el coste de fabricar la primera unidad puede ser mucho más alto que en la economía tradicional, pero el coste de duplicar, almacenar, reproducir o transportar cada nueva unidad es prácticamente nulo.

Esto supone una nueva disrupción en los mercados y la sociedad bastante más importante de lo que a primera vista puede parecer. Jeremy Rifkin dedica todo un libro a analizar dicho impacto: *La sociedad de coste marginal cero: El Internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo*, editado por Paidós en España en septiembre de 2014. Lo que nos lleva a otro concepto relevante como es la economía colaborativa.

Con un simple clic en Google, podemos encontrar múltiples iniciativas de economía colaborativa o consumo colaborativo. De nuevo, apuntamos nada más comenzar que no se trata de algo nuevo: la compartición de recursos comienza con la necesidad de supervivencia de la especie, y las ciudades en general o una propiedad horizontal en particular son unos de tantos ejemplos de recursos compartidos.

Ya en la propaganda patriótica estadounidense de la Segunda Guerra Mundial, se intentaba convencer a la gente de las bondades del uso compartido del automóvil para ahorrar gasolina con la frase *Join a Car-Sharing Club Today* (Únase a un club para compartir el coche hoy mismo) acompañada de otra más motivante todavía: *When you ride alone you ride with Hitler* (Cuando viajas solo, viajas con Hitler). Y es que los sistemas de compartición de recursos se llevan utilizando desde tiempo inmemorial, siendo habituales entre empresas más que entre particulares (vehículos de transporte, compartición de maquinaria pesada, alquiler de equipos de rodaje, etcétera).

El término como lo conocemos actualmente fue expresado en 1978 por Felson y Spaeth, pero Ray Algar lo popularizó en 2007. Apenas tres años después, la revista *Time* consideraba que la economía colaborativa era una de las diez ideas que cambiarían el mundo en el futuro cercano. Todos los agentes del mercado son potenciales participantes en la economía colaborativa. Empresas y particulares, pero también gobiernos y tercer sector.

Entre los aspectos que han promovido su crecimiento reciente podemos encontrar los cambios sociales y, sobre todo, de hábitos de consumo anteriormente comentados; la aparición de plataformas y aplicaciones *online* que facilitan conseguir

masa crítica de agentes para hacer el mercado eficiente y sostenible, y la crisis, por haber provocado un mayor interés por conseguir ofertas y alternativas que permitan mantener el nivel de consumo con una renta inferior.

El reconocimiento definitivo llegó en el año 2010 con la publicación del libro de Rogers y Bostman sobre el tema. A partir de aquí, los estudios apuntaban a cifras crecientes. En 2014, el MIT calculaba que su potencial era de más de 100.000 millones de dólares, cuando en 2013 *Forbes* lo cifraba en apenas 3.500 millones. PwC, en 2015,¹⁵ calculaba en su *Global Anual Review* que los cinco sectores más importantes generaban ya cerca de 15.000 millones y que el potencial para 2025 era de 335.000 millones de dólares.¹⁶ Estos estudios apuntaban a una generación que considera que no está de moda ser dueño o tener activos en propiedad (más del 45%) y que elegía este tipo de alternativas por precio, mayor número de opciones y conveniencia, además de ser más eficiente y reducir el desperdicio (casi el 80%). La propia Unión Europea¹⁷ valoraba el mercado colaborativo en más de 28.000 millones de euros con crecimientos de tres dígitos y datos del Eurobarómetro confirmando que más de la mitad de los europeos conocían la economía colaborativa, si bien algunas voces apuntaban a que el mercado empezaba a ser un mercado maduro¹⁸ o incluso valoraban las principales limitaciones de la misma (De Haro y Cereijo, 2016). El GSMA¹⁹ (Group Special Mobile Association) calculaba su potencial capaz de generar cifras millonarias de nuevos empleos a nivel mundial. El impacto es relevante incluso en países emergentes: la plataforma PrepClass de Nigeria había permitido a tutores independientes proporcionar catorce mil horas de lecciones a alumnos de la región por una media de seis dólares la hora.

Uno de los mayores retos y frenos de la economía colaborativa está siendo el impacto de este cambio en la legislación existente. Como siempre que una disrupción aparece, existen fuerzas que se oponen al cambio. En este caso, el impacto se puede enmarcar dentro de la misma categoría que los problemas de propiedad intelectual para la industria de contenidos. Tecnología, hábitos de consumo y cambios legislativos van a velocidades diferentes. La generación del milenio se está encontrando en medio de una vorágine continua de transformaciones basadas en el conflicto, en gran medida relacionadas con cambios más sociodemográficos e incluso políticos. No podemos olvidar los problemas de los reguladores para entender un entorno que cambia tan rápido. Abogados expertos en el tema como Miguel Ángel Abeledo intentan explicarlo; emprendedores como Julio Alonso lo sufren en el mundo de los medios digitales, e inversores como Rodolfo Carpintier piden básicamente que los dejen hacer en vez de ponerles trabas, sobre todo en lo relativo

15. <https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>

16. <http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/the-sharing-economy-sizing-the-revenue-opportunity.html>

17. <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16955/attachments/1/translations>

18. <http://www.web-strategist.com/blog/2016/04/05/collaborative-economy-market-contraction-signals-maturity/>

19. http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2016/05/GSMA_Ecosystem_Accelerator_The_Sharing_Economy_In_Emerging_Markets_Infographic.pdf

a captar y desarrollar talento. Tampoco podemos obviar el lado más oscuro de la Red. Kim Dot Com fue señalado como el gran pirata, pero Edward Snowden o Julian Assange no se quedaron atrás por su uso de las tecnologías para desvelar secretos. A diferencia de generaciones anteriores, la generación del milenio no solo trabaja de manera colaborativa sino que ha crecido informándose principalmente por medios sociales y digitales.

Aun así, el cambio que ha experimentado el mundo como consecuencia de Internet y las tecnologías digitales es todavía la punta del iceberg. Sin embargo, cada vez se oyen más voces críticas por los efectos negativos. Durante mucho tiempo, uno de ellos ha sido la paradoja de la productividad. Robert Solow decía que «podemos ver la era de las computadoras en todas partes menos en las estadísticas de productividad». Erik Brynjolfsson demostró posteriormente qué provocaba este efecto.²⁰ Aunque el título se debe más al miedo del uso inadecuado de tecnologías como las redes sociales en el trabajo o a comentarios como que «Google nos hace más tontos porque ya no memorizamos».

El futuro será digital o no será, esto no es una moda: los *millennials* enfrentan cambios como los que supuso la Revolución Industrial en su momento. Y, para estar preparados, nada como tener referencias. Hemos hablado ya de referentes como Don Tapscott, el canadiense que acuñó el término «economía digital», a la cabeza, pero no podemos olvidar a Vinton Cerf, el padre de Internet junto con Marc Andreessen, creador de Mosaic y Netscape, primeros navegadores por la web de uso extendido. Por supuesto, Brynjolfsson, pero también Enrique Dans, divulgador patrio a quien hay que reconocer que ha motivado a mucha gente a interesarse por la tecnología por su estilo polémico y sus batallas con académicos como Nicholas Carr por sus argumentaciones sobre la nula importancia de la tecnología.

A nivel más práctico, el comercio electrónico ha crecido a tasas de dos dígitos a pesar de la crisis, impulsado por gente como Nacho Somalo o María Fanjul, mientras que Jeff Bezos posicionaba Amazon como referente tras haber superado muchos momentos complicados en su trayectoria. Google ha abierto un campus en Madrid para fomentar la creación de empresas, sobre todo, entre la gente joven. Con un paro juvenil de más del 50%, la creación de empresas puede ser una gran opción. Casos como el de Luis Iván Cuende, creador del sistema operativo Asturix con apenas doce años, comienzan a ser normales. Muchos de ellos se pueden encontrar en www.LaGeneracionC.com, los *teenpreneurs*, la nueva generación de emprendedores e innovadores adolescentes.²¹

El impacto en el empleo lo intentaba explicar Chris Anderson por el creciente uso de servicios digitales que se ofertaban gratis y, como comentábamos antes, Jeremy Rifkin hablaba de la «sociedad del coste marginal cero», donde producir bienes y servicios digitales tenía un coste, pero duplicarlos no tenía prácticamente ninguno, lo que suponía cambios radicales y dramáticos. Al igual que los impulsados por las

20. <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP130/ccswp130.html>

21. <http://hbr.es/fundadores/341/demasiado-j-venes-para-un-pr-stamo-pero-capaces-de-crear-una-empresa>

redes sociales, estudiados por expertos como Loreto Gómez (analizando pymes con proyectos como www.lopezlinaresvintagejewelry.com) o Ricardo Galli (creador de la red social Menéame en la que los usuarios eligen las noticias), o *youtubers* como Germán Garmendia (SoyGerman) y empresas como 2btube.com, que han convertido los canales de YouTube en un modo de vida, superando en audiencia con sus contenidos a muchos programas de televisión.

Han aparecido nuevos medios de comunicación como *JotDown*, proyecto colaborativo que ha roto todas las reglas con contenidos de calidad, artículos de más de cinco mil palabras y entrevistas de más de una hora. Aunque, con un modelo basado en colaboraciones y donaciones, como proyecto colaborativo de referencia ya existía la Wikipedia, que había dejado en la lona a la *Enciclopedia Británica* y a *Encarta*. Entre las teorías para explicar este fenómeno, encontramos la ya comentada «larga cola» o cómo cada vez los nichos son más importantes e Internet permite alcanzar masa crítica suficiente al llegar de manera más eficiente a mucha gente.

1.6

Un futuro por crear

La impresión 3D amenaza con cambiar todo el panorama productivo, no solo por lo que permite fabricar, sino también por lo que supone para las decisiones de dónde y cuánto producir, así como para la logística, el transporte y el coste de la energía. Una clave en esta economía es que todo lo que se pueda hacer con información se debe hacer con ella para aprovechar el efecto red. Frank Piller, experto en *mass-customization*, estudiaba ejemplos de empresas en esta área.

El mundo de los móviles es otro campo de batalla. Creciendo sin parar, ya hay casi tantos móviles en uso como personas en el mundo y la cifra va en aumento (García Fuentes, 2012). Las apps apuntan claramente a competir con la web, por no hablar de tecnologías como la realidad virtual, la inteligencia artificial o la economía de los algoritmos, la *gamificación*, las nanotecnologías, *machine learning*, la robótica y los drones, el *Big Data* o los coches autónomos, todas ellas en la punta de lanza empujando las fronteras del conocimiento.

Todo esto no es nada nuevo, la verdad. Schumpeter ya había hablado del tema de la «destrucción creativa» por las innovaciones y del emprendimiento. Peter Drucker sigue siendo un gurú de la gestión empresarial totalmente actual en muchas de sus expectativas sobre los *knowledge workers* o trabajadores del conocimiento. Y los memes en Internet demuestran cómo la viralidad y el conocimiento se difunden, ya no solo para conocimiento científico, como cuando la Red nació, sino por puro entre-

tenimiento. En su ensayo *La carrera contra la máquina*, Brynjolfsson de nuevo con McAfee esta vez analizan el impacto de las nuevas tecnologías en la productividad y el empleo. Tras resolver la paradoja de la productividad, los autores postulaban en 2011 que el impacto de la robotización iba a generar dramáticos cambios económicos, pero también sociales, para los que todavía no estábamos preparándonos. Martin Ford analizaba con más detalle en 2015 la evolución de este efecto imparable en su libro *El auge de los robots*. La oleada de automatización afectaba a trabajadores de todo tipo, siendo industrias como la educación, salud o las finanzas las más afectadas previsiblemente. Gran cantidad de estudios comenzaban a intentar predecir qué porcentaje de empleo se destruiría y cuántos perfiles dejarían de ser necesarios al ser sustituidos por algoritmos o máquinas. Por supuesto, nuevas industrias se crearían en el futuro al calor de esta innovación. Richard y Daniel Suskind analizaban en *El futuro de las profesiones* cómo la tecnología iba a impactar específicamente en salud, educación, temas legales o financieros, periodismo, arquitectura o servicios como la consultoría, pero también en otras como la religión. La eclosión de la inteligencia artificial, las capacidades de aprendizaje de las máquinas (*machine learning*) y el mayor potencial de procesamiento de las mismas, que hacía cada vez más importantes disciplinas como el *Big Data* o a los científicos de datos, parecía necesitado de una generación experta en disciplinas STEM (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*).

Por poner referencias comparativas, en 2016 un iPhone 6 tenía 128Gb de memoria, procesaba 115 Gflops y la velocidad de la CPU eran 1.400MHz. En 1985, un supercomputador Cray-2 operaba con 2Gb de memoria a 1,9 Gflops con una velocidad de CPU de 244Mhz. Una comparativa de las nuevas ideas más populares por década nos mostraría que durante el siglo xx se fueron combinando innovaciones en industrias como la química, la industria médica y farmacéutica, eléctrica y electrónica, además de las computadoras y comunicaciones. En el siglo xx, el estudio se monopoliza por estos últimos, llevando así al frente disciplinas olvidadas como las humanidades: se postula de nuevo la posibilidad de llegar a la singularidad, el momento en que las máquinas tengan tal capacidad de análisis que su inteligencia iguale o supere a la humana. Nace la Singularity University en Silicon Valley como *think tank* centrado en incubar negocios y formar en temas de tecnología y crecimiento exponencial.

No hemos entrado en detalle en ellos, pero los cambios en las ciencias de la vida comienzan a ser tan abruptos o más que los tecnológicos, aunque a otro ritmo. La aparición de tecnologías como CRISPR,²² que permite editar ADN y se basa en el descubrimiento de un investigador español, abre posibilidades desconocidas hasta ahora para el mundo de la medicina y la genética, mundo en el que la codificación del genoma humano también ha pasado a cifras asumibles en tiempo y coste. Las ciencias de la vida y los cambios en alimentación y hábitos de vida han llevado a varios países del mundo, como Japón o España, a estar por encima

22. <https://www.technologyreview.com/s/600765/10-breakthrough-technologies-2016-precise-gene-editing-in-plants/>

de los ochenta años de esperanza media de vida. Ya se postula que la generación del milenio podrá ser la primera centenaria. Las implicaciones sociales (calidad de vida, nuevas necesidades y estilos de vida), económicas (viabilidad de los sistemas de pensiones actuales, impacto en el consumo o formación y empleo) o tecnológicas comienzan a ser tan patentes como para volver a dar relevancia a disciplinas como la filosofía y las humanidades, cuya importancia para resolver las grandes preguntas ha vuelto a llevarlas a una primera línea. Tanto preguntas genéricas, tales como qué hacer ante esta situación, ahora que se está gestando, cómo impactará en nuestras vidas y nuestra percepción de la sociedad y las relaciones entre personas (alienación, relación con las máquinas, espiritualidad incluso), como otras más específicas como el impacto de patentar genes o quién tiene la culpa si un coche autónomo provoca un accidente en el que hay víctimas. ¿Puede cometer un delito una máquina?

¿La solución a todo lo que se nos viene encima? Alan Kay decía que «la mejor manera de predecir el futuro es crearlo».²³ Formación y adaptación, innovación y creación de proyectos. Para ello, nada como la divulgación que hace José Antonio Pérez en programas como *Órbita Laika* o *Ciudad K*; el uso innovador de las redes sociales por gente como @TaxiOviedo o Juan Gómez Jurado, escritor que está cambiando el mundo de la promoción literaria. O Juan José Gómez, científico especializado en neutrinos, amante del ajedrez y autor de libros como *Spartana*; Famelab con sus monólogos o Neil de Grasse Tyson con sus mediáticas apariciones, nos hablan del gran interés actual por la ciencia y la tecnología.

Nos enfrentamos a un mundo altamente innovador donde los cambios transcurren a una velocidad a la que algunos nos tendremos que acostumbrar mientras que la generación del milenio la trae de serie. Un mundo en el que, como decía Alvin Toffler «los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no puedan leer o escribir sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y volver a aprender». Pero no todo es absolutamente nuevo y diferencial, los *millennials* también cuentan con referencias y modelos con los que enfrentarse a retos que ya hemos vivido en el pasado de manera similar conceptualmente.

Peter Drucker ya estaba enfatizando los tiempos históricos en los que vivimos en su libro de 1993 *Post-Capitalist Society*:

Cada pocos cientos de años, en la civilización occidental se produce una transformación radical... En pocas décadas, la sociedad reorganiza su cosmovisión; sus valores básicos; su estructura social y política; sus artes; sus principales instituciones. Cincuenta años más tarde, hay un mundo nuevo y las personas nacidas ni siquiera pueden imaginar el mundo en el que viven sus abuelos y en el que nacieron sus propios padres.

23. Se dijo en 1971 durante una reunión en PARC. Se atribuyen frases similares a Drucker, Gabor o Calder. https://en.wikiquote.org/wiki/Alan_Kay

Actualmente, estamos viviendo una transformación semejante y la generación del milenio se encuentra en el ojo del huracán, enfrentando una aparente calma pero conscientes de la llegada de la tormenta de nuevo. Sin embargo, tal y como hemos visto, no es la primera vez que ocurre en nuestra historia. Y, como veremos a lo largo de este proyecto, esta generación se está enfrentando a estos cambios de la mejor manera posible: aprendiendo, innovando y emprendiendo.

1.7

Referencias bibliográficas

- Abeledo, M. A. (2012). *Todo lo que hay que saber de... Aspectos legales de los negocios online*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Algar, R. (2007). «Collaborative consumption». *Leisure Report*, 4, pp. 72-83.
- Álvarez, De Haro y Suárez (2016). «Challenges and considerations of the new labor market in the media industry». *El profesional de la información*, marzo-abril, v. 25(2), pp. 261-271.
- Anderson, C. (2012). *The long tail: how endless choice is creating unlimited demand*. New York: Random House.
- Anderson, C. (2006). *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. New York: Hiperion.
- Anderson, C. (2004). «The long tail». *Wired*, 12 (10). October. Disponible en <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>.
- Ariely, D. (2012). *The (honest) truth about dishonesty*. New York: HarperCollins.
- Ariely, D. (2008). *Predictably irrational* New York: HarperCollins, p. 20.
- Baumol, W. J.; Ide, E. A. (1956). «Variety in retailing». *Management Science*, 3(1), pp. 93-101.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J.; Smith, M. D. (2006). «From niches to riches: Anatomy of the long tail». *Sloan Management Review*, 47(4), pp. 67-71.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J.; Simester, D. (2011). «Goodbye Pareto Principle, Hello Long Tail: The Effect of Search Costs on the Concentration of Product Sale». *Management Science*, 57(8), pp. 1373-1386.
- Brynjolfsson, E.; McAfee, A. (2012). *La carrera contra la máquina*. Madrid: Antoni Bosch.

- Chiang, K. P. (2006). «Clicking instead of walking: Consumers searching for information in the electronic marketplace». *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 32(2), pp. 9-11.
- Crawford, M. B. (2015). «The world beyond your head: On becoming an individual in an age of distraction». McMillan.
- Cuende, L. I. (2014). *Tengo 18 años y ni estudio ni trabajo. ¡Monto empresas y vivo haciendo lo que me gusta!* Barcelona: Gestión 2000.
- De Haro, G.; Cereijo, M. (2016). «Riesgos y limitaciones del consumo colaborativo». *Havard Deusto Business Review*.
- De Haro, G.; Blanco, L. (2016). *El espectador económico*. Madrid: HispaLibros.
- De Haro, G. (2013). *Corleone Business School*. Sevilla: JotDown Books.
- De Haro, G. (2016). «Ligonomics: cervezas, macarrones y otros secretos económicos del amor». Sevilla: JotDown Books.
- De Haro, G.; Sainz, J.; Somalo, I. (2012). «La Long Tail en España: estudio de un caso de venta online de DVD». *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 49.
- Elberse, A.; Oberholzer-Gee, F. (2006). Superstars and underdogs: An examination of the long tail phenomenon in video sales, p. 43. Division of Research, Harvard Business School.
- Felson, M.; Spaeth, J. L. (1978). Community Structure and Collaborative Consumption: «A Routine Activity Approach». *The American Behavioral Scientist*, 21(4), p. 614.
- Frank, R. H.; Cook, P. J. (1995). *The winner-take-all society: How more and more Americans compete for fewer and bigger prizes, encouraging economic waste, income inequality, and an impoverished cultural life*. New York: Free Press.
- García Fuentes, D. (2012). *Todo lo que hay que saber de... Marketing y negocios en móviles*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Gladwell, M. (2006). *The tipping point: How little things can make a big difference*. Chicago: Little Brown.
- Gómez Cadenas, J. J. (2014). *Spartana*. Barcelona: Espasa-Calpe.
- Gratton, L.; Scott, A. (2016). *The 100 year life: living and working in an age of longevity*. London: Bloomsbury.
- Hodkinson, C.; Kiel, G. (2003). «Understanding Web information search behavior: An exploratory model». *Journal of Organizational and End User Computing*, 15(4), p. 27.
- Lindstrom, M.; Underhill, P. (2010). *Buyology: Truth and lies about why we buy*. London: Crown Pub.

- Rifkin, J. (2014). *The zero marginal cost society*. New York: St. Martin's Griffin.
- Silver, N. (2012). *The signal and the noise: Why so many predictions fail-but some don't*. New York: Penguin.
- Somalo, I (2011). *Todo lo que hay que saber de marketing online y comunicación digital*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Somalo, I.; De Haro, G.; Rodríguez, I. (2016). «La *long tail* en España: El gran reto del pequeño comercio». *Economistas*, (149), pp. 135-145.
- Stiglitz, J. E. (1989). «Imperfect information in the product market». *Handbook of industrial organization*, 1, 769-847.
- Surowiecki, J. (2005). *The wisdom of crowds*. New York: Anchor.
- Wagner, T. (2014). *Creando innovadores: la formación de los jóvenes que cambiarán el mundo*. Madrid: Kolima.

2

Radiografía social de los jóvenes adultos

2.1

Introducción

41

2.2

Los jóvenes adultos en números

45

2.3

Los jóvenes y la política

58

2.4

Digitalización de los jóvenes adultos

60

2.5

Los contactos personales de los jóvenes adultos

68

2.6

Conclusiones

70

2.7

Referencias bibliográficas

71

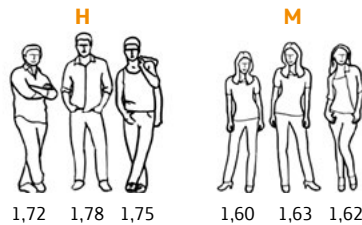
2.1

Introducción

Según datos de la última Encuesta Social Europea,² los llamados *millennials*, o generación Y, son altos, pues miden una media de seis centímetros más que el conjunto de las generaciones anteriores. Concretamente, los hombres tienen una estatura media de 1,78 y las mujeres, de 1,63.

Fig. 2.1

Altura media por generación



Fuente: Encuesta Social Europea, edición 7, 2015.

Como presentación de un capítulo que pretende dar a conocer los rasgos distintivos de un grupo de población que tantas entradas recoge en los buscadores de Internet,³ sin duda este dato es demasiado burdo, al tiempo que poco interesante. Sin embargo, con él se quiere poner de manifiesto una idea: lo fácil que es etiquetar a las generaciones y lo difícil que resulta delimitarlas y concretar los rasgos distintivos que las hacen únicas.

En efecto, las etiquetas generacionales se han sucedido a lo largo del siglo xx, tradicionalmente referidas a los jóvenes que adquieren la madurez en un determinado momento histórico, lo cual las condena a pasar de moda, pues, inevitablemente, todas las generaciones acaban creciendo. Posiblemente, la más conocida es la «ge-

1. Licenciada en Ciencias Políticas y Sociología por la UCM, inició su andadura profesional en el Centro de Investigaciones Sociológicas en el año 1995, tras lo cual hizo una incursión de seis años en el sector privado, donde estuvo involucrada en numerosas investigaciones, tanto de carácter social, como en estudios de mercado. Desde el año 2005 es técnico en el Departamento de Investigación del CIS.

2. Edición 7, 2015.

3. Sin filtrar por ninguna otra palabra, el término *millennial* devuelve alrededor de 34.000 millones de entradas en Google procedentes de todo el mundo.

neración *baby boom*», marcada como tal por unos determinados criterios demográficos, a saber, el incremento en las tasas de natalidad acaecido en algunos países, fundamentalmente del ámbito anglosajón, después de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, incluso esta generación tuvo sus especificidades en los diferentes países. En España, como se sabe, fue más tardía, lo que conlleva una primera dificultad práctica a la hora de utilizar etiquetas universales.

Aplicado al caso actual, ¿se puede hablar de la generación *millennial*, con sus rasgos distintivos a lo largo y ancho de Europa, por no hablar del mundo entero? Es decir, ¿qué aporta la etiqueta de *millennial* al estudio de las generaciones, aparte de la oportunidad que nos brinda el cambio de siglo para referirnos a las personas que llegaron a la madurez en los albores del siglo *xxi*?

El concepto de generación es utilizado por distintas disciplinas: historia, literatura, sociología y, quizás de manera más alegre, por el *marketing* y los medios de comunicación. Dichas disciplinas no siempre han hablado el mismo idioma a la hora de catalogarlas o, al menos, de concederles un significado distintivo. Además, cada una ha ido cambiando su visión acerca de qué factores tienen que producirse para que podamos hablar de una brecha generacional. Como solución a la confusión reinante, hoy en día ha dejado de considerarse a las generaciones como grupos perfectamente delimitados por un principio y un final, de forma que fijar una fecha exacta de nacimiento es, por una parte, complicado, y por otra, poco adaptado a la realidad. Se considera que las generaciones, en cuanto depositarias de un conjunto de actitudes y comportamientos, coexisten unas con otras. Por añadidura, al menos desde la sociología o la historia, no tanto desde el *marketing*, una disciplina más apegada al presente más inmediato, se hace hincapié en la necesidad de mirar el devenir generacional con cierta perspectiva histórica. La sociología también aplica la contención debido a las dificultades prácticas que, de hecho, tiene el estudio de las generaciones desde un punto de vista comparativo (necesidad de estudios comparados, tanto en sus objetivos como en sus ámbitos, necesidad de muestras suficientemente grandes como para estudiar diferentes grupos etarios, utilización de categorías y conceptos equivalentes a lo largo de los años, etcétera). Quizás por todo ello, el concepto de *millennial* no ha llegado a calar en la sociología española, donde aún se prefiere hablar de grupos etarios o cohortes como «jóvenes», «jóvenes adultos», «personas en edad de trabajar», etcétera, haciendo así más hincapié en la coetaneidad y cediendo la nomenclatura *millennial* al ámbito de la comunicación.

Como ejemplo de una dificultad práctica, basta mencionar que ni siquiera allí donde más ha calado el concepto, es decir, allí donde se acuñó,⁴ hay consenso académico sobre qué edades (o qué franja de años de nacimiento) componen este grupo. Así, el Pew Research Center, que sí ha utilizado en ocasiones el término como categoría de análisis, considera *millennial* a todas las personas adultas nacidas desde el año 1982 hasta hoy en día, lo que hace que esta generación comprenda un lapso

4. En una propuesta sería de delimitar los rasgos arquetípicos de esta generación y las anteriores, el término *millennial* fue acuñado por los norteamericanos Neil Howe y William Strauss en su libro *Millennials Rising: The Next Great Generation* (2000).

de treinta y cuatro años. Con razón, este grupo se ha convertido en el más importante, en términos cuantitativos, por delante incluso de los cuantiosos *baby boomers*. Gracias al Pew Research Center sabemos también que la etiqueta *millennial* es, de todas las precedentes (generación silenciosa, generación *baby boom* y generación X), la que menos identificación genera entre los propios integrantes de sus filas,⁵ lo que plantea algunas dudas acerca de su ajustada aplicación (por más que, en alguna ocasión, esta falta de autoidentificación se haya interpretado precisamente como parte de sus señas de identidad). Además, la amplitud del rango etario hace que la heterogeneidad en cuanto a su ciclo vital sea tal que ya se esté empezando a hablar de una llamada generación Z, posterior a los *millennials*... Es decir, parece que los *millennials* están a las puertas de empezar a pasar de moda o, aludiendo, de nuevo burdamente, al dato que abría este texto, parece que están a punto de ser rebasados en altura por sus seguidores, los auténticos jóvenes de hoy en día.

En cualquier caso, y como es lógico, a nadie se le ha ocurrido aludir a la altura como el rasgo distintivo primordial de ninguna generación. Quizás, haciendo más ruido que aportación de datos que corroboren las observaciones, las numerosas referencias sobre los *millennials* aluden a la situación de superabundancia y alta tecnologización en la que nacieron (los primeros «nativos digitales»), que contrasta con las condiciones adversas de incorporación al mundo del trabajo.⁶ Se habla de ellos como una generación centrada en valores individualistas («The Me Me Me Generation» en titulares de la revista *TIME*),⁷ debido quizás a la frustración que provoca el desajuste entre su éxito laboral y su nivel formativo, así como a la creciente desconfianza hacia las instituciones más tradicionales, a lo que le acompaña el desinterés hacia la vida política. Se los describe también como una legión de consumidores obsesionados por el culto a la tecnología y a la rapidez, poco leales con las marcas y con las ideas, siempre dispuestos a adquirir las últimas novedades.

Sin embargo, nada de esto suena a nuevo, todas las generaciones de jóvenes fueron descritas de forma similar. Lo que aquí se quiere poner de manifiesto es la escasez, por no decir sequía absoluta, de estudios longitudinales, si quiera parciales, que demuestren, no que los jóvenes difieren de los adultos contemporáneos en sus comportamientos, valores y actitudes, sino que también difieren de los jóvenes de otras épocas.

Con el presente trabajo no se pretende cubrir esta laguna. Con intención más descriptiva que explicativa, sin ánimo de exhaustividad y, lo que es quizás la omisión más importante, sin atender a las enormes diferencias que existen dentro de una población tan expuesta a los cambios vitales, el objetivo de estas páginas es hacer una breve

5. En una encuesta realizada en el año 2015 en Estados Unidos por el Pew Research Center, solo el 40% de las personas que integran el grupo de *millennials* se identificaron con esta etiqueta, frente al 79% de los *baby boomers*.

6. *The Guardian*: «Millennials may be first to earn less than previous generation». <https://www.theguardian.com/society/2016/jul/18/millennials-earn-8000-pounds-less-in-their-20s-than-predecessors>, julio de 2016.

7. *Time*: «Millennials: The Me Me Me Generation». <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>. Mayo 2013

radiografía social de los jóvenes adultos o, lo que es lo mismo, de los adultos más jóvenes. Ello permitirá tener una imagen más o menos palpable de esos de los que tanto se habla (y se hablará en este volumen). La intención es delimitar los contornos del objeto de estudio con algunos datos extraídos de fuentes secundarias, fundamentalmente encuestas realizadas a población general,⁸ en torno a varios epígrafes:

- Cuantificación y descripción sociodemográfica (¿cuántos son?, ¿con quién viven?, ¿a qué se dedican?, etcétera).
- Aspectos que consideran importantes y satisfacción con la vida.
- Implicación en política, participación.
- Viajes e idiomas que hablan.
- Red social real y virtual.
- Acceso y uso de las nuevas tecnologías.

Idealmente, cuando las fuentes lo permitan, o solo por aproximación cuando no sea exactamente así,⁹ nos referiremos a las personas nacidas entre los años 1980 y 1995, es decir, que actualmente tienen entre veintiuno y treinta y seis años, por ser esta la franja que se utiliza de forma más habitual (quizás de forma algo arbitraria) para hacer referencia a los *millennials*. En este trabajo, representan a aquellos que, por el límite inferior, empiezan a prepararse para la vida de adultos y, por el límite superior, han de empezar (o terminar, según los casos) a hacerse a la idea de dejar de ser jóvenes. Se deja al libre albedrío, a la legitimidad de interpretación e incluso a la imaginación de los lectores la clasificación de los grupos en etiquetas explícitas con vocación de pasar al baúl de los recuerdos.



8. Conviene recordar el carácter pseudocientífico de este análisis, por sus limitaciones metodológicas, que recomiendan cautelas interpretativas. Por ejemplo, las muestras escogidas no están ideadas en un principio para representar con concisión a nuestro segmento de población, hecho que se solventa parcialmente mediante la selección de estudios con muestras suficientemente grandes.

9. El INE, por ejemplo, da los resultados agregados por edad en grupos de veinte a veinticuatro años, de veinticinco a veintinueve años y de treinta a treinta y cuatro años, es decir, un rango (de veinte a treinta y cuatro) que no coincide exactamente con nuestro rango ideal, lapso que consideramos irrelevante.

2.2

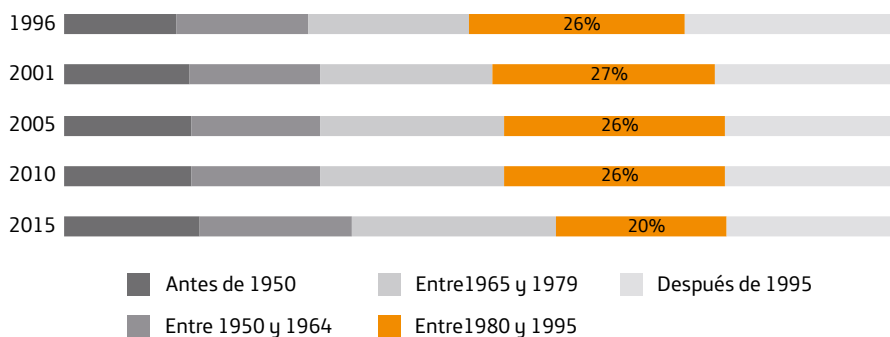
Los jóvenes adultos en números

Empecemos por cuantificarlos y describirlos: ¿cuántos son los jóvenes adultos objeto de nuestro análisis? ¿Qué peso relativo tienen en la población? ¿Con quién viven? ¿A qué se dedican? Etcétera.

Según datos del padrón de habitantes, en el año 1996, es decir, cuando ya todos los representantes del grupo del que estamos hablando estaban en este mundo, eran 10.267.227 individuos y aportaban el 26% de la población española. Veinte años después, a fecha de 1 de enero de 2016, en España hay 9.130.365 jóvenes adultos de edades comprendidas entre los veintiuno y los treinta y seis años. Gracias a la longevidad de las generaciones más mayores y, por consiguiente, al peso absoluto y relativo que están adquiriendo en la población, las personas nacidas entre 1980 y 1995 representan hoy al 19,6% de la población residente en España.

Fig. 2.2

Porcentaje de personas nacidas en cada lapso de años indicado



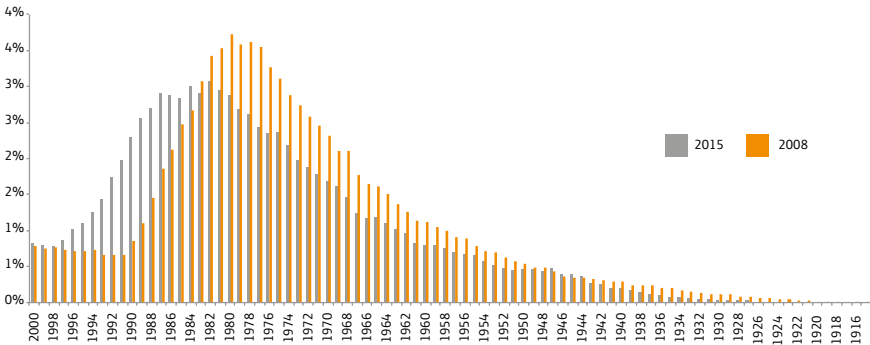
Fuente: INE, padrón de habitantes.

¿Qué ha pasado, pues, con el más de un millón que ha desaparecido desde que nacieron hasta hoy? Algunos fallecieron, evidentemente, pero pocos. Basta con mirar los flujos de emigración con destino al extranjero para comprobar que las edades de salida se han ido adelantando paulatinamente en los últimos años, de forma que hoy en día en este grupo de edad se concentran la mayor parte. Así, desde el año 2008 (el INE no ofrece datos anteriores), ha salido más de un millón de ellos. Es presumible que muchos hayan vuelto, pero no es lugar aquí de un análisis pormeno-

rizado de los flujos migratorios, sino lanzar una primera conclusión acerca del grupo de estudio: se mueve.

Fig. 2.3

Flujo de emigración con destino al extranjero por año de nacimiento de la persona que sale, en dos periodos diferentes



Fuente: INE, estadísticas del movimiento migratorio, 2015.

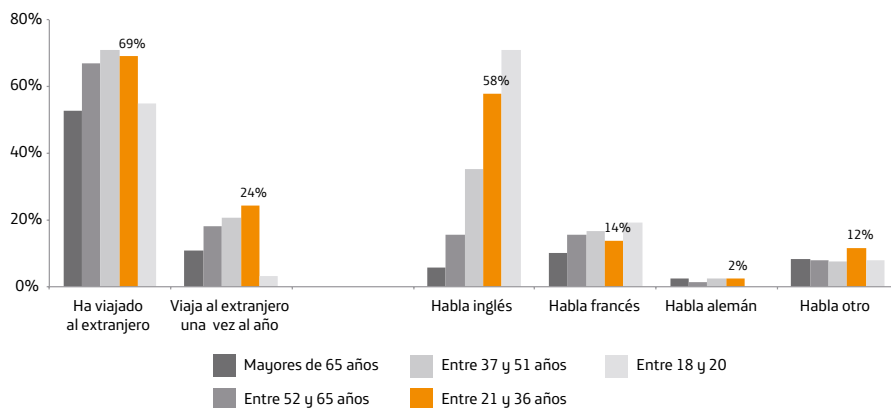
Y no solo se mueve por migrar, también por viajar. Una buena parte de ellos (69%) ha viajado al extranjero en alguna ocasión. En esto no se distinguen significativamente del resto de la población, pues el 66% de la población española en su conjunto ha viajado al extranjero en alguna ocasión, y están muy igualados a las generaciones que la preceden. Sin embargo, sí parece que viajan con mayor frecuencia que cualquier otro grupo poblacional: el 24% de los jóvenes de edades comprendidas entre los veintiuno y los treinta y seis años dice viajar al extranjero al menos una vez al año, fundamentalmente por vacaciones o por hacer turismo.

Y también la práctica de idiomas es significativamente mayor. En este aspecto, se puede apreciar un claro avance generacional, especialmente en lo que se refiere a la práctica del inglés (no tanto en otros idiomas). El 58% de los jóvenes adultos declara hablar inglés,¹⁰ porcentaje que casi dobla el de la media nacional (30%), aunque son superados por la generación que los sigue.

10. Fuente: CIS3013, barómetro de febrero de 2014. Tamaño muestral: 2.474 en total y 643 con edades comprendidas entre los veintiuno y los treinta y seis años.

Fig. 2.4

Idiomas y viajes al extranjero

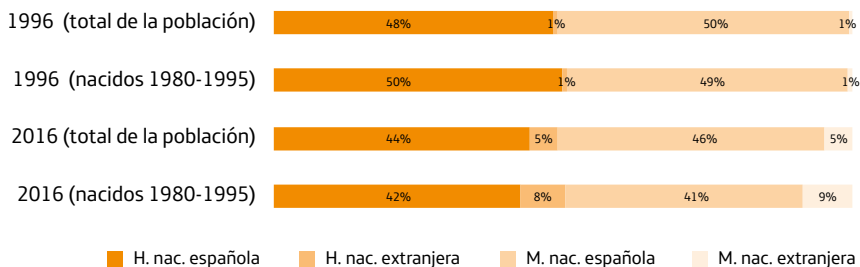


Fuente: CIS3013, barómetro de febrero de 2014.

Como grupo, son más variados que cuando nacieron, en términos de lugar de origen. Cuando eran niños o adolescentes, el porcentaje de población extranjera que residía en nuestro país apenas alcanzaba el 1,4%. Simultáneamente a la llegada del nuevo milenio, España empezó a acoger a un buen número de población extranjera, lo que ha conformado una población mucho más variada. Entre las personas nacidas en el rango de edad que aquí se analiza, la población extranjera alcanza un 17% (el 8% son hombres extranjeros y el 9%, mujeres extranjeras); en el conjunto de la población este porcentaje se queda hoy en un 10%.

Fig. 2.5

Porcentaje de hombres/mujeres y nacionalidad española/extranjera del total de la población y de las personas nacidas entre 1980 y 1995, en dos periodos diferentes



Fuente: INE, padrón de habitantes.

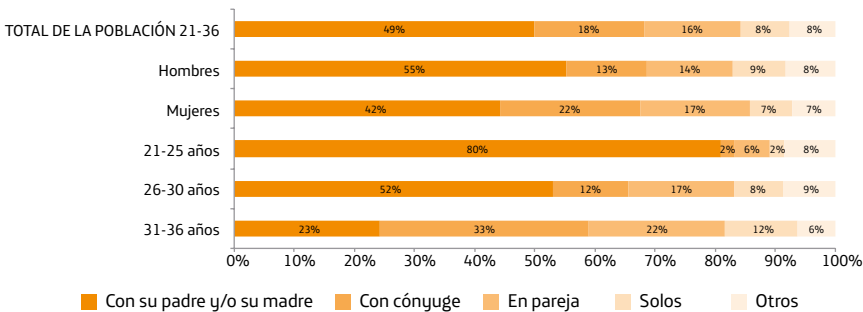
Este dato tiene una relación con sus actitudes: tienen una mayor predisposición a aceptar la multiculturalidad en la sociedad en la que viven (el 62% cree que es positivo vivir en una sociedad compuesta por personas de diferente origen, cultura y religión).¹¹

Por otra parte, casi la mitad (49%) de los jóvenes adultos que hoy residen en España vive con sus padres. El 34% vive en pareja, ya sea con un cónyuge (18%) o con una pareja no matrimonial (16%). Solo el 8% vive solo.

En este indicador se producen significativas diferencias en función del género (entre los hombres, el porcentaje de quienes viven con sus padres es mayor, como mayor es también el de mujeres que viven en pareja) y de la edad. La edad media de emancipación en España se sitúa en los veintinueve años,¹² con dos años de diferencia entre los hombres (que se emancipan a los treinta años) y las mujeres (a los veintiocho). El dato global supera la media europea en casi tres años (poco más de veintiséis años). Con todo, en el rango más mayor de nuestra población (de treinta y uno a treinta y cinco años), el 77% se encuentra emancipado.

Fig. 2.6

Situación de convivencia de la población de veintiuno a treinta y seis años, por sexo y edad



Fuente: INE, Encuesta Continua de Hogares, datos referidos al valor medio de 2015.

Por otro lado, de los jóvenes de hoy en día se dice que son los mejor formados de la historia. Sin duda, es un dato que no deja de tener una importancia genuina, pero eso no los hace originales, pues siempre ha sido así: cada generación ha superado a la anterior en el nivel de formación alcanzado. De hecho, a la espera de ver qué resultados acaban teniendo los integrantes más jóvenes del conjunto analizado, el salto cualitativo más grande no parecen darlo estos jóvenes, sino que ya lo dieron los de

11. Fuente: CIS3145, postelectoral elecciones 2016; tamaño muestral: 6.175 en total y 1.368 con edades comprendidas entre los veintiuno y los treinta y seis años.

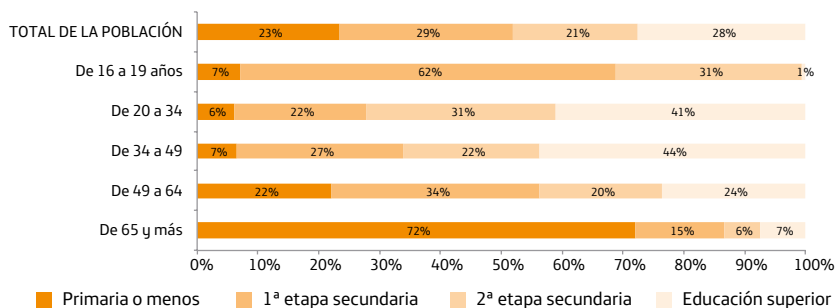
12. Fuente: Eurostat.

la generación inmediatamente anterior (los que hoy tienen entre treinta y cinco y cuarenta y nueve años), sobre la de más allá (hoy tienen entre cuarenta y nueve y sesenta y cuatro).

Con todo, el 35% de estos jóvenes adultos tiene algún tipo de formación superior (las mujeres de esta franja etaria alcanzan una tasa de estudios superiores del 41%, once puntos porcentuales más que los hombres), porcentaje que se incrementará, pues muchos de los más jóvenes aún están estudiando (concretamente, el 33% de la franja de edades comprendidas entre los veinte y los veinticuatro años).

Fig. 2.7

Nivel de estudios alcanzado, por edad



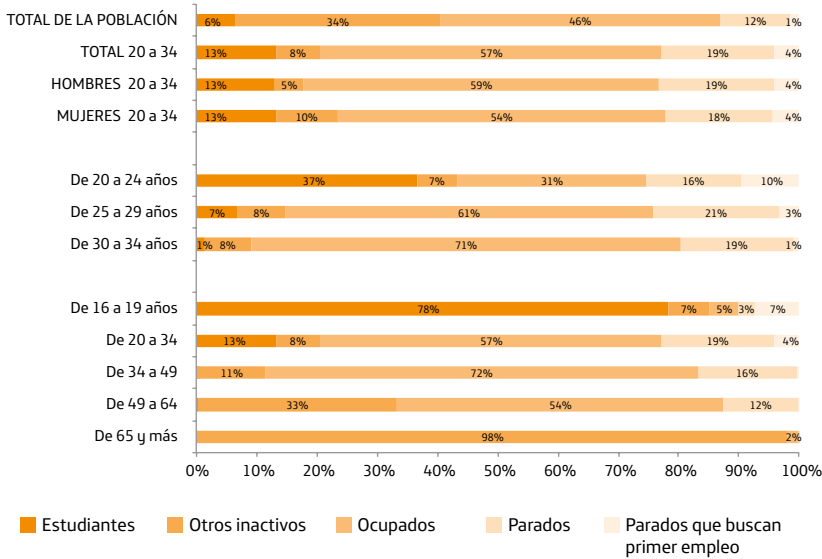
Fuente: INE, encuesta de población activa, dato referido al valor medio de 2015.

El 57% de estos jóvenes adultos trabaja (59% de los hombres y 54% de las mujeres), el 19% se encuentra en situación de desempleo y el 13% aún estudia (porcentajes muy similares entre los hombres y las mujeres).

Expresado en términos de tasa de ocupación (sobre población activa), la tasa de estos jóvenes adultos está, a pesar de su nivel formativo, por debajo de la de las generaciones predecesoras (aunque sin duda, por ahora, están mejor que las que los siguen), pues se queda en el 71%, con su análoga tasa de desempleo, que alcanza el 29%. La tasa de ocupación es del 72% entre los hombres y, a pesar de su nivel formativo, del 71% entre las mujeres.

Fig. 2.8

Situación laboral, por sexo y edad



Fuente: INE, encuesta de población activa, dato referido al valor medio de 2015.

Tener estudios superiores sigue siendo un factor favorable de cara al empleo: la tasa de ocupación se eleva al 80% entre nuestra población de análisis con estudios universitarios, pero aun así se queda por detrás del 90% alcanzado por las generaciones precedentes.

Igualmente, los indicadores de calidad laboral no les favorecen: el índice de movilidad laboral y geográfica en el último año, la temporalidad, la tasa de empleo parcial involuntario y la tasa de paro de larga duración son elevadas (aunque en este último indicador los acompañan los mayores de cincuenta años). Y también tienen los salarios más bajos: por ejemplo, sin tener en cuenta otras variables, como el nivel formativo adquirido, los jóvenes de edades comprendidas entre los veinticuatro y los treinta y cinco años que trabajan a tiempo completo ganan una media mensual de 434€ menos que la media de asalariados.

Fig. 2.9

Índice de movilidad laboral y geográfica en el último año. Ocupados

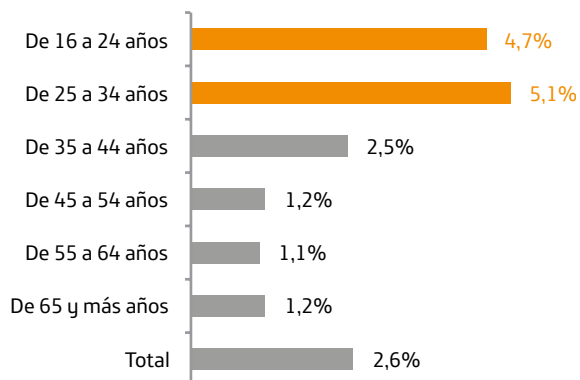


Fig. 2.10

Asalariados con salarios bajos. 2014

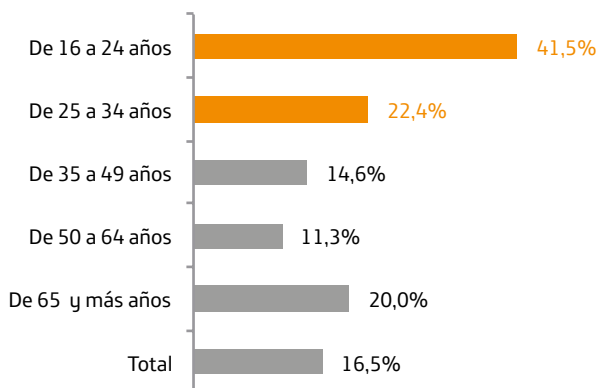


Fig. 2.11

Asalariados temporales

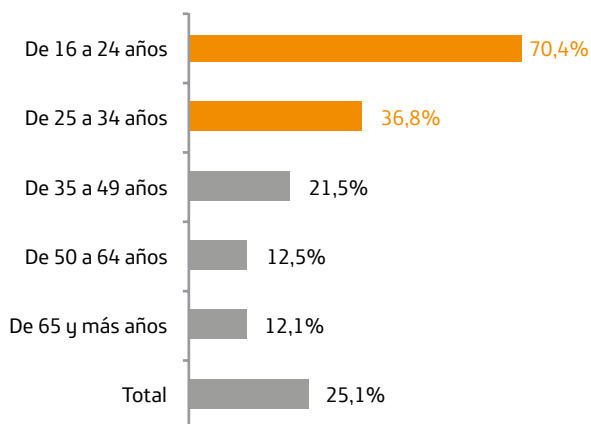


Fig. 2.12

Tasa de paro de larga duración (% sobre la población activa)

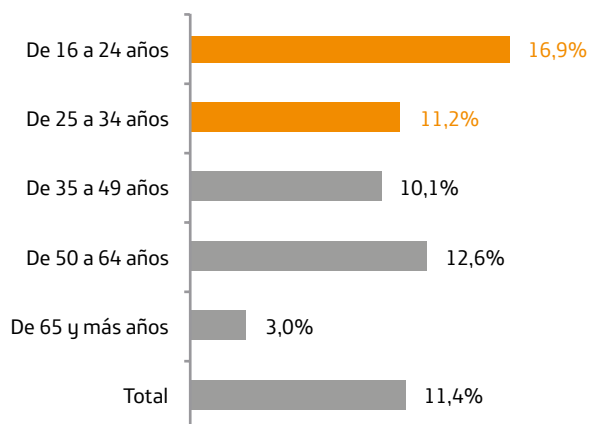
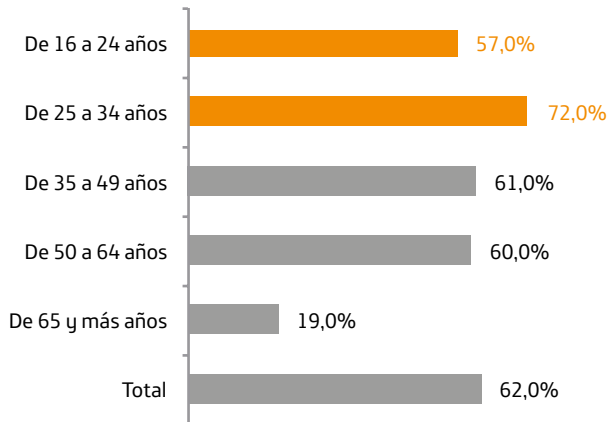


Fig. 2.13

Empleo involuntario a tiempo parcial (% sobre el empleo total a tiempo parcial)



Fuente: INE, encuesta de población activa, dato referido al valor medio de 2015.

Quizás este dato sea producto de la distribución de las ocupaciones concretas que ocupan. Es difícil comparar un indicador que se ve muy influenciado por la evolución natural y la progresiva adquisición de experiencia laboral, pero, hoy en día, los jóvenes de los que hablamos, a pesar de su mayor nivel educativo, ocupan posiciones laborales menos cualificadas que sus predecesores: concretamente, están por debajo de la media en categorías como directores, profesionales y empresarios y, en cambio, están algo por encima en los epígrafes de técnicos medios (27% son trabajadores con esta nomenclatura genérica), empleados/as de oficinas y servicios (15%) y obreros/as no cualificados (25%).¹³

Cabe decir que las prioridades de estos jóvenes respecto al trabajo no parece que se distingan demasiado de los de la población en su conjunto. Quizás en congruencia con la coyuntura descrita anteriormente, para estos jóvenes, la seguridad en el trabajo es el aspecto más importante a la hora de valorar un empleo.¹⁴ También las posibilidades de compatibilizar la vida laboral y familiar, así como que proporcione un buen salario, son factores con consenso intergeneracional.

Sí hay algunos factores que, aun siendo considerados importantes por todos los segmentos de población, registran una tendencia al alza (es decir, sobresalen por encima del resto de los grupos y de la población en su conjunto) a medida que descendemos en edad: las generaciones más jóvenes tienden también a priorizar más

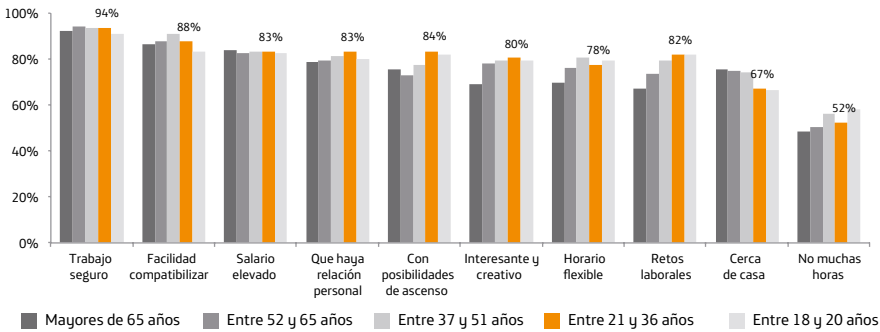
13. Fuente: 17 barómetros de opinión del CIS (11 correspondientes al año 2015 y 6 al año 2016). La N de la población total es de 42.221 entrevistas; la del grupo de edad de veintiuno a treinta y seis años, de 9.845.

14. Fuente: CIS3004, prestigio ocupacional y estructura social, 2014. La N de la población total es de 5.962 entrevistas; la del grupo de edad de veintiuno a treinta y seis años, de 1.483.

aspectos como la flexibilidad de horarios, que el empleo no exija muchas horas de trabajo, que tenga un componente de reto profesional y que tenga posibilidades de ascenso. Por el contrario, no parece ser tan importante la cercanía al hogar.

Fig. 2.14

Factores importantes en un trabajo (% que considera muy importante cada factor)



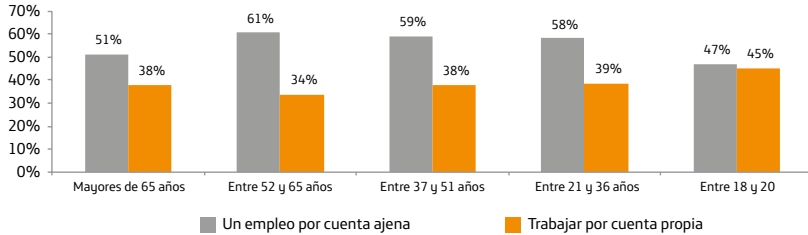
Fuente: CIS3004, prestigio ocupacional, 2014.

En la línea de lo que se ha dicho en los párrafos anteriores, estos jóvenes adultos, al igual que sus predecesores, aunque con cierta tendencia de cambio (quizás más bien adivinado por las preferencias de las generaciones posteriores, quienes recordemos que aún no han entrado de lleno en el mercado laboral), siguen prefiriendo tener un trabajo por cuenta ajena frente a uno por cuenta propia, fundamentalmente porque proporciona un sueldo regular frente a otro variable.¹⁵ La mayoría relaciona también el trabajo por cuenta ajena con la estabilidad en el empleo, cualidad esta, como se vio, muy valorada. La capacidad o predisposición hacia un trabajo por cuenta propia convence por la mayor independencia que conlleva, así como la posibilidad de trabajar en alguna actividad al gusto de la persona. Los más jóvenes, sucesores del grupo de análisis de este texto, observan, por encima del resto de los grupos, una determinada coyuntura económica que favorece el trabajo por cuenta propia, aunque cabría preguntarse en qué medida tal consideración procede de la falta de confianza en las posibilidades de acceder al mercado laboral por medio de un empleo por cuenta ajena.

15. Fuente: CIS3118, barómetro de noviembre de 2015. La N de la población total es de 42.221 entrevistas; la del grupo de edad de veintiuno a treinta y seis años, de 9.845.

Fig. 2.15

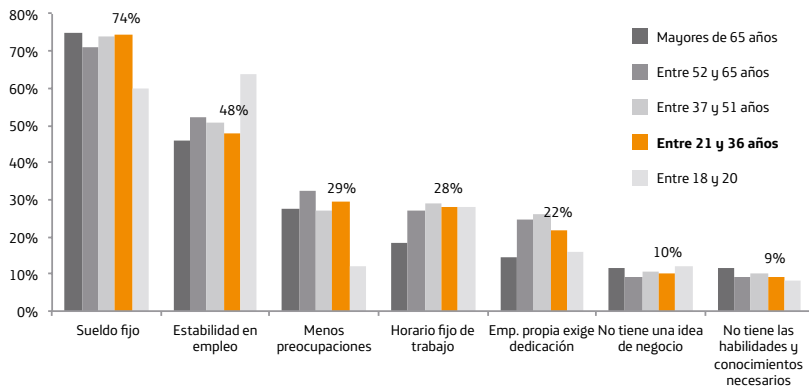
Preferencia entre un empleo por cuenta propia o uno por cuenta ajena, por edad



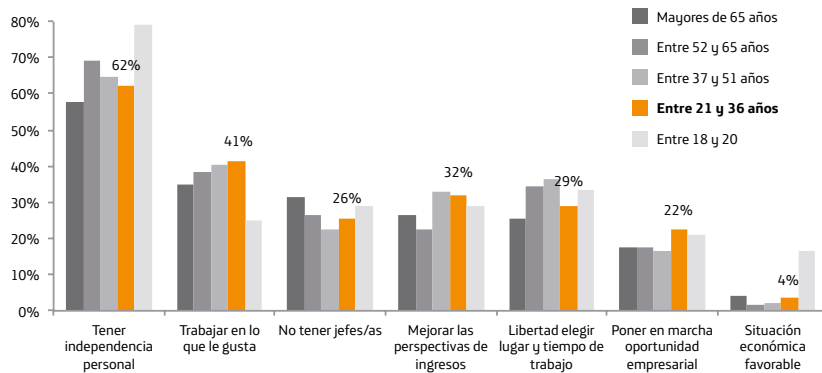
Fuente: CIS3118, barómetro de noviembre de 2015.

Fig. 2.16

Razones para preferir un trabajo por cuenta ajena, por edad



Razones para preferir un trabajo por cuenta propia, por edad



Fuente: CIS3118, barómetro de noviembre de 2015.

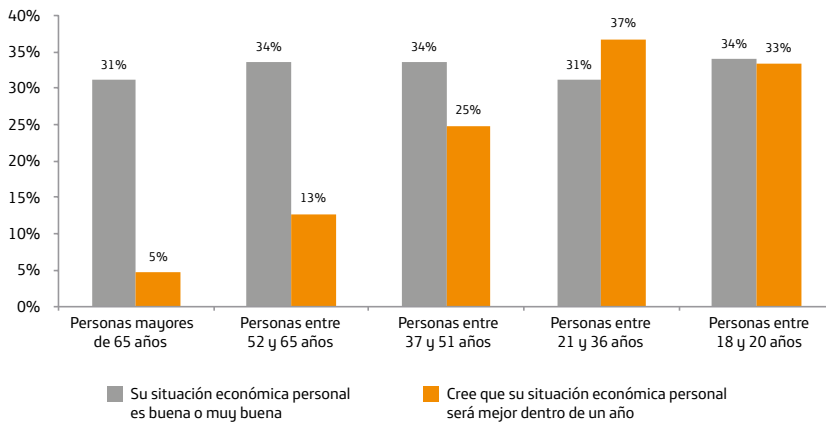
2.2.1 Optimismo, expectativas y valores

Ante este panorama laboral, no es de extrañar que, al ser preguntados por los problemas sociales por los que se ven más afectados, estos jóvenes adultos mencionen tres categorías por encima de lo que lo hace el conjunto de la población, así como de cualquier grupo etario que les precede: el paro (el 43% de ellos dice sentirse personalmente afectado por este problema social frente al 35% del conjunto de la población, que, sin embargo, lo cita como el principal problema al que se enfrenta España), los problemas relacionados con la calidad del empleo y la educación.¹⁶

Y, a pesar de todo, el 37% de los jóvenes adultos, quién sabe si como reflejo de una juvenil confianza o de una prometedora esperanza en el futuro más inmediato, cree que, de aquí a un año, su situación económica mejorará. Cifra que, aunque moderada en términos absolutos, los coloca a la cabeza del optimismo en la valoración prospectiva de la situación económica personal.¹⁷

Fig. 2.17

Valoración de la situación económica personal actual y prospectiva (un año), por grupos de edad



Fuente: CIS, barómetros mensuales agregados de 2015 y 2016.

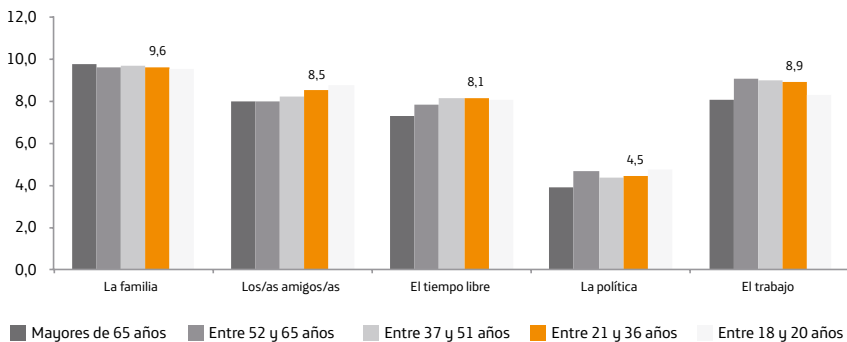
16. En todos los barómetros mensuales del CIS se hacen las siguientes preguntas: P. 7: «¿Cuál es, a su juicio, el principal problema que existe actualmente en España?». P. 8: «¿Y cuál es el problema que a usted, personalmente, le afecta más?». El comentario de arriba se refiere a esta última pregunta, para lo que se han agregado 17 barómetros (11 correspondientes al año 2015 y 6 al año 2016). La N de la población total es de 42.221 entrevistas; la del grupo de edad de veintiuno a treinta y seis años, 9.845.

17. Fuente: CIS, 17 barómetros agregados de 2015 y 2016 (este último año hasta junio).

De hecho, también presentan unos elevados niveles de satisfacción con la vida en general:¹⁸ el 78% dice estar satisfecho/a (siete puntos porcentuales por encima del conjunto de la población) y el grupo entero puntúa con un 7,5 de media en la escala 0-10 de satisfacción con la vida personal, en términos generales. En realidad, se declaran más satisfechos que el resto de la población en todos los aspectos concretos de que se compone el concepto de satisfacción personal, pero las mayores diferencias positivas con respecto al conjunto de la población se registran en aspectos como su salud, sus amigos/as y su nivel de estudios. En cambio, matizan su optimismo (aunque aún lo superan) en las categorías de trabajo, situación económica (como ya hemos dicho), tiempo libre y relación de pareja (único capítulo donde puntúan su nivel de satisfacción por debajo de la media poblacional). Cabe señalar que, en cualquier caso, el factor con el que se sienten más satisfechos sigue siendo la familia. Y no es de extrañar, considerando el elevado grado de importancia que le siguen concediendo a este factor en la vida. De hecho, la familia sigue siendo el aspecto más importante para estos jóvenes adultos, al menos expresado en términos generales,¹⁹ por delante incluso de los amigos, factor muy influido por la edad, al igual que el tiempo libre.

Fig. 2.18

Importancia concedida a diferentes aspectos de la vida (media en escala 0-10)



Fuente: CIS3114, barómetro de octubre de 2015.

18. Fuente: CIS, Encuesta Social General Española (ESGE), 2013. P.2: «¿En qué medida se siente usted satisfecho/a con cada uno de esos aspectos? Utilice para valorarlos una escala que va del 0 al 10, en la que 0 significa "completamente insatisfecho/a" y 10 significa "completamente satisfecho/a": su trabajo, su familia, su situación económica, su tiempo libre, sus amigos/as, su apariencia física, su salud, su nivel de estudios, su relación de pareja». Tamaño muestral: 5.094 en total; 1.139 de aquellos con edades comprendidas entre los veintiuno y los treinta y seis años.

19. Fuente: CIS, barómetro de octubre de 2015 (CIS3114, P.9). Tamaño muestral: 2.493 en total y 550 con edades comprendidas entre veintiuno y treinta y seis años.

Sin embargo, aunque consideran muy importante (y es una característica general de la población) mantener buenas relaciones y dar apoyo emocional a los miembros de la familia, priorizan menos que el resto aspectos como tener una pareja, tener hijos o vivir cerca de la familia.²⁰

Viene al caso aquí señalar, sobre todo sabiendo que muchos siguen viviendo en el hogar familiar, que la gran mayoría de los jóvenes adultos analizados se declaran satisfechos con las relaciones familiares, especialmente con sus progenitores, y más especialmente aún con sus madres (el 86% dice estar satisfecho con la relación con su padre; el 96% cuando se trata de la madre). Aunque menos, el resto de las relaciones familiares también son valoradas con satisfacción.²¹

2.3

Los jóvenes y la política

La reducida importancia que le conceden a la política nos brinda la oportunidad de analizar su relación con ella.

Se ha apuntado el desinterés de la juventud de cualquier época en cuestiones políticas. También se ha señalado la supuesta menor participación de los jóvenes en elecciones y organizaciones políticas tradicionales y, en cambio, su mayor participación en otras formas de acción política y su igualmente mayor implicación en labores de voluntariado y organizaciones cívicas.

En realidad, en España se ha venido hablando, cuando no de desafección, sí de una situación de baja implicación colectiva en la política, no tanto por lo que se refiere a la participación en las consultas electorales (que están al mismo nivel o incluso superior al de otros países democráticos del entorno) como por otro tipo de indicadores, relacionados con el alejamiento y la desconfianza de la ciudadanía hacia sus representantes. Un dato que ilustra este enunciado es la habitual mención de la clase política como uno de los principales problemas de España, lo que resulta destacado especialmente por estos jóvenes adultos.

Quizás esta situación de descrédito social de la política y sus avatares hace que no se hayan apreciado diferencias muy destacables entre los distintos grupos de edad en cuanto a variables genéricas como el interés (declarado) por la política o el seguimiento interesado (también declarado) de la campaña electoral de las elecciones de junio de 2016.²² Así, aunque hay estudios pasados que evidencian que el inte-

20. Fuente: CIS, barómetro de marzo de 2016 (CIS3131, P.13). Tamaño muestral: 2.478 individuos en total; 539 con edades comprendidas entre veintiuno y treinta y seis años.

21. Fuente: CIS, barómetro de marzo de 2016 (CIS3131, P.14).

22. Fuente: CIS, estudio poselectorado realizado en julio de 2016 (CIS3145). Tamaño muestral: 6.175 individuos en total; 1.368 con edades comprendidas entre veintiuno y treinta y seis años.

rés por la política ha aumentado ligeramente en los últimos años en todos los grupos de edad, lo cierto es que apenas ronda el 40% para el conjunto de la población, una cifra similar para los jóvenes adultos.

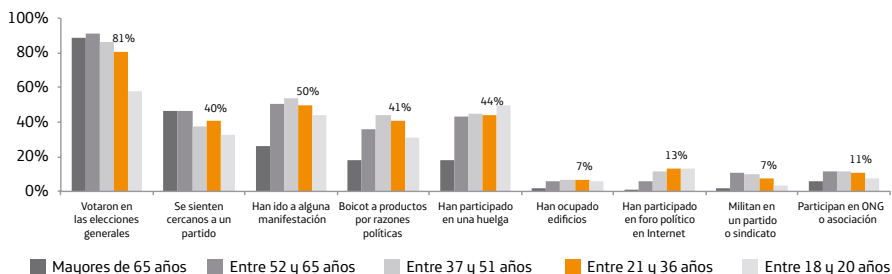
En cuanto a la participación electoral, aunque la mayoría de los jóvenes de edades comprendidas entre veintiuno y treinta y seis años considera que votar contribuye a sostener la democracia (77% está de acuerdo con esta afirmación), también tienden a sobrevalorar (esto es, por encima de la población en su conjunto) su consideración de que se trata de un derecho (64%), más que de una obligación (32%).

Y lo cierto es que votan menos, casi seis puntos porcentuales menos, a juzgar por el recuerdo de voto declarado en las pasadas elecciones de junio de 2016, probablemente debido a una actitud también más crítica en cuanto al funcionamiento de la democracia: en una escala de 0 a 10 para valorar su grado de satisfacción con el funcionamiento de la democracia española, solo el 23% del conjunto de la población se posiciona en el lado positivo de la escala, pero este porcentaje desciende al 18% entre las personas con edades comprendidas entre veintiuno y treinta y seis años. Así mismo, solo el 40% de ellos dice sentirse cercano a algún partido político, al mismo nivel que la población en su conjunto. Un porcentaje mucho menor (7%) milita en algún partido o sindicato, algo más (11%) en organizaciones de tipo solidario, como asociaciones juveniles, ecologistas, de consumidores u oenegés, porcentajes que no los distinguen significativamente de la población, especialmente de aquellos que los preceden.

También son parecidos a sus hermanos mayores en lo que a la participación en acciones políticas directas se refiere, como manifestaciones, el consumo político (comprar o dejar de comprar ciertos productos por razones políticas, éticas o para favorecer el medio ambiente) o la participación en foros o grupos de discusión política a través de Internet.

Fig. 2.19

Participación en actividades políticas



Fuente: CIS3145, poselectoral de 2016.

De hecho, este medio, Internet, parece estar posicionándose como la principal puerta de acceso de estos jóvenes al mundo de la información política. Volviendo al seguimiento de la campaña electoral de las elecciones de junio de 2016, si bien, como ya hemos visto, el interés general por la misma fue escaso, el 88% de estos jóvenes adultos dice haber seguido información sobre la campaña o las elecciones a través de Internet, ya sea en páginas de medios de comunicación o en blogs, páginas de partidos políticos, redes sociales, etcétera (treinta y cuatro puntos porcentuales por encima de la población general), mientras que el 68% dice haberlo hecho con cierta frecuencia en los medios tradicionales (cinco puntos porcentuales por debajo de la población en su conjunto).

Ideológicamente, estos jóvenes se declaran de izquierdas (el 37% se autoposiciona en 0, 1, 2 o 3 en una escala de ideología de 0 a 10, donde el 0 representa el extremo izquierdo, frente al 13% de derechas, si bien el 50% se sitúa en el centro del espectro ideológico) y el 42% se autoasigna la etiqueta de «liberal», «progresista», «socialdemócrata» o «socialista».



2.4

Digitalización de los jóvenes adultos

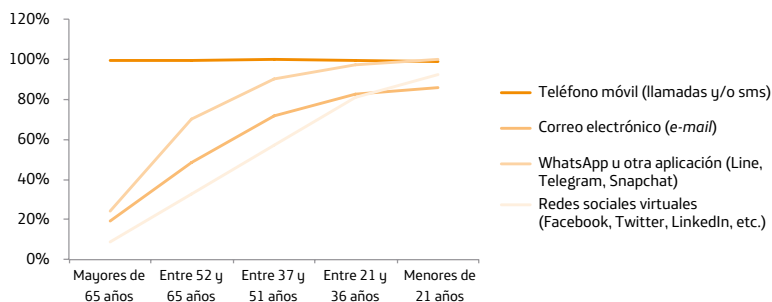
Decir que los jóvenes adultos de nuestro análisis están conectados a las nuevas tecnologías y a Internet es como decir que respiran y se alimentan.

A excepción del teléfono móvil, cuya implantación es generalizada en todos los segmentos de edad, estos jóvenes utilizan la mensajería instantánea, el correo electrónico y las redes sociales virtuales sustantivamente más que sus hermanos

mayores o sus padres (aunque, al menos en lo que se refiere a las redes sociales virtuales, algo menos que sus hermanos pequeños).

Fig. 2.20

Porcentaje de personas que ha utilizado cada medio en los últimos seis meses, por segmentos de edad



Fuente: CIS3128, barómetro de junio de 2016.

No es que usen las nuevas tecnologías de manera natural, es que las tienen completamente integradas en su vida cotidiana, en su ADN cultural y social:²³

- El 93% de ellos se conecta a Internet todos los días al menos una vez.
- El 92% dice consultar la mensajería móvil (hablamos sobre todo del WhatsApp) varias veces al día; el 54% lo hace continuamente.
- El 66% visita alguna red social al menos una vez al día; el 18% reconoce que lo hace continuamente.
- El 54% consulta el correo electrónico al menos una vez al día.

En este panorama, sin embargo, cabe comentar dos datos que matizan la universalidad de algunos medios:

- El 18% no utiliza el correo electrónico; el 29% lo hace con frecuencia inferior a una vez al día. La tendencia es, si no a abandonarlo, sí a aminorar su uso, en favor de otros canales, como la mensajería o las redes.
- En cuanto a las redes sociales, el 20% no utiliza ninguna y el 14% las visita menos de una vez al día.

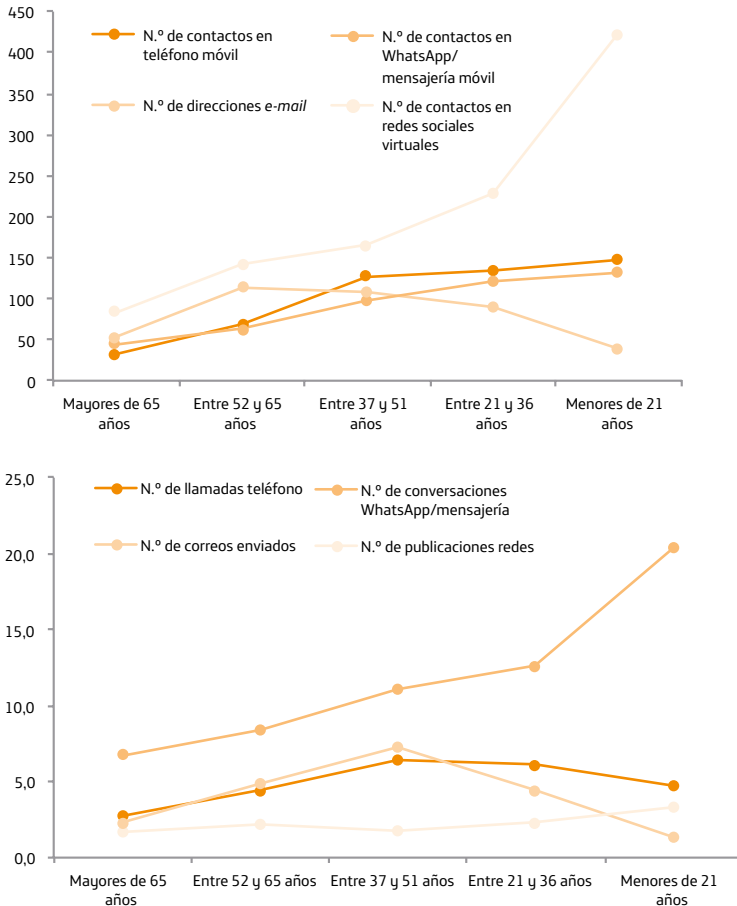
Pero no solo la generalización del uso de dispositivos, aplicaciones y canales es casi total entre estos jóvenes, sino que también es elevada la intensidad. Considerando el número medio de contactos en cada canal y el número medio de llamadas/

23. Fuente: todos los datos proceden de CIS3128, barómetro de marzo de 2016. Tamaño muestral: 2.478 individuos en total; 539 con edades comprendidas entre los veintiuno y los treinta y seis años.

visitas/mensajes, la tendencia es ascendente a medida que baja la edad de los usuarios, especialmente en lo que se refiere a las redes sociales: estos jóvenes adultos tienen una media de 227 contactos, incluso más que en el teléfono, donde cuentan con una media de 135 contactos. Aun así, a juzgar por el número de contactos en redes sociales de las generaciones siguientes, que supera con creces el número medio de contactos de estos jóvenes ya adultos, la importancia que otorgarán a las redes, al menos aquellos que las usan, será aún mayor. No así el correo electrónico, medio que registra la tendencia contraria: a menor edad, menor número de contactos y mensajes, lo cual predice cierto abandono de esta vía de comunicación.

Fig. 2.21

Número de contactos en cada medio y uso en un día normal, por segmentos de edad



Fuente: CIS3128, barómetro de junio de 2016.

Por añadir algunos datos referentes al uso cotidiano de cada canal por parte de nuestro colectivo de estudio, estos declaran que en un día normal:

- Hacen una media de 6,1 llamadas por teléfono.
- Envían una media de 4,4 correos electrónicos.
- Tienen una media de 12,6 conversaciones vía mensajería instantánea.
- Suben una media de 2,4 publicaciones a las redes, si bien este dato presumiblemente cuenta con una alta dispersión, pues solo el 17% del conjunto de jóvenes adultos se considera productor activo de contenidos en las redes sociales virtuales. La red social que más utilizan es Facebook (para el 93% de los que usan redes sociales esta es su red principal).

Tabla 2.1 Red social utilizada por las personas de veintiuno a treinta y seis años (CIS 3128)

	Red social principal	Red social 2º lugar	Red social 3º lugar
Facebook	92,9%	3,7%	0,4%
Twitter	3,3%	20,5%	4,1%
LinkedIn	0,8%	2,7%	3,5%
Instagram	2,1%	15,1%	9,8%

Fuente: CIS3128, barómetro de junio 2016.

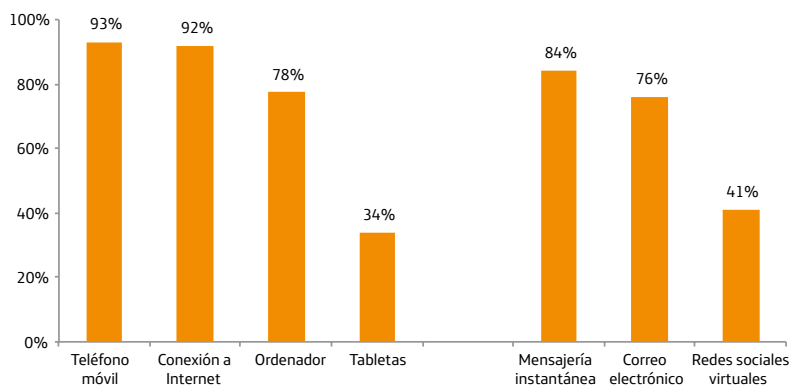
Además de lo elocuente de estos datos, prácticamente todos los jóvenes adultos reconocen que la conexión a Internet y el teléfono móvil son dos ingredientes necesarios de su vida cotidiana,²⁴ este último por delante (en porcentaje de personas que lo consideran necesario para la vida cotidiana) del ordenador, pues no en vano el teléfono es el principal dispositivo de acceso a Internet.

En cuestión de aplicaciones o canales de comunicación, la mensajería instantánea se coloca en cabeza en importancia (el 84% la considera necesaria para la vida cotidiana), seguida del correo electrónico (76%) y las redes sociales virtuales, que son consideradas necesarias por el 41% de las personas que hoy tienen entre veintiuno y treinta y seis años, pues las motivaciones para su uso están mucho más relacionadas con aspectos lúdicos y relacionales.

24. Fuente: CIS3131, barómetro de marzo de 2016. Tamaño muestral: 2.478 individuos en total; 539 con edades comprendidas entre los veintiuno y los treinta y seis años.

Fig. 2.22

Grado de necesidad de las nuevas tecnologías de la comunicación en la vida cotidiana por parte de las personas de edades comprendidas entre los veintiuno y los treinta y seis años (% de personas que contestan «muy necesario» o «bastante necesario»)



Fuente: CIS3131, barómetro de marzo de 2016, P15.

Pero, ¿qué buscan estos jóvenes en la Red? ¿Para qué la usan? La respuesta es sencilla: prácticamente para todo.

En cuestión de búsqueda y acceso a la información, Internet está a la orden del día, así como el uso, como hemos visto, de las redes sociales. En el capítulo del entretenimiento, el visionado de contenidos de vídeo (fundamentalmente a través de YouTube), así como el uso de aplicaciones de música y, en menor medida, de canales de televisión, son muy habituales. Aunque también en menor medida (o, mejor dicho, menor número de ellos) son asiduos a las gestiones bancarias y relacionadas con la salud. Quizás llama la atención la poca utilización (en términos comparados) que se hace de Internet para operaciones relacionadas con la formación y el aprendizaje.

Mención aparte cabe hacer de las compras: entre un 27% y un 34% de jóvenes²⁵ han comprado por Internet en el último año, pero esta cifra refleja un incremento muy sustantivo, que triplica la del año 2006 para este sector joven de población.

25. Dependiendo de la franja de edad, el INE desagrega en tramos de dieciséis a veinticuatro y de veinticinco a treinta y cuatro.

Cuadro 2.1 Usos de Internet

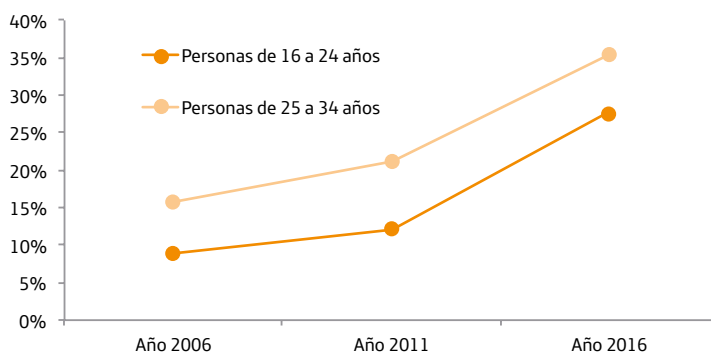
		Total personas	De 16 a 24 años	De 25 a 34 años
Información	Buscar información sobre bienes y servicios	67%	83%	82%
	Recibir o enviar correo electrónico	65%	87%	82%
	Participar en redes sociales (Facebook, Twitter, Tuenti...)	54%	90%	79%
	Leer noticias, periódicos o revistas de actualidad <i>online</i>	63%	80%	79%
	Telefonar a través de Internet o videollamadas	25%	45%	35%
Entretención	Ver contenidos de vídeo de sitios para compartir (p. ej., YouTube)	58%	91%	81%
	Escuchar música (p. ej., de una radio emitida por Internet o en <i>streaming</i> , p. ej., Spotify)	45%	83%	65%
	Ver programas emitidos por Internet (en directo o en diferido) de canales de televisión	36%	64%	52%
	Colgar contenidos propios (texto, fotos, música, vídeos, <i>software</i> , etc.) en una página web para ser compartidos	31%	63%	48%
	Jugar o descargar juegos	26%	55%	42%
	Ver películas o vídeos bajo demanda de empresas comerciales (como Movistar +, Vodafone One, Netflix o HBO)	22%	42%	33%
	Crear páginas web o blogs	5%	11%	7%
Salud	Buscar información sobre temas de salud (p. ej., lesiones, enfermedades, nutrición, etc.)	49%	57%	59%
	Servicios relacionados con temas de salud: concertar una cita con un médico a través de una página web (de un hospital o de un centro de salud, p. ej.)	30%	28%	37%

Aprendizaje	Utilizar material de aprendizaje <i>online</i> (material audiovisual, <i>software</i> de aprendizaje <i>online</i> ...)	19%	38%	26%
	Realizar algún curso <i>online</i>	11%	14%	17%
	Comunicarse con monitores o alumnos	12%	34%	17%
	Otras actividades de aprendizaje por Internet	12%	24%	16%
Otros	Servicios en la nube: utilizar algún espacio de almacenamiento en Internet para guardar ficheros con fines privados	29%	55%	40%
	Comprar	23%	27%	34%
	Utilizar servicios relacionados con viajes y alojamiento	42%	47%	57%
	Vender bienes o servicios (venta directa, subastas, etc.)	12%	16%	19%
	Banca electrónica	43%	33%	59%
	Usar cuentas de pago (p. ej. PayPal) para pagar bienes o servicios adquiridos por Internet	19%	23%	28%

Fuente: INE, encuesta TICH, 2016. Base: Total población de cada grupo.

Fig. 2.23

Evolución de las compras por Internet



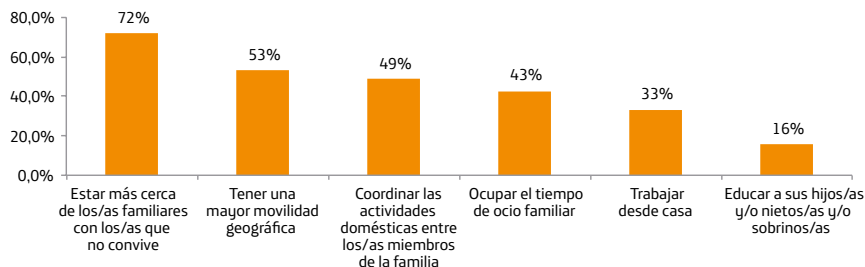
Fuente: INE, encuesta TICH, 2016.

Más allá de las utilidades obvias que conlleva el uso de las nuevas tecnologías, como tener acceso a información o entretenimiento, el impacto llega a muchos aspectos de la vida cotidiana. Un porcentaje muy elevado de personas declara que las nuevas tecnologías les facilitan la proximidad con familiares que no viven cerca, una mayor movilidad y la coordinación de las actividades domésticas y lúdicas, por

ejemplo. Un dato interesante es que el 33% de los jóvenes adultos considera que las nuevas tecnologías les han abierto la posibilidad de trabajar desde el hogar.

Fig. 2.24

Grado en que el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha servido para realizar diferentes actividades en la vida familiar, personas de veintiuno a treinta y seis años

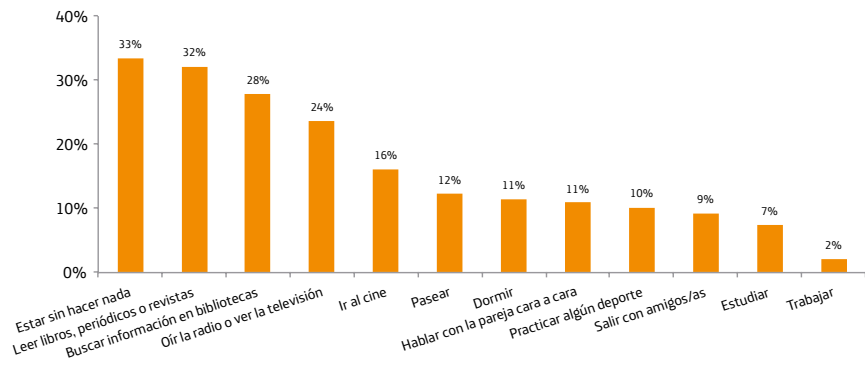


Fuente: CIS3131, barómetro de marzo de 2016, P.19.

Una buena parte de ellos también reconoce que las nuevas tecnologías les han quitado tiempo para hacer otro tipo de actividades, por ejemplo, leer. Si bien es verdad que el 45% lee con una periodicidad semanal (al menos una vez a la semana), aquellos que no lo hacen aducen a partes iguales falta de motivación y preferencia por ocupar el tiempo en otras actividades, presumiblemente relacionadas con las nuevas tecnologías. Leen una media de 8,7 libros al año.

Fig. 2.25

Actividades que se han dejado de hacer por utilizar las nuevas tecnologías, personas de veintiuno a treinta y seis años



Fuente: CIS3131, barómetro de marzo de 2016, P.40.

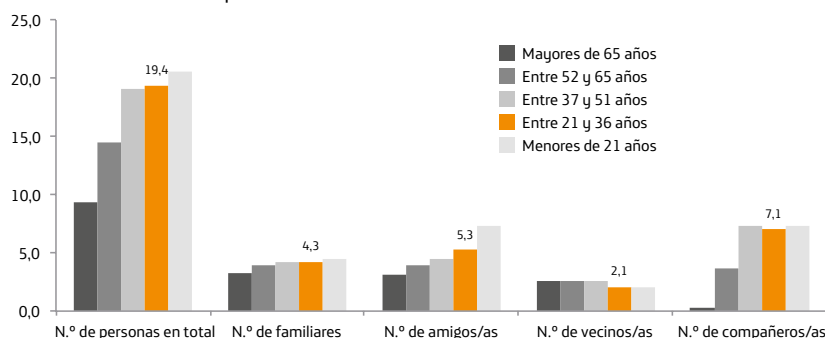
2.5

Los contactos personales de los jóvenes adultos

No todo ocurre en Internet ni mediante aplicaciones o gracias a las tecnologías. Es posible que, en este momento, en el que las relaciones personales están tan cargadas de virtualidad, por así llamarlo, nos olvidamos de que aún seguimos teniendo muchos contactos personales en el plano de la realidad física y los jóvenes adultos no son una excepción. Por ejemplo, en un día normal, la población española en su conjunto tiene contacto directo con una media de dieciséis personas.²⁶ Este indicador mide las personas con las que tenemos contacto cara a cara y se eleva hasta el 19,4 entre nuestra población de análisis, repartidos, por este orden, en compañeros/as (7,1), amigos/as (5,3), familiares (4,3) y vecinos/as (2,1).

Fig. 2.26

Número medio de contactos personales en un día normal



Fuente: CIS3142 y CIS3128.

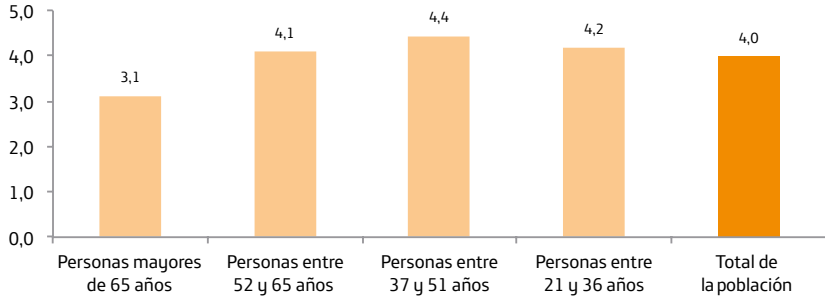
Así mismo, tomando como indicador de proximidad relacional el número medio de personas con las que se ha hablado de cosas importantes en los últimos seis meses, la cifra de personas con las que hablamos de cosas importantes es de cuatro personas de media para el conjunto de la población, y 4,2 para los de las personas de edades comprendidas de los veintiuno a los treinta y seis años²⁷ quienes, en este indicador, se ven superados por aquellos que nacieron justo en la generación anterior (que hoy tienen entre treinta y siete y cincuenta y un años).

26. Fuente: CIS, agregación del barómetro de junio de 2016 (CIS3142) y barómetro de febrero de 2016 (CIS3128). Tamaño muestral: 4.962 en total y 1.136 con edades comprendidas entre veintiuno y treinta y seis años.

27. Fuente: CIS, encuesta social general española (ESGE), 2013. P.4: «¿Pensando en los últimos seis meses, ¿con qué personas ha hablado de temas importantes para usted?». Tamaño muestral: 5.094 en total; 1.139 de aquellos con edades comprendidas entre veintiuno y treinta y seis años.

Fig. 2.27

Número medio de personas con las que se ha hablado de cosas importantes en los últimos seis meses



Fuente: CIS, encuesta social general de España, 2013.

Ahora bien, si la cifra bruta es similar, hay diferencias lógicas en cuanto a la afiliación o el parentesco de las personas concretas a las que cada uno de los grupos se dirige para hablar de cosas importantes, dependiendo de su edad: por lo que se refiere a nuestro colectivo de análisis, muchos de ellos viviendo, como vimos, con sus padres, algunos aún sin pareja y, en cualquier caso, todos demasiado jóvenes como para tener hijos/as en edad de «hablar de cosas importantes», los amigos y los padres (y, sobre todo, la madre) constituyen claramente sus dos ámbitos de confianza. Por detrás se sitúan los hermanos/as, probablemente también por tener menos hermanos/as que las generaciones anteriores.

Por otro lado, prueba de que nuestros jóvenes adultos no han abandonado el contacto directo como forma de relacionarse es que la gran mayoría (90%) sigue viéndose o hablando por teléfono con sus personas más próximas.²⁸ Lo que sí han hecho, al hilo de los nuevos tiempos, ha sido romper la barrera del espacio, diversificando e incorporando las nuevas tecnologías y medios de comunicación a dichas relaciones, de manera que más del 50% se comunica también a través del WhatsApp o chats y otro 30% (recordemos que nos estamos refiriendo a la forma de comunicación con las personas más próximas, es decir, con las que se habla de cosas importantes) a través de las redes sociales.

Aparte de la red de personas con las que hablar, cabe decir que estos jóvenes cuentan con una red personal extensa para otro tipo de cosas o necesidades: 7,8 personas de media los cuidarían si cayeran enfermos; 5,4 les ayudarían a hacer alguna gestión; 5,2 cuidarían de sus hijos, y 4,3 les prestarían ayuda económica si lo necesitaran.

28. Quizás este indicador (hablar de cosas importantes) favorece el contacto personal. En cualquier caso, la pregunta no hacía referencia al medio elegido para los momentos en los que se habla de cosas o personas, sino a la forma de comunicación, en general, con las personas con las que se habla de cosas importantes.

2.6

Conclusiones

Mi amiga Sandra D. nació en el año 1990, es decir, tiene veintisiete años y, por tanto, hoy por hoy estaría incluida en la mayoría de las muestras destinadas a estudiar los comportamientos y las actitudes de los jóvenes. Vive en Madrid con su pareja, pero procede de Asturias. Su familia es humilde pero nunca se ha visto en grandes dificultades para darle bienestar. Quizás no le transmitieron la necesidad de alcanzar el nivel de estudios que podía haber alcanzado, así que, siendo una jovencita, aprobó unas oposiciones de las que no requieren un título universitario y se puso a trabajar en un sector de «utilidad social», como ella dice. Ocupa el escalafón más bajo en su organización, pero afirma que le encanta su trabajo porque tiene mucho contacto (real, no virtual) con la gente y porque siente que lo que hace tiene un (pequeño) impacto sobre el mundo que la rodea. También dice que admira a sus jefes por lo que le enseñan, se lleva bien con ellos. Ahora se ha puesto a estudiar de nuevo «para progresar», porque no quiere «apalancarse». Cree que merecerá la pena, aunque se queja porque le quita tiempo para hacer otras cosas y ha perdido la costumbre, no tiene memoria. De lo último doy fe: «¿Qué es eso que dices que soy?», me pregunta una y otra vez. «*Millennial*», le digo. Y va y se ríe. Le hace gracia esta palabra, que nunca había escuchado antes de que yo le preguntara cómo es eso de ser una *millennial*. «¿Y tú qué eres?», me contraataca. «Soy una generación X», y también me río un poco, porque no sé muy bien si lo digo siendo o si ya pasé de moda.

Quizás la conclusión más sincera es al mismo tiempo la más obvia y, por tanto, la que nos deja más insatisfechos. Quizás tengamos ciertas resistencias a aceptar que hay, y siempre ha habido, muchas clases de jóvenes, quienes rechazan ser clasificados con nomenclaturas reduccionistas. Es posible que etiquetas como *baby boomer*, *millennial*, generación Y, generación Z... aporten, en estos tiempos cibernéticos en los que todo queda fácilmente expuesto, más ruido que luz. A pesar del loable esfuerzo que transmiten por comprender y explicar el devenir de la historia a través de los jóvenes, es posible también que, sin restar mérito a dicho esfuerzo, contribuyan a reducir y limitar nuestra capacidad de asumir las enormes dificultades conceptuales y, sobre todo, metodológicas, que entraña el estudio de las generaciones. Con esto se quiere incidir en un punto: la necesidad de dotarlas de profundidad mediante datos difíciles de conseguir y, aún peor, que caducan y requieren renovación. No hay que desanimarse y cualquier aportación, por pequeña que sea, es válida. No puede ser una tarea fácil. No en vano, la generación es, en palabras de Ortega y Gasset, el concepto más importante de la historia. Desde aquí se quiere añadir que también es, a pesar de las reiteradas dificultades, apasionante.

2.7

Referencias bibliográficas

Aparte de los datos procedentes de encuestas a población general consultados en la página web del Centro de Investigaciones Sociológicas y del INE, cuyos detalles se han ido dando a lo largo del texto, para la elaboración de este capítulo la autora se ha inspirado, en mayor o menor medida, en artículos sociológicos y periodísticos, todos ellos disponibles en Internet. Ordenados por orden cronológico, de más moderno a más antiguo, algunos de los más evocadores son los siguientes:

- *Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation*, Pew Research Center, abril 2016, <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/04/25/millennials-overtake-baby-boomers/>
- *Educación a la generación de los millennials como ciudadanos cultos del ciberespacio. Apuntes para la alfabetización digital*. Manuel Area Moreira, José F. Borrás Machado y Belén San Nicolás Santos. INJUVE, septiembre de 2015, http://www.injuve.es/sites/default/files/2016/05/publicaciones/cap1_109.pdf
- *The Whys and Hows of Generations Research*. Pew Research Center, septiembre de 2015, <http://www.people-press.org/2015/09/03/the-whys-and-hows-of-generations-research/>
- *La generación Millennials y la nueva política*. Antoni Gutiérrez-Rubí. INJUVE, junio de 2015, <http://www.injuve.es/sites/default/files/2015/35/publicaciones/12.%20La%20generaci%C3%B3n%20Millennials%20y%20la%20nueva%20pol%C3%ADtica.pdf>
- *Las nuevas formas de consumir información de los jóvenes*. Bárbara Yuste. INJUVE, junio de 2015, <http://www.injuve.es/sites/default/files/2015/35/publicaciones/14.%20Las%20nuevas%20forma%20de%20consumir%20informaci%C3%B3n%20de%20los%20j%C3%B3venes.pdf>
- «Millennials: The Me Me Me Generation». Joel Stein. Revista *TIME*, mayo de 2013, <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>
- «¿Es operativo el concepto de generación?». Manuela Caballero Guisado y Artemio Baigorri Agoiz. *APOSTA, Revista de Ciencias Sociales*, enero-marzo de 2013, <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/mcg1.pdf>
- *15 Economic Facts about Millennials*. The Council of Economic Advisers. Octubre de 2014, https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/millennials_report.pdf
- *Millennials in Adulthood*, Pew Research Center, marzo de 2014, <http://www.pewsocialtrends.org/2014/03/07/millennials-in-adulthood/>

3

El protagonismo de las redes sociales en la dieta informativa de los *millennials*

3.1

Los *millennials*: la audiencia del cambio

79

3.2

Iniciativas en busca de la audiencia *millennial*

96

3.3

Conclusiones

99

3.4

Referencias bibliográficas

101

Marina Santín¹
José M^a Álvarez Monzoncillo²

La aparición y el desarrollo de Internet en materia de comunicación está transformando la sociedad hasta el punto de que muchos autores creen que estamos ante una tercera o cuarta revolución industrial (Rifkin, 2011 y Schwab, 2016). El ocio, la forma de vivir y trabajar han variado significativamente en las últimas décadas. Afloran nuevos estilos de vida y nuevas empatías sociales que nos advierten de la existencia de importantes brechas generacionales. Y, en este contexto, el sector más innovador es el viejo reinado de los medios de comunicación de masas, reinado impulsor de la sociedad de masas y que hizo posible las grandes audiencias interclases e intergeneracionales.

Los medios de comunicación han tenido que reinventarse para adaptarse a los nuevos deseos y demandas, ya no de esas audiencias, sino de los nuevos usuarios menos pasivos y no tan fieles a los canales y a las cabeceras como fueron generaciones anteriores. La participación, la colaboración y el nomadismo son sus características esenciales. Mezclan ocio y trabajo, están siempre conectados y su uso mediático, ecléctico, no responde a un patrón claro definido. Los algoritmos los persiguen. Se comportan bajo el síndrome manada, sabiendo que han sido «empoderados» por la Red y creciendo digitalmente, como señala Don Tapscott (2009). Unos muy activos, y quizás demasiado egocéntricos, frente a otros que optan por no dejar ningún rastro y que quizás ya han superado los cuarenta. Esa barrera difusa entre los *millennials* y los *boomers*. Etiquetas, también probablemente, ya obsoletas.

En ese contexto, los medios intentan sobrevivir a la transición del mundo analógico al digital, intentado controlar la migración o, si se prefiere, la estampida para poder subsistir. Ruptura entre dos mundos que implica la pérdida de las viejas y altas rentabilidades de los lectores en papel para dar paso a un nuevo lector más promiscuo y omnívoro. Y, en ese cambio tan radical que ha supuesto dramáticas reestructuraciones de empresas y de grupos y la aparición de nuevas voces en el sector de la información, los nuevos modelos de negocio no parecen llegar «porque dos pes del *marketing* (precio y producto) deben cambiar... y porque, en ese nuevo *digital environment*, los consumidores tienen diferentes expectativas de productos, interacción y control» (Picard, 2014: 196).

-
1. Profesora en la Universidad Rey Juan Carlos, especialista en procesos de producción y de distribución de los contenidos mediáticos. Autora de más de una veintena de publicaciones de entre las que destacan los siguientes artículos: «Promotional Practices in News Programs: The Case of Spanish Public Television» (*International Journal of Communication*), «La problemática del derecho al olvido desde la perspectiva de la autorregulación periodística» (*El Profesional de la Información*), «Los dilemas éticos del periodismo digital desde la perspectiva de los artículos del defensor del lector de *El País*» (*Palabra Clave*) o «La ética olvidada: El valor comercial de los espacios informativos de la televisión en España» (Cuaderno.info).
 2. Catedrático de Comunicación Audiovisual en la Universidad Rey Juan Carlos y coordinador de este informe sobre la generación *millennial*. En la actualidad es director del máster de Periodismo de Televisión (URJC-RTVE) y director del grupo de investigación INFOCENT. Es autor de nueve libros, coautor de treinta y nueve libros y más de una cuarentena de artículos en revistas científicas sobre temas relacionados con la economía de la comunicación, las industrias culturales y las tecnologías de la información (www.alvarezmonzoncillo.com).

El primer medio que traspasó la barrera de la Red, como señala Mielgo (2016), fue la prensa, a ella la siguieron las radios y las televisiones. La presión de la convergencia hace que la prensa apueste por el vídeo como complemento, la radio por el texto y por el audio bajo demanda (*podcasts*) y la televisión ofrezca una alternativa de consumo con mayor libertad de elección y flexibilidad de visionado en una recepción cada vez más individualizada, multipantalla y multiplataforma. En ese marco de cambio, el liderazgo de los soportes digitales crece en paralelo a la pérdida de audiencias de los medios de comunicación tradicionales. Y todo bajo la dictadura del «*any*»: *anyone, anywhere y anytime*.

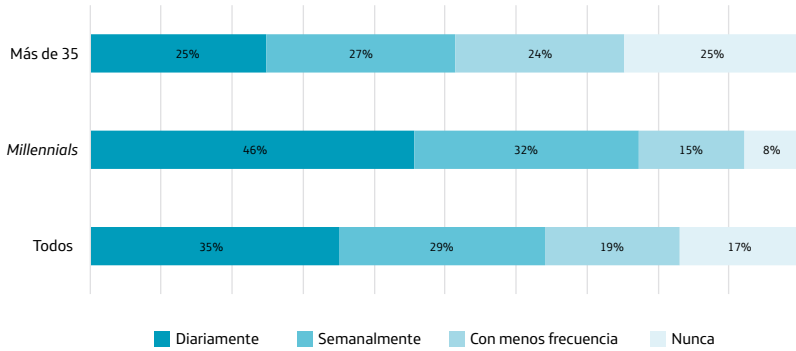
La migración de lectores del medio impreso hacia la versión digital se dibuja desde hace años imparable. Grandes referentes informativos como el diario británico *The Independent* han abandonado su versión en papel para reconvertirse en exclusiva en un medio digital, mientras otras cabeceras, como el diario *El País*, según apuntaba su propio director en una carta dirigida a sus redactores, percibe ese futuro como algo inevitable (Caño, 2016). Las cifras evidencian que la población española que lee diarios cada vez opta más por acceder únicamente a las versiones digitales. De 2010 a 2016, los lectores que solo acceden a las versiones digitales de los diarios han pasado de los dos millones y medio a los seis millones con la consecuente pérdida de lectores de la versión en papel (AEDE, 2016: 114).

En el caso de la televisión, el modelo convencional también muestra un cierto desgaste al dar paso a nuevos sistemas a la carta. Los estudios revelan una reducción en el tiempo de exposición a la televisión a favor de los servicios de vídeo en línea. El 53% de españoles consume televisión y vídeo en *streaming* a diario, frente al 34% que lo hacía en 2010 (Ericsson ConsumerLab, 2016). Además, cada vez más el visionado de este medio se acompaña de otros dispositivos o pantallas que permiten al espectador comentar y discutir en las redes sociales aquello que están visionando, lo que ha llevado a acuñar el término de *audiencia social* para referirse al hecho de que las audiencias compartan en las redes su experiencia de visionado. Una nueva paradoja: recepción individual y relato de la experiencia de forma colectiva. Un hecho que refleja, en cierto modo, que los usuarios tenemos «una vida digital» (Deuze, 2012) que emerge a una «esfera pública 2.0» (Papacharissi, 2009).

En ese contexto de cambio, la figura de los *millennials* parece ser clave en la nueva dieta mediática por ser ellos quienes están marcando la tendencia de consumo y, además, configurarse como el colectivo clave para el mercado del futuro. Según el estudio Ericsson ConsumerLab (2016), prácticamente la mitad de ellos (46%) participa a diario en debates o actividades relacionadas con la televisión en una segunda pantalla como parte de su experiencia visual de la programación televisiva, mientras que los mayores de treinta y cinco años solo se integran en esa *audiencia social* diariamente uno de cada cuatro (véase la figura 3.1), pero las diferencias van más allá del uso de las segundas pantallas en el visionado de televisión, pues también se perciben importantes diferencias en el modo y los medios que eligen para mantenerse informados de la actualidad.

Fig. 3.1

Porcentaje de consumidores que participan en actividades relacionadas con la televisión en una segunda pantalla como parte de su experiencia visual



Fuente: Ericsson ConsumerLab (2016).

La investigación del Instituto Reuters para el estudio del periodismo dibuja en su informe *Digital News Report* de 2016 claras diferencias generacionales en la forma de consumir noticias. Las generaciones más jóvenes se informan cada vez menos por los medios convencionales (prensa, radio y televisión) mientras que los mayores de cuarenta y cinco años muestran todavía, en líneas generales, su preferencia por esos medios.

El acceso a las informaciones por parte de la generación de los *millennials* se produce fundamentalmente a través de los sitios web de noticias. Las informaciones en línea son para este grupo generacional más importantes que las noticias de televisión, algo que los diferencia sustancialmente de la generación anterior (Newman et al., 2016: 10).

Tabla 3.1 Consumo de noticias por edades*

	18-24	25-34	35-44	45-54	Más de 55
Online (incluyendo redes sociales)	64%	57%	47%	36%	25%
Redes sociales	28%	17%	12%	8%	5%
Radio	5%	6%	7%	8%	8%
Prensa	6%	6%	7%	8%	12%
Televisión	24%	29%	37%	46%	53%

Fuente: Newman et al., 2016:10.

* Se basa en una encuesta realizada a más de cincuenta mil personas en veintiséis países, entre los que se encuentra España, sobre las fuentes de noticias consultadas en la última semana.

De este modo, los datos evidencian que los *millennials* se alejan de las formas tradicionales periodísticas y buscan vías de información alternativas. La preferencia de este colectivo por las pantallas digitales, por los soportes móviles y por las noticias breves es más que evidente, pues las redes sociales se han convertido para los *millennials* más jóvenes, según distintos estudios (Casero, 2012: 154; Gottfried y Barthel, 2015; Newman *et al.*, 2016) y los resultados de una encuesta llevada a cabo para el desarrollo de este trabajo, en su principal fuente de información.

Algunos estudios (Poindexter, 2012) afirman que este colectivo no siente que la información periodística lo ayude en su vida cotidiana y que no considera el estar informado algo importante. Sin embargo, otros (PuroMarketing, 2014) apuntan en sentido contrario y afirman que el 77% de este intervalo generacional considera esencial estar informado y al día de las últimas noticias. Probablemente, estas conclusiones tan dispares de los estudios evidencian que no estamos ante un colectivo tan uniforme como inicialmente pueda parecer y que más bien nos encontramos ante un intervalo generacional en el que han repercutido de manera desigual los avances digitales en el ámbito informativo. Su actitud ante Internet y, en general, ante todas las nuevas tecnologías no es igual en todos los casos y su relación con los medios es igualmente muy diferente. Variables como la edad, el sexo, la formación, la nacionalidad y/o el nivel de renta pueden ser determinantes.

En ese sentido, parece oportuno destacar el trabajo realizado por *The Media Insight Project* (2015) que establece una clasificación de los *millennials* estadounidenses en función del tipo de consumo informativo que estos llevan a cabo en la Red y en la que se consideran cuestiones socioeconómicas en los diferentes perfiles.³ Aunque el estudio desvela que a más edad, más interés sienten los *millennials* estadounidenses por las noticias, la mayoría de ellos (61%) no se caracteriza por realizar una búsqueda activa de información sino por acceder a ella de manera indirecta y, a veces, de forma casual. Una realidad que probablemente pueda extrapolarse a países europeos.

En este capítulo, nos planteamos describir los hábitos informativos de esa generación en España, determinar el valor que los *millennials* conceden a las noticias y conocer las iniciativas llevadas a cabo por los medios de comunicación para intentar atraer la atención de la llamada «generación del milenio». Para el desarrollo de este trabajo, hemos realizado un exhaustivo análisis de las audiencias de los medios

3. El estudio, en base a los resultados de una encuesta, cataloga a los *millennials* estadounidenses en cuatro perfiles: 1) Los disgregados: son los más jóvenes (menores de veinticinco años) y menos fieles a los medios de comunicación, pues solo leen las noticias cuando casualmente acceden a ellas. Representan el 34% de la generación del milenio. 2) Los exploradores: del mismo rango de edad que el anterior, representan al grupo más pequeño (16%) de los *millennials*. Se caracterizan por realizar una búsqueda activa de información y son más propensos a comentar las noticias en las redes sociales. 3) Los distraídos: son los *millennials* más mayores (de más de 25), en su mayoría de clase media o media-baja, centrados en sus carreras profesionales y/o en sus jóvenes familias, no se caracterizan por buscar activamente noticias. Recurren menos a las noticias en línea y a las redes sociales que otros *millennials* y su interés por las noticias suele venir determinado por cuestiones profesionales o familiares. Representan el 27% de los *millennials*. 4) Los activistas: del mismo rango de edad que el anterior, manifiestan mayor interés por las noticias y son menos propensos a establecer relaciones sociales en la Red. La mayoría están empleados y han formado una familia. Representan al 23% de los *millennials* (The Media Insight Project, 2015).

españoles y de los informes y trabajos académicos de referencia publicados sobre esta materia. En paralelo, hemos diseñado una encuesta⁴ dirigida específicamente a este colectivo que nos ha permitido indagar en aspectos concretos sobre su modo de consumo y la confianza que les merecen los diferentes medios para informarse.

3.1

Los *millennials*: la audiencia del cambio

Es complejo diferenciar perfiles de audiencia por generaciones, pues, aunque en principio la edad es una variable determinante, hay otros factores como el género, la educación o el hábitat que condicionan igualmente el consumo informativo. Si las audiencias nunca fueron ni homogéneas ni generacionales, el acceso a la información a través de buscadores ha cambiado el panorama de la información y condicionado a una generación. Cuando Thomas Friedman plantea que «la tierra es plana» al romper el sistema vertical que gobernaba el pasado, cuenta con el *aplador* 9: el acceso libre a la información, el *In-forming* (Friedman, 2006:162-172). La capacidad de acceder, «remixizar» y distribuir información cambia sustancialmente las empresas de medios pues las audiencias pasan a ser más escurridizas y parasitarias. Por eso, es coherente distinguir generaciones que crecieron con la radio, generaciones que crecieron con la televisión o con el negocio de vender publicidad entre las noticias. Cada una de ellas es diferente, pero los datos objetivos nos señalan que el cambio es más lento de lo que parece. Los *millennials* son la generación que ha crecido con Internet como un gran referente informativo y que muestra su preferencia por los contenidos digitales, pero en ese grupo generacional se perciben diferencias significativas entre los más jóvenes y los más mayores y será el paso del tiempo el que determinará si los *millennials* más jóvenes se parecerán cada vez más a los *millennials* más longevos o si la brecha diferencial se hará cada vez más profunda.

El perfil de la audiencia en España, según el Estudio General de Medios (EGM, 3ª oleada, de febrero a noviembre de 2016), dibuja una audiencia algo envejecida en la que los *millennials* no parecen mostrarse como un claro relevo generacional de audiencia en los medios tradicionales. Además, el perfil más destacado por segmento de edad en el caso de los diarios impresos, la televisión y los suplementos son los mayores de sesenta y cinco años. En el caso de las revistas y el medio radiofónico, el perfil más destacado por segmento de edad son los

4. La encuesta fue realizada por el Grupo de Investigación Mercados Digitales, Sociedad Digital y Narrativas Transmedia (INFOCET) y se llevó a cabo en noviembre y diciembre de 2016 de forma *online* y en ella participaron 696 *millennials*. Entendiendo como *millennials* a jóvenes de edades comprendidas entre los diecisiete y los treinta y seis años, es decir, los nacidos entre 1980 y 2000.

comprendidos entre los treinta y cinco y los cuarenta y cuatro años. En definitiva, los *millennials* no destacan como la audiencia más significativa de los medios en España.

Tabla 3.2 Perfil de audiencia de los medios en España

	Total de población	Diarios	Suplementos	Revistas	Radio	Televisión	Internet
Total (000)	39.716	10.516	3.759	13.972	23.821	34.880	28.567
SEXO							
Hombre	48,7	61,3	43,4	41,6	52	48,6	50
Mujer	51,3	38,7	56,6	58,4	48	51,4	50
EDAD							
14 a 19	6,6	4	3,4	6,6	6,3	6,4	8,3
20 a 24	5,7	4,2	3	6	5,6	5,4	7,3
25 a 34	14,2	12,7	9,8	15,2	15	13,6	18,2
35 a 44	19,5	20,3	18,2	20,7	22,1	18,9	23,9
45 a 54	17,9	21	21,3	18,9	19,7	18	19,8
55 a 64	14,1	16,9	19,4	14,1	14	14,7	12,8
65 o más	21,9	20,9	24,9	18,4	17,2	23	9,7

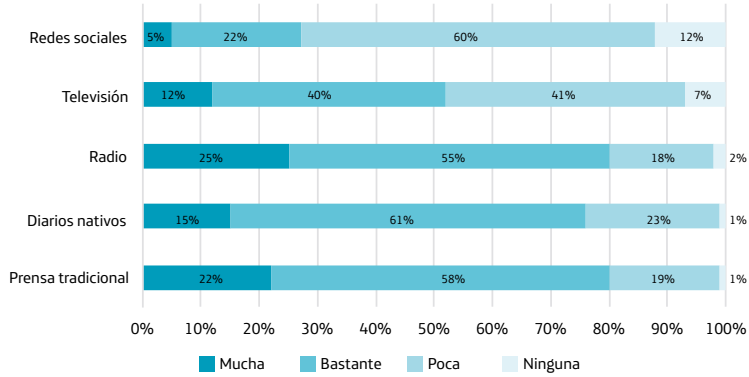
Fuente: EGM. 3º año móvil (de febrero a noviembre de 2016) % vertical. Elaboración propia.

A ello debemos añadir, además, la desconfianza que como colectivo muestran por las informaciones periodísticas. Si bien los españoles desconfían de forma generalizada de la actividad periodística, hay que advertir que esta desconfianza se acentúa significativamente en el colectivo de los *millennials*. Solo el 38% de los miembros de esa generación en España confía en las noticias, frente a los mayores de treinta y cinco años, que muestran su confianza en un porcentaje significativamente mayor, pues al menos la mitad de ellos (51%) confía en las informaciones periodísticas (Newman *et al.*, 2016: 95).

El grado de confianza que otorgan a las noticias los *millennials* es mayor en el caso de los medios más convencionales como la radio y la tradicional prensa en papel que hoy tiene su equivalente en la Red. Por el contrario, su desconfianza se acrecienta un poco cuando se trata de diarios nativos digitales y se incrementa significativamente en el caso de la televisión y sobre todo las redes sociales (véase la figura 3.2), cuestión que resulta significativa, pues justamente aquellos espacios que más desconfianza les generan son en los que con más frecuencia se informan inicialmente.

Fig. 3.2

Grado de confianza que los *millennials* conceden a las informaciones según medios



Fuente: Grupo de investigación INFOCENT, 2016 (N= 696).

En España, un porcentaje elevado de *millennials* suele descubrir las noticias en las redes sociales, justamente el espacio informativo que más desconfianza les genera. En este punto, en el que el conocimiento se produce en un lugar que genera cierto recelo, conviene determinar si acuden a algún medio periodístico o no para profundizar en el hecho informativo que han conocido en ese espacio. Optar por esa segunda vía en la búsqueda de información marcará grandes diferencias en el perfil informativo del ciudadano del milenio.

En los siguientes epígrafes detallamos el consumo informativo de los *millennials* en los diferentes soportes y medios de comunicación convencionales (prensa, radio y televisión) e Internet, así como las redes sociales que «envuelven» la información, el espacio informativo que parece estar determinando todo el modelo de consumo de esta generación.

3.1.1 Los *millennials* ante la prensa

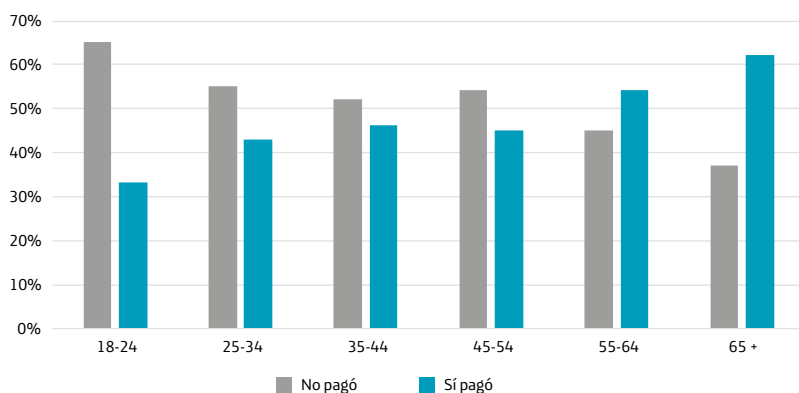
La literatura científica en los últimos años (Arroyo, 2006; Bernal, 2009; Huang, 2009; Rodríguez y Mejías, 2007 y Túnez, 2009) ha abordado la constante pérdida de lectores de las grandes cabeceras y especialmente ha focalizado este estudio en los más jóvenes por ser el segmento donde la pérdida de lectores era y es más inquietante. La prensa en papel, a pesar de los esfuerzos y las campañas realizadas en las últimas décadas para la captación de jóvenes, no ha conseguido atraer la atención de los *millennials*. La prensa sigue siendo escasamente atractiva para este grupo generacional y las razones que se esgrimen son muy variadas. Desde contenidos demasiado oficialistas, un lenguaje alejado de su dinámica juvenil, escasa conexión con sus vivencias y valores a, sobre todo, la

preferencia por otros soportes gratuitos de consumo rápido y de más fácil acceso en sus prácticas cotidianas.⁵ Recurrir a los periódicos impresos para mantenerse informados es para los adultos jóvenes «un proceso lento, pues sienten que necesitan ojear un montón de artículos para encontrar las historias que les interesan» (Valkama, 2015: 27).

Todos esos motivos llevan a los *millennials* a dar radicalmente la espalda a las publicaciones impresas (AIMC, 2016), una situación que parece irreversible en el caso de la prensa en España, pues la mayoría de los *millennials* no parece estar dispuesta a pagar por diarios impresos. En este punto, se percibe una clara brecha generacional. En una encuesta sobre 2.104 usuarios de noticias *online* en España, se refleja que el 60% de los *millennials* no paga por adquirir un diario impreso, frente al 52% por encima de los treinta y cinco años que sí paga por la información impresa (Negredo, Vara-Miguel y Amoedo, 2016: 74). Este rechazo a pagar por la información impresa que manifiestan los *millennials* se puede trasladar al soporte digital, según otros estudios (Casero, 2012: 155).

Fig. 3.3

Pagó por diario impreso, según edad (en la última semana, entre usuarios de noticias en España)



Fuente: Negredo, Vara-Miguel y Amoedo, 2016: 74.

5. Las iniciativas son muy variadas y están protagonizadas por distintas instituciones tanto públicas como privadas. Entre ellas, podríamos destacar la llevada a cabo por la Asociación de Editores de Diarios de España (AEDE) que, junto con el Ministerio de Educación, puso en marcha el proyecto de Fomento de la Lectura de la Prensa Escrita en el Aula con el fin de ofrecer a la comunidad educativa recursos para el desarrollo de estas habilidades. Además, entre otras, la Asociación de la Prensa de Madrid (APM), el Colegio de Periodistas de Catalunya y la Asociación de la Prensa de Sevilla (APS), junto con la obra social de La Caixa, llevan desde 2009 realizando talleres en las escuelas para fomentar la lectura de la prensa. Entre otras iniciativas, también podemos destacar las llevadas a cabo por diferentes cabeceras como las campañas que el diario *El País* puso en marcha en el 2000, *El País de los Estudiantes* y *El País en la Universidad*.

En la generación del milenio se ha consolidado la gratuidad en el acceso a la información *online* y los *millennials* han madurado y crecido con el desarrollo de las versiones digitales y el nacimiento de los periódicos nativos gratuitos y, como en el resto de la sociedad española, no se percibe en este colectivo un rechazo por los diarios como medio de comunicación. El rechazo que este colectivo muestra es más por el soporte que por el medio en sí mismo. Al respecto, hay que tener en cuenta que esta generación prácticamente no ha llegado a integrar en su consumo informativo de adulto la prensa en papel, pero sí ha integrado el periódico digital como referente informativo.

Así pues, no podemos hablar tanto de un abandono en la lectura de diarios impresos por parte de los *millennials*, sino más bien de un grupo social que ha protagonizado de forma muy destacada el cambio de comportamiento en el modo de acceso a la prensa diaria. Los *millennials* prestan atención a este medio, pero prácticamente solo lo hacen en su versión digital. Los motivos van más allá de ser Internet un entorno en el que se desenvuelven con gran soltura, pues también inciden otras variables como el acceso gratuito a la información y, de manera secundaria, por la vía de las redes sociales, aplicaciones móviles y, en menor medida, a través de los buscadores.

Los usuarios en general, al margen de su edad, valoran sobre todo de las ediciones digitales los atributos de «la inmediatez, la actualidad, el consumo rápido a través de titulares y el acceso desde el *smartphone*» (AEDE, 2016: 135). La proliferación de este último dispositivo con conexión a Internet ha permitido el acceso a los diarios digitales, prácticamente, en cualquier lugar y en cualquier momento. Ello conlleva que los lectores accedan a la prensa digital con frecuencia, en busca de información inmediata y de actualidad, pero ello no implica que dediquen mucho tiempo a esa tarea. En el caso de los *millennials*, su consumo medido en tiempo es muy reducido. La mayoría (54%) no dedica al día más de quince minutos a lectura de la prensa en la Red.

Sobre estos datos hay que advertir que se aprecian diferencias entre los *millennials* en función de la edad y el género. Atendiendo a su edad, se percibe que a medida que cumplen años dedican más tiempo a lectura de la prensa digital. Uno de cada cuatro *millennials* de más de veinticinco años afirma dedicar más de treinta minutos al día a la lectura de la prensa, mientras que los más jóvenes, los de menos de veinticinco años, solo un 16% afirma dedicar tanto tiempo a la lectura de la prensa en la Red. Además, atendiendo a cuestiones de género, se percibe que los hombres dedican mucho más tiempo a la lectura de las noticias en la web que las mujeres (véase la tabla 3.3).

Tabla 3.3 Porcentaje de tiempo diario que dedican los *millennials* a la lectura de prensa digital

	Todos	Por edades		Por género	
		de 17 a 25	de 26 a 36	Hombres	Mujeres
Menos de 5 minutos	17,7 %	18,5%	15,3 %	14,9%	18,6%
Entre 5 y 15 minutos	35,9 %	37,2%	32,2 %	27,3%	41%
Entre 16 y 30 minutos	28 %	28,1%	27,7%	33,3%	25,3%
Más de 30 minutos	18,4 %	16,2%	24,9%	24,4%	15,2%

Fuente: Grupo de investigación INFOCENT, 2016 (N= 696).

Tabla 3.4 Modo de acceso a la prensa digital de los *millennials*

	Todos	Por edades		Por género	
		de 17 a 25	de 26 a 36	Hombres	Mujeres
Directamente por la web de los periódicos	62,4 %	60,2%	68,8%	71,9 %	57,7%
Por noticias enlazadas en redes sociales	78,9 %	82,6%	71,6%	73,1%	88,6%
Por medio de agregadores de noticias	16,6 %	15,1%	21%	19,7%	14,8%

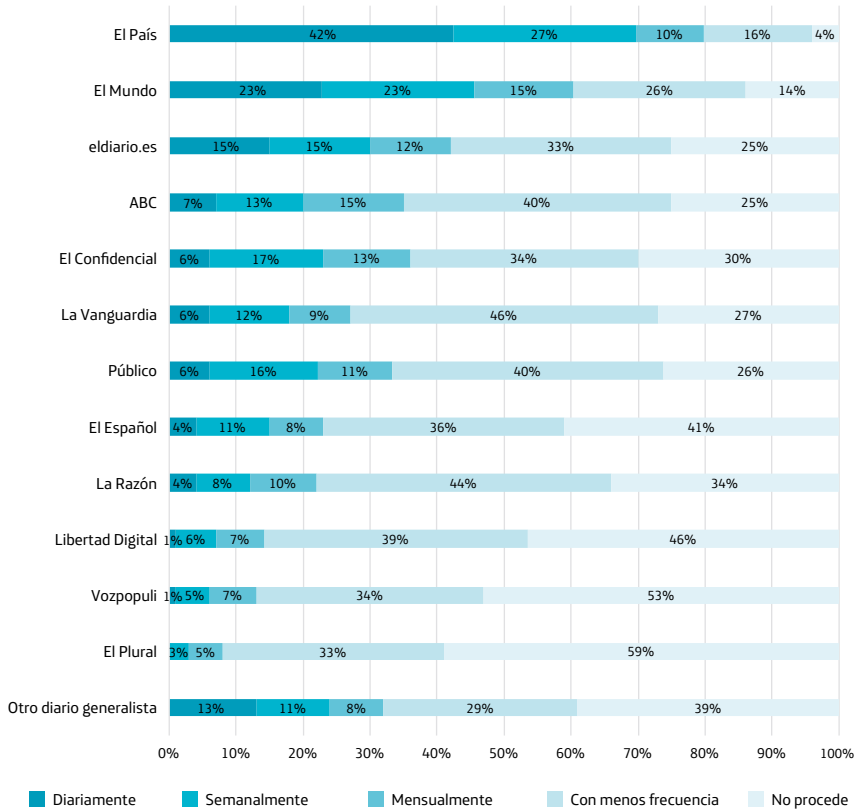
Fuente: Grupo de investigación INFOCENT, 2016 (N= 694).

Además, aunque una amplia mayoría (80%) accede a la prensa digital por las noticias enlazadas en las redes sociales, todavía son muchos (62%) que también buscan la información accediendo directamente al diario, especialmente los hombres. No obstante, no manifiestan una clara costumbre de acceder diariamente por las distintas vías a las diferentes cabeceras. La excepción vendría marcada por el diario *El País*, visitado a diario por el 42% de los *millennials* y semanalmente por el 27%. El resto de las cabeceras presentan unos índices de fidelidad, entendida como la costumbre de acudir a ese medio para informarse, en los *millennials* muy baja. El diario *El Mundo*, el que mejor posición tiene después del diario de Prisa, es ojeado diariamente solo por el 23% de *millennials*.

Entre los diarios nativos digitales, las cifras no evidencian una mayor fidelidad de los lectores *millennials*. *Eldiario.es* es el diario nativo al que con más frecuencia acuden los *millennials*, pero solo el 15% de esa generación lee alguna noticia en ese periódico diariamente. En similar proporción (15%), los *millennials* lo visitan semanalmente y el 12% lo hace mensualmente. El resto de los *millennials* (58%) nunca lo ha leído o solo lo lee muy ocasionalmente (menos de una vez al mes).

Fig. 3.4

Frecuencia de lectura de la prensa digital generalista por diarios



Fuente: Grupo de investigación INFOCENT, 2016 (N= 696).

El acceso a las noticias por medio de redes sociales por parte de los *millennials* (véase la tabla 3.4) está planteando grandes retos para los editores de contenidos informativos. Para este grupo social, el interés cada vez parece estar más en la noticia que en el medio y ello conlleva que los *millennials* estén perdiendo paulatinamente la referencia de las grandes cabeceras o rotativos en el caso de la prensa.⁶ Esto y el hecho de que la generación del milenio, a diferencia de otras generaciones anteriores, se haya habituado a navegar por diferentes

6. En paralelo, este colectivo asume como propios otros referentes periodísticos de gran calidad. Ese es el caso de la revista cultural *Jot Down*. Su principal grupo de lectores en la web (34%) son los *millennials* que han superado los veinticinco años. La revista mantiene con su público una relación muy estrecha y ha conseguido crear en las redes sociales una relación de comunidad en la que el valor de la marca *Jot Down* ha adquirido un gran prestigio. El éxito de esta publicación en la comunidad *millennials* evidencia que también hay un nicho de mercado en ese público que busca una lectura calmada y alejada de las noticias breves y rápidas.

webs de noticias *online* explicaría en parte la poca fidelidad que conceden a las cabeceras de los diarios.

El conocimiento de la actualidad informativa a través de las recomendaciones y las sugerencias que se comparten en las redes sociales, en las que los *millennials* se muestran muy activos, conlleva el empoderamiento de los usuarios como agentes informativos (Limia, López y Toural, 2016: 57) y la redefinición, según algunos autores (Singer, 2014), del rol tradicional de *gatekeeper*, un aspecto clave que evidencia la fuerza dominante de las redes sociales en el ámbito periodístico y que afecta a la propia noción del concepto de periodismo y, por tanto, a todos los soportes mediáticos. Si algo caracteriza al momento mediático actual es «la facilidad con la que los individuos, principalmente a través de Internet, pueden participar en la creación y distribución de contenidos a gran escala y con un alcance inimaginable en épocas anteriores» (Lewis, 2012). La Red se ha convertido para los *millennials* en su fuente de información y en un espacio en el que compartir la información que suscita su interés. En ese nuevo espacio informativo que se ha configurado en Internet, la prensa digital asume el protagonismo que ha perdido la prensa en papel, batallando en esta nueva era, más que con la televisión, con las redes sociales.

3.1.2 La televisión de los *millennials*: más entretenimiento que información

La televisión, a pesar de los cambios tecnológicos, los múltiples formatos y dispositivos, continúa teniendo un papel relevante como medio informativo para la generación del milenio, especialmente para los más mayores, los que han superado los veinticinco años. No obstante, sí que se aprecia una tendencia a la baja en el tiempo que los más jóvenes dedican a este medio, tanto para acceder a contenidos informativos como a otro tipo de géneros de programación.

En España, los *millennials* consumen una media de dos horas y treinta y siete minutos de televisión al día, una hora y diez minutos menos que la media nacional⁷ (Barlovento Comunicación, 2016) y se perfilan como la primera generación que ha empezado a abandonar la televisión y a mostrar su preferencia por el contenido *online*, especialmente por YouTube. Si bien el gran atractivo de esta plataforma de vídeos en línea parece venir determinado para los *millennials* sobre todo por el entretenimiento, potencialmente podría ganar terreno como fuente informativa, pues los vídeos noticiosos de esa plataforma se ha demostrado que en informaciones impactantes pueden «rivalizar con las noticias de la televisión como un formato más atractivo y auténtico» (Newman, 2016: 6).

Las nuevas generaciones, apuntan los expertos como Josep Monleón, director de contenidos de Wuaki.tv, «no responden a un consumo reactivo, sino totalmente






7. Excluyendo los menores de cuatro años y considerando que los *millennials* son los nacidos entre 1980 y 1995, los valores determinados por Barlovento Comunicación, suministradora de los datos que se ofrecen en este bloque dedicado a la televisión.

proactivo donde los usuarios ya no están dispuestos a que les fijen dónde, cómo y cuándo deben ver su programa, ya que ellos son los que deciden todos estos parámetros» (Monleón en VV.AA., 2015) y, desde luego, también deciden en qué momento quieren informarse y qué cadenas y qué tipos de programas eligen para ello.

En España, la cadena de televisión más vista por los *millennials* en 2016, con una cuota de pantalla en esa franja generacional del 14,5%, es Tele5, una cadena que no destaca precisamente por ofrecer un gran espacio en su parrilla a la información. La cadena líder del grupo Mediaset tan solo dedicó en 2016 el 13% de su programación a este género, una cifra que está por debajo de la media (26,2%) del tiempo que dedican las cinco cadenas generalistas a la programación informativa.

Podría decirse que la generación del milenio busca más el entretenimiento en la televisión que la información, pues los *millennials* parecen no premiar a las cadenas que apuestan por más tiempo de programación informativa, ya que aquellos canales que más tiempo dedican a los programas informativos, La 1 y La Sexta, presentan la cuota de audiencia más baja en esa franja generacional.

Tabla 3.5 Porcentajes de información en las parrillas y audiencia por cadenas en 2016






	% Información en parrilla	% Audiencias			
		Cuota general*	<i>Millennials</i>		
			Todos	Hombres	Mujeres
	50	10,1	6	6	6,1
	28	12,8	11,2	10,9	11,4
	9	6,5	7,5	8,3	6,8
	13	14,4	14,5	11,6	17
	31	7,1	7	8,1	5,9

Fuente: Barlovento Comunicación. Elaboración propia. *Individuos de más de cuatro años.

Además, los *millennials* en España no solo no parecen elegir como sus preferidas a las cadenas que apuestan por contenidos informativos, sino que también muestran poco interés por los tradicionales programas de este género y dan claramente la espalda a los telediarios de la cadena pública. La audiencia de los informativos se sitúa, en general, por debajo de la media de su consumo televisivo y por debajo de la cuota media de audiencia que esos programas alcanzan en España.

Solo los informativos de sobremesa de Antena 3 destacan por tener una audiencia significativa en la población perteneciente a la generación del milenio. En este sentido, parece oportuno destacar que los informativos de esa cadena del grupo Atresmedia son, según algunos estudios (Santín, 2013: 556), los que más buscan la participación del espectador en ese programa a través de las segundas pantallas y las redes sociales. Habitualmente los informativos de Antena 3 piden a los espectadores que den su opinión en la web sobre un asunto de actualidad para luego, al final del informativo, comentar algunas de las opiniones vertidas por ellos. Si bien esta estrategia de generar un programa informativo más interactivo no es suficiente para entender el éxito relativo de los informativos de Antena 3 en la generación del milenio, sí es algo que debemos contemplar.

Tabla 3.6 Audiencias de los informativos en 2016

Edición	Millennials				Todos					
	Cuota	AM (000)	Cuota de hombres	Cuota de mujeres	Cuota	AM (000)	Cuota de hombres	Cuota de mujeres		
	Diario	Primera	6,2	221	5,9	6,4	14,9	2535	14,6	15,2
		Segunda	6	599	5,8	6,1	11,7	4295	11,7	11,8
	Fin de semana	Primera	6,6	188	6,2	7	13,9	2295	13,4	14,3
		Segunda	5	515	4,6	5,3	10,6	4074	10,6	10,6
	Diario	Primera	15,5	402	16	15	13	2107	13,2	12,9
		Segunda	11	353	10,6	11,3	11,6	2462	10,8	12,2
	Fin de semana	Primera	15,6	409	16,1	15	14,3	2211	13,7	14,8
		Segunda	8,9	329	8,5	9,2	11,6	2469	9,8	13,3
	Primera	8,8	206	11	6,9	10,8	1366	12,3	9,5	
	Segunda	5,2	196	5,6	4,8	5,2	1407	6	4,5	
	Primera	12,5	407	9,2	15,4	13,3	2217	10,2	16	
	Segunda	11,6	407	10,4	12,6	16,5	3656	13,4	19,3	
	Primera	9,9	278	12,4	7,8	12,2	1836	13,8	10,8	
	Segunda	7,2	214	9	5,8	9,1	1823	11	7,5	

Fuente: Barlovento Comunicación.⁸

8. Cuatro, Tele5 y La Sexta no catalogan en su parrilla de programación de manera distinta los informativos de diario y fin de semana, por ello no se ha hecho distinción en la tabla de audiencias.



A pesar de no ser La Sexta el canal favorito de esta generación, sí valoran algunos de sus programas informativos. De hecho, el programa informativo más visto en España por los *millennials* en 2016 fue *Salvados* en esa cadena,⁹ un programa de reportajes de actualidad, presentado y dirigido por Jordi Évole, en el que utiliza un estilo provocativo, informal y en ocasiones humorístico para abordar la actualidad.

El programa alcanzó en 2016 una cuota media de audiencia *millennials* de 16,5% (AM. 453.000), con gran repercusión, además, en las redes sociales. Un espacio en el que desde finales de 2011 se mueve con gran habilidad el programa y, especialmente, su presentador. A cada entrega del programa *Salvados* se le asigna un *hashtag* que de forma reiterada consigue ser *trending topic* el día de su emisión. La estrategia para estimular la interacción con los ciudadanos en la segunda pantalla, adelantando en Twitter y otras redes sociales su con-

9. Excluyendo la programación especial derivada de los periodos electorales vividos en 2016 y los informativos, otro de los programas catalogados como informativos que más audiencia de los *millennials* acumuló en 2016 fue el programa *Dos días y una noche de Antena 3* (cuota de audiencia *millennials*: 12,1%- AM. 425.000), un programa semanal en el que la periodista Susanna Griso visitaba y se instalaba dos días en la casa de un personaje famoso al que entrevistaba. Resulta reseñable que ambos programas rompen la estructura tradicional del reportaje y de la entrevista para innovar e incorporar a la información, en algunas ocasiones, elementos de entretenimiento.

tenido, garantiza al programa una conversación con sus seguidores antes de la emisión, una conversación que se mantiene durante la emisión del programa y que perdura días después, prolongando en las redes sociales el recuerdo del programa.

Las redes sociales se han convertido en un elemento de promoción de los contenidos televisivos que ha transformado la forma de hacer televisión y de contar las noticias en ese medio. Desde esos espacios y desde la página web de las cadenas de televisión se deciden aspectos estratégicos para atraer a los programas de la cadena a todos los públicos, pero, especialmente, al *target* de los *millennials* y los más jóvenes.

3.1.3 La radio

La radio, al contrario que la prensa en papel, todavía aguanta los envites de otras alternativas de ocio e información ligadas al desarrollo de Internet. Los españoles consumen en las ondas una media de 104 minutos diarios de radio y más de un cuarto de la audiencia de ese medio tiene menos de treinta y cuatro años (EGM, 3ª oleada, de febrero a noviembre de 2016). A pesar de ese dato, las cifras del perfil de edad de los oyentes de radio en España también evidencian una brecha generacional. El EGM contabiliza que el 73% de la audiencia de radio se sitúa por encima de los treinta y cinco años. El grupo de edad comprendido entre los veinticinco y los treinta y cuatro años alcanza el 15% de la audiencia de la radio española, y los comprendidos entre los veinte y los veinticuatro años solo el 5,6% (EGM, 3ª oleada, de febrero a noviembre de 2016).

Tabla 3.7 Audiencias de la radio en España en 2016

	Total de la población	Total de oyentes	Total generalista	Total temática	Temática musical	Temática informativa
POBLACIÓN (000)	39.716	23.821	11.211			
14 a 19 años	2.628	1.490	286	1.248	1.225	31
20 a 24 años	2.271	1.335	262	1.125	1.109	25
25 a 34 años	5.648	3.584	1.002	2.848	2.749	140
35 a 44 años	7.730	5.275	2.071	3.832	3.639	268
45 a 54 años	7.128	4.705	2.458	2.828	2.635	242
55 a 64 años	5.618	3.342	2.168	1.476	1.329	171
65 y más años	8.693	4.091	2.965	1.256	986	224
EDAD PROMEDIO (AÑOS)	47,6	46,0	52,5	40,9	40,0	49,4

Fuente: EGM. Enero-noviembre de 2016. Promedio diario de lunes a domingo.

Además, el consumo radiofónico de esta generación se focaliza sobre todo en las emisoras de temática musical y en menor medida en la radio generalista. La atención que prestan a las emisoras de temática exclusivamente informativa es mínima. Al igual que en la prensa, se percibe que en la medida que cumplen años los *millennials* incrementan su consumo radiofónico, especialmente en la radio generalista y la radio informativa. El 18% de los *millennials* de veinticinco a treinta y cuatro años son oyentes de la radio generalista, frente al 11% de los *millennials* de veinte a veinticuatro años que son identificados como oyentes de ese tipo de radio.

Aunque «la tendencia muestre un incremento progresivo de la radio en los próximos años en diferentes dispositivos y plataformas, es decir, nómada, a la carta y en diferido» (Álvarez, De Haro, López, 2016: 27), nada hace pensar que pueda variar mucho el perfil del oyente *millennial* si pensamos en la radio *online*, pues probablemente reproduzca en ese nuevo ámbito su interés por las emisoras musicales y su escasa atención por los contenidos informativos.

No obstante, las grandes cadenas de radio en busca de una audiencia más joven, en la que se incluyen los *millennials*, han mirado a la web, han redefinido su estrategia en las redes sociales y han apostado por vídeos de producción propia e incluso se han animado a estar presentes en YouTube. En esa imparable transformación existen importantes retos para gestionar la proximidad y la interactividad con la audiencia, así como para fomentar la innovación. La idea no es tanto hacer circular los programas de radio por todas las redes y plataformas posibles como crear marca y realizar los programas de acuerdo con nichos específicos ligados a entornos de redes sociales proclives a la participación y a la práctica de compartir o a la economía colaborativa. «Pero tal y como se expande la cultura del gratis en el acceso, parece muy difícil innovar en programas bajo la lógica de “pagar por escuchar”. Sin olvidar que la fragmentación de la audiencia radiofónica es un hecho que tiene que ser atendido por las emisoras de acuerdo con las estrategias de los anunciantes en redes sociales» (Álvarez, De Haro, López, 2016: 29).

3.1.4 Las redes sociales: un nuevo acceso a la información

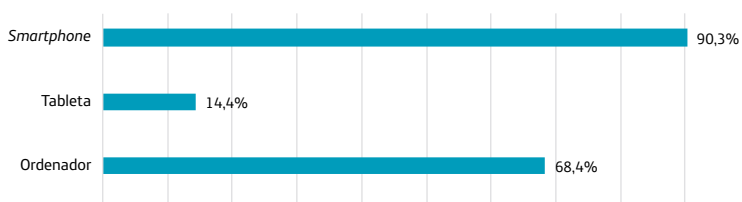
Los consumidores de medios han cambiado de forma generalizada. Ya no solo se informan deprisa en ordenadores, tabletas y *smartphones* los días laborables, mientras prefieren el papel y el sofá de su casa para leer los suplementos de los periódicos el fin de semana, sino que su comportamiento cuando comparten, comentan y pulsan «like» está condicionado por el grupo en que están inscritos, la persona con la que interactúan, el contexto en el que lo hacen e incluso el momento del día (Schrøder, 2014). Y, en ese punto, los *millennials* parecen ser un grupo especialmente vulnerable, pues su consumo informativo está centrado prioritariamente en las redes sociales.

La consulta directa de noticias a través de la página del editor ha dejado de ser prioritaria para los más jóvenes, que acceden cada vez más a las noticias publicadas

en los medios de manera indirecta, a través de los buscadores, aplicaciones móviles y, sobre todo, las redes sociales. Además, si bien el acceso a las noticias sigue haciéndose a través del ordenador, el tráfico informativo llega cada vez con más asiduidad a través de dispositivos móviles.¹⁰

Fig. 3.5

Dispositivo en el que leen las noticias los *millennials*



Fuente: Grupo de investigación INFOCENT. Respuesta múltiple (N=694).

En ese marco de información móvil, las redes sociales se han convertido en una destacada fuente de información. Como referente de noticias, las redes sociales elegidas por los menores de treinta y cinco años en España, según The Reuters Institute for the Study of Journalism, son Facebook (59%), seguida de WhatsApp (28%), YouTube (27%) y Twitter (19%). El interés del ciudadano, al margen de su edad, por participar en esos espacios parece ir más allá del deseo de cuidar o ampliar sus amistades, pues la segunda motivación para acceder a ellas, según el trabajo de Masip *et al.* (2015: 366), parece ser el deseo de acceder a información de actualidad. Así, las redes sociales se han convertido para el 39% de los españoles en la principal vía de acceso a las noticias en línea, una cifra que, en el caso de los *millennials*, según el estudio realizado por el Center for Internet Studies and Digital Life de la Universidad de Navarra, se dispara al 53% (Negredo, Vara-Miguel y Amoedo, 2016: 45), pues para los más jóvenes de la generación del milenio, como ya se ha apuntado, las redes sociales se han convertido en su principal fuente de noticias.

La lucha por la búsqueda de audiencia y por captar el interés de los *millennials* y otros grupos sociales tiene su reflejo en la lucha que los medios mantienen por estar presentes en las redes sociales y posicionar favorablemente sus noticias. El potencial informativo de esos espacios es hoy incuestionable.

La consulta de las informaciones a través de redes sociales, así como apps de mensajería instantánea, está generando más tráfico que las aplicaciones propias

10. Tal es así que los grandes de la Red han puesto en marcha proyectos para distribuir contenido periodístico concebido exclusivamente para los *smartphones*: Facebook Instant Articles, Google AMP (Accelerated Mobile Pages) y Snapchat Discover.

de los editores. Por ello, los medios y las empresas líderes en la creación de contenidos informativos se están viendo obligados a considerar las redes sociales como principales divulgadoras de información en la era digital, para adaptarse al modo de consumo de los *millennials*. Necesariamente han empezado a incorporar a sus formatos informativos las estéticas y las narrativas propias de esos espacios para conseguir atraer la atención de los *millennials*.

Las cadenas de televisión fomentan la conversación en torno a sus programas informativos, especialmente a los de reportajes, entrevistas o debates. En esos espacios, se ha generalizado el uso de *hashtags* y la creación de cuentas oficiales en las redes sociales como Twitter para fomentar la conversación y difundir los contenidos del mismo, muchas veces para generar el deseo, la necesidad de ver ese programa al ciudadano que navega en la Red. Aquellos programas que más audiencia concentran entre el público *millennial* están haciendo este tipo de apuestas, como ya se ha señalado. En los programas de debate se hace un seguimiento social en el propio programa del contenido que vierte en las redes, «estableciendo espacios que recuerden los temas que debatir, analizando los comentarios en tiempo real y sintetizando las tendencias aparecidas entre los comentarios» (Saavedra y Rodríguez Fernández, 2016: 106).

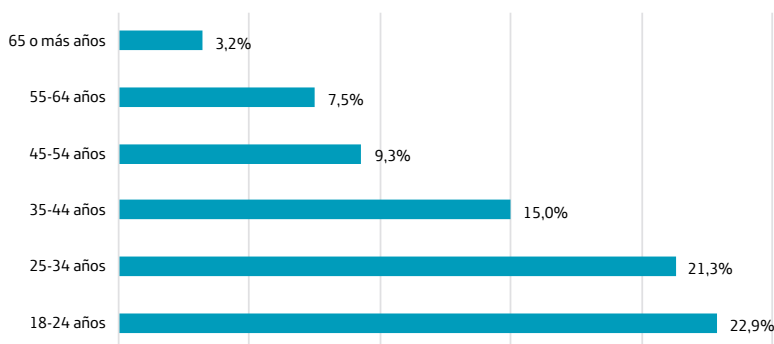
En los programas televisivos específicamente informativos, desde hace años encontramos propuestas para que los espectadores participen por medio de las redes sociales en la propia edición del programa, proponiendo contenidos y/o valorando los temas de actualidad (Santín, 2013: 556), un requerimiento al que los espectadores, según algunos estudios (Gómez Aguilar, Paniagua Rojano y Farias, 2015), no parecen responder muy activamente, pues cuando se trata de televisión prefieren comentar en las redes otro tipo de programas.¹¹ Ahora bien, si atendemos a aquellos que participan en las redes sociales comentando o compartiendo las noticias televisivas, se constata que la mayoría son hombres con un nivel de estudios medio-alto y pertenecientes a la generación del milenio. En lo que a franja de edad se refiere, el citado estudio fija que más del 20% de los *millennials* comenta las noticias de ese medio en las redes sociales.

Las redes sociales también llevan tiempo instaladas en la radio, la temporada radiofónica española de 2009-2010 fue la que dio la bienvenida a las mismas (Peña y Pascual, 2013: 124) y, desde entonces, la estrategia de captación de audiencia se plantea tanto en las ondas como en la Red.

11. Los formatos más comentados en las redes sociales son los de entretenimiento, pues un 16,9% dice comentar este tipo de espacios en las redes. Le siguen los deportivos (16,7%), los de ficción (15,4%), los informativos (12,1%) y los debates políticos (11,2%) (Gómez Aguilar, Paniagua Rojano y Farias, 2015).

Fig. 3.6

% de la audiencia que comenta las noticias en las redes sociales por edad



Fuente: Gómez Aguilar, Paniagua Rojano y Farias, 2015. Elaboración propia.

Si bien las redes sociales se han convertido en un referente para los medios y en una vía de promoción de sus trabajos, no todo son ventajas. El desarrollo de esos espacios como vehículo informativo conlleva que los periodistas pierdan en parte la capacidad de jerarquizar las noticias, pues la gran conversión tecnológica de Internet ha hecho que sean los «ciudadanos, a través de sus conexiones, los que acaben estableciendo la gradación de importancia de los hechos» (Rius, 2016: 173) que se publican. Simultáneamente, esos espacios, junto a otros como los blogs, han permitido al ciudadano dar a conocer masivamente sus propias noticias, generando con ello una clara indefinición del concepto de periodismo (Martínez, 2007: 405-406) que no siempre ha beneficiado a la profesión. El desarrollo de las nuevas tecnologías y la posibilidad de compartir con facilidad la información por la Red ha generado un conflicto entre los profesionales de la información y la cantidad de usuarios que generan contenidos noticiosos, los comentan y los distribuyen (Lewis, 2012). Además, ese conflicto se desplaza y genera importantes tensiones con las empresas que quieren monetizar su propio contenido informativo e incluso el contenido gratuito generado por los usuarios.¹² En ese sentido, la distribución generalizada de contenidos en las redes sociales plantea interrogantes de difícil respuesta, pues la monitorización de la información que circula en esos espacios no está todavía clara. Desde el *Libro blanco de la prensa* de la Asociación de Editores de Diarios Españoles (AEDE) se dejaban en el aire las siguientes preguntas como síntoma de la incertidumbre que vive el medio ante el nuevo entorno digital: «¿Puede un medio de comunicación construir una base fiel

12. Podría decirse que se resquebrajan los principios de la llamada «cultura participativa», de manera que se insiste en los ingredientes del fracaso de la web 2.0 (Jenkins, Ford y Green, 2015: 71-108). El fenómeno de los Users Generated Content (UGC) y la llamada «cultura participativa» es algo que está cambiando a las empresas periodísticas, porque muchos usuarios no se limitan a leer o ver las noticias, sino que las comentan y las comparten (Hermida, Fletcher, Korell y Logan, 2012).

de lectores en las redes sociales? ¿El contenido distribuido puede convertirse en una fuente estable de ingresos para un medio?» (García Murga, 2016: 148).

Los problemas que se derivan de ese consumo de la información en redes sociales por parte de las nuevas generaciones van más allá de un problema para los editores para convertirse, según algunas voces, en un problema social. Las redes sociales permiten un consumo informativo caracterizado, en un principio, por la inmediatez y la superficialidad, las cuales, como apunta Yuste, definen el propio entorno digital: «Internet proporciona una gran cantidad de contenidos, pero también es cierto que el consumo de estos se produce a un ritmo veloz y de forma simultánea a otras actividades, lo que en ocasiones impide la reflexión y el análisis de aquello que se está consumiendo» (Yuste, 2015: 180). El consumo de noticias que en esos espacios realizan los *millennials* se produce en breves periodos de tiempo, lo que conlleva inevitablemente la pérdida del contexto informativo. Los contenidos informativos que llegan a los usuarios a través de las redes sociales son limitados y vienen determinados por el grupo social con el que interactúa el usuario en ese espacio,¹³ un aspecto al que se refería el consejero delegado de Vocento, Luis Enríquez, al señalar que estas prácticas informativas, al margen de las dificultades que ocasionan a los editores, son un problema para la sociedad en su conjunto, pues «la atomización de contenidos en Internet hace que el consumo de información sea cada vez más selectivo», lo que limita el desarrollo de una conciencia crítica y reduce significativamente los niveles de conocimiento (Enríquez, citado en Contreras, 2016).

El ensayista Ernesto Hernández se refería a esta cuestión en una tribuna libre titulada «El periodismo fantasma» señalando lo siguiente (Hernández, 2016):

La idea de Internet como plataforma abierta y antijerárquica, con información de primera mano, parece derrotada por el impulso avasallador de los *social media*: corrales —más que redes— sociales, donde la muchedumbre pone a prueba algoritmos que reafirman sus previos puntos de vista; estancos dominados por grandes empresas mediadoras que expresan un nuevo nivel de concentración de poder e intrusismo.

A esa idea de la autogratificación como modelo de comunicación en las redes sociales, hay que añadir la facilidad para divulgar en esos espacios informaciones sin ningún tipo de filtro de calidad.¹⁴ El número de informaciones falsas que circulan por las redes sociales ha puesto en el punto de mira a las mismas, especialmente a Facebook, la red social elegida por los *millennials* como su favorita para informarse. El tema ha adquirido tal dimensión que son numerosas las voces que reclaman actuar contra la desinformación en línea. Desde el gobierno alemán, la Comisión Europea,

13. Sin hacer distinción de edad, los españoles en esas redes sociales eligen como primera vía de acceso a la información de actualidad las sugerencias de sus amigos o contactos y, en segundo lugar, las recomendaciones noticiosas de los medios de comunicación (Masip et al., 2015: 366).

14. En líneas generales, debemos señalar que la participación en las redes sociales está cambiando los sistemas de verificación y modificando el periodismo individualista y vertical (Hermida, 2012 y 2013).

los académicos y los medios de comunicación han apremiado a Facebook y a otras redes sociales a actuar con contundencia contra la difusión de noticias falsas a través de Internet (Floridi, 2016; Sánchez, 2016).

3.2

Iniciativas en busca de la audiencia *millennial*

El periodismo y los medios de comunicación se encuentran en medio de un cambio tumultuoso, impulsado al menos en parte por la incertidumbre tecnológica y económica a escala mundial. Y, para asegurar el éxito a largo plazo, «la innovación en los medios de comunicación debe guiarse por cuatro principios: la inteligencia o la investigación, un compromiso con la libertad de expresión, una dedicación a la búsqueda de la verdad y la precisión en la información y la ética» (Pavlik, 2013: 181). Este mismo autor señala la evidencia de que las estrategias de innovación en los medios de comunicación están teniendo éxito en al menos tres áreas. Estas son las siguientes: (1) la creación, entrega y presentación de contenido de noticias de calidad; (2) involucrar al público en un discurso de noticias interactivo tanto en términos de reporteros ciudadanos como en concierto con medios sociales donde un diálogo público puede ocurrir fácilmente en línea, y (3) empleando nuevos métodos de reporte optimizados para la era digital, en red (Pavlik, 2013: 193).

En esa línea, el desarrollo del entorno digital como nuevo espacio informativo ha llevado a los medios a desarrollar estrategias, más allá de la promoción de sus contenidos en las redes sociales, para captar la atención de la primera generación digital. Y ese cambio y esa readaptación no son fáciles, pues pasan no solo por centrarse en la gestión orientada al cliente, sino que también hay que considerar el cambio, la adaptación de los periodistas y los medios en los que desarrollan su trabajo.

La actitud que tienen los periodistas condiciona esas estrategias de «digitalización» de las empresas en las que trabajan o colaboran. Un estudio (Hedman y Djerf-Pierre, 2013) identifica tres perfiles de periodistas: los «escépticos acomodados», los «pragmáticos conformistas» y los «activistas entusiastas». La brecha digital de las audiencias salta a lo profesional entre los periodistas «escépticos acomodados», por un lado, y los «activistas entusiastas», por el otro. Las diferencias en el uso de los medios sociales se asocian principalmente con la edad y tipo de trabajo de los periodistas, pero también con actitudes profesionales hacia la adaptación de la audiencia y la marca» (Hedman y Djerf-Pierre, 2013: 368).

En esa política para adaptarse a las nuevas audiencias ha habido muchas estrategias para intentar no perder lectores en las viejas cabeceras y para ganarlas en las nuevas. Los *millennials* parecen ser un público al que hay que conquistar desde

todos los medios. La marca sigue siendo determinante, aunque los *millennials* sean un público aparentemente poco fiel a los medios. En esa línea, la puesta en marcha de aplicaciones móviles que permitan alertar a los usuarios de sus temas de interés, el nacimiento de medios nativos digitales específicamente destinados para ellos y la apuesta por el vídeo son algunas de las estrategias que han desarrollado los medios en busca de esa primera generación de nativos digitales.¹⁵

Los medios se han lanzado a desarrollar nuevos productos con contenidos diferentes y dirigidos a los *millennials*. Así, las grandes cabeceras han albergado en sus propias webs el nacimiento de medios nativos para atraer a los lectores más jóvenes y ganar audiencia en las redes sociales. Entre ellos, podemos descartar *The Huffington Post*, el primer medio nativo digital que ha integrado *El País* en su web y que representa la versión en castellano del estadounidense *The Huffington Post*. Al igual que su homólogo norteamericano, está abierto a la colaboración de los lectores y las temáticas que cubre son variadas y van desde economía y política, hasta contenidos virales y tendencias tecnológicas. *The Huffington Post* es visitado diariamente o semanalmente por el 34% de los *millennials* encuestados para este estudio.

También bajo la inspiración en modelos como el estadounidense *BuzzFeed*, un claro ejemplo de innovación en el ámbito del periodismo digital por estar captando desde hace años la atención de los *millennials*, han nacido propuestas como *Verne*, *FCinco* o *Es-lang*, principales apuestas para *millennials* de los grandes grupos editoriales españoles.

BuzzFeed nació en Estados Unidos en 2006 como un sitio web que agregaba contenidos virales de escaso valor informativo (vídeos de gatos, de bebés graciosos, de improvisación...), pero que progresivamente ha ido incluyendo noticias periodísticas y estableciéndose como una organización de noticias, con las rutinas productivas propias de la profesión. Hoy tiene su versión en España, que es consultada a diario o semanalmente por el 18% de los *millennials* españoles.

Siguiendo la estela de este espacio web, destaca *Verne*, la apuesta específica del diario *El País* para llegar a los *millennials*. *Verne* nació en septiembre de 2014 y se define como la web de tendencias *online* de *El País*. De contenido generalista, su objetivo dice ser «descubrir y crear historias sorprendentes que puedan dinamizarse en las redes sociales. Los contenidos son variados, pero siempre con el asombro como prisma para enfocar la realidad y utilizando todos los formatos necesarios para abordar de otra manera los temas más comentados de cada momento» (Corcobado, 2015). Al amparo de *El País*, el diario más consultado por los *millennials*, parece ser *Verne* una de las iniciativas más exitosas, pues ese espacio web es visitado por uno de cada cuatro *millennials* a diario o semanalmente.

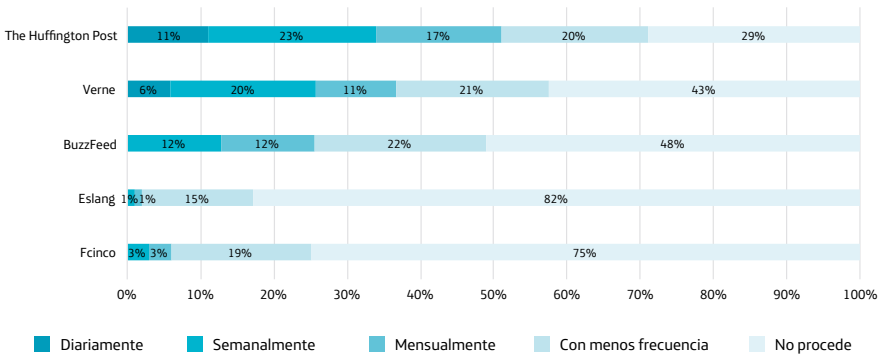
15. Las innovaciones en el ámbito periodístico para captar la atención informativa de los *millennials* son muy numerosas y variadas. Más allá del mercado español, parece oportuno destacar otras iniciativas, como una propuesta de micropago de noticias holandesa denominada Blendle que se ha proyectado también al mercado estadounidense. Blendle es una plataforma que funciona como una red social en la que los usuarios pueden seguir a los diferentes medios de comunicación que se exhiben en ese espacio y, también, a otros usuarios de referencia para ellos, sabiendo así qué leen estos. Los usuarios navegan gratis por los titulares de los diarios y revistas que participan en la plataforma y, cuando encuentran un artículo que les interesa, pagan por él. El creador del contenido se lleva el 70% de ese pago y Blendle, el 30% restante.

En la misma línea, *El Mundo* creó en noviembre de 2015 *FCinco*, una apuesta para acercarse a los *millennials* más jóvenes. La web aborda temas serios, pero de manera desenfadada. Ofrece contenidos variados de cine, diseño, Internet, literatura, educación, ciencia, gastronomía, sexo, tendencias en busca de contenidos virales y curiosos.

Sumándose a la moda de poner en marcha portales juveniles para *millennials* nació en 2015 *Eslang*, una propuesta del grupo Vocento que persigue fidelizar a las nuevas generaciones con sus productos y contenidos. Su tarjeta de presentación dice que buscan historias, vivir en las redes, pringarse con lo importante y reírse de lo solemne.

Fig. 3.7

Frecuencia con la que los *millennials* acuden a los medios nativos dirigidos a ellos



Fuente: Grupo de investigación INFOCENT (N= 696).

La frecuencia con la que los *millennials* acuden a estos medios nativos digitales que se han diseñado pensando en ellos y el consumo informativo en las redes sociales es significativo si atendemos al visionado que realiza ese mismo grupo de la prensa generalista, pero tampoco podemos calificar al mismo de exitoso, pues prácticamente la mayoría de esa franja generacional desconoce o no lee esos medios.

La estrategia para captar a los *millennials* también ha llevado a los medios que han nacido pensando en los *millennials* y a otros a apostar de forma generalizada por el vídeo. En España, «uno de cada tres internautas declara reproducir vídeos diariamente, cifra que se eleva al 44% entre los jóvenes de entre catorce a treinta y cuatro años (García Murga, 2016: 138). La mayoría de los diarios digitales cuenta en sus páginas web con noticias en formato vídeo, vídeos que cuando se refieren a noticias de última hora o temas de máxima actualidad generan un mayor tráfico en la prensa que otros contenidos (García Murga, 2016: 145). Por ello, los medios han desarrollado sus propios *players* o han recurrido al mayor buscador de vídeos, YouTube, para alojar sus noticias.

Según el EGM (3ª oleada, de febrero a noviembre de 2016), YouTube es el sitio de Internet más visitado por los españoles con más de 23.155.000 millones de visitas

tes únicos. Probablemente por ello, en esta estrategia para la captación de nuevos lectores, los diarios no han dudado en aliarse con el gigante YouTube. Diarios como *La Vanguardia* y *El País* ya disponen de su propio canal de YouTube y llevan apostando tiempo por la imagen y el vídeo.

La alianza de la prensa y YouTube tuvo un gran impulso al inicio de 2016, pues Google puso en marcha una iniciativa denominada Digital News Initiative (DNI) con el objetivo de fomentar en la prensa europea el uso de su plataforma de vídeos del grupo. Tras el acuerdo, YouTube proporciona a los medios adscritos al programa su tecnología, lo que simplifica la complejidad del lanzamiento y el control del vídeo y mejora la conexión a los usuarios con los vídeos que en esos diarios se publiquen y se prevé maximizará los beneficios del medio, según YouTube.

En este terreno en el que la plataforma YouTube tiene un protagonismo incuestionable para los *millennials*, las televisiones se han debatido «entre la participación y la resistencia» (Pew Research Center, 2012) e incluso han llegado a librar largas batallas judiciales con la compañía de Google para evitar que sus vídeos estuviesen allí. Sin embargo, cada vez son más los que han visto más ventajas que inconvenientes y han empezado a desarrollar en ese espacio sus propios canales. Mediaset España con Tele5 a la cabeza, el canal más visto por los *millennials*, desde 2015 emite en la plataforma Mitele como canal de Youtube.¹⁶

La plataforma de vídeos de Google aporta a los medios la posibilidad de conectar con los *millennials*, un *target* que parece que se les resiste y que ha hecho de Internet su principal canal de consumo informativo. Tal vez por ello, todos los medios, sin distinción de soporte, están cada vez apostando más por estar presentes en ese espacio.

3.3

Conclusiones

Los medios de comunicación han tenido que reinventarse en sus labores informativas para adaptarse a los nuevos deseos y demandas de sus audiencias, entre las que se encuentran los *millennials*, un grupo generacional que no se caracteriza por la fidelidad a la marca del medio que mostraron las generaciones anteriores y que, además, percibe los medios de comunicación más como un entretenimiento que como canales informativos. Los *millennials* se perfilan como la primera generación que ha empezado a abandonar la televisión y a mostrar su preferencia por el contenido *online*, especialmente por YouTube, y, a diferencia de otras generaciones anteriores, no han asumido

16. En paralelo, los programas informativos de las cadenas han empezado a recurrir a los vídeos de YouTube para ilustrar sus noticias, especialmente aquellas que pueden catalogarse en la categoría de infoentretenimiento (Gil, 2008) y que más parecen gustar a los *millennials*.

la costumbre de leer la prensa en papel y han crecido con la posibilidad de navegar e informarse gratuitamente y a gran velocidad por diferentes webs de noticias.

Los *millennials* acceden, como la generación anterior, a las noticias en la Red a través del ordenador, pero el tráfico informativo llega desde este colectivo cada vez con más asiduidad a través de dispositivos móviles. En ese marco de información móvil, el conocimiento que de la actualidad informativa tienen los *millennials* se basa fundamentalmente en las recomendaciones y las sugerencias que les llegan a través de las redes sociales, un espacio en el que se muestran muy activos y en el que la circulación de rumores y noticias falsas se ha convertido en un problema, un problema que no les resulta desconocido. Si bien muestran como grupo su preferencia como consumidores por los nuevos soportes informativos, su confianza como consumidores de noticias inclina en ese caso la balanza a favor de los medios más clásicos: la prensa y la radio.

Aunque las redes sociales son su principal vía para descubrir las noticias y con asiduidad llegan a los contenidos informativos de manera indirecta e incluso casual, es frecuente también que accedan directamente a los diarios digitales para ojear sus contenidos. A medida que los *millennials* van cumpliendo años, su acceso por esta última vía y su interés por las noticias se incrementa significativamente.

Los *millennials* y su consumo informativo

- Su cabecera de referencia en el entorno digital es *El País*, seguida de *El Mundo* y el diario nativo *eldiario.es*.
- Su consumo de la prensa digital medido en tiempo es muy reducido. La mayoría (53%) no dedica al día más de quince minutos a la lectura de la prensa en la Red.
- Son la primera generación que ha empezado a abandonar la televisión y mostrar su preferencia por el contenido *online*.
- Buscan la información rápida y breve, pero en el grupo hay un colectivo que busca un periodismo de calidad y una lectura calmada.
- Buscan más el entretenimiento que la información en la televisión y en la radio.
- La cadena de televisión más vista por los *millennials* es Tele5, una cadena que no destaca por ofrecer en su parrilla un gran contenido informativo.
- Sus informativos de referencia son los de Antena 3 y sus programas preferidos destacan por romper las estructuras rígidas que antaño mostraba el periodismo y por proyectar los contenidos en las redes sociales.
- El consumo radiofónico de la generación del milenio se focaliza en la radio musical, pues la atención que conceden a este medio como vehículo informativo es escasa, especialmente los *millennials* más jóvenes.

La brecha generacional desde el punto de vista informativo existe si comparamos esta generación con las anteriores, pero también se perciben dentro del grupo generacional grandes diferencias en sus gustos y hábitos informativos. Los hombres parecen dedicar más tiempo a la tarea de estar informados y los *millen-*

nials más mayores no solo se interesan más por las noticias, sino que también muestran algo más de fidelidad por las cabeceras de la prensa generalista, cabeceras que han sucumbido a los deseos de los *millennials* y han creado medios con contenidos diferentes. Así, diarios como *El País* o *El Mundo* han albergado en sus propias webs el nacimiento de medios nativos para atraer a los lectores más jóvenes y ganar audiencia en las redes sociales, muchas veces con informaciones y videos virales de escaso valor periodístico, que sobre todo suscitan el interés de los *millennials* más jóvenes.

3.4

Referencias bibliográficas

- Álvarez-Monzoncillo, J. M.; De Haro, G.; López-Villanueva, J. (2016). «Spanish Media in a New Digital World: The Great Bonfire of the Vanities». *ICONO14*. 14 (2), pp. 9-45.
- AEDE. (2016). *El libro blanco de la prensa 2016*. Madrid: AEDE.
- AIMC. (2016). Resumen general de resultados EGM, de febrero a noviembre de 2016.
- Arroyo Cabello, M. (2006). «Los jóvenes y la prensa: hábitos de consumo y renovación de contenidos». *Ámbitos*. 15, pp. 271-282.
- Barlovento Comunicación. (2016). *Los millennials y la TV: qué programas ven y cómo consumen*. Barlovento Comunicación. http://www.barloventocomunicacion.es/images/publicaciones/INFORMES_BARLOVENTO/informe_Barlovento_Millennials_Año2016.pdf
- Berna, A.I. (2009). *Los nuevos medios de comunicación y los jóvenes. Aproximación a un modelo ideal de medio*. Bruselas: European Foundation for Information Society.
- Caño, A. (3 de marzo de 2016). Carta abierta del director de EL PAÍS a la Redacción del periódico. *El País*. http://elpais.com/elpais/2016/03/03/actualidad/1457031570_991358.html
- Casero, A. (2012). «Beyond Newspapers: News Consumption among Young People in the Digital Era». *Comunicar*, 39, pp. 151-158. <http://dx.doi.org/10.3916/C39-2012-03-05>
- Contreras, M. (22 de abril de 2016). Luis Enríquez: «Las redes sociales no pueden ser consideradas como un medio de información». *ABC*. http://sevilla.abc.es/economia/sevi-luis-enriquez-redes-sociales-no-pueden-consideradas-como-medio-informacion-201604221126_noticia.html

- Corcobado, M. (2015). Del lector al usuario: nuevos medios con nuevos retos. Toyoutome Blog. <http://toyoutome.es/blog/del-lector-al-usuario-nuevos-medios-con-nuevos-retos/36654>
- Deuze, M. (2012). *Media life*. Malden: Polity Press.
- Ericsson ConsumerLab (2016). TV and media 2016. The evolving role of TV and media in consumers' everyday lives. Noviembre 2016. <https://www.ericsson.com/assets/local/networked-society/consumerlab/reports/tv-and-media-2016.pdf>
- Floridi, L. (29 de noviembre de 2016). «Fake news and a 400-year-old problem: we need to resolve the 'post-truth' crisis». *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/technology/2016/nov/29/fake-news-echo-chamber-ethics-infosphere-Internet-digital>
- Friedman, T. (2006). *La tierra es plana*. Madrid: MR Ediciones.
- García Murga, Y. (2016). «Efervescencia heurística en el mundo de la prensa». En AEDE. *El Libro blanco de la prensa 2016*. Madrid: AEDE, pp. 136-152.
- Gil, D. (2008). «El auge de Youtube como noticia de contenido social: causas y consecuencias». Jornades de Foment de la Investigació. Universidad Jaume I. http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78091/forum_2008_34.pdf?sequence=1
- Gómez Aguilar, M; Paniagua Rojano, F.J.; Farias, P. (2015). «Comportamiento de la audiencia de televisión en las redes sociales. Una aproximación al perfil y programas más comentados». *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, pp. 539-551. DOI: 10.4185/RLCS-2015-1058.
- Gottfried, J.; Barthel, M. (2015). *How Millennials' political news habits differ from those of Gen Xers and Baby Boomers*. Pew Research Center. <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/06/01/political-news-habits-by-generation/>
- Hedman, U.; Djerf-Pierre, M. (2013). «The social journalist: Embracing the social media life or creating a new digital divide?». *Digital Journalism*, 1(3), pp. 368-385.
- Hermida, A. (2013). «Journalism: Reconfiguring journalism research about Twitter, one tweet at a time». *Digital Journalism*, 1(3), pp. 295-313.
- Hermida, A. (2012). «Tweets and truth: Journalism as a discipline of collaborative verification». *Journalism Practice*, 6(5-6), pp. 659-668.
- Hermida, A.; Fletcher, F.; Korell, D.; Logan, D. (2012). «Share, like, recommend: Decoding the social media news consumer». *Journalism Studies*, 13(5-6), pp. 815-824.
- Hernández, E. (14 de octubre de 2016). «El periodismo fantasma». *El País*. http://elpais.com/elpais/2016/09/16/opinion/1474035906_009562.html

- Huang, E. (2009). «The Causes of Youth's Low News Consumption and Strategies for Making Youth Happy News Consumers». *The International Journal of Research into New Media Technologies*, 15 (1), pp. 105-122.
- Jenkins, H.; Ford, S.; Green, J. (2015). *Cultura Transmedia*. Barcelona: Gedisa.
- L.E.K. (2015). Life-Stage Analysis of Millennials Highlights Major Threat to Traditional TV. <http://www.lek.com/press-releases/life-stage-analysis-millennials-highlights-major-threat-traditional-tv>
- Lewis, S. C. (2012). «The tension between professional control and open participation: Journalism and its boundaries». *Information, Communication & Society*, 15(6), pp. 836-866.
- Limia, M.; López, X.; Toural, C. (2016). «La interactividad y la conversación como motor de innovación». En: Sádaba, C.; García Avilés, J. A.; Martínez-Costa, M.P. (coords.) *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España Navarra*: EUNSA, pp. 49-60.
- Martínez Rodríguez, L. (2007). «La necesaria transparencia en las nuevas formas de participación de los usuarios en la red». En: *La ética y el derecho de la información en los tiempos del posperiodismo*. Fundación COSO de la Comunidad Valenciana para el Desarrollo de la Comunicación y la Sociedad, pp. 405-420.
- Masip, P.; Guallar, J.; Suau, J.; Ruiz-Caballero, C.; Peralta, M. (2015). «News and social networks: audience behavior». *El profesional de la información*, 24(4), pp. 363-370.
- Mielgo, A. (2016). «Los retos de la televisión en el mundo digital. Análisis estratégico de los websites televisivos en España». *Telos*, 105, pp. 34-43.
- Negredo, S.; Vara-Miguel, A.; Amoedo, A. (2016). *Digitalnewsreport.es 2016. Cambios decisivos en el consumo de noticias digitales*. Universidad de Navarra.
- Newman, N. (2016). «Journalism, media and technology predictions 2016». *Digital News Project*. Reuters Institute.
- Newman, N.; Fletcher, R.; Levy, D. A. L.; Nielsen, R. K. (2016). *Reuters Institute Digital News Report 2016*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Ortega, I. (2016). «Los *millennials* se han hecho mayores». *Bez*. <http://www.bez.es/838482960/Los-Millennials-se-han-hecho-mayores.html>
- Papacharissi, Z. (2009). «The virtual sphere 2.0: The Internet, the public sphere, and beyond». En: Chadwick, A.; Howard, P. *Routledge handbook of Internet Politics*. New York: Routledge, pp. 230-245.
- Pavlik, J. V. (2013). «Innovation and the Future of Journalism». *Digital Journalism*, 1(2), pp. 181-193.
- Peña, P.; Pascual, A. (2013). «Redes sociales en la radio española. Facebook, Twitter y Community Management». *ZER Revista de Estudios de Comunicación*, nº 35, pp. 123-144.

- Picard, R. (2014). «Digital Media and the Roots of Marketing Strategy». En: Picard, R.; Liu, Y-L. *Policy and Marketing Strategies for Digital Media*. Londres: Routledge, pp. 195-201.
- Pew Research Center.(2012). «YouTube & News. A new Kind of visual journalism». *Pew Research Center. Project for Excellence in Journalism*.
- Poindexter, M. P. (2012). *Millennials, News, and Social Media: Is News Engagement a Thing of the Past?* New York: Peter Lang Publishing.
- PuroMarketing. (2014). Cómo los *millennials* consumen contenidos y por qué son tan diferentes a otras generaciones. <http://www.puromarketing.com/47/23208/como-millennials-consumen-contenidos-son-tan-diferentes-otras-generaciones.html>
- Rifkin, J. (2011). *La tercera revolución industrial*. Barcelona: Paidós.
- Rius, J. C. (2016). *Periodismo en reconstrucción. De la crisis de la prensa al reto de un oficio más independiente y libre*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Rodríguez, E.; Mejías, I. (2007). *Jóvenes en los medios. Imagen mediática de la juventud, desde su propia mirada*. Madrid: FAD.
- Saavedra, M.; Rodríguez Fernández, L. (2016). «Audiencia social. Una oportunidad para el medio televisivo y para la estrategia publicitaria». *Telos*, 103, pp. 102-106.
- Sánchez, A. (26 de diciembre de 2016). «Juncker reclama a Google y Facebook más contundencia con las noticias falsas». *El País*. http://internacional.elpais.com/internacional/2016/12/26/actualidad/1482752691_547832.html
- Santín, M. (2013). «La autorreferencia en los informativos de televisión: Estrategias promocionales en los noticiarios españoles». *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 19(1), pp. 551-562.
- Schrøder, K. C. (2014). «News Media Old and New: Fluctuating Audiences, News Repertoires and Locations of Consumption». *Journalism Studies*, 16 (1), pp. 60-78. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/1461670X.2014.890332>
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Barcelona: Debate.
- Singer, J. B. (2014). «User-generated visibility: Secondary gatekeeping in a shared media space». *New Media & Society*, 16 (1), pp. 55-73.
- Tapscott, D. (2009). *Grow up Digital*. New York: MacGraw Hill.
- The Media Insight Project. (2015). *Breaking Down the Millennial Generation: A Typology of Young News Consumers*. <http://www.mediainsight.org/PDFs/Typology/MillennialTypologyFinal.pdf>

- Túñez, M. (2009). «Jóvenes y prensa en papel en la era Internet. Estudio de hábitos de lectura, criterios de jerarquía de noticias, satisfacción con los contenidos informativos y ausencias temáticas». *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, Vol 15, pp. 503-524.
- Valkama, S. (2015). The news consumption of digital natives. Master's Thesis University of Jyväskylä. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/48373/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201601181134.pdf?sequence=1>
- VV.AA. (2015). «Los medios en 2020: Así serán la prensa, la radio y la televisión». *Toyoutome blog*. Prisa.
- Yuste, B. (2015). «Las nuevas formas de consumir información de los jóvenes». *Revista de estudios de juventud*, 108, pp. 179-191.

4

El mercado laboral y las nuevas reglas del trabajo para una nueva generación

4.1

Introducción

109

4.2

El contexto español y europeo

110

4.3

Tendencias en el empleo

112

4.4

Desempleo

119

4.5

Pesimismo relativo

121

4.6

Movilidad internacional

122

4.7

Emprendimiento

124

4.8

Conclusiones

127

4.9

Referencias bibliográficas

130

4.1

Introducción

En 1829, va a hacer dos siglos ya, los jóvenes universitarios de la Universidad de Berlín no se sentían cómodos en sus uniformes prusianos, con sus gorras militares y sus cabellos cortos y transgredían masivamente la uniformidad de la mayor universidad de su tiempo, provocando los grandes problemas y disgustos que acabaron con la dimisión del célebre rector, el filósofo Georg Wilhelm Friedrich Hegel (Pinkard, 2001). Las tendencias románticas, la lucha por la imagen innovadora, los sombreros de ala ancha, las grandes capas, los cabellos largos y los gustos estéticos del Romanticismo prendieron y fueron recreados como identitarios en un movimiento juvenil que se expandió por Europa y que traspasó fronteras y océanos: los efectos e impactos del Romanticismo pasaron de ser vistos como anécdotas juveniles a mutar y mitificar la política en Europa y América. Seguramente fue la primera vez que las modas de una generación comprendían en su diseño también sentimientos y emociones que marcaban diferencias identitarias, culturales y vitales, frente al racionalismo ilustrado imperante y, no digamos, frente al viejo conservadurismo. Frente a razón, emoción y, frente a lo establecido, ruptura.

Más de cien años después, en los años sesenta del siglo xx, también jóvenes universitarios de los campus norteamericanos, principalmente californianos, así como en París, Madrid y otras ciudades universitarias en Europa, se alzan en movimiento frente al sistema, modificando no solo la política, sino construyendo identidades y estilos de vida propios en los que el componente estético de producción y consumo cultural contenía en sí mismo no solo aspectos externos de diferencia, sino visiones del mundo y propuestas de estilos de vida alternativos o diferentes al sistema establecido por las generaciones anteriores (Maffi, 1973).

1. Profesor titular en Sociología de la Universidad Complutense de Madrid, licenciado en Ciencias Políticas y doctor en Sociología por la Universidad Complutense de Madrid, máster en Sociología Política por el Centro de Estudios Constitucionales, director del Departamento de Sociología V, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Complutense. 6 quinquenios reconocidos de docencia por la Universidad Complutense de Madrid. 2 tramos (sexenios) de investigación. Director del Grupo de Investigación Complutense «Socialización y Futuro». Decano del Colegio Oficial de Politólogos y Sociólogos de Madrid, encomienda al Mérito Civil por su labor profesional, Ministerio de Asuntos Exteriores, miembro del Consejo de Bienestar Social de la Comunidad de Madrid, ha sido miembro del Consejo Director de la Ciudad del Ayuntamiento de Madrid, experto invitado en el Congreso de Diputados, Senado, Asamblea de Madrid y distintos organismos españoles e internacionales, miembro de las Mesas de Participación de la Revisión del Plan General de Ordenación Urbana. Experto en juventud y socialización, ha sido coordinador del Informe de Juventud en España, monográficos *Juventud y Lectura*, «Juventud transnacional: la movilidad de los jóvenes en Europa» de la *Revista del Instituto de Juventud de España* y es autor de numerosas investigaciones y publicaciones sobre juventud. Investigador principal del proyecto europeo de investigación MOVE del programa marco de investigación europeo Horizonte2020, para el estudio de la movilidad juvenil en Europa (2015-2017), en colaboración con siete instituciones de seis países europeos.

La generación *millennial* son jóvenes que se hacen adultos en formatos de sociedad que han sido diseñados por otros y, frente a los cuales, sus costumbres, su consumo estético, sus prioridades y valores difieren de forma importante a las generaciones precedentes. Estos cambios afectan a casi todos los aspectos relevantes de la vida, pero tienen efectos particularmente destacados en su inmersión en el mercado laboral.

El objetivo de este apartado es analizar cómo el mercado laboral ha cambiado para la generación *millennials*. Estos jóvenes nacidos en los últimos quince años del siglo xx, y a pesar del gran atractivo que presentaba esta generación para las empresas, por su conectividad, cosmopolitismo y tecnofilia, se enfrentan a retos como resultado de una compleja inserción laboral después de la crisis global. Dicha crisis les afectó de una manera especial, pues se encontraban más vulnerables que otras generaciones, ya sea por su reciente incorporación o por estar todavía por incorporarse al mundo laboral. En la actualidad, y en el futuro inmediato, esta generación se enfrenta a problemas derivados de las características del mundo que les ha tocado vivir, cuyos riesgos e inestabilidad se incrementan rápidamente, lo que se traduce en la experimentación de lo que Bauman llama la liquidez de la sociedad actual (Bauman, 2003). Esta inestabilidad líquida se traduce para los *millennials* en: altos niveles de desempleo, ingreso tardío al mundo del trabajo, procesos de selección de personal cada vez más complejos, empleos precarios, etc. Sobre todo desde la perspectiva de las empresas y del mercado esta generación no ha sido lo que se esperaba pues las condiciones han cambiado dramáticamente para todos.

Parte de estas contradicciones en el perfil *millennial* o generación Y se generan porque su origen no se halla en la ciencia sociológica o en alguna otra, sino en la necesidad del *marketing* de configurar nuevos perfiles de compradores. De ahí que cada estudio de mercado cambie las definiciones de la generación y sus márgenes en edad.

En esta reflexión intentaremos centrarnos en el análisis de los *millennials* españoles, que son en muchos aspectos similares a los definidos internacionalmente, pero con los problemas y las diferencias propias del contexto español. Es importante señalar también que en este texto no se habla solo de ellos sino de lo que esta generación se va a encontrar o se está encontrando en el mercado laboral, profesional y empresarial.

4.2

El contexto español y europeo

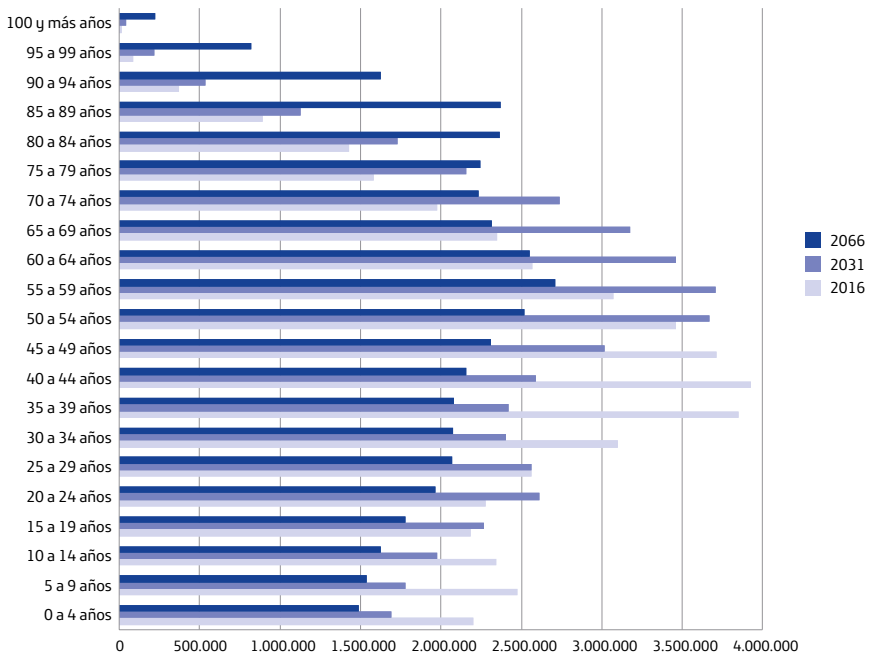
Esta generación, como se ha indicado, se enfrenta a un contexto complejo en la realidad del país y de Europa. En el medio plazo, ni España ni los países europeos volverán a conocer crecimientos del empleo y los ingresos tan rápidos como en las décadas anteriores a la crisis. Sin embargo, pese a esto, el empleo y los salarios se repondrán poco a

poco a medida que la evolución de la pirámide de población empiece a afectar a la disponibilidad de mano de obra cualificada, más difícil de sustituir por la inmigración. Esto será así debido a la pérdida de población que sufrirá toda Europa (Carone y Costello, 2006) y que en el caso de España puede alcanzar al millón de personas en veinte años.

Esta evolución demográfica hacia el envejecimiento y el decrecimiento tendrá multitud de efectos sobre la sociedad en los próximos veinte años. Entre otros efectos destacados más probables están el aumento de impuestos para pagar las pensiones, el alza de empresas y servicios destinados a servicios de adultos y mayores, así como el descenso de servicios hacia los jóvenes y adolescentes; la economía española deberá optar, debido al decrecimiento poblacional, por aumentar su foco hacia los mercados globales y disminuir su atención en los mercados locales. Esta disminución del mercado interno afectará con mayor fuerza (siempre según el INE, 2016) a las dos Castillas, Galicia y Asturias. Por otro lado, habrá algunas comunidades autónomas que atraerán mayor población, como Madrid, Canarias, Baleares y Cataluña. Esto redundará también en la dirección de los flujos migratorios internos, que se intensificarán hacia Madrid como alternativa de empleo para las personas y de conectividad global para las empresas.

Fig. 4.1

Proyección de población española 2016 - 2066 (INE)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2016.

La generación *millennial* vivirá estas variaciones de forma muy directa, pues la estructura de los servicios del Estado y de las entidades privadas deberá variar para hacer frente a estos cambios y afectará directamente a esta generación en sus procesos de empleabilidad, estabilización profesional y laboral, acceso a vivienda y otros servicios.

Esto plantea una diferencia fundamental con cualquier generación anterior. Esta generación no solo no está segura de que el futuro será mejor y siempre se generará un progreso, sino que experimentará en su propia vida cambios radicales en el bienestar social propio y de sus contemporáneos, muchos de los cuales serán un retroceso de derechos y de calidad de vida. Esa realidad se trata de un fenómeno emergente en el mundo globalizado que aún no podemos terminar de entender, pero que claramente, al menos durante las décadas que dura la transición, será un periodo de muchos cambios y deterioro de las actuales seguridades sociales, económicas y políticas que en Europa se daban por sentadas.

4.3

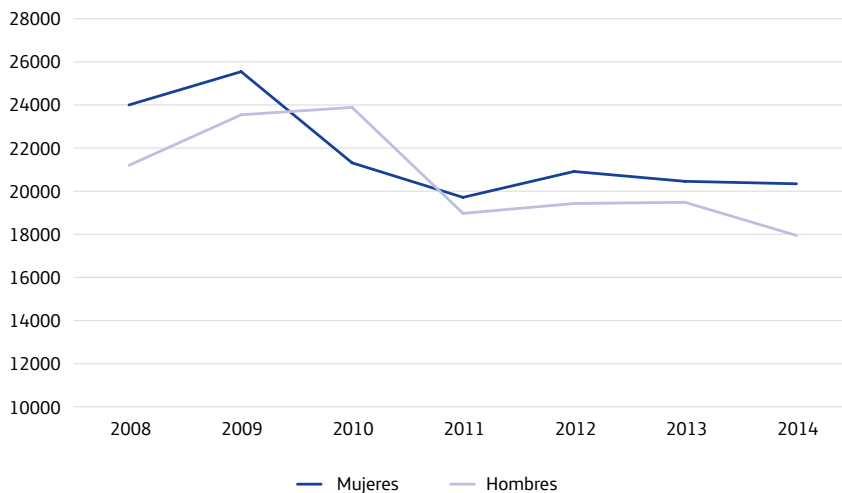
Tendencias en el empleo

Los salarios de los *millennials* han resistido peor la crisis que los de la generación anterior. Mientras los salarios *millennials* caían un 15,3% entre 2008 y 2014, los salarios del segmento de personas de edades comprendidas entre los treinta y los cuarenta y cuatro años solo cayeron un 11% (INE, 2016). Además, se observan diferencias interesantes en cuanto a la distinción por sexo. Mientras los salarios de las mujeres *millennials* cayeron en picado durante los primeros años de la crisis, se recuperan más rápido y caen menos que los de los hombres. En la generación anterior, en cambio, el comportamiento de salarios de hombres y mujeres es más semejante, pero al final resisten mejor los salarios masculinos.

El aumento de la relevancia de los mercados globales ha incidido en la aparición o la necesidad de nuevos perfiles profesionales en los que las habilidades lingüísticas, la experiencia transnacional y las carreras centradas en servicios de alta competitividad se convierten en imprescindibles.

Fig. 4.2

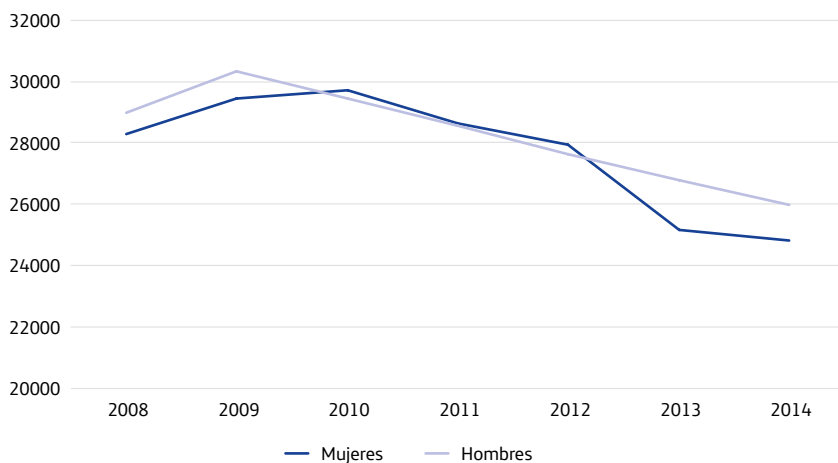
Salarios por sexo en jóvenes *millennials*, 2008 - 2014



Fuente: INE, 2016.

Fig. 4.3

Salarios por sexo y edad de 30 a 44 años, 2008 - 2014



Fuente: INE, 2016.

Las experiencias de movilidad internacional, durante el periodo de estudios y en anteriores puestos de trabajo, pasarán de ser una experiencia personal enriquecedora a ser un requisito indispensable para la empleabilidad. Esto significa en la práctica que se agregará a la brecha digital la brecha del inglés, es decir, que quienes no tengan un manejo de nivel superior de la lengua internacional no podrán optar a ningún puesto de relevancia ni a ingresos altos, sin importar la cualificación en otras áreas.

Sin embargo, esto no implica que la cualificación tradicional pierda su relevancia como factor de movilidad social y de ingresos medios asegurados. La economía y las empresas seguirán su desarrollo hacia la competitividad y la complejización tecnológica, así como en el aumento de las relaciones internacionales en contextos cada vez más complejos, y todo ello seguirá requiriendo de especialistas en distintas áreas. La economía basada en mano de obra altamente cualificada subirá del 29% actual al 35% en 2020 (Romero Luna y Fernández Serrano, 2005) y seguirá ese camino.

Es evidente que estas características dinámicas de los mercados de trabajo han acabado ya, en gran parte, con la esperanza de lograr un trabajo para toda la vida en Europa en general y en España en particular. Aun cuando queda el reducto protegido de los empleos en las Administraciones públicas, que permiten aún pensar en la estabilidad laboral como una realidad todavía alcanzable, no está claro que las tendencias globales permitan que esto se mantenga así. La competitividad neoliberal también alcanza a los servicios gubernamentales, muchos de ellos ya se han privatizado y es muy probable que la tendencia continúe, reduciendo el espacio de los empleos públicos, reemplazándolos con empleos privados, muchas veces precarios o estacionales.

Estas condiciones del mercado de trabajo suponen que, mientras aumenta la flexibilidad para las empresas, aumenta la inestabilidad para los trabajadores y ha implicado para ambas partes la aceptación de la incertidumbre como parte del contexto laboral actual y del futuro cercano. Esta incertidumbre requerirá el desarrollo de estrategias permanentes de búsqueda de empleo y promoción, incluso mientras se está trabajando. Quien no desarrolle esas habilidades permanecerá largos periodos de desempleo entre un trabajo y otro, sin lograr la promoción deseada debido a los cortos plazos del empleo logrado que no permiten acumular experiencia suficiente para la promoción.

La incertidumbre impulsa a las personas más competitivas a aprovechar las oportunidades cuando surgen, lo que significa para las empresas la pérdida de empleados cualificados y de buen rendimiento. Quienes logran un buen manejo del estrés pueden gestionar la incertidumbre como sistema de promoción, lo que implica un bajo compromiso con el trabajo de hoy, ya que solo se trata de un trampolín para el trabajo verdaderamente deseado de mañana. Para quienes ese estrés de la inseguridad es difícil de gestionar se puede producir un estancamiento laboral y salarial, cambiando constantemente de trabajo con periodos de desempleo.

Se intensifica la diferenciación por segmentos; en el segmento alto, el talento es lo primordial, irá acompañado de cada vez mejores remuneraciones a niveles más altos que los actuales, libertad de horarios y mucho trabajo a distancia, probablemente acompañado de mucha movilidad internacional. Para pertenecer a este segmento no bastará con poseer estudios universitarios, sino que la movilidad internacional, como parte de la experiencia de vida, será fundamental y un nivel alto de inglés y otros idiomas será imprescindible. En los segmentos más bajos, la remuneración crecerá muy poco a poco y primará la flexibilidad de tareas y la disponibilidad horaria variable, según requerimientos de la empresa.

Desde la perspectiva de los *mánagers* de las grandes multinacionales, las características de los *millennials* son una preocupación en la incorporación de nuevo personal a sus organizaciones. Recientemente, la *Harvard Business Review* (HBR) ha publicado un interesante estudio y reúne algunas de sus conclusiones en un artículo llamado «Qué temen los nuevos CEO» (Ignatius, 2016). Se trata de un cuestionario hecho a cien CEO multinacionales sobre los retos para los que deben estar preparados, entre los cuales señalan la capacidad para *managing millennials*, es decir, gestionar los perfiles y personalidades de una nueva generación de empleados y ejecutivos con características diferenciadas, respecto de las cuales no hay aún conocimiento adecuado que pueda impartirse en los cursos de recursos humanos para *mánagers* o ejecutivos, por lo que hay que adecuarse a la realidad en el momento y estudiar sus peculiaridades.

La muestra de este estudio está compuesta por cien directivos de 22 nacionalidades de empresas radicadas en 19 países; 16 de las empresas localizadas fuera de sus países de origen; 84 localizadas en el mismo país de origen. Entre ellos, 24 CEO tienen un grado superior en ingeniería, 24 tienen un MBA, han llegado al puesto de CEO a los cuarenta y cuatro años y llevan en la empresa más de diecisiete años. Estos datos nos pueden mostrar que quienes opinan sobre los *millennials* no son *millennials*, sino la generación anterior (de cuarenta a cincuenta y cinco años), con lo que es importante mantener esa variable interviniente presente; las generaciones contiguas, lo sabemos desde Sócrates, no se llevan nada bien.

Martin Sorrell, número dos del *ranking* HBR y CEO del gigante publicitario WPP (GroupM, Ogilvy & Mather+, Mindshare, Kantar Group, JWT, etcétera), apunta lo siguiente: «Las actitudes han cambiado entre los jóvenes. En lugar de apegarse a algo a largo plazo, van de trabajo en trabajo, como las abejas van de flor en flor tomando y dejando su polen. Mi padre una vez me dijo: "Cultiva el gusto por una empresa, construye una reputación dentro de ese espacio y piensa a largo plazo". Pero esto no está de moda hoy en día. La gente quiere moverse de oportunidad en oportunidad, iniciar un proyecto, crear algo y luego venderlo o sacar un beneficio inmediato. La idea de construir una marca y asentarla en el tiempo está en declive».

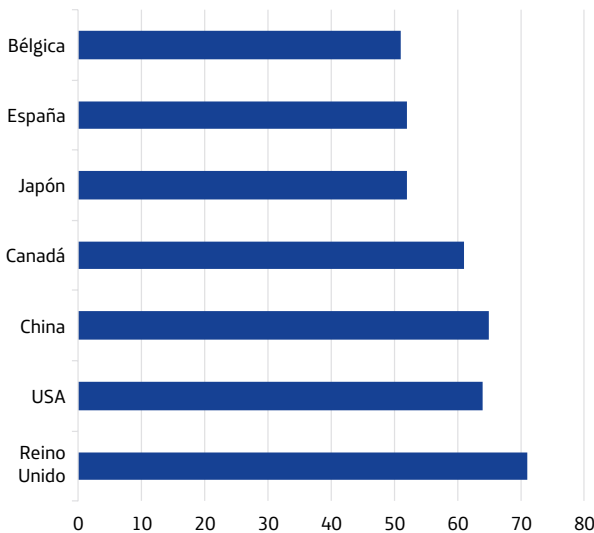
Lars R. Sorensen, CEO de Novo Nordisk, número uno del *ranking*, opina: «Los *millennials* han crecido viendo a las empresas empezar desde cero, gracias a la emergencia de la tecnología, lo que permitía a la joven generación crear, comunicar y rea-

lizar aplicaciones. Pienso que todo ello ha influido en su voluntad de invertir menos en llegar a formar parte de la construcción de la marca o de establecer un compromiso a largo plazo con las empresas, pero eso puede cambiar si la empresa les ofrece un sentido a sus propuestas, en cuyo caso la gente joven (*millennials*) está dispuesta a participar en un viaje que puede durar años o incluso décadas».

Aquí se evidencia una característica de esta generación, pero con una mirada completamente distinta. Esta «labilidad» laboral, lo que ambos ejecutivos identifican como falta de compromiso, inmediatez en los resultados y búsqueda de oportunidades a toda costa, estilo abeja «de flor en flor», parece una característica individualizada, derivada de un individualismo metodológico propio de la experiencia, que tiende a un pensamiento no demostrado y resistente a los datos contrarios, en el cual los jóvenes son, supuestamente, responsables de estas características y no la situación social que han creado muchos de estos mismos CEO que han impulsado la flexibilidad en sus empresas y fomentado estos cambios a nivel político. Una encuesta reciente realizada en 29 países entre 7.700 sujetos (Deloitte, 2016) apoya sus opiniones, pues indican que, globalmente, dos de cada tres *millennials* piensan dejar su actual empleo en los próximos cinco años. Esta misma encuesta sitúa a España como uno de los países donde los *millennials* son más leales a su empleo actual, tal como se aprecia en el gráfico. Se aprecia también una relación entre países con una mayor protección social y laboral y dicha lealtad.

Fig. 4.4

Millennials que piensan dejar su empleo actual en los próximos años (en %)



Fuente: Deloitte, 2016.

Esta percepción de los *millennials* como un «átomo asocial», en la acepción de Jon Elster (1982), desvinculado de sus condiciones sociales, deja al individuo como un ser más pendiente de sus deseos, sentimientos y pensamientos propios que de las normas y conductas sociales desde el punto de vista económico (Elster, 1989). Sin embargo, desde un punto de vista sistémico, las estructuras sociales en las que les ha tocado moverse a los *millennials* les dejan pocas alternativas prácticas y adaptativas distintas a la conducta de búsqueda permanente de alternativas y oportunidades que se les critica desde una generación donde la estabilidad era la norma.

Cuando las empresas anuncian, al ser entrevistados sus directivos, que, de los empleos que demandarán dentro de cinco años, al menos el 50% aún no existe en el mercado como tal, cabría también pensar que las propias empresas, al menos el 50% dentro de cinco años, no serán las mismas empresas de las que estamos hablando ahora y, por tanto, podríamos explicarnos que empleados inteligentes y bien preparados no inviertan en un futuro a largo plazo sobre algo tan lábil y líquido como este tipo de nuevas empresas que ofrecen los empleos actuales.

4.3.1 Tecnologías y desarrollo profesional

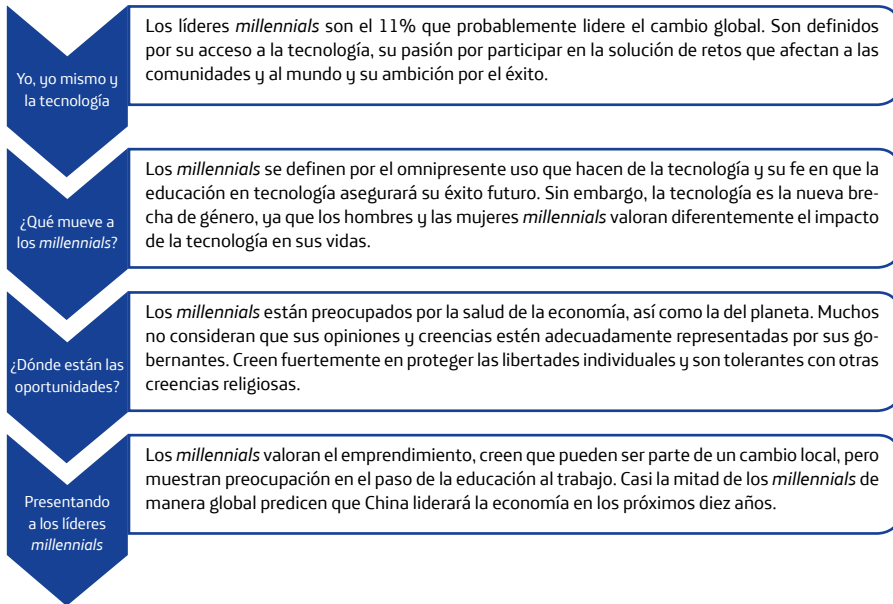
Ya en 1999, Don Tapscott, advertía del advenimiento de la «generación de la Red», de los niños que saben más que sus padres en cuestiones fundamentales para la vida futura: «Por primera vez en la historia, los niños se sienten más confortables y son más expertos que sus padres en una innovación central para la sociedad a través del uso de medios digitales; la generación de la Red desarrollará e impondrá su cultura al resto de la sociedad» (Tapscott, 1999), tema actualizado muy adecuadamente para España por Carles Feixa en *La generación digital* (Feixa, 2008).

Esta adaptación o imposición a los nuevos paradigmas que los *millennials* traen consigo se produce hoy, como en cada generación, tal como en el caso de Hegel, citado al comienzo de este texto: el idealismo hegeliano seguirá en el debate de las teorías económicas marxistas y liberales posteriores; como se recoge más arriba en alguna cita de Elster, no se puede parar y no sabemos cuál será su trayectoria. Pero podemos adelantar algunas de sus características y, entre ellas, destaca indudablemente la necesidad de las competencias tecnológicas. Aunque a menudo se confunde la familiaridad como usuario con la competencia de uso, son dos cosas distintas. La familiaridad, eso que llaman los «nativos digitales» (Piscitelli, 2009), facilita y alienta la competencia, pero es más que eso, en el sentido de añadir una capacidad de profundización, de búsqueda de información sustancial o de ocultar esta cuando es necesario, diferenciar información real de la puramente virtual (Revuelta, 2011), manejar los grados de intimidad de la propia Red, conocer los métodos de difusión y viralidad de la información y otras habilidades que se esperan de esta generación en los actuales puestos de trabajo.

Las organizaciones tienden a la flexibilidad, a la adaptación rápida a un entorno cambiante y, en consecuencia, requieren cada vez más personal con estas capacidades de cambios rápidos y adaptación creativa, con capacidad de «conectividad 7x24» (Deloitte University Press, 2015), que les da presencia permanente en el trabajo, flexibilidad horaria y capacidad de reacción ante las crisis. Estas habilidades y competencias son las que se medirán en las entrevistas de trabajo y, tal como puede apreciarse en la figura 4.5, estas son características muy propias de esta generación.

Fig. 4.5

Características de la generación *millennial*



Fuente: Global Millennials Survey (Telefónica & Financial Times, 2013).

Facebook, Twitter y demás redes ya no son simples espacios privados de ocio sino fuentes de información social, profesional y laboral (Díaz-Catalán y Díaz-Chorne, 2016), además de ser importantes escaparates, donde los captadores de personal exploran a sus candidatos, su imagen y sus redes, sus filias y sus fobias. Esta exposición permanente, una característica de esta generación del milenio, seguirá siendo un importante elemento de evaluación, por lo que muchos ya han adaptado sus perfiles. No es raro saber de alguien que busca trabajo y ha personalizado el acceso a sus fotos en Facebook o ha borrado algunos tuits para evitar quedar expuesto.



En el futuro (y ahora mismo) saber administrar adecuadamente los grados de seguridad y difusión de sus redes es y será vital para estos jóvenes en su búsqueda de empleo, para pasar las primeras cribas de currículos y poder acceder a las entrevistas, acordes con la imagen que desean proyectar en su espacio profesional.

Pero estas redes sociales no solo son un escaparate donde estar expuesto, pues también esa exposición es un espacio de conectividad, de creación de comunidades de intereses y de innovación y expansión de ideas a nivel global. Redes como LinkedIn les permiten estar conectados a intereses globales de su generación (Morchón García y Fernández Ábalos, 2014) y estas habilidades serán muy necesarias en los trabajos deslocalizados que muchos de ellos desarrollan o desarrollarán en el futuro próximo. Por ello, estar fuera de las redes no es una opción para evitar la exposición, puesto que parte de su capital social, que aportan a la empresa, es esa conectividad personal de ámbito global, potenciada por sus niveles de idiomas.

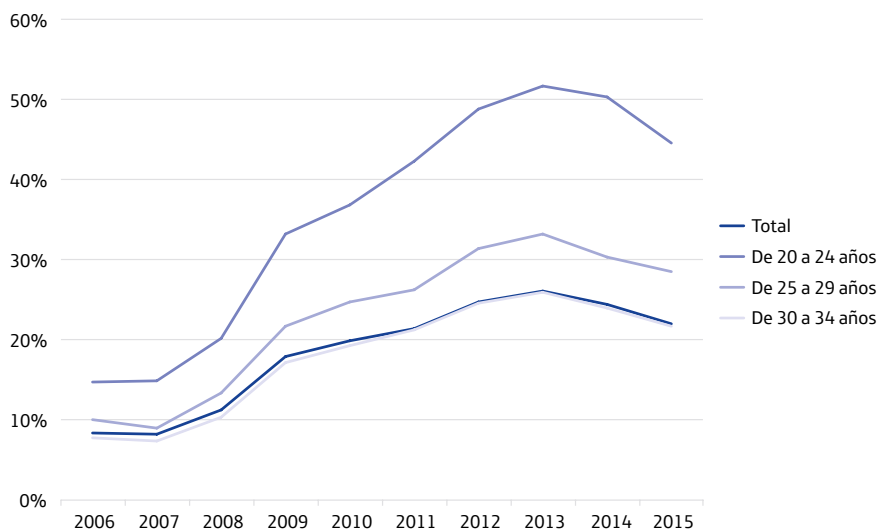
4.4

Desempleo

El factor desempleo es una de las grandes dificultades que esta generación debe enfrentar en España y en Europa, especialmente una parte de ella. Como se aprecia en la figura 4.6, no toda esta generación se enfrenta a la misma problemática con respecto al desempleo, siendo este mucho más pronunciado entre la franja de edad de veinte a veinticuatro años. Esto es un rasgo estructural español que ya era válido incluso antes de la crisis. En este gráfico, se puede apreciar que aún en los años 2006 o 2007, cuando el desempleo en España se situaba alrededor del 8% para la población general, los jóvenes de veinte a veinticuatro años tenían casi el doble de paro que el resto. En el momento más álgido de la crisis, cuando las tasas generales se disparan por encima del 25% (según el INE), las de estos jóvenes superan el 50%.

Fig. 4.6

Comparación de la tasa de paro general con la franja de edades *millennials*



Fuente: INE, 2016.

Esta diferencia en el acceso al trabajo seguirá presente salvo que se realicen cambios estructurales de relevancia que no parecen estar en los discursos políticos, empresariales o económicos.

Es esperable, además, que la situación de esta generación pueda empeorar entre aquellos que estaban en paro con veinte años en 2006, que han pasado por multitud de empleos de corta duración y es probable también que puedan estar en paro en 2015, con treinta años.

Este factor, el desempleo, es uno de los elementos contradictorios de las características de esta generación. Por primera vez en la historia de España, la preparación educacional no necesariamente se ve compensada por la movilidad social y los altos ingresos y, muchas veces, ni siquiera por un empleo. Incluso podemos apreciar que muchos medios han exagerado una característica negativa de esta generación, relacionada con el empleo, los llamados ni-ni, que caen en esa clasificación para la Encuesta de Población Activa (EPA) debido a no estar trabajando ni estudiando, pero tal como hemos aclarado en otros estudios (Navarrete Moreno *et al.*, 2011), esto no siempre es cierto, pues no se consideran las moratorias para ingresar en formación, los cuidados de familiares, el trabajo en la agricultura familiar u otras actividades no formales.

Para sortear esta dificultad estructural de España surgen dos vías por las que estos jóvenes pueden optar: la movilidad exterior temporal o la migración (dentro o fuera de Europa) y el emprendimiento.

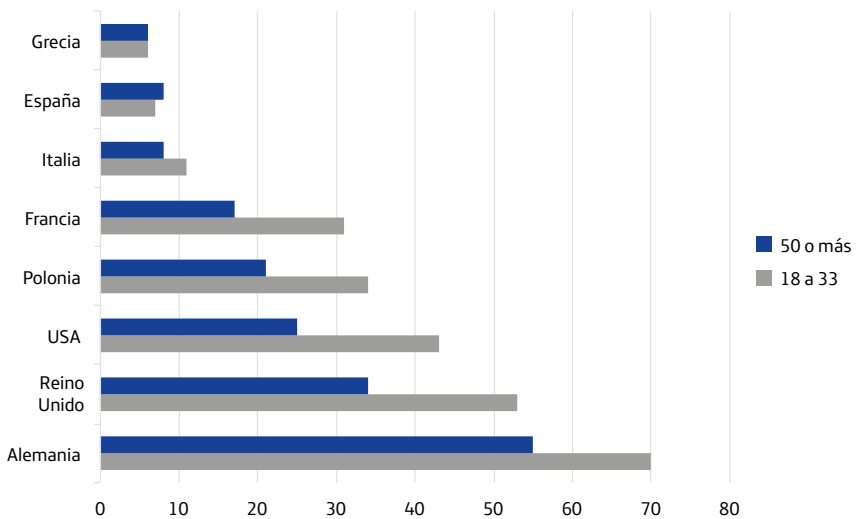
4.5

Pesimismo relativo

Estos datos de desempleo son parte de la situación general que les ha tocado vivir y que condiciona las expectativas que los *millennials* tienen sobre la sociedad posindustrial y la organización política de sus países. Así es como un extenso² e importante estudio del Pew Research Center (Drake, Poushter, Schwarzer, Methodologist, y Simmons, 2014) realizado en 2014 en siete países europeos daba cuenta de que solo el 22% de los europeos estaba conforme con «cómo van las cosas en su país». En la mayoría de los países, los jóvenes son más optimistas que los mayores de cincuenta años, cuando se trata de la actualidad. España, sin embargo, es el único país de los que hay datos donde los jóvenes son levemente más pesimistas que sus mayores.

Fig. 4.7

Satisfacción con la dirección del país



Fuente: Stockes, 2015.

Sin embargo, cuando se les plantea el futuro de la próxima generación, los jóvenes *millennials* son más pesimistas que los mayores. Incluso en los países de mayor optimismo como Alemania y Reino Unido se ve este pesimismo relativo respecto del

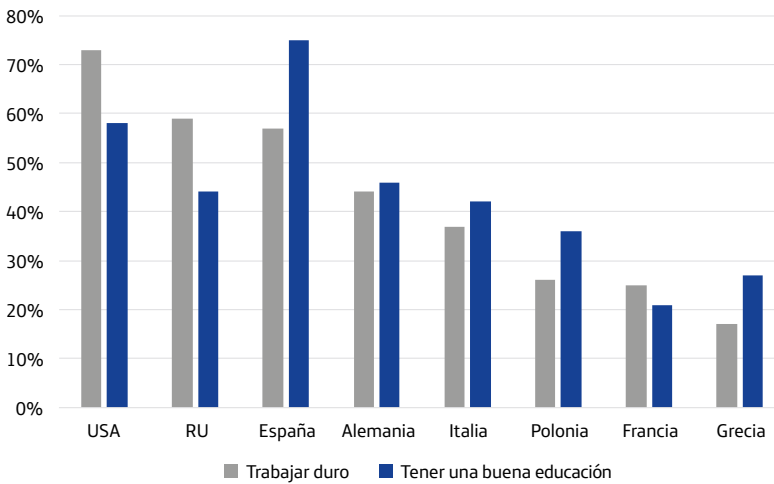
2. El estudio del Pew Research Center se llevó adelante con un campo de 44 países, realizado entre 48.643 encuestados del 17 de marzo al 5 de junio de 2014.

futuro de los niños: solo el 38% de los jóvenes británicos, el 37% de los jóvenes alemanes y el 15% de los jóvenes franceses creen que la siguiente generación estará mejor que sus padres.

Este pesimismo es difícil de explicar mediante una sola variable, pues obedece, probablemente, a una serie de indicios de pérdida de derechos y de riesgos inminentes. En el caso de los derechos, se aprecia que para la mayoría de los *millennials* europeos recibir una buena educación es más importante que trabajar duro para tener éxito en la vida, como se refleja en el siguiente gráfico.

Fig. 4.8

% de *millennials* que afirman que... es muy importante para seguir adelante en la vida



Fuente: Stockes, 2015.

4.6

Movilidad internacional

La movilidad internacional, la real, la que se busca como complemento de la experiencia académica, laboral y personal,³ es transitoria y muy flexible y continuará su

3. La movilidad y la migración se han estado utilizando como sinónimos en los desplazamientos de población europea al interior de la Unión Europea, pero es importante aclarar que, para que un cambio de país sea una movilidad y no una migración, la intención del viaje debe ser establecerse por una temporada (que puede ser de quince días a varios años), pero siempre con retorno como objetivo final. Si el cambio se realiza con la clara intención de cambiar de país de residencia para siempre, eso es migración, no movilidad.

tendencia al alza, con una generación cada vez más transnacional y cosmopolita (Beck y Grande, 2006), no solo por el conocimiento de idiomas, sino por la conexión con otras realidades sociales, económicas y culturales a través de las redes digitales. Esta movilidad ya no es una migración sin vuelta, sino un viaje de experiencia que puede detenerse, regresar y volver a empezar en cualquier momento, lo que aporta un nivel de riqueza a las experiencias de movilidad, especialmente si podemos «favorecer su retorno, de manera que puedan aportar con su trabajo y sus ideas de forma enriquecedora, sin perder lo que han ganado, esa transnacionalidad que les da un punto de vista distinto de la realidad, más rico, más diverso, una de cuyas principales ventajas será su contribución a la innovación y el desarrollo en todos los campos» (Navarrete Moreno, 2016). Esta riqueza es la que buscan las empresas, una aportación a sus recursos humanos y a su capital cultural como organización.

La experiencia de movilidad europea seguirá creciendo entre los universitarios y los no universitarios, no solo como experiencia de vida, sino como un requisito indispensable para mejorar la empleabilidad (Navarrete *et al.*, 2014). Los datos permiten deducir fácilmente que la movilidad llama a la movilidad. Una persona que ha tenido experiencias de movilidad desde la infancia, aun cuando sea solo como turista, tiene tendencia a repetir la experiencia.

Esto es muy coherente con los estudios de consumo de esta generación, que más que ahorrar para un coche o una vivienda prefiere viajar y asistir a eventos culturales, o aún mejor, viajar para ir a un evento único en otro país. Estudios como los de Deloitte (2016), Everbrite (2015) y otros confirman esta tendencia en Estados Unidos, pero estos también se ven reflejados en la generación española.

Esta movilidad, con importantes rasgos de transnacionalidad y, en algunos casos, de cosmopolitismo, les permite sentirse muy cómodos en el espacio europeo e incluso identificarse con él (Zúñiga, 2016), además de que en este grupo también «la movilidad y la posesión de múltiples nacionalidades» (Díaz-Chorne y Díaz-Catalán, 2016) influyen de forma importante en la participación política y en la identificación con Europa.

Esta comodidad transnacional con la cultura europea es la que se transforma en una oportunidad y en un riesgo para conservar y mejorar el talento en las empresas españolas. Los jóvenes *millennials* que estudian, trabajan o emprenden en el resto de Europa son un activo importante para España y para su área empresarial cuando vuelven al país, pues aportan variedad, nuevas miradas, contactos y conocimiento de los países europeos, cuestiones que a menudo se relacionan con la creatividad y la innovación. No obstante, esta comodidad también genera hábito, lo que significa que su retorno a España puede retrasarse o suspenderse indefinidamente si no encuentran aquí las condiciones para su desarrollo profesional y personal, con lo que se habrá perdido la oportunidad de traer ese talento de vuelta a España.

4.7

Emprendimiento

Esta generación es también la más dispuesta a emprender que ha tenido España. Según cifras del Observatorio del Emprendimiento, ya el 62% del PIB del país depende de autónomos, pequeñas y medianas empresas (Red GEM España, 2015) y, entre los jóvenes que estudian, el 26,8% tiene o planifica tener un emprendimiento en los próximos cinco años (GAD3, 2016).

Los *millennials* cuentan en su haber con varias características que facilitan y estimulan el desarrollo de proyectos empresariales, además del acicate del ambiente de bajo empleo que impulsa el autoempleo. Su gran familiaridad con la tecnología, su transnacionalidad y su buen nivel de formación profesional son algunas de estas características. Recientemente, por ejemplo, se vincula la experiencia transnacional de movilidad de los jóvenes con el emprendimiento: «Se deduce que las personas con una mayor transnacionalidad tienen más probabilidad de encontrar empleo, pero también de emprender proyectos de autoempleo» (Díaz-Catalán y Díaz-Chorne, 2016). Respecto del nivel educativo, que para esta generación es mayor que todas las anteriores en España, se puede decir que, según la mayoría de los expertos, a más alto grado educativo, mayor propensión al emprendimiento (González Pernía y Peña Legazkue, 2007).

Si bien es evidente que, en las actuales condiciones de empleo precario y desempleo de larga duración que presenta el panorama español, el emprendimiento aparece como una necesidad externa más que como una motivación interna, no es menos evidente que las posibilidades de negocio y emprendimiento que abren las TIC motivan a muchos jóvenes a buscar un nicho de negocio que, a la vez que es una salida de autoempleo, es un objetivo motivacional y de autoimagen relevante. En una investigación que actualmente estamos llevando a cabo con seis países europeos,⁴ hemos encontrado gran variedad de citas de motivación intrínseca en las que se reproducen frases como «es tener algo propio», «es no trabajar para nadie», «saber que lo hiciste tú, que es tuyo», «porque no quiero tener jefe», etcétera. Cuestiones que reflejan la tendencia de esta juventud a comprometerse con su propio futuro y con aportar algo a la sociedad que les rodea.

Más aún, cuando se les pregunta por qué han viajado a Berlín o Londres para emprender, las respuestas siempre apuntan a la falta de facilidades del entorno español, no solo en cuanto al coste y la burocracia del ecosistema empresarial local, sino también en cuanto a la necesidad de que sus ideas sean valoradas por su entorno inmediato, sus redes sociales, sus inversores e incluso sus parejas. Esto impulsa su búsqueda fuera de España en entornos que ven con mayor optimismo y valoración la actividad de emprender.

4. Proyecto de Investigación Europea del programa Horizonte2020: Mapping Mobility - pathways, institutions and structural effects of youth mobility in Europe (2015-1018), MOVE (www.move-project.eu, Grant Agreement No649263), en el que se examinan los tipos de movilidad de los jóvenes en la Unión Europea, incluida la debida, motivada o asociada al emprendimiento.

Esta dimensión de los *millennials* no es ningún constructo teórico, sino una realidad que se vive en toda Europa y el mundo y de la cual España participa a buen nivel. Los más claros ejemplos de este nuevo espacio generador de empresa, riqueza y empleo son las *start-ups*. Estas empresas, que se caracterizan por crear negocios a partir de la innovación y la creatividad relacionadas con la tecnología, normalmente se inician con un pequeño formato, son emprendimientos que cada vez se relacionan más con este grupo de edad entre los veinticinco y los treinta y cinco años, que no solo producen autoempleo y crean riqueza, sino que producen empleo para otros jóvenes de edades similares, es decir, que una fuente de empleo nueva para los *millennials* son los propios *millennials* que emprenden.

La situación española de *start-ups* presenta casos paradigmáticos en este sentido. Interesantes son los casos de Javier Agüera, cofundador de la ya cerrada Geeks-Phone, y de Pep Gómez, fundador de Fever y ahora asesor de *start-ups* como la que él creó. Por supuesto que también hay malos ejemplos de este fenómeno, como es el caso de Unai Nieto y Eric Cui, con su «móvil extremeño», o el mismísimo «pequeño Nicolás», pero son casos anecdóticos.

Dentro de las cincuenta *start-ups* con mayor futuro, en al menos la mitad de ellas participa como socio fundador algún *millennial*. Estas empresas contratan de media a diez personas en los primeros años de desarrollo. Sus ventas en conjunto pueden superar en España el medio millón de euros anuales.⁵ Y el panorama mejora cada año.

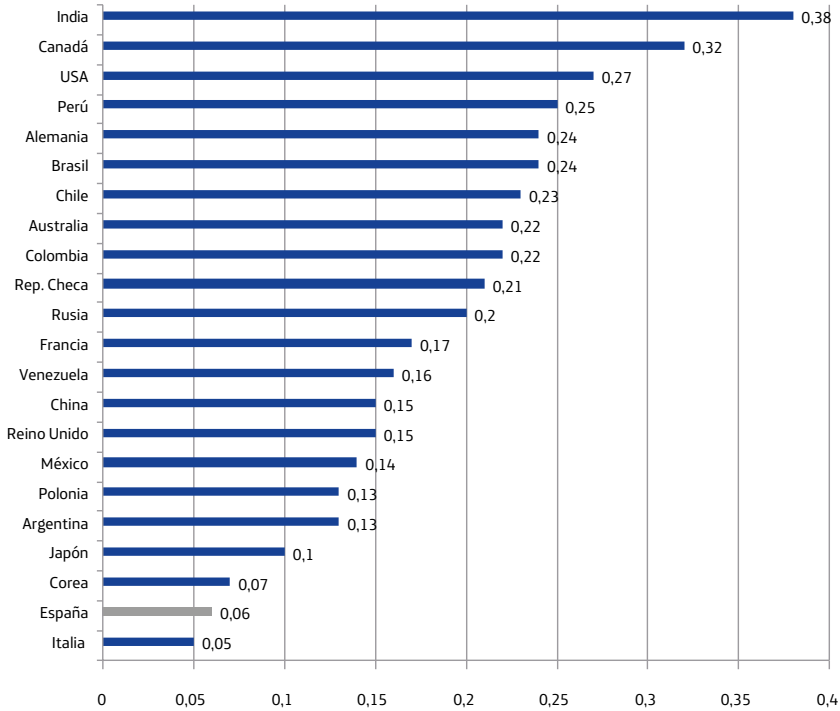
Pero no todos los *millennials* son *geeks*, que basan sus negocios en la fascinación por la tecnología, sino que también hay quienes exploran en nichos habituales españoles como la restauración, el turismo, la alimentación, etcétera. Y una de sus características principales, más allá de la tecnología y la presencia de sus negocios *online*, es su capacidad para reinventarse después de un fracaso o un cambio de giro de negocio: la mayoría de los que aparecen en los *rankings* como grandes triunfadores del emprendimiento joven han tenido ya varios fracasos o reinicios, aun antes de cumplir los treinta años, pero siguen adelante y empiezan otra vez.

Destacan los casos de éxito de los *millennials* emprendedores, porque los hay y bastantes. Sin embargo, es igualmente importante destacar que ellos no parecen percibir un clima positivo y de apoyo al emprendimiento en España. Por lo menos eso se puede concluir de algunos datos de la realidad como la *Telefonica Global Millennial Survey* (2013) que sitúa a España muy por debajo de otros países de su entorno, salvo Italia, cuando se les pregunta a los jóvenes por las oportunidades que les da el entorno en su país para desarrollar una empresa o una idea de negocio, como se puede deducir de la siguiente figura.

5. Estos datos son obtenidos de las presentaciones de South Summit-Startups, no de medios académicos o institucionales conocidos, por lo que sus datos deben tomarse en forma orientativa, más que como estadística válida. Uno de los problemas actuales para conocer el verdadero impacto de los *millennials* en el mundo empresarial es la falta de datos fiables sobre este fenómeno. Hay datos fiables sobre nuevas empresas, pero no sobre la edad de esos nuevos emprendedores, ya que los registros oficiales no consignan esos datos. Por otro lado, es un *target* difícil de captar y de «encuestar», tanto por su escasez como por lo difícil que es que dediquen tiempo a responder una encuesta.

Fig. 4.9

Tengo oportunidades en mi país para convertirme en empresario o desarrollar y traer una idea al mercado: solo respuestas «totalmente de acuerdo»



Fuente: Creación propia a partir de los datos de *Telefonica Global Millennial Survey* (Telefónica & Financial Times, 2013).

Se requiere, por tanto, un severo cambio en los discursos de apoyo, no solo en los de incentivo, así como en los cambios institucionales que se necesitan para que ese apoyo sea real y percibido por los *millennials*, puesto que ellos son muy sensibles a la opinión pública vertida a través de las redes sociales y los medios, y esos apoyos a sus proyectos pueden ser fundamentales para que se lleven adelante, pero también para que estos se realicen en España y no en otros países que se muestran más receptivos a sus iniciativas, obteniendo los beneficios que esos negocios traen consigo. Además, este apoyo percibido puede ser crucial en el momento de la toma de decisiones de continuar adelante con un proyecto hasta llevarlo al éxito, cuestión que además de producir riqueza, crecimiento y empleo, puede tener un efecto contagioso importante sobre otros jóvenes *millennials*, de otros países, para atraer talento a España y mejorar la base productiva y de empleo.

4.8

Conclusiones

Este artículo ha pretendido, en resumen, aproximarse sociológicamente a múltiples aspectos que construyen la identidad generacional del colectivo llamado *millennial* tratando de señalar especialmente algunas características importantes de su relación con el trabajo, el empleo y el emprendimiento. No hemos tratado de ser exhaustivos, abrumados por los datos, sino que hemos tratado de elaborar pequeños análisis críticos de las circunstancias que construyen dichas identidades.

A continuación, señalamos una síntesis conclusiva de los distintos pasos por los que hemos transitado en este artículo, recorriendo y revisando una pequeña parte de la literatura sociológica existente sobre el tema y también apoyándonos en nuestra propia experiencia investigadora de muchos años sobre juventud.

Hemos comenzado presentando a los *millennials* como jóvenes que se hacen adultos en una sociedad que ha sido diseñada por otros y frente a la cual sus costumbres, su consumo estético, sus prioridades y valores difieren de forma importante. Estos cambios afectan a casi todos los aspectos relevantes de la vida, pero tienen efectos particularmente destacados en su inmersión en el mercado laboral.

Tal como se ha indicado, el principal reto al que se enfrenta esta generación es un contexto nacional e internacional complejo caracterizado muy especialmente en el contexto nacional por el alto desempleo juvenil. A medio plazo, ni España ni los países europeos volverán a conocer crecimientos de empleo e ingresos tan rápidos como en las décadas anteriores a la crisis, si bien el empleo y los salarios se repondrán poco a poco a medida que la evolución de la pirámide de población empiece a afectar a la disponibilidad de mano de obra cualificada, más difícil de sustituir por la inmigración.

Por primera vez en la historia de España, la preparación educacional no necesariamente se ve compensada por la movilidad social y los altos ingresos y, muchas veces, ni siquiera por un empleo. Del mismo modo, los salarios de estos jóvenes se han visto más afectados por la crisis que los de la generación anterior. Mientras los salarios *millennials* caían un 15,3% entre 2008 y 2014, los salarios del segmento entre treinta y cuarenta y cuatro años solo cayeron un 11% (INE, 2016).

Estas características plantean, como se ha expuesto, una diferencia fundamental con cualquier generación anterior, ya que esta generación no está segura de que el futuro será mejor y siempre se generará un progreso. Los *millennials* experimentan en su propia vida cambios radicales en el bienestar social propio y de sus contemporáneos y muchos de esos cambios serán un retroceso de derechos y de calidad de vida. Esa realidad es un fenómeno emergente en el mundo globalizado, que aún no podemos terminar de entender, pero que constituirá, al menos mientras se produzca dicha transición, un periodo de intensos cambios y deterioro de las actuales seguridades sociales, económicas y políticas que en Europa se daban por sentadas.

Una encuesta recientemente realizada en 29 países entre 7.700 sujetos (Deloitte, 2016) indica que, globalmente, dos de cada tres *millennials* piensan dejar su actual empleo en los próximos dos años. Esta misma encuesta sitúa a España, sin embargo, como uno de los países donde los *millennials* son más leales a su empleo actual, dato en el que sin duda tendrá un peso la alta tasa de desempleo juvenil. Se aprecia asimismo una relación entre países con una mayor protección social y laboral y dicha lealtad.

Dentro de las organizaciones, existe también la necesidad de asumir este giro demográfico reevaluando su funcionamiento interno y sus sistemas de liderazgo, si no se quiere afrontar el riesgo de perder estos trabajadores altamente educados y cualificados en un escenario de competencia global (Meister, Willyerd y Foss, 2010). Desde la perspectiva de los *mánagers* de las grandes multinacionales, las características de los *millennials* son una preocupación en la incorporación de nuevo personal a sus organizaciones. Tanto en España, principalmente debido al envejecimiento de la población, como globalmente, se prevé una escasez de mano de obra cualificada, especialmente dotada de ciertas habilidades y competencias. La economía y las empresas seguirán su desarrollo hacia la competitividad y la complejización tecnológica, en contextos cada vez más complejos, lo que seguirá requiriendo de especialistas en distintas áreas. La economía basada en mano de obra altamente cualificada subirá del 29% actual al 35% en 2020 (Romero Luna y Fernández Serrano, 2005) y seguirá ese camino.

Facebook, Twitter y demás redes ya no son simples espacios privados de ocio sino fuentes de información social, profesional y laboral (Díaz-Catalán y Díaz-Chorne, 2016), además de ser importantes escaparates, donde los captadores de personal exploran a sus candidatos. Esta exposición permanente, una característica de esta generación del milenio, seguirá siendo un importante elemento de evaluación, por lo que muchos ya han adaptado sus perfiles. En el futuro (y ahora mismo), saber administrar adecuadamente los grados de seguridad y difusión de sus redes es y será vital para estos jóvenes en su búsqueda de empleo, para pasar las primeras cribas de currículos y poder acceder a las entrevistas, acordes con la imagen que desean proyectar en su espacio profesional.

Pero estas redes sociales no solo son un escaparate donde estar expuesto, pues también esa exposición es un espacio de conectividad, de creación de comunidades de intereses y de innovación y expansión de ideas de ámbito global. Redes como LinkedIn les permiten estar conectados a intereses globales de su generación (Morchón García y Fernández Ábalos, 2014) y estas habilidades serán muy necesarias en los trabajos deslocalizados que muchos de ellos desarrollan o desarrollarán en el futuro próximo. Por ello, estar fuera de las redes no es una opción para evitar la exposición, puesto que parte de su capital social, que aportan a la empresa, es esa conectividad personal global, potenciada por sus niveles de idiomas.

Frente a este escenario cambiante y complejo, tanto la movilidad internacional como el emprendimiento se plantean como alternativas, bien deseables, bien ne-

cesarias. La movilidad como complemento de la experiencia académica, laboral y personal continuará su tendencia al alza, con una generación cada vez más transnacional y cosmopolita (Beck y Grande, 2006), no solo por el conocimiento de idiomas, sino por la conexión con otras realidades sociales, económicas y culturales a través de las redes digitales. Esta característica aporta un nivel de riqueza a las experiencias de movilidad, especialmente si podemos «favorecer su retorno, de manera que puedan aportar con su trabajo y sus ideas de forma enriquecedora, sin perder lo que han ganado, esa transnacionalidad que les da un punto de vista distinto de la realidad, más rico, más diverso, una de cuyas principales ventajas será su contribución a la innovación y el desarrollo en todos los campos» (Navarrete Moreno, 2016). Esta riqueza es la que buscan las empresas, un aporte a sus recursos humanos y a su capital cultural como organización.

Esta comodidad transnacional con la cultura europea es la que se transforma en una oportunidad y en un riesgo para conservar y mejorar el talento en las empresas españolas. Los jóvenes *millennials* que estudian, trabajan o emprenden en el resto de Europa son un activo importante para España y para su área empresarial cuando vuelven al país, pues aportan variedad, nuevas miradas, contactos y conocimiento de los países europeos, cuestiones que a menudo se relacionan con la creatividad y la innovación. No obstante, esta comodidad también genera hábito, lo que significa que su retorno a España puede retrasarse o suspenderse indefinidamente si no encuentran aquí las condiciones para su desarrollo profesional y personal, con lo que se habrá perdido la oportunidad de traer ese talento de vuelta a España.

Los *millennials* cuentan en su haber con varias características que facilitan y estimulan el desarrollo de proyectos empresariales, además del acicate del ambiente de bajo empleo que impulsa el autoempleo. Su gran familiaridad con la tecnología, su transnacionalidad y su buen nivel de formación profesional son algunas de estas características. Dentro de las cincuenta *start-ups* con mayor futuro, en al menos la mitad de ellas participa como socio fundador algún *millennial*, pero no todos los *millennials* son *geeks*, que basan sus negocios en la fascinación por la tecnología, sino que muchos también exploran en nichos habituales españoles como la restauración, el turismo, la alimentación, etcétera. Y una de sus características principales, más allá de la tecnología y la presencia de sus negocios *online*, es su capacidad para reinventarse después de un fracaso.

Finalmente, se puede decir que los *millennials* son la generación que liderará los grandes cambios que se aproximan. No solo porque sean de una forma u otra, no solo porque estén mejor o peor preparados o motivados para serlo, sino también porque demográficamente les toca. Son ellos los llamados a llevar nuestras sociedades al fin de este siglo, que probablemente coincida con grandes cambios estructurales en todo el globo y por eso hay que confiar en ellos, entender sus identidades, conocer sus prioridades y promover y aprovechar sus cualidades.

4.9

Referencias bibliográficas

- Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Beck, U.; Grande, E. (2006). *La Europa cosmopolita: sociedad y política en la Segunda Modernidad*. Barcelona: Paidós.
- Carone, G.; Costello, D. (2006). «¿Llega Europa a la tercera edad?» *Revista Finanzas y Desarrollo*, septiembre, pp. 28-31.
- Deloitte (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the Next Generation of Leaders*.
- Deloitte University Press (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano 2015. Liderando en el nuevo mundo del trabajo*. Madrid.
- Díaz-Catalán, C.; Díaz-Chorne, L. (2016). «No es país para emprendedores: emprendimiento y movilidad juvenil en Europa». *Revista de Estudios de Juventud*, 113 (septiembre), pp. 157-172.
- Díaz-Chorne, L.; Díaz-Catalán, C. (2016). «Captar la participación política transnacional de la juventud: más allá de la participación electoral». *Revista de Estudios de Juventud*, 113 (septiembre), pp. 173-188.
- Drake, B.; Poushter, J.; Schwarzer, S.; Methodologist, R.; Simmons, K. (2014). *Global Public Downbeat about Economy. Many Wary of the Future. Research Analyst* (Vol. Sep). Recuperado de www.pewresearch.org
- Elster, J. (1989). «Social Norms and Economic Theory». *Journal of Economic Perspectives*, 3(4), pp. 99-117.
- Elster, J.; Grapes, S. (1982). *Utilitarianism and the Genesis of Wants*.
- Feixa, C. (2008). «La generación digital». En: Gros, B. (ed.): *Videojuegos y aprendizaje*. Barcelona: Graó, pp. 31-49.
- GAD3 (2016). *Radiografía de la universidad española: Liderazgo emprendedor e innovación en la universidad española Ficha técnica*. Madrid.
- González Pernía, J. L.; Peña Legazkue, I. (2007). «Determinantes de la capacidad de innovación de los negocios emprendedores en España». *Economía Industrial*, 363, pp. 129-147.
- Gros, B. (ed.) (2008). *Videojuegos y aprendizaje*. Barcelona: Graó.
- Ignatius, A. (2016). «What CEOs really worry about». *Harvard Business Review* (HBR), (noviembre), pp. 52-57.

- Maffi, M. (1973). *La cultura underground*. Roma: Laterza.
- Meister, J. C.; Willyerd, K.; Foss, E. (2010). *The 2020 workplace: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today*. New York: Harper Business, p. 5.
- Navarrete Moreno, L. (2016). «La movilidad juvenil en Europa. Un patrón de viaje aún asimétrico en España». *Revista de Estudios de Juventud*, 113 (septiembre), pp. 13-26.
- Navarrete Moreno, L.; Cuenca García, C.; Díaz Catalán, C.; Díaz Chorne, L.; Zúñiga, R. (2014). *La emigración de los jóvenes españoles en el contexto de la crisis: Análisis y datos de un fenómeno difícil de cuantificar*. INJUVE-Observatorio de la Juventud en España. INJUVE. <http://doi.org/684-14-012-0>
- Pinkard, T. (2001). *Hegel. Una biografía*. Madrid: Acento.
- Piscitelli, A. (2009). *Nativos digitales: Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación*. Buenos Aires: Santillana. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.7238/rusc.v6i1.24>
- Red GEM España (2015). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM 2015 España*. Madrid.
- Revuelta, F. (2011). «Competencia Digital: desarrollo de aprendizajes con mundos virtuales en la escuela 2.0». *EduTec-E. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 37.
- Romero Luna, I.; Fernández Serrano, J. (2005). «La política europea de fomento empresarial: un análisis crítico». *Revista de Economía Mundial*, 13, pp. 137-161.
- Stockes, B. (2015). *Who are Europe's Millennials?* Recuperado el 19 de enero de 2017 de <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/02/09/who-are-europes-millennials/>
- Tapscott, D. (1999). *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*. New York: McGraw-Hill.
- Telefónica & Financial Times (2013). *Telefónica Global Millennial Survey*. Recuperado de <http://survey.telefonica.com/globalreports/>
- Zúñiga, R. (2016). «Transnacionalidad y nuevo espacio europeo de identificación». *Revista de Estudios de Juventud*, 113 (septiembre), pp. 189-198. Recuperado de <http://www.injuve.es/sites/default/files/2016/48/publicaciones/revista113-12.pdf>

5

Millennials: aumento de competencias para un mundo más competitivo

5.1

Introducción

135

5.2

Definición

137

5.3

Educación

139

5.4

Competencias

146

5.5

Conclusiones

152

5.6

Referencias bibliográficas

153

Salomón Aguado Manzanares¹
Jorge Sáinz González²

5.1

Introducción

En las últimas décadas existe la tendencia a fijar nombres a grupos de población vinculada a sus años de nacimiento con el objeto de homogeneizar grupos heterogéneos en cuanto a preferencias, actitudes, comportamientos, tendencias políticas y, cómo no, educación. Esta tendencia, con claras raíces estadounidenses, permite compararlos con los anteriores y los posteriores en cuanto su forma de contemplar la sociedad, su futuro y, cómo no, su pasado. Como señala el Pew Research Center (2015), el hecho de haber crecido en las mismas condiciones permite analizar las cohortes con experiencias similares conjuntamente y, aun a riesgo de generalizar, los comportamientos ante situaciones iguales y las ilusiones y esperanzas son muy similares y definitorios. Este es el caso de la guerra de Vietnam en Estados Unidos, la Guerra Fría en todo el mundo occidental, la caída del Muro de Berlín, la Transición en España, entre otros hitos históricos que marcaron, todos ellos, de forma parecida a las personas que los vivieron y cómo los vivieron.

Así, tras el final de la Segunda Guerra Mundial, aparece la generación de los *baby boomers*, es decir, los hijos de aquellos que habían participado en la contienda, que crecen por primera vez en una sociedad abierta al mundo, donde aparecen los primeros medios de comunicación de masas, el consumo masivo, la Guerra Fría, etcétera. Este grupo, que incluye hasta los nacidos en la primera mitad de los años sesenta, también plantea desde el punto de vista educativo un nuevo fenómeno: la generalización de los estudios universitarios. La Higher Education Act, firmada por el presidente Johnson en 1965, hizo que muchos de ellos fuesen los primeros en sus familias que acudían a la universidad, triplicando en unos pocos años el número de estudiantes en los distintos campus.

-
1. Actuario colegiado y profesor titular de la Universidad a Distancia de Madrid en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Licenciado en Ciencias Actuariales y Financieras por la Universidad Carlos III de Madrid (Primer Premio Nacional Fin de Carrera) y doctor europeo por la Universidad Politécnica de Madrid (*Cum laude* por unanimidad). Está especializado en gestión pública. Ha colaborado en proyectos de investigación con el Ministerio de Agricultura, Agroseguro, Enesa y Ceigram sobre gestión de riesgos, diseño y evaluación de seguros agrarios, entre otros. Es evaluador del área de Ciencias Sociales y Jurídicas en la Fundación Madri+d y miembro del Consejo de Estudiantes Universitarios del Estado.
 2. Jorge Sáinz es profesor titular de Economía Aplicada en la Universidad Rey Juan Carlos. Está especializado en economía de la innovación en educación y regulación, áreas donde ha investigado e impartido clases en distintas universidades españolas e internacionales. A su faceta académica acompaña una amplia experiencia profesional, especialmente en el sector tecnológico (Eresmas, Yahoo!, etcétera) y de gestión pública en el ámbito educativo (Comunidad de Madrid y Ministerio de Educación, Cultura y Deporte).

Este fenómeno no es único de Estados Unidos, sino que es típico de toda Europa Occidental, donde de forma paralela a las antiguas instituciones académicas se crean nuevos sistemas de educación superior que permiten un acceso casi gratuito a las clases medias y se democratiza el acceso a la misma. En España, este proceso se ha retrasado en torno a una década, y no será hasta la ley Villar Palasí, a principios de los setenta, que el paso por la universidad se generalice, acompañado de los ritmos reformistas de la Transición. El efecto fue similar, pasando el número de universitarios del escaso cuarto de millón al inicio del reinado del rey Juan Carlos I al millón y medio del final del mismo (Rahona, 2008).

A los *baby boomers* los siguió la denominada generación X, que comprende los nacidos entre la segunda mitad de los sesenta hasta el final de la década de los setenta y que a mediados de los noventa tuvo su máximo exponente de interés mediático, justo con el *boom* de las empresas de tecnología. Definida en todo el mundo occidental por una caída de la natalidad propiciada por el funcionamiento masivo de los métodos anticonceptivos, su crecimiento vino marcado por la crisis del petróleo, el final de la Guerra Fría, la caída del Muro de Berlín y, en el caso de España, la transición a la democracia, el terrorismo de ETA o la integración en Europa. En este caso, el acceso a la educación superior era ya un objetivo de progreso para las siempre crecientes clases medias que consideraban, por primera vez, la titulación universitaria como parte de la normalidad educativa.

La siguiente generación, aquella que incluye los nacidos en los años ochenta y noventa, son los *millennials*. Ellos serán el objeto de nuestro estudio. Desde el punto de vista educativo, toda su formación corresponde en España a la estructura marcada por la LOGSE³ y sus posteriores modificaciones y retoques. Como otros muchos de sus condicionantes ya se estudian a lo largo de este libro, en este capítulo nos centraremos en el ámbito educativo. Como factor clave en todos los ámbitos y, por supuesto, en el educativo, como señalan Howe y Strauss (2000) y Dede (2005), podemos encontrar su sofisticación tecnológica, lo que les lleva a estar permanentemente conectados y trabajando en un formato multitarea, ya que su pertenencia a la sociedad se hace a través del grupo, que es la condición que define el éxito.

Para seguir construyendo este ámbito de conocimiento, en primer lugar, nos centraremos en las características en el ámbito educativo de esta generación, para luego, a través de los datos de la encuesta de población activa, analizar en España el nivel educativo alcanzado por sus componentes para comprobar como hipótesis de partida que es la generación mejor formada.

No solo analizaremos sus estudios, sino que también veremos sus competencias, y compararemos, a través del Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de Adultos, conocido por su acrónimo en inglés, Programme for the International Assessment of Adult Competencies, PIAAC, de la OCDE, su efectividad con los países de su entorno.

3. Ley de Ordenación General del Sistema Educativo.

5.2

Definición

Los condicionantes anteriores también se producen en el ámbito educativo. Estamos ante una generación para la cual la tecnología ha sido determinante desde su nacimiento. Se pasa de las revoluciones tecnológicas que se producían de forma periódica a lo largo de siglos a cambios más rápidos: los *millennials* han visto como el cambio se ha producido al ritmo de la ley de Moore, de manera que ellos han ido adaptándose a tecnologías emergentes a lo largo de toda su vida en todos los ámbitos, incluyendo, cómo no, también el educativo.

Rivera y Huertas (2006) y DeBard (2004) señalan que las características que plantean estos estudiantes pasan por llegar al ámbito de exploración que consideran en el mundo de los adultos, pero tienen una diferencia importante con respecto a estos dada su digitalidad. Han tenido mucha más información disponible que sus predecesores, pero su exposición a la misma ha sido más somera. Este comportamiento no solo se refleja con respecto a sus saberes, sino también con respecto a sus comportamientos sociales; sus relaciones están mediatizadas por redes sociales y, por tanto, su profundidad e intimidad también es distinta.

Otros aspectos importantes que Rivera y Huertas (2006) resaltan son su predisposición hacia la comunidad y el bienestar de terceros, la fuerte valoración de cierta independencia económica, acompañada por un mayor nivel de ansiedad y estrés ante el desarrollo cotidiano de su existencia.

Esto configura una vinculación distinta con su educación. Pasamos por tener unos alumnos participativos, involucrados en su ámbito social, con amplias competencias tecnológicas, aunque las distintas características que hemos comentado hacen que a veces se los considere poco preparados, lo que se traduce en que, a pesar de ser ambiciosos, muchas de sus expectativas sean poco realistas, considerando a veces que se pueden modificar las normas para que se ajusten a sus valores.

Para Oblinger (2003), estos pasan por ámbitos tan propios como el qué «hacer» es más importante que qué «saber»; la realidad no es real, sino que esta viene definida por Internet, un medio muy superior; la hora de organizar la existencia, a la televisión, la radio o los periódicos, y que permite vivir la vida simultaneando acciones, simultaneando realidades. Por tanto, estar conectado no es ya una opción de los seres humanos, sino una necesidad que permite que todo esté disponible de forma permanente e inmediata, lo que lleva a una reducción del umbral de frustración, también en el ámbito del aprendizaje.

Lo que sí que está claro es que la distinta evolución normativa hace que su propia experiencia vital se refleje en su forma de aprendizaje y, por cómo se ha configurado el mismo, bastante diferente en cuanto a experiencias, dificultades, competencias sociales adquiridas, configuración de las propias actitudes derivadas del uso de la tecnología, entre otras.

Pasamos a tener nativos digitales, entendidos estos como aquellos que «han nacido y se han formado utilizando la particular "lengua digital" de juegos por ordenador, vídeo e Internet» (Krensky, 2010). Dede (2005) señala que los modelos de aprendizaje se han visto enriquecidos por entornos tecnológicos. En ellos, toda la adquisición de conocimiento y la interacción se realiza a través de ámbitos nuevos, donde se unen relaciones reales con digitales, a través de distintas capas de aprendizaje, de manera que, para aprehender ese conocimiento, los métodos tradicionales se ven sobrepasados, y aparecen nuevas técnicas vinculadas con las tecnologías, que cada vez son más diversas y que evolucionan a lo largo del tiempo, ya que el propio estudiante va evolucionando en ellas.

Dede (2005) insiste en que estas técnicas permiten que, junto a las redes sociales, se produzca la participación de una experiencia de conocimiento que ya es parte del grupo, no solo de la persona, y se realiza a través de la comunidad, al igual que entre los individuos, con un equilibrio entre el aprendizaje experimental, la tutoría continuada y la reflexión colectiva. Esto permite que los individuos tengan experiencias ajustadas a sus preferencias y a sus necesidades.

Esto puede llevar a que el aprendizaje pase a tener múltiples y distintos orígenes para individuos distintos y, por tanto, su asimilación sea diferente a la tradicional, ya que el mismo proviene de fuentes diferentes, siendo su validación como tal una de las razones de la adquisición del saber. Esto obliga a poner en duda todas las fuentes de conocimiento, incluidas las tradicionales, libros, clases magistrales, entre otras, como actividades formativas. Esto refuerza su conciencia crítica sobre los propios valores del sistema que se trasluce en todas sus actuaciones.

Vinculado con lo anterior aparece la realización de múltiples tareas de forma simultánea, el denominado *multitasking*. Como señala Greenfield (2009), existe la tendencia de intentar coordinar el estudio con otras tareas de estudio o de socialización, generalmente derivadas del uso de Internet. Sin embargo, este tipo de actuación reduce la efectividad en el aprendizaje y la profundidad del mismo al reducir la capacidad de enfocar la atención.

Esto lleva a la necesidad de plantear cuáles son las implicaciones que se derivan tanto para las instituciones educativas como para los elaboradores del conocimiento que, normalmente, serán los transmisores del conocimiento. Los profesores que forman parte de generaciones anteriores y que, por tanto, ya no son nativos digitales, sino inmigrantes digitales, aparecen en un medio que para ellos es nuevo y donde desenvolverse al nivel de sus estudiantes es un reto continuado para mantenerse a la altura de sus demandas.

Como señala de nuevo Dede (2005), esta situación abre una oportunidad a que las instituciones puedan mejorar la experiencia educativa de sus estudiantes ajustándose a sus características de acceso a la información y movilizando al sistema hacia esos ámbitos de actuación. Esto obliga a realizar unas fuertes inversiones en tecnología y, sobre todo, un proceso de desarrollo profesional de los docentes y de la propia administración educativa que, además, como acabamos de ver, puede dejar de ser oportuna por la inefectividad de los mismos.

Es un delicado equilibrio donde existe la tendencia de «ir a la moda», que puede ser inefectiva. La atención de los estudiantes está dividida de forma permanente a través, entre otras, de un número infinito de sitios web, redes sociales o aplicaciones móviles. Es complicado para los sitios web vinculados al proceso formativo competir por la atención de un estudiante, que se mantiene dividida. Esto lleva a dos opciones: ser cada vez más agresivos en los entornos multimedia para conseguir que no se interrumpa la interacción o, en una visión que cada vez capta más adeptos, dar un paso atrás en la intensidad del uso de la tecnología, para fijarse en el aprendizaje final de los estudiantes, su adquisición de conocimientos y competencias.

Sin embargo, es necesario reseñar que esta evolución en los sistemas de aprendizaje no puede pasar por una total transmutación del proceso formativo en el que «qué aprendemos» (contenidos) pierde su esencia frente a «cómo aprendemos» (metodología), por cuanto es necesario adaptar los sistemas existentes al entorno digital, sin que esto suponga una merma en el resultado final del proceso de aprendizaje.

Para ser eficientes en este ámbito, Rivera y Huertas (2006) señalan que los ámbitos de mejora del profesorado vienen definidos por un enfoque más individualizado de su enseñanza que obligan a reforzar aspectos como la diversidad de la oferta a los alumnos, una actualización continua de la misma que permite un enfoque centrado en el alumno, mostrado por los métodos que los *millennials* están acostumbrados a gestionar, es decir, en red, permitiendo que la experiencia se amplíe no solo en el aula sino también fuera de ella, pero sin olvidar, como se ha comentado, la necesidad de mantener un aprendizaje sólido.

Estos son los principios, pero está pendiente saber cómo son los resultados educativos.

5.3

Educación

La educación de una sociedad tiene múltiples implicaciones sobre su bienestar. Los datos de *Education at a Glance* elaborado por la OCDE (2016) muestran que una mayor educación reduce el desempleo de los ciudadanos de una sociedad, estableciéndose una clara relación entre ambos aspectos. Como muestra la figura 5.1, España es probablemente uno de los países donde se produce un mayor distanciamiento en las tasas de desempleo en función del nivel de estudios. Junto a Eslovaquia, República Checa y Letonia, dentro de la OCDE, y Sudáfrica y Lituania, como socios de la OCDE, la diferencia en términos absolutos de las tasas de desempleo entre quienes tienen estudios universitarios o terciarios y quienes no han superado la educación secundaria superior, se sitúa por encima del 15%.

Sin embargo, en términos relativos, esta diferencia no es tan considerable y se encuentra por debajo de la media de la OCDE y de la Unión Europea. Así pues, la tasa de desempleo de la población adulta (entre veinticinco y sesenta y cuatro años) con estudios inferiores a secundaria, en España, supone un incremento del 134% respecto a las tasas de desempleo de quienes poseen titulación universitaria. En este supuesto, tomando como referencia la media de los países de la OCDE y de la UE21, estas ratios se sitúan en el 154% y 180%, respectivamente.

En cuanto a la generación objeto de estudio, es bastante significativo indicar que esta brecha se reduce considerablemente. En el cuadro 5.1, se puede observar que, obviando que las tasas de desempleo son elevadas, el incremento de las tasas de los *millennials* con estudios hasta secundaria, respecto de quienes poseen estudios universitarios, es menor que en el resto de la población adulta. De esta manera, utilizando como datos de partida las tasas de desempleo de quienes tienen estudios universitarios, en España el desempleo del grupo (1), es decir, de aquellos cuya formación ha alcanzado hasta secundaria, supone el 197,65% respecto del grupo (3). Sin embargo, comparativamente, en la OCDE esta ratio asciende hasta el 252,56%, y hasta el 265,34% cuando se compara el obtenido como media en los países de la Unión Europea (UE21).

Cuadro 5.1 Desempleo por nivel educativo y edad (2015)

	(1) Hasta secundaria		(2) Bachillerato		(3) Estudios universitarios	
	adultos (25-64 años)	<i>millennials</i> (25-34 años)	adultos (25-64 años)	<i>millennials</i> (25-34 años)	adultos (25-64 años)	<i>millennials</i> (25-34 años)
España	28,94%	34,59%	19,23%	23,33%	12,36%	17,50%
OCDE	23,37%	17,41%	7,27%	9,20%	4,86%	6,89%
UE21	15,40%	21,83%	8,51%	10,70%	5,49%	7,98%

Fuente: OECD (2016), «Educational attainment and labour-force status». Elaboración propia.

Resultando una brecha reconocible en desempleo la diferencia existente entre los extremos en los niveles educativos, la generación *millennial* (25-34 años) comprueba cómo se está reduciendo esta en comparación con el resto de la población. Y mucho más si la comparamos con aquellos *baby boomers* que se encuentran cercanos a la edad de jubilación (55-64 años). A tal efecto, en el cuadro 5.2, se observa esta diferencia entre ambas generaciones. Al igual que en la comparación anterior, se utiliza como referencia la tasa de desempleo de quienes tienen estudios terciarios. En tal caso, el incremento de la tasa de desempleo de estos con respecto a quienes solamente han obtenido formación académica hasta el nivel de enseñanza secundaria supone el triple (304,34%) de los que tienen estudios universitarios. La diferencia existente, en términos relativos, entre los extremos en los niveles educativos de la generación *millennial* (25-34 años) es menor que en los *baby boomers* (55-64 años).

Cuadro 5.2 Comparación de las tasas de desempleo entre *millennials* y *baby boomers*, por nivel educativo (2015)

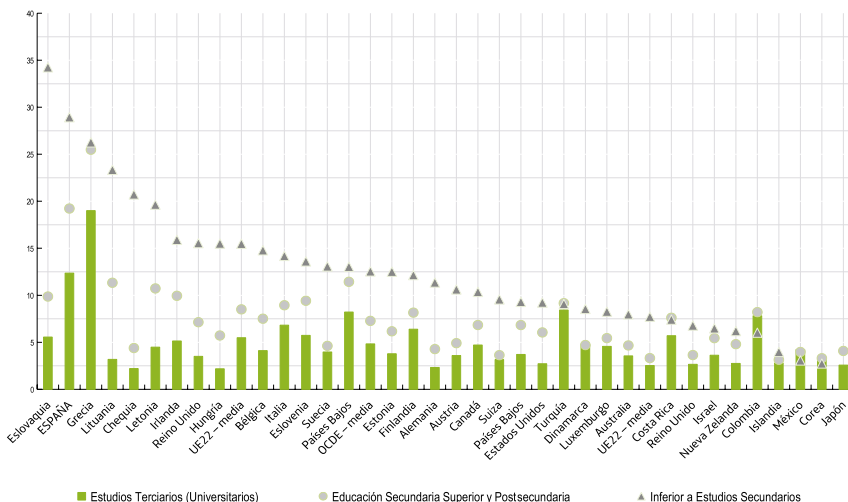
	<i>millennials</i> (25-34 años)			<i>baby boomers</i> (55-64 años)		
	Primaria y secundaria	Bachillerato (secundaria superior)	Estudios terciarios (universitarios)	Primaria y secundaria	Bachillerato (secundaria superior)	Estudios terciarios (universitarios)
España	34,59%	23,33%	17,50%	25,68%	15,10%	8,44%
OCDE	17,41%	9,20%	6,89%	9,06%	6,38%	3,79%
UE21	21,83%	10,70%	7,98%	11,18%	7,56%	4,22%

Fuente: OECD (2016), «Educational attainment and labour-force status». Elaboración propia.

Siguiendo *Education at a Glance 2016* (OCDE, 2016), España es de los países del entorno OCDE cuyos *millennials* tienen mayores tasas de educación hasta secundaria. Junto a Portugal, se encuentra en cabeza en comparación con el resto de la Unión Europea. La figura 5.2 refleja esta realidad desagregando los datos por género. Esta situación muestra que aún existe bastante camino para mejorar. Sin embargo, en comparación con el nivel de estudios de la población adulta, en general, los datos son positivos, pues muestran una clara tendencia de avance en el nivel de estudios.

Fig. 5.1

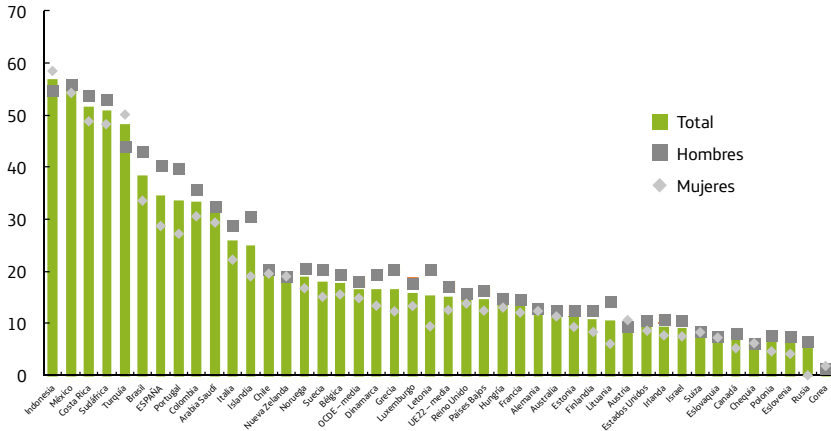
Comparación de las tasas de desempleo según el nivel de estudios (25-64 años) en OCDE



Fuente: OECD (2016), *Education at a Glance*. Elaboración propia.

Fig. 5.2

Comparación del porcentaje de *millennials* (25-34 años) con estudios secundarios, por género



Fuente: OCDE (2016), *Education at a Glance*. Elaboración propia.

La situación general en España dibuja un panorama que, aunque *a priori* pueda parecer que existe una distancia considerable para poder alcanzar un objetivo razonable, el análisis en profundidad de la evolución de las siguientes generaciones, entre las que se encuentran los *millennials*, hace atisbar un horizonte más cercano. En la actualidad, el 42,57% de la población adulta (25-64 años) posee una formación educativa inferior a la enseñanza secundaria superior (en la que se incluye la educación primaria y la enseñanza secundaria obligatoria y, además, aquellos que no tienen estudios). La media de los países de la OCDE se sitúa en el 22,67% y en la Unión Europea (UE22) en el 20,91%, es decir, que existe una brecha considerable.

Cuadro 5.3 Nivel educativo de la población (2015)			
	Primaria y secundaria	Bachillerato	Estudios universitarios
España	42,57%	22,31%	35,08%
OCDE - media	22,67%	42,80%	34,53%
UE22 - media	20,91%	46,61%	32,50%

Fuente: OCDE (2016), «Educational attainment and labour-force status». Elaboración propia.

A contrario sensu, nuestra posición entre quienes tienen formación universitaria sitúa a España por encima de la media: el 35,08% tiene estudios universitarios, donde se encuentran los estudios de ciclo corto (diplomaturas e ingenierías técnicas), los grados o equivalentes, los másteres o equivalentes y los estudios de doctorado.

En la OCDE y la UE22, los porcentajes son inferiores a los observados en el conjunto de la población española, pues son 34,53% y 32,50%, respectivamente. Por tanto, se comprueba que el *gap* existente en los estadios iniciales desaparece. Desagregando los niveles de formación entre las distintas cohortes de edad, se observa que las distancias se están reduciendo y que las nuevas generaciones tienen una mayor formación que las anteriores.

Cuadro 5.4 Comparación del nivel educativo entre *millennials* y generaciones anteriores

	España	OCDE	Diferencia UE22* - España	Diferencia OCDE - España
<i>millennials</i> (25-34 años)				
Primaria y secundaria	34,26%	14,62%	-13,35%	-19,65%
Bachillerato	25,95%	42,66%	20,66%	16,71%
Estudios universitarios	39,23%	41,46%	-6,73%	2,23%
adultos (35-44 años)				
Primaria y secundaria	39,90%	18,13%	-18,99%	-21,77%
Bachillerato	21,55%	43,10%	25,06%	21,55%
Estudios universitarios	38,05%	37,49%	-5,55%	-0,56%
adultos (45-54 años)				
Primaria y secundaria	49,63%	25,45%	-28,72%	-24,18%
Bachillerato	20,48%	42,69%	26,13%	22,21%
Estudios universitarios	29,04%	30,60%	3,46%	1,56%
adultos (55-64 años)				
Primaria y secundaria	62,63%	35,12%	-41,72%	-27,51%
Bachillerato	18,29%	38,33%	28,32%	20,04%
Estudios universitarios	17,51%	25,06%	14,99%	7,55%

Fuente: OCDE (2016). «Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de Adultos». Elaboración propia.

* Diferencia entre la media UE22. No hay datos estratificados para el conjunto de la UE22.



En el cuadro 5.4 se observan las cohortes de edad por estudios. Estos datos reflejan claramente la evolución positiva hacia una mejora de la formación de la población adulta en España. De este modo, se puede comprobar que la generación *millennial* (25-34 años) posee mejores ratios de formación frente al resto y en comparación con la OCDE y la media de la UE22.

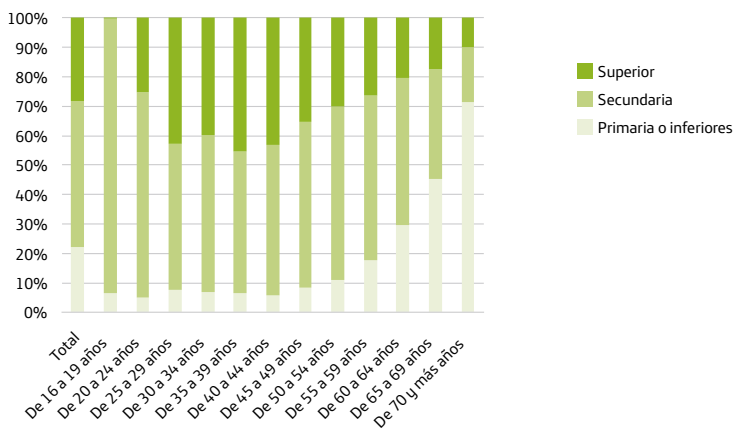
La evolución de los porcentajes de formación universitaria muestra una proyección positiva a medida que se analizan las generaciones posteriores. Así pues, la generación *millennial* obtiene las tasas más elevadas de educación universitaria, alcanzando el 39,23%, por encima de la media de la UE22 y de la OCDE, y en niveles similares a cohortes equivalentes en los países de la OCDE. De esta forma, se pone de manifiesto la mejora comparativa a la que se hacía referencia anteriormente. Además, en educación secundaria superior (bachillerato) se obtienen cotas superiores al 25% que, aunque en comparación con el resto de países de la OCDE queda lejos del promedio, supone el mayor porcentaje logrado, con una reducción de cinco puntos con respecto al diferencial existente en la generación anterior (entre treinta y cinco y cuarenta y cuatro años) en el conjunto de la OCDE.

Finalmente, entre quienes tienen una formación inferior al bachillerato (estudios primarios, enseñanza secundaria obligatoria y equivalentes), el porcentaje es el menor de los observados. En resumen, tanto de forma absoluta como comparativamente con generaciones anteriores o con los países del entorno, la formación educativa de los *millennials* los sitúa en una situación privilegiada para afrontar su desarrollo profesional.

En la figura 5.3 se indica el estado en el que se encuentran los niveles de formación de la población en 2016. Gráficamente, en comparación con las diferentes cohortes de edad, se observa cómo ha aumentado de forma progresiva el nivel de la cualificación de las sucesivas generaciones. De esta forma, las generaciones posteriores se encuentran, cada vez, en una situación de mejor formación.

Fig. 5.3

Comparación del nivel educativo en España



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE, 2016). Elaboración propia.

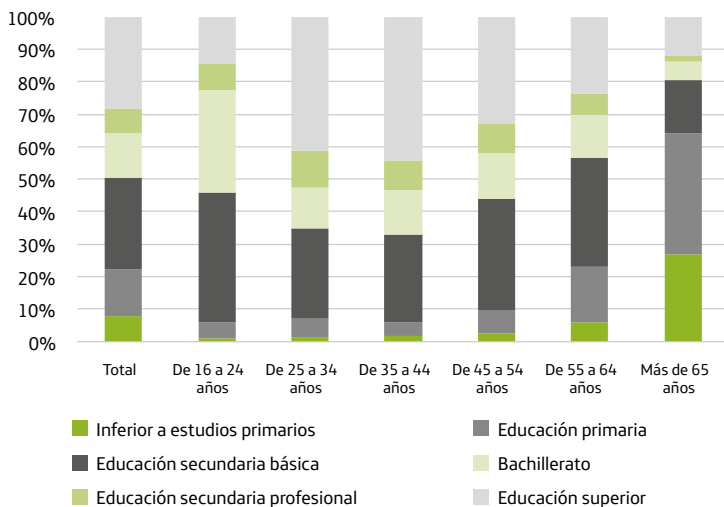
Siguiendo el análisis previo, se procede a realizar una mayor identificación de los estudios realizados y una mejor comparación con las cohortes de edad establecidas como referencia en las figuras anteriores. Para ello, se han desagregado los niveles educativos encuadrados en el apartado de secundaria, que se corresponde con educación secundaria básica, educación secundaria profesional y bachillerato. También se ha procedido de igual modo con primaria, de forma que pueda identificarse entre aquellos que solamente tienen estudios primarios o quienes no han alcanzado ese nivel de cualificación educativa. Además, se han agrupado los rangos de edad existentes.

La figura 5.4 muestra, de forma porcentual para su comparación, que el número de adultos cuyos estudios son inferiores a los estudios primarios se ha reducido significativamente hasta quedar situado en el mínimo residual. En cuanto a quienes solamente tienen educación primaria, se sitúan en torno al 5%, lo que comparativamente

lo encuadra entre los mínimos valores. Esto implica que se obtienen porcentajes superiores al 90% para quienes disponen de estudios a partir de la primera etapa de educación secundaria o similar. En el siguiente hito, se observa un incremento en la segunda etapa de la enseñanza secundaria, que en la actualidad se corresponde, en general, con educación secundaria básica, bachillerato superior y secundaria profesional. Este último alcanza los porcentajes más altos en comparación con las cohortes anteriores. En esta generación, dos de cada tres *millennials* poseen un alto nivel de estudios, ostentando niveles de formación de nivel 32 o superiores, conforme al CNED 2014 (INEE, 2014), lo que se corresponde mayoritariamente con bachillerato o equivalente y estudios universitarios (grados, másteres, diplomaturas, licenciaturas y doctorados).

Fig. 5.4

Comparación del nivel educativo en España



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE, 2016). Elaboración propia.

5.4

Competencias

La OCDE inició en 1997 el Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes, conocido por su acrónimo en inglés PISA —Programme for International Student Assessment—, en el que se analizan los conocimientos y destrezas adquiri-

dos al finalizar la enseñanza obligatoria. Para ello, con carácter trienal, se realiza una prueba a los estudiantes de quince años, en cuya última edición ha participado medio millón de jóvenes de 72 países pertenecientes a la OCDE y asociados. Se han realizado seis ediciones, en 2000, 2003, 2006, 2009, 2012 y 2015. Los resultados de la última encuesta PISA se dieron a conocer el pasado mes de diciembre de 2016.

En este entorno, a consecuencia del proceso anterior, se hizo necesario identificar aquellas competencias básicas para afrontar las demandas de la sociedad actual (OCDE, 2005), lo que se plantea a través del proyecto DeSeCo, Definición y Selección de Competencias Clave (en inglés, Definition and Selection of Key Competencies). El Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de Adultos, conocido por su acrónimo en inglés PIAAC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies), muestra las competencias de los adultos en destrezas clave del procesamiento de la información (OCDE, 2016). Las primeras encuestas fueron realizadas entre agosto de 2011 y marzo de 2012 y en ellas participaron adultos pertenecientes a 24 países.⁴ En la segunda ronda, que se desarrolló entre abril de 2014 y marzo de 2015, se incorporaron nueve nuevos países.⁵ En su totalidad, ha participado un cuarto de millón de adultos con edades comprendidas entre los dieciséis y los sesenta y cinco años, cuyos resultados aplicamos al estudio del nivel de competencias alcanzado por la generación *millennial*.

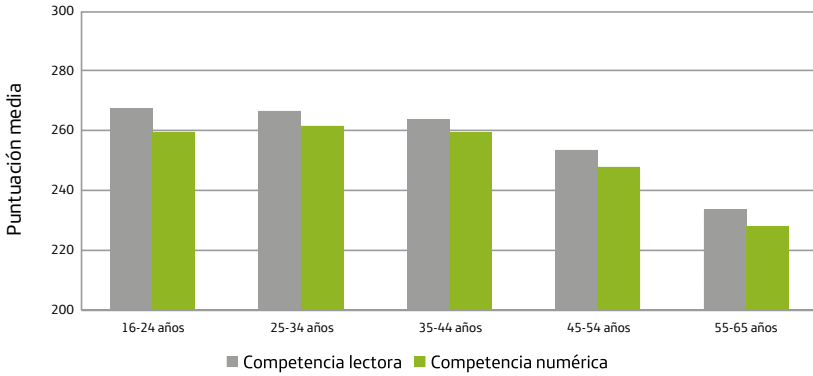
En la figura 5.5 se observa la puntuación media alcanzada en cada grupo de edad en las preguntas relativas a la competencia lectora y la competencia numérica. En tal caso, se comprueba que, en general, la calificación obtenida por los *millennials* en España es superior a la obtenida por las otras generaciones. En cuanto a la competencia numérica, los datos logrados por los *millennials* (257,29 puntos) superan los obtenidos por la generación inmediatamente anterior, entre 35 y 44 años (254,89 puntos), e incluso son superiores a la generación más joven, entre 16 y 24 años (255,15 puntos). En comprensión lectora, los *millennials* obtienen unos mejores resultados medios (262,80 puntos) que las cohortes anteriores (259,57 puntos para adultos entre 35 y 44 años), pero son ligeramente superados por la generación posterior (263,88 puntos para los adultos entre 16 y 24 años).

4. Concretamente, en la primera edición del PIAAC en 2013 participaron veinte países de la OCDE: Alemania, Australia, Austria, Canadá, Dinamarca, Eslovaquia, Estonia, Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, Japón, Corea, Países Bajos, Noruega, Polonia, Suecia y Estados Unidos; tres entidades subnacionales de la OCDE, que representan dos países: Flandes en Bélgica, Inglaterra e Irlanda del Norte en representación de Reino Unido. Además, dos países que no son miembros de la OCDE participaron en la encuesta: Chipre y Federación de Rusia.

5. En esta ronda, se incorporaron seis países de la OCDE: Chile, Grecia, Israel, Nueva Zelanda, Eslovenia y Turquía. Además, también participaron tres países que no son miembros de la OCDE: Indonesia, Lituania y Singapur.

Fig. 5.5

Competencia lectora y competencia numérica de la población adulta en España, por edad

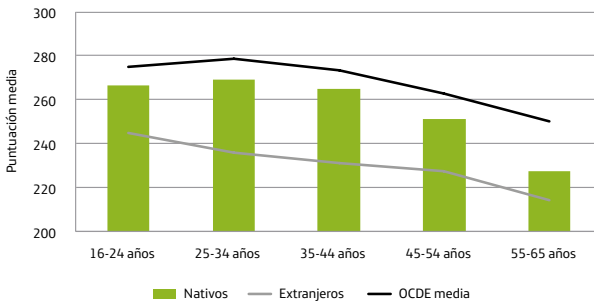


Fuente: OCDE (2016), «Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de Adultos». Elaboración propia.

La figura 5.6 compara las puntuaciones medias alcanzadas en el apartado relativo a comprensión lectora, diferenciado entre nativos (nacidos en España) y extranjeros, sin desagregar según el nivel de formación alcanzado. Se comprueba que, en este caso, los *millennials* nacidos en España son los que mejores resultados consiguen (269,33) frente a las otras cohortes de edad, incluso la que incluye los adultos entre los dieciséis y los veinticuatro años (266,59). Esto supone que las evaluaciones logradas por los *millennials* cuyos estudios son inferiores a la secundaria superior mejoran notablemente a los obtenidos por la generación posterior. Sin embargo, aunque se sitúan muy cerca del resultado medio de la OCDE (270,57), aún existen nueve puntos de diferencia con respecto a la media de este grupo de edad en la OCDE. Por otra parte, destaca que los resultados de los extranjeros son más bajos que los nativos.

Fig. 5.6

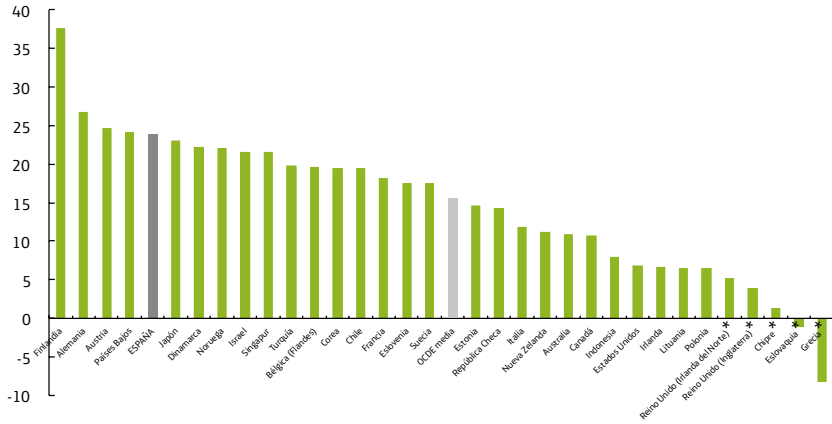
Comparación de la comprensión lectora entre nativos y extranjeros en España y OCDE



Fuente: OCDE (2016), «Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de Adultos».

Fig. 5.7

Comparación de la diferencia de la puntuación media de la competencia lectora entre *millennials* (25-34 años) y *boomers* (55-64 años) España y OCDE

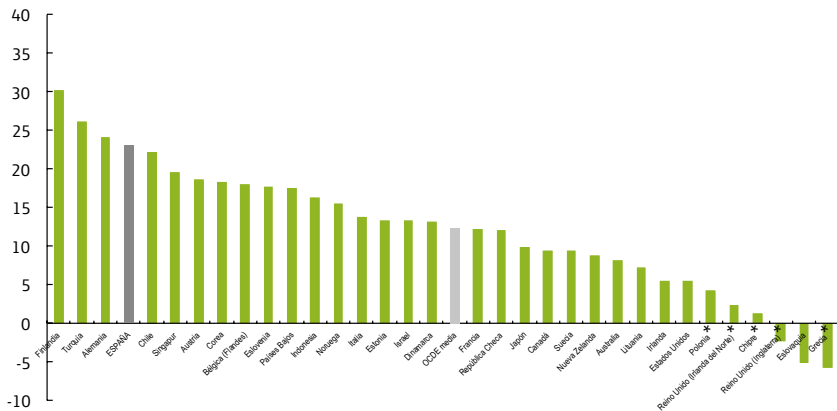


Fuente: OCDE (2016), «Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de Adultos».

Nota (*: p-value > 0,01). Elaboración propia.

Fig. 5.8

Comparación de la diferencia de la puntuación media de la competencia numérica entre *millennials* (25-34 años) y *boomers* (55-64 años) España y OCDE



Fuente: OCDE (2016), «Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de Adultos».

Nota (*: p-value > 0,05). Elaboración propia.

En España, la puntuación obtenida en el Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de Adultos (PIAAC) en comprensión lectora de los *millennials* (24-35 años), en comparación con aquellos adultos cuya edad está próxima a la jubilación (*baby boomers*, 55-64 años) supone una diferencia de 23,84 puntos, cuantía que se sitúa muy por encima de los 15,56 en los que está la media de países de la OCDE. Estas diferencias se basan en un modelo de regresión, teniendo en consideración las diferencias asociadas con las cinco variables socio-demográficas: edad, género, educación, antecedentes de inmigrantes e idioma y nivel educativo de los padres (OCDE, 2016). En la figura 5.7 se muestran las diferencias de puntuación entre una categoría y la edad como variable de contraste en los países participantes en el PIAAC. De esta forma, se comprueba que la mejora de este indicador es de las más altas. Esto sitúa a España entre los cinco países cuya evolución ha sido más favorable, junto a Finlandia, Alemania, Austria y Países Bajos.

En la figura 5.8, se replica la técnica estadística descrita en el párrafo anterior aplicada a la competencia numérica o comprensión matemática. El progreso en la calificación entre las generaciones indicadas es de 23,01 puntos, mientras que la media de la OCDE se encuentra en 12,39. En este caso, la mejora de los *millennials* en España se encuentra entre los cuatro países con más diferencia: Finlandia, Turquía y Alemania.

Cuadro 5.5 Media de competencia numérica por nivel educativo de la población

	España	Italia	Grecia	OCDE media
16-24 años	255,2	251,3	252,6	266,5
25-34 años	257,3	262,4	256,0	273,5
35-44 años	254,9	250,9	253,2	269,5
45-54 años	242,3	243,7	253,8	259,3
55-65 años	220,5	229,4	243,6	245,9

Fuente: OCDE (2016), «Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de Adultos». Elaboración propia.

La cohorte de edad que comprende los adultos entre los veinticinco y los treinta y cuatro años, *millennials*, es la que mejores puntuaciones obtiene en la evaluación de este apartado en el PIAAC. El cuadro 5.5 muestra los valores medios alcanzados por España y dos países de nuestro entorno como son Italia y Grecia, así como la media de la OCDE. Realizando una desagregación de las capacidades evaluadas conforme a los niveles establecidos en el programa, obtenemos los valores que configuran el cuadro 5.6. La generación *millennial* es la que consigue el mayor porcentaje en los niveles más altos, 4 y 5, de la competencia numérica. Además, si contabilizamos aquellos que obtienen un nivel de competencia por encima del nivel 3, el número se sitúa por encima del 36,4% resultando el mayor,

comparativamente, con las demás cohortes de edad. Observando ambos cuadros de forma conjunta, se colige que los *millennials* no solo son los que logran un mejor promedio en esta aptitud, sino que, además, logran los mayores porcentajes en los niveles de cualificación.

Cuadro 5.6 Porcentaje de adultos en cada cohorte de edad según el nivel de competencia numérica

	Inferior al Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4 y 5
16-24 años	4,84	16,74	46,20	27,90	3,82
25-34 años	5,45	17,19	40,39	30,70	5,71
35-44 años	6,69	17,62	39,87	30,47	4,88
45-54 años	10,10	23,53	40,16	21,22	4,21
55-65 años	19,51	29,48	36,23	11,99	1,28

Fuente: OCDE (2016), «Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de Adultos». Elaboración propia.

Finalmente, en el conjunto de las competencias digitales, se comprueba una clara tendencia en la mejora cuanto más jóvenes son los adultos. Por tanto, aunque los *millennials* logran superar los resultados obtenidos por generaciones posteriores, se acredita que la generación posterior, aquellos con edades comprendidas entre los dieciséis y los veinticuatro años, consiguen superarlos ampliamente. Estas circunstancias se ponen de manifiesto en el cuadro 5.7, donde el porcentaje de adultos sin experiencia digital desciende de forma directa conforme desciende la edad. Es, sin duda, una evolución coherente con el avance y la proliferación de las TIC. Además, en comparación con los otros grupos de edad, la diferencia con respecto a la media de la OCDE es inferior a los tres puntos porcentuales. El cuadro 5.8 refleja la forma en que los encuestados han realizado la evaluación de las competencias digitales, donde se reafirma lo indicado.

Cuadro 5.7 Adultos sin experiencia digital

	España	Italia	Grecia	OCDE media
16-24 años	5,71%	5,60%	3,49%	4,66%
25-34 años	9,87%	10,02%	6,37%	7,14%
35-44 años	15,12%	20,11%	12,33%	10,67%
45-54 años	29,53%	35,97%	21,64%	19,49%
55-65 años	50,44%	56,06%	36,17%	31,78%

Fuente: OCDE (2016), «Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de Adultos». Elaboración propia.

Cuadro 5.8 Realización de la evaluación mediante ordenador (competencia digital)

	Sin experiencia en ordenadores	No superaron la evaluación sobre TIC	Optaron por no realizar la evaluación con ordenador	Realizaron la evaluación con ordenador
16-24 años	0,85%	8,67%	3,91%	16,38%
25-34 años	5,23%	19,39%	15,17%	26,44%
35-44 años	13,72%	23,07%	25,90%	27,82%
45-54 años	30,09%	23,37%	26,21%	19,37%
55-65 años	50,11%	25,50%	28,80%	9,99%

Fuente: OCDE (2013), «Programa para la Evaluación Internacional de las Competencias de Adultos». Elaboración propia.

5.5

Conclusiones

Los *millennials* son, sin duda, la generación mejor preparada en España. Definidos como nativos digitales, los nacidos en los años ochenta y noventa conforman la cohorte con más altas tasas de educación universitaria. La positiva evolución en los procesos formativos permite a esta generación situarse en torno al promedio de los países de la OCDE respecto de sus congéneres y por encima de las ratios medias del conjunto de la población tanto en la OCDE como en la UE22.

La adquisición de competencias digitales y tecnológicas ha permitido a los *millennials* desarrollar capacidades multitareas y desenvolverse en un entorno interactivo, donde la comunicación interpersonal a través de las redes sociales resulta un aspecto central de este conjunto. Estos aspectos obligan a los sistemas formativos a adaptarse a la nueva realidad, pero no impiden que esta generación adquiera competencias básicas lectoras y numéricas.

Aunque las altas tasas de desempleo afectan a toda la población en España, se pone de manifiesto que la relación entre el desempleo de aquellos que tienen formación inferior a la enseñanza secundaria superior y los que poseen estudios universitarios es mucho menor que la que se recoge para otros grupos de edad y menor que en la OCDE y en la UE22.

En cuanto a competencias, destrezas y habilidades, la generación *millennial* también destaca por su alta cualificación. Las buenas calificaciones obtenidas en las pruebas de comprensión lectora y numérica los sitúan comparativamente por encima del resto de grupos de edad de la población objeto de estudio. Nos encontramos ante la generación mejor formada y preparada existente y que dispone de los conocimientos y habilidades necesarios para afrontar positivamente los retos que se les propongan.



5.6

Referencias bibliográficas

- DeBard, R. (2004). *Millennials Coming to College. New directions for Student Services*, 2004, 106, pp. 33-45.
- Dede, C. (2005). «Planning for Neomillennial Learning Styles». *Educause Quarterly*. Número 1.
- Greenfield, P. M. (2009). «Technology and Informal Education: What is Taught, What is Learned». *Science*, 323 (5910), pp. 69-71.

Howe, N.; Strauss, B. (2000). *Millennials Rising: The Next Generation*. New York: Vintage Books.

Instituto Nacional de Estadística – INE (2016). Estadísticas oficiales.

Instituto Nacional de Evaluación Educativa – INEE (2016). Sistema Estatal de indicadores de la educación. Edición 2016. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Krensky, M. (2010). «Nativos e Inmigrantes Digitales». *Cuadernos SEK 2.0*, Madrid.

Oblinger, Diana (2003). «Boomers Gen-Xers and Millennials: Understanding the New Student». *Educause Review*, 38 (4), pp. 37-47.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2016). Education at a Glance 2016. OECD Indicators.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2016), Programme for the International Assessment of Adult Competencies (PIAAC 2016). OECD Indicators.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2013), Programme for the International Assessment of Adult Competencies (PIAAC 2013). OECD Indicators.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2005). The Definition and Selection of Key Competencies (DeSeCo). Executive Summary.

Pew Research Center, (2015). *The Whys and Hows of Generations Research*, Washington.

Rahona, M. (2008). «La educación universitaria en España y la inserción laboral de los graduados en la década de los noventa. Un enfoque comparado», Madrid, Premios Injuve para Tesis Doctoral.

Rivera, B.; Huertas, M. (2006). Education. Recuperado de <http://www.nyu.edu/frn/publications/millennial.student/Challenges%20and%20Implications.html>

6

Millennials, unicornios y cisnes negros: una visión del éxito

6.1

Profesiones escalables y la so-
ciedad del *winners take all*

160

6.2

Los *millennials* son de
«Extremistán»

161

6.3

El éxito en Extremistán

163

6.4

Fracaso: *storytelling*,
hiperdifusión y el mito del
potencial

165

6.5

Referencias bibliográficas

169

Jaime García Cantero¹

Detrás del concepto de éxito del *millennial* y del culto a «las ideas que pueden hacerse rico» (Davis, 2005) subyace no tanto la idea del emprendimiento como generador de valor a largo plazo sino la búsqueda de valoraciones millonarias instantáneas, el emprendedor como un ídolo pop, una estrella del rock. Historias como las de WhatsApp o Instagram, ambas adquiridas por Facebook a precios millonarios que nada tenían que ver con los resultados operativos de las mismas, han creado en el imaginario *millennial* la idea de que es posible hacerse rico con tan solo una buena idea en muy poco tiempo. Dentro de esta mitología, destaca el concepto de «unicornio» que se define como aquellas compañías de nueva creación (*start-ups*) que alcanzan valoraciones iguales o mayores a los mil millones de dólares, pero en el mundo solo hay 229 unicornios (Fortune, 2016), la gran mayoría en Estados Unidos y ni uno solo en España ni ningún país de Iberoamérica. Y no es solo que la probabilidad de tener un gran éxito tiende a cero sino que la mera supervivencia es improbable: según Spain Start Up, nueve de cada diez *start-ups* cierran antes del tercer año de vida. Son, por tanto, los unicornios y las grandes historias de éxito en el mundo del emprendimiento digital, cisnes negros (Nicholas Taleb, 2007). Son para Taleb «cisnes negros» los hechos que definen nuestro tiempo y que tienen en común tres aspectos fundamentales: los cisnes negros son una rareza, porque están fuera de las expectativas normales; los cisnes negros producen un impacto tremendo y, pese a la condición de rareza de los cisnes negros, la naturaleza humana hace que inventemos explicaciones de su existencia después del hecho, con lo que, erróneamente, creemos hacerlo explicable y predecible. Esto ocurre irremediabilmente en las mil veces repetidas historias de éxito en el mundo emprendedor en el que muchos han pretendido sistematizar, explicar, incluso hacer replicable estos cisnes negros que por su propia naturaleza son prácticamente imposibles de repetir. ¿Implica esto que es imposible el éxito en el mundo del emprendimiento digital? Por supuesto que no, pero es necesario adoptar una visión más realista del concepto de éxito y de los riesgos asociados al mismo. Para ello resulta muy útil la separación que hace Nicholas Taleb sobre trabajos y economías escalables y no escalables. Dice Taleb que «la distinción entre el escritor y el panadero, el especulador y el médico, el estafador y la prostituta, es una buena forma de observar el mundo del trabajo. Permite diferenciar las profesiones en que uno puede añadir ceros a sus ingresos sin gran esfuerzo frente aquellas en que se necesita añadir trabajo y tiempo». Existirían, así,

1. Analista independiente, director de contenidos de *Retina* en *El País*, mentor en Founder Institute, profesor de la EOI y consejero en diversas *start-ups*. Además, es colaborador habitual de varias publicaciones especializadas en innovación, estrategia digital y nuevos medios, así como de prensa económica (*Cinco Días*) y diarios generalistas (*El País*). También participa en programas de radio y televisión y es ponente en congresos y conferencias en toda Europa, América Latina y Estados Unidos. García Cantero ha sido profesor invitado en la Universidad Complutense, IE Business School, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Rey Juan Carlos, UIMP, Rovira Virgili de Tarragona, ITBA en Argentina, UPC en Perú y UTA en Ecuador, así como en la Escuela de Periodismo de *El País*. Fue director de Análisis de IDC. Antes trabajó como consultor estratégico en McKinsey & Co. Estudió ingeniería en la UPM de Madrid y KTH (Estocolmo) y ha realizado estudios de posgrado en la Universidad de Stanford.

trabajos y economías no escalables «profesiones, como la de dentista, consultor o masajista... en las que hay un tope en el número de pacientes o clientes que se pueden atender en un determinado tiempo». Además, la presencia de uno es necesaria para la prestación del servicio. Si abrimos un restaurante de moda, a lo máximo que podemos aspirar es a llenar el comedor todos los días (a menos que creemos una franquicia). En estas profesiones, por muy bien pagadas que estén, «los ingresos están sometidos a la gravedad: dependen de los esfuerzos continuos de uno, más que de la calidad de sus decisiones». Además, este tipo de trabajo es predecible en gran medida: variará, pero no hasta el punto de hacer que los ingresos de un día sean más importantes que los del resto de nuestra vida. En otras palabras, no estarán impulsados por un cisne negro. Sin embargo, como explica Taleb, «otras profesiones permiten añadir ceros a tus resultados (y a tus ingresos), si trabajas bien, con poco o ningún esfuerzo»: este es el caso del emprendimiento digital, pero también de otras muchas «profesiones» o roles identificados con el éxito en el entorno *millennial* como pueden ser los *youtubers* o los *instagrammers*.

6.1

Profesiones escalables y la sociedad del *winners take all*

Para el *millennial*, el éxito se identifica necesariamente con estas profesiones y roles escalables, pero esto tiene unas críticas connotaciones. En palabras de Taleb, «una profesión escalable es buena solo para quien tiene éxito; son profesiones más competitivas, producen desigualdades monstruosas y son mucho más aleatorias, con disparidades inmensas entre los esfuerzos y las recompensas: unos pocos se pueden llevar una gran parte del pastel, dejando a los demás marginados». Si en las profesiones y roles no escalables lo característico es el promedio y la moderación, siendo «lo mediocre colectivamente trascendental» es, sin embargo, el entorno escalable un mundo de «gigantes o enanos, más exactamente, un pequeño número de gigantes y un grandísimo número de enanos», un mundo donde el éxito (relativo) de unos pocos se basa en el fracaso (también relativo) de una multitud. Sírvanos el ejemplo de los *youtubers*: frente a la imagen de los vídeos con millones de reproducciones, la cruel realidad, pues solo el 0,4% de los vídeos supera el millón de reproducciones y solo diecisiete en toda la historia superaron los mil millones. Se trata claramente de lo que Robert H. Frank y Philip Cook definían como la *Winners-take-all Society* (1995). Su libro parte de una premisa no muy lejana a la de los empleos escalables de Salomon. Tratando de explicar el aumento de la disparidad de ingresos en ciertas profesiones, los autores plantean que en muchos campos opera un mercado en que la compensación está dada por la posición relativa, no por el rendimiento absoluto. ¿Pero qué es el posicionamiento relativo en un mundo en el que las medias ya no

explican nada? Frank y Cook utilizan el ejemplo del corredor que gana la medalla de oro en los 100 metros lisos en las Olimpiadas, que recibe una cantidad de dinero (en contratos publicitarios) exponencialmente mayor que la que recibe el segundo mejor, incluso cuando la diferencia en tiempo haya sido de centésimas de segundo. Este fenómeno también es frecuente en el mundo del espectáculo, en que cientos de miles de personas sueñan con ser estrellas millonarias y solo unas pocas lo son en realidad. Pero este fenómeno es cada vez más habitual en todas las profesiones y sectores. El símil del atleta de los 100 metros se aplica igual al *youtuber* o al *instagrammer* en el que las diferencias de ingresos entre los más populares y el resto pueden ser aún mayores que en el caso deportivo.



6.2

Los millennials son de «Extremistán»

Siguiendo con el argumentario de Taleb, «esta distinción entre escalable y no escalable nos permite diferenciar claramente entre dos variedades de incertidumbre, dos tipos de azar». Utiliza un ejemplo para definir esas dos variedades: «Supongamos que reunimos a mil personas seleccionadas al azar de entre la población

general y las ponemos de pie, una al lado de otra, en un estadio. Pensemos en la persona más obesa que se nos ocurra y añadámosla a esa muestra. Suponiendo que pese tres veces más que el peso medio, entre doscientos y doscientos cincuenta kilos, no representará más que una fracción muy pequeña del peso de toda la población (en este caso, un 0,5%). Podemos ser aún más contundentes. Si escogiéramos al ser humano biológicamente más pesado posible del planeta, no representaría más del, supongamos, 0,6% del total, un incremento insignificante. Y si tuviéramos diez mil personas, su contribución sería pequeñísima». En el contexto de las profesiones y la economía no escalable es lo que denomina Taleb «Mediocristán», los sucesos particulares no aportan mucho individualmente, solo de forma colectiva: ningún elemento singular cambiará de forma significativa el total y la desviación respecto a la media nunca es de magnitud. Frente a este entorno, está el de las profesiones y las economías escalables que llama Taleb «Extremistán», que explica con el siguiente ejemplo: «Consideremos por comparación el patrimonio de las mil personas que alineamos en el estadio anterior. Añadamos a una de las personas más ricas que se puedan encontrar en el planeta, Bill Gates, por ejemplo, fundador de Microsoft. Supongamos que su patrimonio se acerca a los 80.000 millones de dólares, siendo el capital de todos los demás unos cuantos millones. ¿Cuánto representaría respecto a la riqueza total, el 99,9%? En efecto, todos los demás no serían más que un error de redondeo del patrimonio de Gates, la variación de su cartera de valores durante el último segundo. Para que el peso de alguien represente tal porcentaje, esa persona tendría que pesar unos 50 millones de kilos». En Extremistán, las desigualdades son tales que una única observación puede influir de forma desproporcionada en el total. Como veíamos antes en nuestro ejemplo, ocurriría algo similar con los *youtubers* y sus vídeos. Las reproducciones del 99% de los vídeos serían un mero redondeo en las cifras del 1% más visto. Los *youtubers*, como los emprendedores digitales, viven en Extremistán y el éxito de pocos se separa del fracaso de multitudes. Extremistán puede producir cisnes negros y, de hecho lo hace, ya que unas cuantas ocurrencias han influido colosalmente en la historia. Cisnes negros de Extremistán son Instagram o WhatsApp, pero también lo son PSY y su Gangman Style o Rubius, cuyos vídeos ven cada día millones de personas en el complejo mundo de Extremistán. Son los éxitos para los *millennials*, historias de Extremistán, cisnes negros altamente improbables pero espectaculares en su impacto cuando se producen. En palabras de Taleb: «Mediocristán es donde tenemos que soportar la tiranía de lo colectivo, la rutina, lo obvio y lo predicho; Extremistán es donde estamos sometidos a la tiranía de lo singular, lo accidental, lo imprevisto y lo no predicho».

6.3

El éxito en Extremistán

6.3.1 El éxito es un cisne negro

El éxito para el *millennial* en un entorno como el descrito no podía ser de otra manera que igualmente singular, accidental e imposible de predecir o prever. Y es que en la nueva economía escalable y de las ideas, parece que no hay una relación entre talento y éxito o, como concluía Arthur de Vany en sus estudios sobre el Hollywood clásico, lo que generalmente llamamos «talento» es fruto del éxito, no al contrario. De Vany demostró que, lamentablemente, gran parte de lo que asignamos a las destrezas es una atribución posterior a los hechos: «La película hace al actor y una gran dosis de suerte no lineal hace la película» (De Vany, 2003). Explicaba también De Vany en su análisis sobre la inmisericorde incertidumbre del éxito de las películas cómo este depende de forma crítica del contagio. Tal contagio no solo se aplica al cine: parece que afecta a una amplia variedad de productos culturales y a muchos de los ámbitos que el *millennial* identifica como exitosos, desde el desarrollador de apps al *youtuber*, el éxito es necesariamente viral. Nos es difícil aceptar que las personas no siguen a un *youtuber* por él mismo ni por su talento, sino también por sentir que pertenecen a la comunidad. Mediante la imitación, nos aproximamos a los demás, es decir, a otros imitadores. Así se combate la soledad. No hay mayor indicador de éxito para el *millennial* que ser copiado, remezclado, incluso parodiado por ser síntoma del éxito supremo, el viral: el *trending topic* como metáfora del éxito *millennial*, un cisne negro como este, inesperado, de gran impacto y, por mucho que les pese a los supuestos gurús del *marketing* en las redes sociales, completamente aleatorio y sin relación alguna con el talento de quien lo escribe.

6.3.2 El éxito es espuma

Pero, además, el éxito en el mundo escalable tiene también en común con el *trending topic* lo efímero. Es el éxito para el *millennial* un éxito líquido que, como explicaba Zygmunt Bauman, implica la renuncia a la planificación a largo plazo: el olvido y el desarraigo se presentan como condición del éxito; en palabras del propio Bauman «el secreto del éxito reside (...) en evitar convertir en habitual todo asiento particular» (Bauman, 2004: 20). Pero quizás ni la imagen del líquido es suficiente para reflejar la aleatoriedad y la evanescencia del éxito en el mundo escalable, porque lo líquido puede ser más o menos denso, más o menos pesado, pero, desde luego, no es evanescente. Sería preferible pensar en la imagen de la espuma que propone Sloterdijk para cerrar su trilogía *Esferas*: con la implosión de las esferas, se intenta dar cuenta del carácter multifocal de la vida moderna, de los movimientos de expan-

sión de los sujetos que se trasladan y aglomeran hasta formar espumas donde se establecen complejas y frágiles interrelaciones, carentes de centro y en constante movilidad expansiva o decreciente.

La imagen de la espuma funciona para describir el estado de las cosas en el mundo escalable marcado por el pluralismo de las invenciones del mundo, por la multiplicidad de microrrelatos que interactúan de modo agitado.

6.3.3 El éxito soy «yo»

Otro aspecto fundamental para entender el éxito en el entorno *millennial* es la pregunta democratización del mismo, es decir, la tan extendida idea de que cualquiera puede tener éxito. Y es que la generación *millennial* es también conocida como generación Yo. Es abundante la literatura que refleja la positiva percepción que tienen los *millennials* sobre sí mismos y su capacidad de triunfar que choca claramente con la realidad, aunque este optimismo no es exclusivo de esta generación, pues parece la reacción habitual de los humanos ante la economía de lo escalable y la sociedad del *winners take all*. El mecanismo de defensa habitual es «sobreestimar profundamente nuestras capacidades» (Cook, 1995); en su *Winners-take-all Society*, sus autores desarrollaban numerosos ejemplos: más del 60% de los jugadores de baloncesto de la primera división universitaria pensaba que llegaría a entrar a la NBA. Aunque solo el 5% lo consigue, más del 70% de los encuestados entre estudiantes de instituto se consideraba mejor que el promedio y solo el 2% debajo del promedio y el 94% de los profesores universitarios afirmaban que eran mejores que el promedio de sus colegas.

La explicación desde la psicología es sencilla: pensar que uno es peor que el promedio no nos gusta, por tanto, una solución es pensar que uno es mejor que el promedio, total, no es tan fácil probar que uno está equivocado. El libro de Frank y Cook cita un estudio en el que se encontró que los pacientes con depresión clínica eran notablemente certeros a la hora de evaluar sus propias capacidades, mientras que la gente sana del grupo de control tendía a tener una proporción significativamente inflada de sus capacidades objetivas.

Pero este problema se lleva al extremo en los *millennials* y la denominada generación Yo (Twenge, 2006), más interesada por famosos sin talento reconocido. Para triunfar, basta con ser hija de multimillonarios y dedicar el tiempo a despilfarrar una fortuna, como Paris Hilton o Nicole Ritchie, o participar en un *reality show* como *Gran Hermano* y aprovechar los quince minutos de fama. ¿El secreto del su éxito? Este tipo de programas son un espejo donde los jóvenes se reconocen. Además, estos personajes demuestran que cualquiera puede convertirse hoy en una celebridad. Para Twenge, esta visión del éxito es una parte fundamental de la construcción de una identidad vanidosa: «El exagerado materialismo, la educación ultrapermisiva, la fascinación por los famosos y por el género televisivo de los *reality shows* son otros factores que podrían explicar la tendencia hacia la generación Yo».

6.4

Fracaso: *storytelling*, hiperdifusión y el mito del potencial

Ya se ha comentado anteriormente que en una «sociedad de gigantes o enanos, más exactamente, un pequeño número de gigantes y un grandísimo número de enanos» (Taleb, 2007), el éxito de unos pocos se basa en el fracaso de una multitud, pero, además, este fracaso es especialmente amargo en un entorno de enorme visibilidad y despiadada comparación con los iguales como el que las redes han creado. En un reciente artículo publicado en *Harvard Business Review* se recogía esta declaración de un *millennial* de Reino Unido: «Somos una generación que se compara despiadadamente con los que nos rodean y que al mismo tiempo son nuestros modelos. Y, si no estamos haciendo algo excepcional o no nos sentimos importantes y realizados, sufrimos mucho» (Csorba, 2016). Según este artículo tres factores contribuyen a esto: el falso impacto de los logros en las redes sociales, la excesiva difusión de historias de *millennials* superexitosos y el aumento de las elecciones y opciones de las que disponen a la hora de forjar sus carreras.

6.4.1 El *storytelling* del éxito y su omnipresencia en las redes

La proliferación de dispositivos capaces de generar contenidos y su conectividad permanente permiten una democratización del *storytelling*, con lo que todas las personas serán capaces de generar contenidos que refuercen su identidad narrativa (García Cantero, 2009); en otras palabras, el acceso generalizado y permanente a herramientas capaces de generar contenidos aumenta nuestras capacidades como *storytellers*, porque, en definitiva, «nadie es tan guapo, dicen, como su foto de Facebook» (Sánchez, 2011) y hoy el uso de herramientas multimedia posibilita crear historias con nuestras propias vidas (por ejemplo, hoy es práctica habitual entre adolescentes hacer fotos y vídeos con sus teléfonos móviles de cualquier actividad que realizan y, además, editarlas y manipularlas) y, como veremos en el siguiente apartado, difundirlas (estas fotos y estos vídeos son subidos a Facebook u otras redes sociales). Se convierten así estas nuevas tecnologías en forjadoras de esas identidades narrativas de las que hablaba Ricoeur, pero también pueden convertirse en herramientas de sofisticada manipulación de la opinión, como denunciaba Salmon, aumentando la brecha entre los capaces de utilizar las nuevas herramientas —y, por tanto, crear y difundir historias— y los que no. Contar el éxito es tan importante o más que el éxito en sí y muchos *millennials* señalan que se sienten presionados a mantener el ritmo de logros que sus iguales pregonan en las redes (Csorba, 2016). No pueden evitar hacer comparaciones con sus propios logros o con la ausencia de ellos y muchos maquillan su realidad cotidiana en las redes, ignorando las dificultades de la vida cotidiana y remarcando los éxitos. Y, como los *millennials* dedican cada vez más tiempo de su vida en Internet a varias vías de comunicación, las comparaciones son inevitables, al igual que los sentimientos de desánimo que las acom-

pañan. Un estudio de la Universidad de Michigan sugiere que cuanto más acuda alguien a Facebook, peor se sentirá (Kroos et al., 2013).

La difusión por los medios de comunicación de historias de *millennials* hiperexitosos, el entusiasmo de los medios por las historias de jóvenes exitosos también puede generar una impresión equivocada. Las historias de las salidas lucrativas de un pequeño número de *millennials* de *start-ups* o sus rápidos ascensos dentro de importantes corporaciones generan una percepción irreal del éxito para individuos que se encuentran al principio de su trayectoria profesional, una realidad que muchos entrevistados reconocieron, pero que les costaba digerir. Listados como el *30 under 30* y demás contribuyen al ideario de esos nuevos ídolos paganos: jóvenes y millonarios. Los éxitos meteóricos sí suceden a veces, pero son raros y a menudo dependen de golpes de suerte, contactos fabulosos o años de realidades profesionales diligentes y poco gratificantes, pero... los medios de comunicación suelen optar por visiones mucho más edulcoradas y hagiográficas.

El mito del potencial. El psicólogo Adam Phillips utiliza en su libro *Missing Out: In Praise of the Unlived Life* la célebre frase de John Lennon «la vida es aquello que pasa mientras haces otros planes» para explicar el papel que puede tener en nuestras vidas «el mito de nuestro potencial». En un mundo con infinitas opciones y en el que el mensaje de «puedes ser lo que quieras cuando quieras y nunca es tarde para reinventarse», ese mito puede generar una enorme frustración e insatisfacción. Listas que te explican cómo ser millonario en diez pasos, vídeos que en cinco minutos te enseñan a hacer (o a creer que sabes hacer) cuando antes habrías necesitado años o aplicaciones que permiten hacer música, fotos o películas como un profesional trivializan el éxito y, lejos de resultar útiles, pueden generar importantes dosis de frustración.



6.4.2 Guía de supervivencia: un decálogo para el emprendedor *millennial*

Aunque la pintura hasta ahora resulte poco alentadora, el éxito es posible en el entorno *millennial*. Las posibilidades y el potencial son inmensos y, partiendo de que el éxito nunca ha sido, es ni será fácil, es importante asumir ciertas cosas que pueden ayudar al *millennial* emprendedor sea cual sea su área de interés a lograr el éxito. Este es un listado que no pretende ser novedoso, ni completo ni, por supuesto, proponer recetas mágicas. Es solo mi experiencia después de trabajar con cientos de emprendedores en los últimos diez años.

1. Las ideas, por buenas que sean, no te harán rico. Es importante entender que las ideas por buenas que sean no son suficientes para crear un negocio de éxito sostenible en el tiempo. Ser emprendedor no consiste en tener una buena idea, venderla y echarse a dormir sino en tener una buena idea cada día para hacer tu negocio competitivo. Se suele decir que el emprendimiento es un maratón, pero yo creo más que se trata de una sucesión infinita de carreras de 100 metros. Es importante entender que la implementación de una idea es tan importante como la idea en sí. Decenas de buscadores antes de Google, redes sociales antes de Facebook o apps fotográficas antes de Instagram fracasaron y compartían ideas de partida tremendamente similares. Las buenas ideas son condición necesaria pero no suficiente para el éxito en el entorno emprendedor.
2. Tus mejores ideas están muy cerca de ti. El emprendedor debe buscar sus ideas en lo que conoce, en lo que domina y mucho mejor si es en lo que le apasiona. No solo por la necesidad de un profundo conocimiento del sector y el área de actividad en el que se va a emprender sino porque va a dedicar una parte fundamental de su vida a perseguir esta idea y más vale que sea algo que le apasione. En los últimos diez años, he conocido a cientos de emprendedores de éxito en tres continentes diferentes y lo único que tienen en común todos ellos es la pasión por lo que hacen.
3. Las grandes ideas son simples. La fascinación por la tecnología lleva a buscar ideas cada vez más complejas. En mi experiencia, las buenas ideas se explican en un tuit. Si necesitas más de dos frases para que los demás entendamos tu idea, olvídate, no es una buena idea.
4. Compartir las ideas las hace mejores ideas: muy asociado a la visión anterior de las ideas que te harán rico está la de que estas deben ser mantenidas en secreto para evitar que sean robadas. El miedo a la copia es normal y es obvio que hoy cualquier idea puede ser copiada en tiempo récord, por eso precisamente el emprendedor no debe perder su tiempo en impedir ser copiado sino en ser mejor que quienes le copian. Compartir las ideas las enriquece; el emprendimiento, especialmente, en su parte creativa es una actividad grupal que tiene más valor cuando se hace desde la diversidad y la complementariedad. Si tienes una idea, compártela, discútela, defiéndela, escucha las críticas e incorpóralas. Las ideas no son entes estables, sino que evolucionan y se adaptan a contextos y situaciones.

5. Fallar es normal. Como hemos explicado, el fracaso es tremendamente habitual en el mundo del emprendimiento digital y hay que entender que muchas veces estos fallos son el camino hacia el éxito. Equivocarse es parte del camino del emprendedor. Debemos ser más tolerantes ante el fallo y aceptarlo como un aprendizaje. La cultura anglosajona es mucho más propensa a esta aceptación y no estigmatiza al que falló o se equivocó. Aprender de los errores cometidos e intentar evitarlos en los proyectos futuros hace muchas veces al emprendedor en sí más preparado que el que nunca tuvo fallos.
6. Las ideas tienen su momento justo. Hay ideas que pueden llegar demasiado pronto y encontrarán resistencia en su adopción o demasiado tarde y serán incapaces de desplazar a las ya establecidas. Encontrar el momento justo es un factor clave para el éxito y, por mucho que busquemos metodologías para encontrar ese momento, el azar tiene un papel fundamental. Igual que es importante saber cuándo hay que lanzar una idea, lo es también saber cuándo abandonarla. El emprendedor debe ponerse un límite temporal: si su idea no funciona en ese tiempo, debe pasar a la siguiente.
7. No hay que ser el primero, hay que ser el mejor. Existe cierta obsesión en buscar ideas nunca antes realizadas. Muchas de las *start-ups* más exitosas del mundo no fueron pioneras. Google no fue el primer buscador, existían numerosas opciones de búsqueda antes de que Page y Brin presentaran el suyo. Eso sí, sí fue el mejor.
8. La clave es ser diferente. Encuentra tu «salsa secreta». Adeo Ressi, fundador y CEO de Founder Institute, la mayor incubadora del mundo, afirma que el éxito de un proyecto reside en su capacidad de encontrar algo, por pequeño que sea, que lo diferencie de los demás. Trabajar en este valor diferencial debería ser la prioridad de cualquier emprendedor.
9. Las personas hacen grandes las ideas, es una frase hecha en el entorno emprendedor de Silicon Valley: «*Pitch for people, not for money*». Identificar, atraer y retener el talento es crítico para poder llevar a cabo una idea. Equipos con personas con distintas aptitudes, diversos y complementarios hacen que las ideas avancen. Pese a esa visión del emprendedor como un lobo solitario (como el *youtuber* o el *instagrammer*), solo el trabajo en equipo lleva al éxito.
10. Emprender es una actitud y, como tal, no acaba nunca. Nunca dejes de aprender, pero, sobre todo, nunca dejes de divertirse.

6.5

Referencias bibliográficas

- Bauman, Z. (2004). *Modernidad líquida*. México DF: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Davis, E. (2005). *Your idea can make you Rich*. Vermilion.
- De Vany, A. (2003). *Hollywood Economics: How Extreme Uncertainty Shapes the Film Industry*. London: Routledge.
- Fortune. (2016). *The unicorn List 2016*. Accesible en <http://fortune.com/unicorns/>
- Frank, R.; Cook, P. (1995). *The Winner-Take-All Society*. New York: Martin Kessler Books at The Free Press 1995.
- García Cantero, J. (2009). «Identidad híbrida en la era post-PC» Revista *Telos*.
- Kross, E. et al. (2013). *Facebook Use Predicts Declines in Subjective Well-Being in Young Adults*. Michigan University.
- Phillips, A. (2003). *Missing Out: In Praise of the Unlived Life*.
- Sloterdijk, P. (2005). *Esferas III: Espumas*, Barcelona: Editorial Siruela.
- Taleb, N. (2007). *Black Swan: the impact of highly improbable*. Allen Lane.
- Twenge, J. M. (2006). *Generation me: why today's young Americans are more confident, assertive, entitled--and more miserable than ever before*. New York: Free Press.

7

Adaptación de los *millennials* a las empresas: la curva de la transformación generacional

7.1

Introducción. El ritmo de sustitución

173

7.2

El cambio estructural: conductas y métodos de trabajo incentivados

178

7.3

Oportunidades y amenazas: los desarrollos del trabajo y de la mentalidad (generación *flux* y nómadas digitales)

185

7.4

Conclusiones finales

190

7.5

Referencias bibliográficas

191

7.1

Introducción. El ritmo de sustitución

La transformación digital de las empresas (aplicada a sus respectivos modelos de negocio, sus principales procesos productivos, la explotación de sus tecnologías, sus estructuras organizativas, sus métodos de trabajo y la gestión del capital humano del que disponen para realizarla) se ha convertido en una prioridad estratégica para garantizar la competitividad y el crecimiento económico. De una forma general, las palancas de actuación más importantes para la consecución efectiva de este cambio de modelo podrían quedar resumidas en las cuatro siguientes:

- (i) Inteligencia de negocio mejorada mediante plataformas y herramientas de estructuración y análisis de datos procedentes de fuentes heterogéneas y con una escala grande, lo cual permite la optimización y la innovación de las estrategias empresariales.
- (ii) Automatización de procesos operativos orientados a generar eficiencias de tiempo y recursos, de tal modo que se reduce la mano de obra y se acelera la toma de decisiones mediante flujos tanto descentralizadores como convergentes. Consecuentemente, esto reduce el tiempo de lanzamiento de nuevos productos al mercado.
- (iii) Conectividad integral y ubicuidad de todos los elementos críticos de la cadena de valor para crear un ecosistema con una naturaleza tecnológica basada en Internet, cuyas propiedades materiales se caracterizan por impulsar relaciones de carácter social sumamente cooperativas y ágiles para culminar proyectos complejos y mejorar los tiempos de respuesta, así como para perfeccionar todos los factores vinculados a la calidad de un servicio.
- (iv) Escucha activa enfocada en el cliente, tanto externo como interno (referido en este último caso a la figura del empleado). Tal y como se apunta, por ejemplo, en el estudio de 2016 *España 4.0. El reto de la transformación digital de la economía*, de la consultora Roland Berger, y en los enfoques teóricos del cate-

1. Alberto González Pascual es doctor *cum laude* en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid y doctor *cum laude* en Pensamiento Político y Filosofía del Derecho por la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla. Es *alumni* de la Harvard Kennedy School y ha sido investigador avanzado en el Real Colegio Complutense at Harvard University. Imparte clases como profesor de las titulaciones de comunicación audiovisual, periodismo y publicidad en el Centro Universitario Villanueva de Madrid y en la Universidad Rey Juan Carlos. Es director de transformación en el área de recursos humanos de PRISA y bloguero de *The Huffington Post*. Entre sus últimas publicaciones destacan: «El flujo del liderazgo en el racionalismo de los sistemas industriales», *Harvard Deusto Review*, n.º 259, septiembre de 2016; «El desarrollo de Internet. Democracia y trabajo en el siglo XXI», *Revista internacional de Pensamiento Político*, vol. 10, 2015; *Caos digital y medios comunes. Transformaciones de la comunicación social en el siglo XXI*, Dykinson, 2015.

drático de la Harvard Business School, Clayton Christensen, el paso crucial e irrenunciable para generar innovación y, por extensión, lograr materializar una transformación sistémica, comienza por aprender a escuchar, responder con velocidad y, en último término, anticipar las necesidades de cada cliente individual (asegurando la reactividad, la atención personalizada y, en definitiva, una experiencia diferencial). De este modo, las empresas se esfuerzan por adquirir las capacidades adecuadas para saber articular propuestas de valor añadido que realmente hagan el «trabajo que debe hacerse» (Christensen, 2016), es decir, suministrar concienzudamente lo que el cliente espera y necesita. En paralelo, activar esta visión implica la implantación de una política corporativa con un marcado alcance cultural que debe contagiarse al conjunto de los empleados de cada compañía, generando como efecto un estilo de conducta y de liderazgo en reciprocidad (González Pascual, 2014) como mediación para que el talento de los equipos sea puesto más fácilmente al servicio de la mejora continua y del compromiso ético con unos valores sociales que a su vez quedan comunicados con absoluta transparencia y ejemplaridad.

Por consiguiente, es dentro del contexto histórico que bosquejan estas cuatro palancas desde el que hay que analizar cómo debería facilitarse la inserción de los jóvenes (que serán denominados *millennials* en el desarrollo del capítulo) para desempeñar todo su potencial en unos puestos de trabajo que, en cierta medida, están siendo reajustados y redefinidos con cadencia cuatrimestral. Con el fin de ilustrar el ritmo que presumiblemente se puede esperar para que cristalice una alineación entre el modelo de cambio cultural que se está desarrollando en las empresas y una regeneración de perfiles en base a un sesgo demográfico y sociológico como los que representan los *millennials*, puede resultar de ayuda comparar este fenómeno con otro interrelacionado: cómo se produce el ritmo de sustitución cuando hablamos de cambiar una tecnología por otra diferente y *a priori* mejor.

Efectivamente, tomando como referencia los estudios de Adner y Kappor (2016), una realidad es asimilar la lógica con la que surge la disrupción tecnológica en el mercado y las amenazas inmediatas que se ciernen sobre las empresas incumbentes, independientemente de sus sectores de actividad principal, y otra bien diferente es poder planificar con exactitud cuándo tendrá lugar la sustitución tecnológica plena que suele ir ligada a cada innovación disruptiva. Esta complejidad se hace evidente cuando nuevos medios, como Uber, Airbnb o el mismo Twitter, han conseguido *viralizarse* en un abrir y cerrar de ojos, rompiendo cualquier previsión, mientras que otro tipo de estándares, servicios o productos, como el 4K de la UHD o la nube, por mencionar solamente algunos, pueden llegar a tardar una década en generalizarse o alcanzar un umbral de criticidad (entendido este como el momento en el que ninguna empresa puede seguir compitiendo sin absorber la innovación). La clave radica en definir y observar la transición de tecnologías (desde un estándar tradicional que ha sido masivamente adoptado hasta otro completamente novedoso) como si fueran escenarios «vivos» que conviven entre sí (resultando que lo «nuevo» se desarrolla

compitiendo con lo «viejo» en curvas en forma de S que se prolongan en base al tiempo y las mejoras de rendimiento). Esta hipótesis de sustitución es clasificada por Adner y Kappor en cuatro grandes escenarios:

- Escenario A o de «destrucción creativa». Ocurre cuando la sustitución por la «nueva» tecnología tiene lugar de un modo contundente y casi automático, ya que la «vieja» tecnología no puede optimizarse más ni competir.
- Escenario B o de «coexistencia robusta». Ocurre cuando la «nueva» tecnología es compatible con la «vieja», la cual, además, puede optimizarse todavía por un intervalo de tiempo, de modo que la sustitución plena se retarda en el tiempo.
- Escenario C o de «ilusión de resiliencia». Sucede cuando la «nueva» tecnología necesita mucho tiempo de mejora para poder sustituir a la «vieja» aportando un margen diferencial, y al mismo tiempo la «vieja» apenas puede optimizar su rendimiento, lo que provoca que la sustitución tenga lugar incluso antes de que la «nueva» tecnología haya logrado su madurez.
- Escenario D o de «robusta resiliencia». Sucede cuando la «nueva» tecnología igualmente necesita bastante mejora para poder sustituir a la «vieja». Pero esta última, en este caso, sí puede optimizar su rendimiento en bastante proporción, lo que provoca que la sustitución no tenga lugar hasta que la «nueva» tecnología haya madurado completamente.

La propuesta que pretendo esbozar a continuación es transferir esta misma heurística, no ya a la sustitución de una tecnología, sino al ritmo con el que una organización transforma su modelo en otro diferente, procurando la reproducción de un ecosistema renovado. En la figura 1, queda reflejada esta dinámica también a través de cuatro escenarios o ecosistemas que maduran con diferentes velocidades para alcanzar la transformación. En tal sentido, el proceso quedaría descrito siguiendo el siguiente esquema:

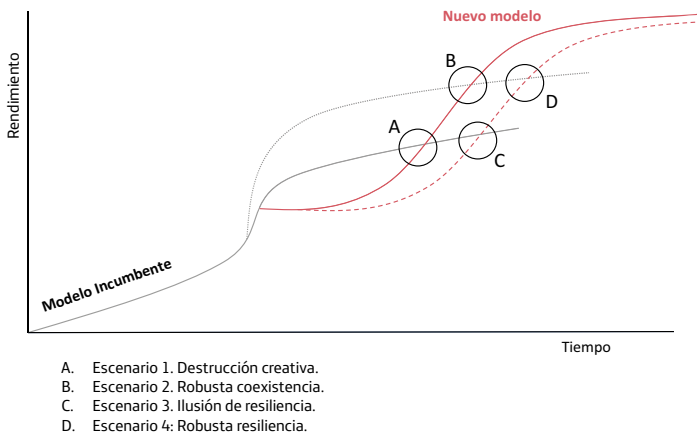
- Ecosistema 1, equivalente al de «destrucción creativa». El ecosistema (cultura, tecnología, negocio y procesos) es sustituido por otro radicalmente diferente, básicamente porque el «viejo» es incapaz de mejorar e iniciar por sí mismo un proceso de transformación. Este escenario, en términos históricos, implica habitualmente bien una bancarrota bien el desembarco de nuevos accionistas y de una nueva generación de altos directivos para refundar la compañía.
- Ecosistema 2, equivalente al de «coexistencia robusta». El ecosistema convive con partes de un nuevo ecosistema. La superación del «nuevo» sobre el «viejo» se logra progresivamente, demostrando las ganancias de rendimiento con el paso del tiempo. Por tanto, se trata de una sustitución más suave y orgánica, y el riesgo de disrupción u obsolescencia en términos de modelo de negocio y organización suele ser menor.
- Ecosistema 3, equivalente al de «ilusión de resiliencia». Este escenario está más extendido de lo que puede aparentar y supone un riesgo moderado. El

cambio sucede al final de la fase casi por la fuerza, es decir, parte de un foco estratégico retardado a la hora de ajustar los objetivos de transformación e influido fuertemente por las inercias externas y por la baja rentabilidad interna, lo que implica que el paso al «nuevo» ecosistema tenga lugar sin que el modelo posea todas las condiciones materiales y políticas para generar unas ganancias incontestables en cuanto a productividad y competitividad en el corto plazo. La sustitución no es que aquí llegue ligeramente tarde, sino que el quid estriba en que el nuevo modelo se expandiría con cierta ineficiencia y falta de convicción en sus primeras etapas de arranque.

- Ecosistema 4, equivalente al de «robusta resiliencia». Se sitúa en un paso más alto que el anterior, es decir, sucede que el «nuevo» ecosistema igualmente necesita de mucho tiempo y recursos para madurar, pero en este caso el «viejo» ecosistema sí tiene un amplio margen de mejora. Como consecuencia, el paso hacia el «nuevo» modelo se procrastina considerablemente. Este escenario resulta ser el más común e implica una amenaza considerable si no se sabe gestionar.

Fig. 7.1

La evolución del cambio de modelo: cuatro escenarios históricos²



Fuente: Extrapolación de los modelos de sustitución tecnológica desarrollados por Ron Adner (Dartmouth College, New Hampshire) y Rahul Kappor (University of Pennsylvania) al cambio cultural y organizativo por Alberto González Pascual (URJC y Villanueva de Madrid).

2. Tal y como se observa, el modelo incumbente (con el que se identifica a una empresa líder en su sector pero que no es nativa digital y que acumula una tradición dilatada en cuanto a cultura, organización, tecnología y modelo de negocio) tiene dos puntos de inflexión anticipada (en A y B) y dos de inflexión procrastinada (en C y D). En la inflexión anticipada en el punto B, se observa cómo el modelo disfruta de un margen mayor de mejora hasta que es trocado por el modelo de sustitución. En el caso de la inflexión procrastinada en el punto D, observamos cómo el modelo incumbente puede ser elásticamente mantenido gracias a su margen de mejora incremental hasta que llega el momento en que es sustituido por el nuevo modelo que, a su vez, ha disfrutado de un mayor tiempo y de más recursos para optimizar sus ventajas competitivas inherentes.

Si se tiene en cuenta detenidamente esta argumentación, observando todas las implicaciones que despliega, podemos alcanzar dos asunciones con las que trabajar a partir de este instante:

- (i) Un desafío de profundo calado para cualquier empresa incumbente a la hora de introducir a su cultura corporativa, a su gestión de la tecnología, a su modelo de negocio y a todos los procesos que conectan entre sí cada una de estas partes dentro de un paradigma de agilidad e innovación operacional que desemboque en una metamorfosis de la cultura (lo que concebimos como el punto de inflexión para reconocer la transformación real de la compañía), es la interdependencia que poseen todas esas estructuras de la empresa entre sí. Esto implica una resiliencia muy fuerte al cambio. Por tanto, surge la necesidad de tener dos factores a favor: recursos y tiempo. El reto es comenzar a diseñar partes de la organización de una forma modular, especialmente para ser capaz de crear modelos de referencia que puedan funcionar con autonomía, rapidez y a bajo costo, poniendo el foco en el desarrollo específico de nuevos componentes, nuevas funcionalidades y nuevos subsistemas productivos. Probabilísticamente, no se puede esperar el éxito asegurado por medio de cambiar todos los procesos de golpe ni puedes plantear sustituir un ecosistema completamente entero por otro radicalmente distinto.
- (ii) El reclutamiento y la integración técnica y cultural de talento para apoyar la velocidad con la que afrontar este cambio a tenor de los escenarios evolutivos (que representan los ecosistemas 2, 3 y 4) son una oportunidad para la incorporación de la generación de los *millennials* como factor de éxito. Como es evidente, el escenario de «Destrucción Creativa» se antoja como el más abierto para los más jóvenes *millennials* puesto que vendría a representar el vector del mercado de las empresas nativas digitales y la hornada de *start-ups* que va propagándose a su alrededor. Sin embargo, en los próximos epígrafes se pondrá la atención principal en el proceso de transformación empresarial en curso, el cual aglutina a la inmensa mayoría del tejido productivo en España.

Es incontestable que el 25% de la población mundial (nacidos desde 1980) será el segmento de empleados que crecerá más rápido en todas las organizaciones. Y si está claro que integrar cualquier nueva generación en el lugar de trabajo es un reto, los *millennials* no van a ser una excepción. Ahora bien, su incrustación sostenible en el mundo laboral y la interpretación que hacemos de sus potencialidades y de sus límites deben analizarse en relación directa con la coyuntura crítica con la que están madurando. En línea con la tesis de Robert W. McChesney (2015), una coyuntura crítica se caracteriza por la emergencia de la siguiente secuencia de acontecimientos:

- (i) La adopción de nuevas tecnologías provoca una disrupción sistémica en múltiples sectores productivos.

- (ii) Una variación en el nivel de legitimación o aceptación de los paradigmas empresariales y técnicos que suelen determinar ideológicamente el desarrollo estratégico de la economía.
- (iii) Una crisis política severa que desestabiliza el marco institucional.
- (iv) Una crisis económica profunda interconectada con la alteración de la estabilidad de la superestructura productiva.

Esta proposición secuencial describe de por sí un periodo de cambios significativos en el orden social porque abre un abanico de opciones posibles y alternativas singulares que antes no estaban al alcance (aflorando en sentido negativo el concepto de residuo atípico).³ Es por ello que la caracterización de los *millennials* no puede suprimir el historicismo para interpretar la evolución de su educación formal y las fases de su desarrollo profesional. Del mismo modo, su valor de mercado adquirirá un baremo u otro en función del ritmo con el que las empresas aceleren o contemporicen su propia evolución interna. Para los accionistas de una compañía que aspira a defender o alcanzar una posición de liderazgo que se pueda mantener en el tiempo con ciertas garantías, la forma de adaptar a los *millennials* en empleados de alto desempeño para que puedan ser capaces de desencadenar procesos de innovación es lo que les motiva a resolver las siguientes cuestiones esenciales. Primero: ¿cuáles son las diferencias reales más importantes entre los *millennials* y otras generaciones en el trabajo? Segundo: ¿cómo debemos adaptar las estrategias de gestión para explotar su talento? Tercero: ¿cuándo hay que darles la autonomía y la responsabilidad para asumir una nueva dirección que sustituya el sentido del régimen establecido? En los siguientes puntos se procederá a realizar una aproximación sobre el estado de estas cuestiones.

7.2

El cambio estructural: conductas y métodos de trabajo incentivados

Para entender las causas y el rumbo del cambio estructural y organizativo que están llevando a cabo las empresas que no son nativas digitales para ajustar su competi-

3. En estadística, el concepto de residuo atípico surge de aplicar métodos de regresión (consistentes en encontrar la relación entre una o más variables independientes y una variable dependiente). Sucede que en la observación para establecer las relaciones se pueden identificar valores atípicos que no siguen el patrón del resto de la observación (dichos valores pueden ser significativamente residuales o, por el contrario, pueden generar un patrón relacional alternativo o simplemente romper con la validez de la previsión inicial). Este enfoque se ha trasladado a la concepción de «cisne negro» popularizada por Nassim Nicholas Taleb (en la que tiene lugar la identificación de un suceso que, siendo atípicamente residual, se convierte en un gran evento, lo cual surge por el hecho de ser inicialmente una sorpresa para el observador, por adquirir un gran impacto en la sociedad y porque posteriormente el evento en sí se racionaliza como si pudiera haber sido esperado).



tividad, es vital tener una referencia sobre cómo la tecnología y los hábitos de consumo consolidados por los *millennials* están determinando las coordenadas con las que orientar dicha transición hacia el nuevo modelo.

La escala de la transformación activada por el sector de la tecnología en los últimos quince años no tiene precedentes en términos de la velocidad con la que está teniendo lugar. Basta con pensar en el hecho de que Facebook se ha convertido en la quinta empresa más grande del mundo en tan solo doce años desde que fue fundada para entender el ritmo con el que el nuevo orden económico está implantándose en el mundo. En consonancia con las reflexiones aportadas por Alec Dafferner y Per Roman en su informe *2017 Technology Predictions. Trends & innovations shaping the global tech sector*, hay una serie de implantes tecnológicos y códigos culturales en ascenso que marcarán el 2017 y la probable evolución global hasta la próxima década.

En la lista destaca, en primer lugar, la inteligencia artificial, una tecnología que, habiendo luchado para encontrar aplicaciones en el mundo real desde su amanecer a mediados del siglo xx, es ahora cuando está empezando a apoderarse de una buena parte de las principales industrias. Desde las agencias de viaje al comercio minorista, pasando por la asistencia sanitaria y el sector financiero. Por medio de ella, las

denominadas redes neuronales y el aprendizaje automático (*matching learning*) van percibiéndose como herramientas fácilmente aplicables para resolver los problemas cotidianos.

En segundo lugar, destaca el crecimiento de las plataformas de retransmisión en línea como catalizadores de la redefinición de los hábitos de visualización de toda una generación. Aquí, son los *millennials* los que están liderando el movimiento del «corte del cordón», cambiando drásticamente las formas y las reglas con que las anteriores generaciones consumíamos los medios de comunicación. La banda ancha de alta velocidad ubicua, el acceso a una vasta biblioteca de contenido *premium*, precios competitivos y la capacidad de navegar entre múltiples dispositivos, han acelerado la adopción de servicios *over-the-top* (OTT) como Hulu, Netflix, Amazon Prime y Sky. Son estos mismos *millennials* los que están precipitando que el negocio de los videojuegos en línea (*e-gaming*) sea otro sector emergente, con la moda de que hay cientos de miles de espectadores dispuestos a pagar por ver físicamente a los jugadores más habilidosos compitiendo entre sí (se calcula un volumen de mil millones de dólares en 2017).

La última de estas tendencias que se apoderará del presente parte del rápido aumento de contenido para realidad virtual (RV) y aumentada (RA). 2016 fue un año emocionante para la realidad virtual con la presentación de Oculus Rift, PlayStation VR y Samsung Gear VR, entre otros muchos productos de realidad virtual lanzados a los consumidores bajo esta tecnología. Más de 16,5 millones de gafas de VR/AR fueron vendidas en 2016 (GP. Bullound, 2016), incluyendo dos millones de gama alta como HTC Vive y la mencionada Oculus Rift. Incluso los fabricantes tradicionales de ordenadores portátiles como Lenovo, HP, Dell, Asus y Acer han anunciado planes para entrar en el mercado. La industria está en un punto en el que el avance del *hardware* va todavía muy por delante del contenido, así que los pioneros del contenido serán cruciales en la construcción del ecosistema VR y maximizarán el potencial del *hardware*. Gigantes de los medios como Comcast, Bertelsmann, Time Warner, Disney y Axel Springer están liderando la inversión en estudios de VR/AR. Por consiguiente, contrariamente a la percepción de que la VR está limitada a los juegos, habrá una gran variedad de industrias que se beneficiarán (en 2016, NextVR se asoció con NBA, Fox Sports y Live Nation para transmitir NBA en vivo, fútbol y conciertos. Además, Jaunt VR, Felix & Paul y Baobab Studios produjeron películas y animaciones de VR). Por su parte, la realidad aumentada ha estado haciendo progresos significativos, aunque la tecnología y la adopción están entre dos y tres años por detrás de la RV. Pokémon GO y el lanzamiento de Microsoft HoloLens, Sulon Q y Meta AR han cambiado la percepción del público (en concreto, Pokémon GO ha superado los quinientos millones de descargas al cierre de 2016 y cincuenta millones de usuarios activos diarios en su pico más alto).

Estas breves pinceladas sirven para retratar que hay perfectamente establecido un perfil de usuario o consumidor *millennial* (cliente externo) que es vital conectarlo con el perfil profesional arquetípico de esta generación (el cliente interno) con el fin de ajustarlo de un modo realista y eficiente con los procesos, metodologías

de trabajo y conductas profesionales que se están diseñando e implantando en la reestructuración de las empresas. Dicho con otras palabras, el flujo para desarrollar nuevos productos y servicios necesariamente tendrá que alinear la lógica cultural de la demanda con la oferta. Y es en esa alineación donde el análisis competencial y de preferencias en valores e intereses de un grupo demográfico, como es el formado por los jóvenes mayores de dieciocho hasta los más adultos menores de treinta y seis, cobra una especial relevancia. A partir de aquí comenzamos a profundizar en dicho contexto.

En un estudio realizado por CEB Corporate Leadership Council en 2014, bajo el título *The Why of Gen Y Understanding and Managing the Millennial*, concluía un paquete de directrices que, de una u otra manera, se repiten en otros informes de objetivos similares (Accenture, 2016). Así, en todos ellos se enfatiza que los valores personales predominantes en los *millennials* (la búsqueda de la felicidad, la pasión en todo lo que hacen, la diversidad en las tareas, la seguridad psicológica y la riqueza de experiencias) difieren con respecto a los de sus pares más experimentados o algo mayores en edad (más proclives a los aspectos relacionados con la equidad, la integridad, la amistad y la familia). En la práctica laboral, estos valores se han traducido en una búsqueda más agresiva de oportunidades vocacionales que las organizaciones necesitarán manejar con soltura (sin embargo, algunas preferencias en las demandas para el puesto de trabajo se mantienen como constantes intergeneracionales: la importancia de la remuneración y el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal; ambas continúan siendo factores de atracción capitales independientemente de la edad).

La síntesis acerca del viraje político de las empresas en materia de atraer y retener el mejor talento disponible entre los *millennials* se deslizaría hacia cinco líneas de actuación:

- (i) Proporcionar itinerarios de carreras profesionales múltiples y con una composición pluridisciplinar. La clave en este caso concreto reside en poder realizar una planificación con cada perfil individual para ofrecer rutas alternativas a lo que supone una promoción vertical tradicional, de manera que en un momento de estancamiento (ya sea en motivación o en rendimiento técnico) la opción para el empleado y para el empleador no sea la de activar la salida de la persona de la compañía, sino que exista la posibilidad de una recolocación funcional pero basada en criterios de potencial objetivado. Con la misma elasticidad, pero en un sentido más positivo (esto es, cuando el rendimiento y la motivación están objetivados como óptimos), se ofrecerían saltos «laterales» que supongan para el empleado un desafío intelectual, sin que ello implique necesariamente una promoción en responsabilidad vertical (por ejemplo: mediante estancias temporales en departamentos con cierto atractivo, como suelen ser las áreas de innovación; o pasando a colaborar en proyectos de gran impacto o con valor estratégico donde pueda relacionarse con *mánagers* con más experiencia y proyección, e incluso ofreciendo estancias internacionales si se dispone de sedes).

- (ii) Elevar el compromiso mediante acciones orientadas a crear apego hacia la organización junto al establecimiento de dinámicas relacionales para la transmisión de conocimientos y experiencias en el trabajo. La cuestión de interés estriba en implantar una cultura de trabajo en equipo que sea auténtica, en la que los más jóvenes o con menor experiencia reciban la tutorización procedente de los responsables o de perfiles más experimentados. El *millennial* demanda aprendizaje práctico, focalizado en el «cómo se hace», así que en el trasfondo late el apetito por adquirir *seguridad psicológica*. En 1965, los profesores del MIT Edgar Schein y Warren Bennis consolidaron este concepto dentro de la psicología social, advirtiendo que se trata de un fenómeno crucial para que los individuos en el puesto de trabajo se sientan seguros y capaces de transformar sus conductas en respuesta a desafíos imprevistos y a los cambios organizacionales. Más tarde, en 1990, William Kahn rejuveneció el concepto haciéndolo todavía más expansivo dado que esta *seguridad psicológica* condiciona la plenitud de los empleados a la hora de expresarse física, emocional y cognitivamente durante su desempeño, mientras que tenerla ausente o anulada supone que no desarrollen todo su potencial, retrayéndose a una postura defensiva e incluso regresiva en relación con sus posibilidades reales. En conclusión, podemos sostener que la evolución en crecimiento de la *seguridad psicológica* genera incrementos en el número de contribuciones en forma de ideas y en la realización de acciones con un mayor compromiso implícito, impulsando que las personas de los equipos compartan más conocimientos e información en el transcurso de cada proyecto (Edmondson y Lei, 2014). Otro elemento para la introyección de apego hacia la cultura de una organización en los *millennials* tiene lugar prodigando el surgimiento de *conexiones de alta calidad* (Stephens, Dutton y Heaphy, 2011). Estas conexiones hacen referencia a la calidad o el valor de las relaciones sociales que tienen lugar dentro del propio devenir organizacional. Para que sean de «alta calidad», la clave no está en el componente temporal (duración y recurrencia), sino en aspectos relacionados con la conexión emocional (lo que permite que en una situación típica como la que tiene lugar estando en tu despacho, con miles de tareas y *mails* por revisar y terminar de enviar, al entrar una persona de tu equipo para comentarte un asunto de importancia para él, y pidiéndote unos minutos de escucha, seas capaz de abandonar por ese intervalo lo que estás haciendo para prestarle toda tu atención e interés, lo cual es un síntoma de que la conexión es de alta calidad, pues, lo frecuente es que, al darle ese nivel de atención, la otra persona sienta esa intensidad de energía y te responda proporcionalmente). Lograr sembrar estas conexiones en la cultura de una compañía tiene efectos positivos en la ejecución de proyectos, ya que al haber disponible una mayor capacidad para transmitir emociones, crece la elasticidad a la hora de gestionar los conflictos, a la vez que mejora el grado de resiliencia de los participantes para encarar los problemas a los que tengan que enfrentarse.

- (iii) Generar un programa de formación continua y capacitación. En esta línea de actuación, diseñar un programa específico para *millennials* solo tendría sentido y valor estratégico si está conectado con unos objetivos concretos y con una medición del retorno esperable. Los programas de formación de las empresas tienen como principal amenaza que los empleados a los que se imparten caigan después dentro del síndrome de «universo paralelo», lo cual consiste en que el perfil que es capacitado y que aprende una determinada manera de trabajar, al volver a su puesto y tratar de ponerla en marcha solo recibe obstáculos e impedimentos, lo que hace que finalmente la adquisición de conocimientos quede frustrada en los planos práctico (de su actividad directa) y operativo (de su interpelación con los procesos sistémicos del conjunto de la organización). Este síndrome o la percepción de que la formación no es rentable para una organización sucede por dos motivos esenciales (Beer, Finnström, Schrader, 2016). El primero es concebir que una organización es una mera agregación de individuos, lo que quiere decir que la selección de personal se entiende como una búsqueda de una serie de conocimientos y actitudes; y se presupone que al hacerlo así automáticamente se logrará por adicción un aumento en la productividad y competitividad de la compañía. Bajo esta concepción tan reduccionista y lineal, se niega que una organización es profundamente interdependiente no solo de conocimientos y actitudes, sino de políticas, métodos y procedimientos para encauzar los objetivos y aterrizar las tareas. El segundo motivo es una consecuencia del anterior, es decir, consiste en asociar las carencias operativas y las deficiencias en talento dentro de la organización, dejando sin revisar los modelos de funcionamiento y el modo con que se reproduce la cultura de verdad de la empresa. Evitar ambos errores requiere una visión de la transformación en la que el cambio generacional puede convertirse en un *atractor*⁴ o vórtice para el cambio, siempre y cuando los *millennials* sean gestionados como semillas para diseminar el rumbo deseado para el negocio con sus necesarios giros en procesos y cultura. Así pues, atraer y capacitar a *millennials* para que pasen a formar parte de una empresa que se halla en un proceso de transformación se convertirá en una oportunidad si estos son identificados y premiados como actores de impacto para consolidar la transición.

4. Un *atractor* es un término matemático que designa el conjunto de valores numéricos al que un sistema dinámico evoluciona después de un tiempo suficientemente largo. Para que el conjunto sea un *atractor*, las trayectorias que le sean suficientemente cercanas han de permanecer próximas incluso si son ligeramente perturbadas (en los *atractores clásicos* todas las trayectorias convergen en un único punto, es decir, todas las trayectorias terminan en un estado estacionario. En cambio, en los *atractores extraños*, la estructura tiene lugar en todas las escalas siendo de dinámica «fractal» o caótica). El sentido simbólico de la noción de *atractor* dentro de este contexto se convierte en una alegoría del líder integrador y colaborativo, capaz de encajar las mentes y las acciones de los miembros heterogéneos de un equipo para que tiendan a culminar cooperativamente un objetivo común (sea cual sea el método de trabajo seleccionado, el sistema de reconocimiento de méritos, la asignación de tareas y la toma de decisiones, el *atractor* posee la capacidad de llevar a todos los miembros unidos hasta la meta fijada dentro de una dinámica eficaz para la resolución de problemas y el encaje de contingencias). La cuestión para observar será si la generación de los *millennials* podría dar lugar a una abundancia de *atractores*, provocando que los equipos profesionales queden formados por varios de ellos simultáneamente.

- (iv) Medir su rendimiento, fijando objetivos y devolviéndoles un *feedback* de refuerzo. Los *millennials* están un 17% más ansiosos que el resto de sus pares de obtener una retroalimentación para lograr sus metas profesionales. De hecho, tres de cada diez esperan promociones en los próximos dos años, y siete de cada diez esperan una promoción dentro de cuatro años (CEB, 2014). Aunque ambiciosas, estas expectativas pueden no ser excesivas para este segmento de empleados que tiende a ocupar de inicio unas funciones tipificadas como junior (situándose en el escalón más bajo de la escalera). Como nuevos entrantes a la fuerza de trabajo y al equipo en el que son acogidos, necesitan más retroalimentación de la habitual, lo que por sentido común indica que sus responsables no deben esperar hasta las revisiones anuales formales para proporcionarles *feedback*. Un hito a experimentar queda en intensificar la retroalimentación a través de conversaciones mensuales y analizar si su rendimiento y compromiso mejora.
- (v) Calibrar cuáles son sus expectativas respectivas para saber fijar las recompensas adecuadas en el momento oportuno. En este apartado no se trata tanto de explicar la fórmula con la que se determina la remuneración (aunque nunca estará de más que se exponga que no se recompensa siempre y prioritariamente por el desempeño, ya que los *millennials* pueden pensar que son de alto rendimiento y asumir que en consecuencia el negocio lo está haciendo lo suficientemente bien como para proporcionarles grandes aumentos), sino de clarificar de un modo transparente los baremos de mejora previstos, estipulando en qué medida se ajustan a lo que tenían previsto de antemano. Pero lo más significativo es que un porcentaje de graduados universitarios, con un MBA de prestigio como colofón, cada vez están más dispuestos a sacrificar una buena compensación a cambio de formar parte de proyectos ilusionantes, con plantillas no muy numerosas donde puedan trabajar en equipo con metodologías ágiles e innovadoras (Accenture, 2016). Esta es la circunstancia atípica sobre la que actualmente hay que trabajar para saber incrustar al *millennial* con talento dentro de ese tipo de dinámica abierta en una organización incumbente (cuyos procesos clave no están diseñados de esa manera).

En realidad, estas cinco líneas de trabajo serían bienvenidas para optimizar la gestión de casi cualquier perfil, dado que son parte de los elementos de perfeccionamiento relacionados con la gestión holística del capital humano (en sí no son sino una puesta a punto del ciclo de vida del empleado). Ahora bien, incorporar este ambicioso marco en la práctica no solo para *millennials*, sino para otros grupos socio-demográficos, no podrá hacerse de un modo independiente al resto de las palancas que hemos visto anteriormente, y desde las cuales se deben trabajar los procesos de transformación integral de una compañía. Son dos concepciones (el capital humano y el desarrollo del negocio) totalmente interrelacionadas que necesitan combinarse en un único plan de acción. En este plan de acción unificado, el discernimiento o

la intuición estratégica para confeccionarlo debería contemplar propuestas lógicas como las siguientes:

- (i) Diseñar qué se debe hacer de otra forma en el nuevo ecosistema de sustitución para generar nuevas oportunidades de negocio.
- (ii) Diseñar dónde quiere estar la organización y cuándo se debe llegar para dirigir el ritmo de sustitución de un ecosistema por otro.
- (iii) La cultura se retroalimenta con la misma intensidad tanto de los procesos establecidos como del modelo de negocio de la compañía. Si se decide cambiar el modelo de negocio, se necesitará modificar de inmediato los procesos (obligatoriamente estos tienen que ser renovados ante las nuevas demandas y requisitos que afecten al negocio). Automáticamente, el cambio en la cultura, aunque sea lentamente, se inicia. Si no son impulsados estos dos parámetros, la cultura variará solo en la medida en que los procesos y el modelo de negocio principal (el legado nuclear que permitió a la empresa alcanzar en el pasado una posición de liderazgo en el mercado) lo necesiten para continuar reproduciéndose.
- (iv) El cambio de perfiles mediante la integración de *millennials* (con las políticas de reclutamiento, reorganización interna, desarrollo profesional e incentivos) se naturalizaría como un subsistema dentro del nuevo modelo de negocio.

En el siguiente punto, se establecen relaciones entre el futuro del empleo y los efectos esperados de la automatización, con la aparición de un perfil profesional de impacto universal al que los *millennials* tendrán que converger para hacerse un hueco en la transformación empresarial en curso.

7.3

Oportunidades y amenazas: los desarrollos del trabajo y de la mentalidad (generación *flux* y nómadas digitales)

En un interesante estudio sobre el futuro del trabajo y la automatización realizado por la Universidad de Oxford (Benedikt y Osborne, 2013), se prevé que en Estados Unidos alrededor del 47% del empleo total quedará en riesgo de desaparecer de modo progresivo en la próxima década. Entre sus hallazgos más relevantes, este informe destaca que los salarios y el nivel educativo muestran una fuerte relación negativa con la probabilidad de informatización. Esta premisa representa una discontinuidad entre los siglos XIX, XX y XXI en cuanto al impacto de la profundización del capital para hacer descender la demanda relativa de mano de obra cualificada. No en vano, las tecnologías de fabricación del siglo XIX sustituyeron a una buena parte de la mano de obra cualificada de la época a través de la simplificación de las tareas y algo parecido

ocurrió en el siglo xx, aunque aquí el foco de la automatización afectó a puestos de trabajo de cualificación media. Por el contrario, en el modelo sugerido por los autores de la investigación lo que se predice es un truncamiento en la tendencia actual hacia la polarización del mercado de trabajo, esto es, la informatización estará confinada principalmente a las ocupaciones de escasa cualificación y bajo salario. Los efectos serán que, a medida que la tecnología avanza, los trabajadores de baja cualificación se reasignarán a tareas que no sean susceptibles a la informatización, es decir, tareas que requieren inteligencia creativa y social. Luego, el reto para todos los trabajadores del futuro es que tendrán que adquirir habilidades creativas y sociales que vayan muy por delante del *hardware*. Los *millennials* con titulación universitaria han de percibir esta realidad de un modo concluyente. En consonancia con la visión de Amy Berstein, directora de la *Harvard Business Review*,⁵ en la nueva economía no solo hay que tener conocimientos técnicos, sino una actitud que combine el hambre por aprender y hacer cosas nuevas todos los días, con el reto de que las personas que uno tenga alrededor se sientan seguras y cómodas trabajando contigo al lado.

En otro informe de 2016 titulado *Future People. Workplace Evolution in the Age of Digital Transformation*, realizado por International Data Corporation, se alude a una serie de oportunidades para acelerar la transformación digital desde el enfoque organizativo. Principalmente se designan dos acciones fundamentales que, como quedará relacionado después, conectan con el desarrollo productivo del trabajo y las nuevas figuras arquetípicas que envolverán el molde conductual vinculado al rendimiento esperado y el encaje real en el puesto para la generación de los *millennials*.

La primera acción consiste en activar el marco operativo del trabajo flexible, y en particular de los aspectos relacionados con el uso sistemático de las tecnologías habilitadoras (movilidad, flexibilidad productiva de los sistemas empresariales a través de la nube y acceso a formación en línea), fomentándose la libertad de trabajar a distancia (lo que tiene un impacto importante en el orgullo de los empleados y la voluntad de recomendar a su empleador a otros).

La segunda acción, apoyada indirectamente en la anterior, tiene que ver con la adopción de métodos de trabajo basados en la colaboración integral (lo que igualmente tiene efectos positivos en los niveles de felicidad, apego y satisfacción del empleado). En parte, el futuro del trabajo asume una combinatoria de ambas, y lo complementa con los aspectos de conducta que se revisaron en el punto anterior. El panorama subsiguiente es una amenaza solo en el sentido de que el perfil del *millennial* no sepa interpretarlo correctamente, o que sea el tejido empresarial el que no sepa extraer ventaja competitiva del entorno emergente.

En este panorama aludido ha cristalizado una nueva figura concebida como motor de la «generación *flux*»⁶ (una declinación de la figura del profesional «nómada»).

5. Entrevista a Amy Berstein en *El País* el 17 de octubre de 2016. Consultada el 5 de enero de 2017 en: http://economia.elpais.com/economia/2016/09/28/actualidad/1475057329_738767.html

6. Una de las primeras radiografías sobre esta generación *flux* aparece en un artículo de Fast Company «Generation Flux Meet Pioneers New and Chaotic Frontier», escrito por Robert Safian y publicado el 1 de septiembre de 2012. Consultado el 7 de enero de 2017 en: <https://www.fastcompany.com/1802732/generation-flux-meet-pioneers-new-and-chaotic-frontier-business>



Se trata de una generación que es menos un enunciado demográfico y más un contenedor sociocultural que se corresponde con una mentalidad que ha logrado sentirse cómoda en contextos con un alto grado de incertidumbre y, hasta cierto punto, siendo habitualmente capaz de sacar ventaja en situaciones de gran inestabilidad. Esta elevada variabilidad (que va justo en contra de los parámetros de excelencia operativa) permite que los perfiles profesionales disfruten, como si se tratara de un juego o una competición, ante las demandas del mercado sobre el hecho de tener que recalibrar sus habilidades técnicas, sus creencias empresariales y sus prioridades profesionales con una enorme velocidad. Consecuentemente, esta versatilidad multiplicada les sitúa como perfiles de un valor en ascenso para las empresas que necesitan girar sus estrategias o impulsar procesos transformadores que supongan un choque con su cultura establecida.

Esta tolerancia al cambio constante tiene un antecedente en la moda que surgió a finales de los años noventa y principios del nuevo milenio, en torno al lema «una marca llamada Yo». La marca profesional que representa el valor de mercado de cada persona es un proceso de resocialización de la identidad que lleva veinte años fructificando hasta llegar al momento actual. Ser la marca *de uno mismo* provoca como externalidad una competición en el mercado por identificar, reclutar y fidelizar el talento que es capaz de producir innovación dentro de un ritmo de cambio exagerado, profesionales capacitados para resolver lo que se denomina como escenarios o problemas ambiguos (lo que en otras palabras se entiende como situaciones que se caracterizan por «no saber que no lo sabes hacer»). Estos perfiles *flux* se alejan de los convencionalismos tradicionales que suelen contenerse en las definiciones de puestos de trabajo o descripción de puestos (con unas funciones perfectamente identificadas y delimitadas), puesto que «ellos» son una fuerza de trabajo sumamente polivalente, pluridisciplinar y aventajada no solo en el apartado técnico sino en el conductual (orientado hacia el desempeño del liderazgo). Una de las críticas o de las cuestiones que más puede interesar a las empresas sobre estos «flux» es que no son leales a una compañía, sino que

les gusta dirigir sus carreras profesionales hacia proyectos ilusionantes que les supongan un reto auténtico (una manifestación plenamente identificada con los *millennials*). Sin embargo, al menos hasta el momento, estos *flux* no son abundantes, entre otros factores porque el funcionamiento del mercado laboral y la sofisticación del perfil provocan que sean escasos, lo que coincide con el hecho de que los profesionales están ahora más tiempo que nunca en la misma empresa (HBR IdeaCast, 2014). Incluso para algunos investigadores, los *flux* no son más que un mito de la nueva economía basado en una fenomenología que todavía es muy reducida, y que busca legitimar el surgimiento de una élite. Gianpiero Petriglieri, profesor de psicología social y liderazgo en INSEAD, señala que el espíritu de este perfil aglutina los atributos de un héroe o heroína del mundo del trabajo en el siglo XXI. Por consiguiente, son profesionales de más de treinta años y menores de cuarenta que, habiendo superado condiciones económicas muy difíciles, no solo no caen en el derrotismo o el resentimiento, sino que son capaces de llegar al éxito de un modo más expresivo y con menos ataduras a las exigencias de las organizaciones impersonales e instrumentales. Petriglieri considera a estos *flux* como una versión de los nómadas profesionales de Richard Sennett, pero dentro de la era digital (personas cuyas carreras son muy móviles y que se desarrollan a través de diferentes tipologías de empresas, sectores y culturas y para quienes, a pesar de todas las dificultades, el trabajo que desempeñan se convierte en un factor crítico para ser las personas que son o que quieren llegar a ser).

Desde una perspectiva psicológica (Petriglieri y Stein, 2012), estos «líderes del mañana» (que en una proporción del 50% son *millennials*) representan el significado actual de lo que es ser un ganador en la economía global contemporánea: ser definido por los demás como alguien que experimenta en su devenir profesional la autenticidad y la libertad, y no solo la ansiedad que caracteriza la coyuntura de los mercados de trabajo en la posmodernidad (esencialmente inestables y precarios).

Recuperando la visión crítica de Sennett, el riesgo implícito en una sociedad tan veloz como la actual, donde la flexibilidad ocupa el lugar central de la visión organizacional que debe prevalecer en la nueva economía, es razonable que se produzca un cortocircuito con respecto al compromiso y la lealtad que es razonable esperar de los trabajadores, dado que el foco conductual demandado por el mercado se caracteriza por la impaciencia y la inmediatez en los resultados, lo que lesiona la construcción de un carácter ético, ya sea colectivo o individual, basado en el desarrollo mutualizado de proyectos a largo plazo (Sennett, 1998). Sennett no ha cocinado ninguna receta para corregir o enderezar la situación, tan solo advierte de dos fenómenos sobre los que se debería hacer un seguimiento especial: (i) el desgaste en la legitimidad de las instituciones y los modelos de autoridad (lo que ha ocurrido en los últimos diez años), con los efectos de falta de apego y la búsqueda de modelos de legitimación alternativos, y (ii) la influencia cultural de las ideas dominantes fructificadas durante el desgaste en el desarrollo de nuevas identidades en el mundo del trabajo. La amenaza para la construcción positiva de

esas identidades se puede sinterizar con claridad en que sean diseminadas con una falta de sentido trascendente como elemento inmanente (la ausencia conatural de un claro «para qué»). De ahí dimana la importancia de crear una mitología positiva alrededor de los *flux* o de los propios *millennials* dentro de ellos, dado que vendrían a ser una versión del proceso que sí aportaría significado junto a un fin definido y alcanzable: la transformación empresarial en aras de generar un espacio viable para que el trabajo sea más creativo, innovador, ágil y, en definitiva y pese a las restricciones y precariedades, que consiga estar mejor preparado para facilitar la felicidad (aunque, contradictoriamente, no quede perfectamente garantizada la estabilidad).

Este hilo nos conduce a comprender el redimensionamiento del liderazgo como una palanca de transformación decisiva para ser encarnada desde la propia actitud y concepción del trabajo que desempeñen en el futuro inmediato los *millennials*. Existe la suposición de que el liderazgo es sinónimo de ocupar posiciones de autoridad formal o de promulgar los estilos requeridos para afrontar cada situación de un modo diferente. Pero cada vez hay extendida con mayor aceptación una corriente de investigación (Petriglieri, 2011; Shamir y Eilam, 2005; Knippenberg y Hogg, 2003) que enfatiza la importancia de la interacción del líder con sus seguidores dentro de la práctica de dinámicas intrapsíquicas y sociales. De aquí se destila que los líderes son más eficaces cuando su mensaje es profundamente personal (sus principios expresan sus vivencias, pues legítimamente articulan discursos que son congruentes con su historia vital) y, simultáneamente, comparten las mismas preocupaciones existenciales que sus seguidores, llegando a simbolizar, el líder, lo que es bueno y único dentro de los grupos y organizaciones en los que actúa. Entonces, la cuestión capital no es solo lo que hacen los líderes, sino también sobre quién recae el liderazgo. Si ajustamos esta hipótesis contrastada con la incorporación del perfil arquetípico de los *millennials*, encontraremos que el modo de aplicar una cultura de transformación mediante su apoyo para acumular más posibilidades de éxito comenzaría con la adopción de una concepción del liderazgo basada en la influencia recíproca (entre los líderes y sus potenciales seguidores). Este descubrimiento habilita como certeza que el liderazgo puede ser perfectamente distribuido entre todos los miembros de un grupo. El secreto del éxito en este punto estriba en la capacidad del líder para inducir a sus seguidores a que le perciban como la encarnación de una identidad social positiva que todos ellos tienen en común y que los distingue de los demás (Ellemers, 2004). Como síntesis final, cabe destacar que el nuevo líder generacional, como representante de la cohorte de los *millennials*, debería ser el ideal del ego de los miembros del grupo o del equipo profesional al que pertenezca, demostrándose así la causalidad entre las creencias y costumbres que son compartidas en el seno de ese grupo y las relaciones de cooperación y subordinación que reproducen (McCabe, 2012) lo cual, desde un prisma freudiano, implica que se estaría aceptando que los grupos confieren la *auctoritas* a quienes mejor encaran una versión idealizada (eminente-mente derivada del *ethos*) de sí mismos.

7.4

Conclusiones finales

Los *millennials* suponen una oportunidad para acelerar la transformación de las empresas en la misma proporción en que integrar culturalmente la innovación y la creatividad son valoradas en nuestros días como factores absolutamente esenciales para generar progreso y crecimiento económico en la sociedad. Esto implica que es necesario activar un gran esfuerzo organizativo y político para no caer en el uso de un lenguaje vacío al respecto, de manera que la esencia de dicho lenguaje sea transferido realmente a la práctica con el fin de que, en su extrapolación, no quede limitado a ser un ensayo aislado o un escaparate para aumentar las ventas al público (es decir, que se adopte de manera superficial simplemente porque sus directrices representan la tendencia global o, dicho de otro modo, lo políticamente correcto).

Las características arquetípicas del perfil *millennial* (a escala sociodemográfica y cultural) deberían ser aprovechadas para implantar a escala organizacional una gestión de las personas en el puesto de trabajo netamente *expresiva*, esto es, autorizando como constante una incorporación intensiva de los aspectos emocionales, además de los técnicos, a la hora de impulsar incrementos productivos. Todo ello con el objetivo estratégico de aumentar el apego y el compromiso de los profesionales con su entorno de trabajo, y experimentar con todo el potencial de innovación presente en el capital humano disponible en el mercado.

El comportamiento de los *millennials* se encuentra mayoritariamente influido por la exposición que sufre al *sublime digital* (compuesto por el acceso en línea a contenidos infinitos y tecnologías ubicuas envueltas por la doctrina de la disrupción, aupada como la clave histórica para impulsar el progreso. Véase González Pascual, 2014b). Pero esta sobreexposición puede declinar tanto en que se conviertan en serpas o pioneros para abrir paso al resto de generaciones más «antiguas», como que engendren en sus conciencias un sentimiento de rechazo hacia las imposiciones contenidas en ese mismo *sublime* (una inercia que documenta el periodista David Sax en su libro *The Revenge of Analog: Real Things and Why They Matter*, retratando a una cohorte de jóvenes de entre veinte y treinta años dispuestos a consumir vinilos en vez de MP3, y teniendo más ilusión y curiosidad por que su primer coche de segunda mano funcione con un motor diésel al que abrirle el capó en vez de un inescrutable y perfecto Tesla).⁷ Para cualquiera de ambas rutas, lo sustancial es que las organizaciones deben estar preparadas y abiertas a sedimentar nuevas fórmulas de trabajo y nuevas perspectivas operacionales (volcadas en el rediseño de procesos y maneras de hacer) acerca de lo que debe ser una empresa que innova de un modo recurrente, posibilitando de esta forma la mutación progresiva de los elementos es-

7. Véase el artículo de *The Financial Times* «Millennials lead the charge to find real life... and slow tech. Young people are tiring of too much disruption», escrito por Philip Delves Broughton y publicado el 16 de diciembre de 2016. Consultado el 9 de enero de 2017 en: <https://www.ft.com/content/5c5eebe6-bd72-11e6-8b45-b8b81dd5d080>

tructuradores de su «tradición» (visión, creencias, costumbres, modelos de negocio, organización y liderazgo).

La sustitución generacional que representan los *millennials* es en sí una fórmula alternativa para modular la agilidad y el ritmo con que el ecosistema productivo de cada sector puede realizar su transformación específica. Los *millennials* podrían limitarse a ser una pieza dentro del engranaje para expandir la vida de los viejos ecosistemas, coadyuvando en la planificación y ejecución de ligeras mejoras sobre los modelos de funcionamiento, pero sin alterar apenas la estructura tradicional. No obstante, en el sentido opuesto y tal y como se ha visto a lo largo de los epígrafes anteriores, pueden convertirse en una palanca crítica para el diseño y la implantación de un ecosistema que proporcione la renovación completa del sistema económico.

La dialéctica empresarial queda establecida entre dar prioridad a una senda conservadora u optar por la senda del cambio real y pragmático. La complejidad estriba en saber orquestar ambas posibilidades con equilibrio (saber fijar el umbral de aprendizaje idóneo y el grado de desequilibrio máximo que puede soportar la cultura de cada empresa; véase Heifetz y Linsky, 2002). Encontrar ese punto de equilibrio ideal dependerá, en buena medida (y en sincronía con el ritmo en la sustitución tecnológica), de quién y cómo se gestionará el liderazgo para ir progresivamente empoderando a la generación de los *millennials* dentro de una cultura organizacional donde puedan expresarse con confianza y libertad.

7.5

Referencias bibliográficas

- Adner, R.; Kapoor, R. (2016) «Innovation Ecosystems and The Pace of Substitution: Re-Examining Technology S-Curves». *Strategic Management Journal*, 37(4), pp. 625-648.
- Beer, M.; Finnström, M.; Schrader, D. (2016). «Why Leadership Training Fails, and What to Do About It», *Harvard Business Review*, October issue.
- Benedikt, C. F.; Osborne, M. (2013). *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?* (working paper), The Oxford Martin Programme on Technology and Employment at University of Oxford, Oxford.
- Biecheler, P.; Leutiger, P.; Colin, J.; Saint-Aubyn, J.; Figar, P. (2016). Informe: «España 4.0. La transformación digital de la economía». Madrid: Roland Berger.
- CEB. (2014) «The Why of Gen Y. Understanding and Managing the Millennial», CEB Corporate Leadership Council.

- Christensen, C. M.; Hall, T.; Dillon, K.; Duncan, D. S. (2016). *Competing against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*. New York: Harper Collins.
- Dafferner, A.; Roman, P. (2016). «2017 Technology Predictions. Trends & innovations shaping the global tech sector», San Francisco : GP Bullhound.
- Edmondson, A. C.; Zhike L. «Psychological Safety: The History, Renaissance and Future of an Interpersonal Construct». *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (2014), pp. 23-43.
- Ellemers N.; De Gilder, D.; Haslam, A. S. (2004). «Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance», *Academy of Management Review*, 29, pp. 459-478.
- González Pascual, A. (2015). «El desarrollo de Internet. Democracia y trabajo en el siglo XXI». *Revista internacional de pensamiento político*, vol. 10, pp. 27-35.
- González Pascual, A. (2014a). «La evolución del Capital Ético: sustituyendo el egoísmo por el altruismo en reciprocidad». *Capital Humano*, 27, 283, pp. 68-78.
- González Pascual, A. (2014b). «Imperialismo digital: la fantasía política de nuestro tiempo», *Claves de la razón práctica*, 236, pp. 98-109.
- HBR IdeaCast. «Nomadic Leaders Need Roots». (2014). *Harvard Business Review*.
- Heifetz, Ronald A.; Linsky, M. (2002). *Leadership on the line*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- IDC. (2016). Informe: «*Future People. Workplace Evolution in the Age of Digital Transformation*». International Data Corporation.
- Knippenberg, D. van; Hogg, M. A. (2003) «A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations». *Research in Organizational Behavior*, 25, pp. 243-295.
- McCabe, H. (2012). *The Good Life. Ethics and the Pursuit of Happiness*. London: Bloomsbury.
- McChesney, R. W. (2015). *Desconexión digital. Cómo el capitalismo está poniendo a Internet en contra de la democracia*. Madrid: Viejo Topo.
- Petriglieri, G. (2011). «Identity Workspaces for Leadership Development». *The Handbook for Teaching Leadership*, S. Snook, N. Nohria and R. Khurana (eds.). London: Sage.
- Petriglieri, G.; Stein, M. (2012). «The Unwanted Self: Projective Identification in Leaders' identity work», *Organization Studies*.
- Sax, D. (2016). *The Revenge of Analog: Real Things and Why They Matter*. New York: PublicAffairs.

- Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: Norton. p. 9 y p. 148.
- Boas, S.; Eilam, G. (2005). «What's Your Story? A Life Stories Approach to Authentic Leadership Development», *Leadership Quarterly*, 16, pp. 395-417.
- Stephens, J. P.; Heaphy, E.; Dutton, J. E. (2011c). «High-quality Connections». *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Gretchen M. Spreitzer y Kim S. Cameron, Oxford.
- Taleb, N. N. (2010). *El cisne negro. El impacto de lo altamente improbable*. Barcelona: Planeta.
- Vasudeva, P.; Quinney, D. (2016). «Workforce of the Future: Dealing with Business Change and the Millennial Challenge», Londres: Accenture.

8

Entretenidos, dispares, participativos, empoderados, vigilados y furtivos

8.1

Introducción

197

8.2

**Una perspectiva basada en el
ciclo de vida**

200

8.3

Ociosos y entretenidos

201

8.4

Participativos y empoderados

204

8.5

Fetichistas y vigilados

210

8.6

Piratas y furtivos

213

8.7

Brechas y empatías

216

8.8

Conclusiones y discusiones

219

8.9

Referencias bibliográficas

220

José María Álvarez Monzoncillo¹
 Javier López Villanueva²

8.1

Introducción

Analizar lo que distingue a los jóvenes *millennials* o milénicos, como si fueran un grupo homogéneo, no es una tarea fácil. Por un lado, es cierto que les unen muchas cosas y, por otro, resulta evidente que dentro de esa generación existen demasiadas diferencias y brechas que vienen determinadas por variables tradicionales de análisis como el sexo, el hábitat, la educación o la clase social. Sin embargo, al crecer en un nuevo entorno tecnológico que cambia muchas cosas de forma transversal aparecen nuevas habilidades y se abren novedosas perspectivas que parecen distinguirlos de las anteriores generaciones.

Entendemos por generación a un grupo de personas de edades semejantes que comparten experiencias comunes (Rudolph y Zacker, 2016). Ahora bien, el problema con las tipologías generacionales es que el grano de verdad que contienen se desarrolla en un hecho indiscutible sobre grupos de población que son heterogéneos, pero a los que se estereotipa por sus años de nacimiento (Fineman, 2014). Una vez que la tipología y el nombre dado a una generación prende (sobre todo en los medios de comunicación, en las consultoras y en la mercadotecnia), es muy difícil desprenderse de ellos y se queda como un hecho irrefutable.

El gran dilema que tiene hablar de una generación consiste en separar los efectos de tres factores relacionados pero muy diferentes: edad, periodo histórico y cohorte estadística. La dificultad estriba en cómo se determina la varianza de cada una de estas variables de forma independiente a las otras, entre otras cosas, porque una generación tiende a verse como una intersección entre edad y periodo que crea un grupo de individuos con experiencias compartidas (cohorte). Con esta visión, los resultados quedan inexorablemente intercorrelacionados (Constanza y Finkelstein, 2015).

-
1. Catedrático de Comunicación Audiovisual en la Universidad Rey Juan Carlos y coordinador del informe *Millennials* de Fundación Telefónica. Director del grupo de investigación INFOCENT. Es autor de nueve libros, coautor de treinta y nueve libros y más de una cuarentena de artículos en revistas científicas sobre temas relacionados con la economía de la comunicación, las industrias culturales y las tecnologías de la información (www.alvarezmonzoncillo.com).
 2. Profesor en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Rey Juan Carlos y secretario ejecutivo del Máster en Periodismo de Televisión RTVE-URJC. Compagina la docencia con la investigación y la consultoría sobre la economía de los medios de comunicación. Ha trabajado, entre otros sitios, para Fundesco, AB Asesores Bursátiles, Bipe Conseil, Media Salles o el Observatoire Européen de l'Audiovisuel.

Los primeros en acuñar el término de *milénicos* (en su escritura española recomendada) y asociarlo a la capacidad de innovación y a la sociedad de la información, dando por finalizada la segunda revolución industrial, y estableciendo una ruptura con la generación del *baby boom*, fueron William Strauss y Neil Howe (1991 y 2000). La tesis de estos autores se basaba en estudios sociológicos realizados en Estados Unidos y, con el tiempo, se ha trasladado a otros países como si el factor de entorno cultural no fuera determinante o la globalización fuese algo uniforme y universal.

Además, el desarrollo de Internet ha evolucionado de tal manera que aparecen nuevos conceptos anglosajones que se asocian al emprendimiento y a las redes sociales con esta «nueva» generación como *start-ups*, *coworking*, *community managers*, *Fablabs*, *crowdfunding* o *sharing economy*, ideas que abrazan una nueva tierra digital que rompería con los negocios tradicionales y con las formas de trabajar, emprender y comunicar de generaciones anteriores. Y de ahí surgiría otra profecía de cómo la también llamada *Net Generation* estaba cambiando el mundo (Tapscott, 2009). Una ciberutopía que supone que la «economía del conocimiento» puede cambiar el mundo por sí sola.

Es cierto que se han dado importantes y exitosos desarrollos y aplicaciones impensables hace unos años. No obstante, tal y como afirma el tecnólogo Jaron Lanier, se han creado empresas emergentes que no intentan resolver los grandes problemas de la humanidad (como el cáncer o el acceso al agua potable) pues tan solo pretenden que se envíen imágenes digitales de ositos de peluche y dragones entre miembros adultos de redes sociales, una casa de juegos donde la humanidad retrocede hasta el jardín de la infancia (citado por Rendueles, 2013: 70).

La verdad es que los conceptos de *boomer*, generación X, Y o Z plantean importantes controversias (Dawar, 2016), al tiempo que separan a la tecnología de su contexto social (Graham, 2009). Todas las denominadas generaciones son nuevas, pero tienen algunas características distintivas y muchas cosas en común con las precedentes. Las diferencias vienen con los tiempos, con el desarrollo social, económico y tecnológico. Casi todo lo demás permanece constante en el ser humano. Así, podemos hablar de la generación del teléfono, de la televisión, de la obesidad, de la Barbie, o de que los seres humanos necesitan comunicarse, pero ¿es verdad que la generación que nació con Internet es diferente? Y, si es así, ¿qué tiene de diferente?

De hecho, se los denomina de muchas formas: *millennials*, *Generation Me* o nativos digitales. Parece que viven en el Planeta Pokémon y de forma distinta. Son los *kidults* («niños adultos»). Tienen algunas normas que animan las diferentes experiencias de los jóvenes de hoy, especialmente con respecto a su dieta mediterránea. Madurarán siendo actores, iniciadores, creadores, jugadores y colaboradores. Internet es bueno para ellos. Lo cierto es que cada generación (silenciosos, *boomers*, *equis* y *millennials*) tiene, por ejemplo, sus mitos musicales y se corresponden con la cultura popular global (Álvarez Monzoncillo, 2011: 184-185): Frank Sinatra (1940), Elvis Presley (1950), Bob Dylan (1960), Bee Gees (1970), Madon-

na y Michael Jackson (1980), Nirvana (1990), Backstreet Boys (2000) y Hannah Montana (2010).

Matizar esas fronteras tan difusas no conlleva negar la evolución tecnológica y su influencia. El cambio de la mano de la tecnología es imparable. El llamado impacto de la cuarta revolución industrial en las personas «será múltiple y afectará a nuestra identidad y sus múltiples facetas relacionadas, como nuestro sentido de la privacidad, nuestras ideas acerca de la propiedad, nuestros hábitos de consumo, el tiempo que dedicamos al trabajo y al ocio, y cómo desarrollamos nuestras carreras y cultivamos nuestras destrezas» (Schwab, 2016: 125). Es lo mismo a lo que refiere Jeremy Rifkin cuando dice que «las redes sociales han creado un nuevo espacio distribuido y colaborativo para compartir conocimiento y para estimular la creatividad y la innovación» (2011: 165-166). La diferencia es nominativa: mientras el primer autor se refiere a la cuarta revolución, el segundo nos habla de la tercera. La diferencia, según Schwab, es que por su velocidad, amplitud, profundidad e impacto de sistemas estamos ante otra revolución ya en marcha que engloba más actividades y sectores que los sistemas conectados.

Y ante ese entorno cambiante, ayudado por la Gran Recesión, los jóvenes que han crecido en él sustituyen sus proyecciones: «Al sugerir que estamos asistiendo a una metamorfosis de las estrategias y las tácticas de las y los jóvenes, que hasta hace poco eran de tipo lineal, finalista y progresivo (flecha del tiempo), al estar programadas para generar su futura inserción adulta, pero que ahora se han convertido en circulares, estacionarias y autorreferentes (rueda del tiempo), pudiendo resultar eventualmente disfuncionales (o neutralmente no funcionales) en la medida en que dejen de servir para programar la futura integración adulta» (Gil Calvo, 2009: 16). Por ello, la creciente irrelevancia de las transiciones juveniles, que ya no sirven, o sirven cada vez menos, de incentivo de acceso a las demás transiciones futuras. Este fenómeno es muy visible en la transición a la sexualidad, pero se produce también en las demás transiciones, como sucede, por ejemplo, con la formación educativa. En la sociedad meritocrática, era muy rentable esforzarse en superarla con éxito académico, pues las y los mejores estudiantes conseguían después los mejores puestos y más tarde las mejores parejas. Pero ya no ocurre así en igual medida (Gil Calvo, 2009: 24).

En este capítulo, se describe la situación de los jóvenes españoles haciendo especial hincapié en su comportamiento en la Red. En un primer momento, se plantea un breve marco teórico de análisis basado en la perspectiva del ciclo de vida. Acto seguido, se analiza su acceso al ocio y a la cultura de forma ilimitada, su forma de entender la cultura participativa, su capacidad de empoderamiento, su percepción de la propiedad virtual, las consecuencias que tiene compartir su información personal y los peligros de la huella digital.

8.2

Una perspectiva basada en el ciclo de vida

Tal y como señala Paul Sackett (2002), resulta harto complicado usar la edad y un periodo histórico para comparar grupos de personas. Habría que especificar los eventos y las experiencias sobre las que se formulan las hipótesis que llevan a las diferencias entre cohortes y testar esas hipótesis de forma sistemática. De no hacerlo así, caeríamos en fabricar estereotipos.

Los estereotipos actúan como atajos cognitivos que nos ahorran tiempo para hacer juicios rápidos en un mundo complejo. Así, tendemos a ver, almacenar y recordar informaciones sobre un grupo que sean consistentes con el estereotipo y a desdeñar aquellos ejemplos que no concuerdan. Buscamos atajos del tipo «si son *baby boomers*, harán x y, si son *millennials*, harán y», pero las generalizaciones sobre grupos tienden a ser desacreditadas a la larga (Constanza y Finkelstein, 2015: 313). Tratar a miembros de una generación como si fuesen intrínsecamente y de manera uniforme semejantes oculta que cada persona tiene deseos, talentos, preferencias y actitudes propias. De hecho, actuar así va en contra de lo que sabemos sobre las diferencias individuales (Sackett, 2002).

Reducir las diferencias individuales frente a las generacionales establece la idea que, de forma independiente a género, raza, sexualidad, sitio de nacimiento o clase social, personas que han nacido con veinte años de diferencia demuestran las mismas actitudes, valores y preferencias (Thomas, Hardy, Cutcher y Ainsworth, 2014: 1575). De hecho, se consideran como generación silenciosa a los nacidos entre 1928 y 1945; como *baby boomers* a aquellos que nacieron entre 1946 y 1964; la generación X iría de 1965 a 1980, y los *millennials* serían los nacidos entre 1981 y 1998. No obstante, algunos autores acotan estas generaciones de forma diferente, lo que dificulta los análisis comparativos.

Hay poca evidencia empírica que acredite la existencia de diferencias basadas en el hecho generacional y no hay una teoría que las explique (Constanza y Finkelstein, 2015). De hecho, hay muchas explicaciones alternativas viables para las diferencias observadas. Resulta demasiado simplista atribuir denominaciones fijas a individuos muy diferentes. Se ignora la importancia de otras formas de identidad social que interseccionan con la edad y los elementos socioculturales e históricos. El proceso de envejecimiento tiene en el desarrollo del individuo mucha más importancia que la pertenencia a una generación.

La mayoría de indicadores sobre las actitudes y los valores de los jóvenes tienden a cambiar lentamente con el paso del tiempo, si es que llegan a cambiar. Los comportamientos específicos y estrechos cambian, sobre todo aquellos motivados por las nuevas tecnologías, pero no solo los *millennials* están pegados a su teléfono móvil. Ahora bien, estos cambios no implican cambios fundamentales en actitudes y valores. El cambio está muy limitado y, de darse, tiende a ocurrir de forma gradual

(Sackett, 2002). Los jóvenes (aquellos que tienen menos de treinta años) tienden a ser más perezosos, más enérgicos, más experimentales, más egoístas y más dramáticos que sus mayores, aunque siempre hay una gran varianza en sus actitudes (Steel y Kammeyer-Mueller, 2015).

Por ello, entendemos que las generaciones pueden ser mejor analizadas desde un marco que contextualice el ciclo de vida y tenga en cuenta las influencias históricas y socioculturales que pueden impactar en las actitudes, valores, creencias, motivaciones y comportamientos de las personas. El enfoque basado en el ciclo vital de las personas es una perspectiva integradora, metateórica y multidisciplinaria. Su objetivo es describir y explicar la estabilidad y el cambio en experiencias y comportamientos a lo largo del tiempo (Rudolph y Zacher, 2016). Parte de una serie de proposiciones fundamentales (Baltes, 1987):

- El desarrollo de las personas es un proceso que dura toda la vida. Puede ser continuo o tener discontinuidades, pero todos los periodos son importantes.
- El desarrollo es multidimensional y multidireccional. Algunos indicadores (como, por ejemplo, la memoria) pueden ir a menos con la edad, aunque otros (como el criterio) suelen ir a más.
- El desarrollo conlleva ganancias y pérdidas en todas las edades, aunque las pérdidas tienden a incrementarse con la edad.
- El desarrollo depende parcialmente del contexto sociocultural (economía, educación, tecnología, sanidad, etcétera) e histórico en el que las personas viven. Estas también tienen capacidades que son idiosincráticas y que definen su temperamento y su carácter.

En definitiva, el enfoque del ciclo vital reconoce la evolución continua de las personas y acepta diferencias interindividuales basadas, por ejemplo, en el género, la clase social o el lugar de residencia. Además, señala que las actitudes, valores, creencias, motivaciones y comportamientos suelen cambiar con la edad y no existen en función de una denominada generación. Al hilo de esta perspectiva, analizaremos el comportamiento de los jóvenes o *millennials* (pero distanciando el término del concepto de generación) en la Red.

8.3

Ociosos y entretenidos

Como ya señalábamos hace años, «el desarrollo de las infraestructuras de telecomunicaciones más el nuevo equipamiento del hogar, abren nuevas posibilidades de ocio y de entretenimiento en el hogar en la medida que integran las comunicaciones, el ocio y la gestión del hogar con la llegada de la domótica. Las nuevas formas

de consumo que se abren condicionan la televisión tal y como la conocemos, y, al mismo tiempo, aparecen formas fracasadas en el mundo Internet, pero que pueden adaptarse al entorno del televisor. El incremento de la capacidad de elección por parte del usuario, las nuevas formas de comunicación en un entorno más usable, el despliegue de arquitecturas abiertas e integradas, se presenta con grandes posibilidades, aunque con grandes problemas de éxito a corto y medio plazo» (Álvarez Monzoncillo, 2004: 158).

La estructura de ocio del conjunto de los españoles ha cambiado de la mano de la convergencia multimedia y del gasto per cápita en ocio. Los cambios en el ocio aceleran los cambios en la televisión y en el ordenador, al tiempo que presionan a favor del proceso de convergencia multimedia. Convergencia que sigue produciéndose en tres niveles: tecnológico (redes), terminales y dispositivos, e industrial al coincidir los intereses de operadores de sectores afines (como electrónica, ocio, medios de comunicación, telecomunicaciones o informática).

Sin duda, el cambio tecnológico ha modificado las opciones de ocio, pero este también ha venido impulsado por un creciente proceso de individualización y por el retroceso de las relaciones sociales de proximidad que están siendo sustituidas por las nuevas relaciones sociales virtuales. Los jóvenes han crecido con dispositivos electrónicos que les han permitido desarrollar ciertas habilidades con los diferentes interfaces. El estudio «*Millennials* y redes sociales» de la consultora Cocktail Analysis muestra cómo utilizan las redes sociales los jóvenes *millennials*:

- Son exigentes y no están dispuestos a consumir cualquier contenido. Son hijos de la crisis y valoran más la colaboración. Son imperfectos y no buscan la perfección. Viven pegados a su teléfono móvil. Es la generación que mejor domina la tecnología, que se encuentra infiltrada en todos y cada uno de los aspectos de su vida con total normalidad. Las redes sociales se han convertido, por tanto, en su hábitat natural.
- En lo que concierne al uso de las tecnologías, los jóvenes chequean su *smartphone* de manera compulsiva, ya que necesitan que pasen cosas de manera continuada. De hecho, el 41% no puede vivir sin su móvil y un 65% tan solo lo desconecta una hora al día. Esto se debe a una búsqueda de estimulación permanente, en la que los jóvenes no se quieren perder nada. Las redes se convierten así en un refugio que utilizan para evadirse de la realidad y huyen de los territorios conocidos y repetitivos.
- La aplicación WhatsApp es usada por un 95% de los jóvenes. Facebook es el segundo hogar y lo utilizan el 85%. El vídeo es el formato preferido por los jóvenes y con el que más se sienten identificados. El 59% de los encuestados utiliza YouTube a diario y un 66% está suscrito a varios canales. Instagram es la red más exigente y la que mejor funciona para construir la imagen. Un 39% tiene un perfil en ella y la utilizan un 18% más que el resto de la población.
- Las celebridades tradicionales están perdiendo peso en las redes frente a las nuevas figuras como los *influencers*. Los jóvenes tienden a identificarlos con

los *youtubers*. El triunfo del *youtuber* se debe a que es un usuario como ellos, al que se le puede hablar de tú a tú. De hecho, se fantasea con poder ser él. Son figuras creíbles que pueden convertirse en guías afectivas para conocer determinadas marcas.

Esos ítems nos dan una idea de cómo se comportan con la tecnología y las redes sociales, y cómo se identifican con el cambio tecnológico frente a otras generaciones. Esto es lógico, pues los jóvenes tienden a experimentar en su vida mucho más que los adultos, aunque hay diferencias en función de variables como la clase social o el hábitat (Steel y Kammeyer-Mueller, 2015).

En relación con el uso de los teléfonos inteligentes para jugar, los datos de la misma consultora son reveladores: el 83% de los jóvenes utiliza su móvil como plataforma principal de juego, especialmente para aprovechar los tiempos de espera y los desplazamientos. El móvil desbanca así a las videoconsolas (67%) y al PC (62%) como dispositivo preferido para el juego. La frecuencia de uso para juegos es, además, mayor que en la videoconsola, ya que el móvil permite hacer otras cosas al mismo tiempo, como escuchar música, algo que hace el 58% de los usuarios jóvenes. La Asociación Española de Videojuegos (2016) también aporta una serie de datos interesantes sobre los videojuegos:

- La industria del videojuego es la principal fuente de ocio audiovisual e interactivo en nuestro país, con una facturación anual de casi mil millones de euros, algo que supera a la recaudación del cine en salas de exhibición.
- La presencia femenina entre los videojugadores es cada vez mayor y ya representan el 45%, por delante de países como el Reino Unido.
- El 40% de la población española juega a videojuegos y dedica una media semanal de 5,9 horas.
- Los que más juegan a videojuegos son los de edades comprendidas entre los once y los catorce años, el 79% del total de *gamers* en España.
- Casi el 40% de los adultos españoles juega a videojuegos y el 26,2% de ellos lo hace de forma habitual.
- Cerca del 65% de los progenitores considera que jugar a videojuegos con sus hijos les ayuda a estrechar lazos con ellos.
- Actualmente hay casi 400 compañías de desarrollo de videojuegos, 70 empresas más que en 2013, lo que supone un incremento del 21%.
- Se estima que el sector de los videojuegos doblará sus cifras de empleo y en 2019 podría generar 7.217 empleados de alta cualificación (*Libro blanco DEV*).
- Los videojuegos tienen un gran potencial didáctico y mejoran las habilidades cognitivas de los alumnos, les motivan para que superen retos, aumentan su orientación espacial y ayudan a resolver problemas.



En España, los jóvenes de menos de treinta años son los que más gastan en ocio cultural (unos 300 euros de gasto medio por persona al año), cuando las personas entre cuarenta y cinco y sesenta y cuatro años gastan cerca de 280 euros y los mayores de sesenta y cinco años llegan a 220 euros (MECD, 2016). La edad lleva a reducir el gasto en ocio y eso pese a que la Gran Recesión ha mermado la renta de los hogares jóvenes un 26% entre 2008 y 2014 (Banco de España, 2017). Por el contrario, la renta de los hogares encabezados por un jubilado aumentó un 8% en el mismo periodo.

8.4

Participativos y empoderados

Internet permite participar en la creación de contenidos en general, opinar sobre todos los servicios y compartir. Todo ello va desde tener un blog personal genérico donde se vuelcan opiniones sobre cualquier tema, hacer un vídeo sobre tus vacaciones, realizar un documental, hacer fotografías, opinar sobre un restaurante o un hotel, comentar un artículo de opinión de un periódico convencional o de un programa de televisión,

participar en una comunidad de fans, y compartir una película, una canción, o un enlace a una noticia de un periódico. Todo eso engancha y la interactividad atrae a los jóvenes (Arthur, Sherman, Appel y Moore, 2006). Nunca hasta ahora tanta gente podía participar de una manera tan directa y tan fácil en la producción y la distribución de todo tipo de contenidos de la llamada sociedad de la información.

Ahora bien, los costes de creación son muy bajos y todo el mundo se puede erigir en creador porque el uso de las herramientas informáticas es sencillo. Hay producciones que conllevan elevados costes de producción que exigen una compleja colaboración de varias empresas y profesionales de elevada cualificación. Serán las producciones que denominaremos *premium*, para las cuales será necesaria una distribución internacional para su amortización que necesitará de suscripciones o del pago directo. Estamos hablando de una superproducción cinematográfica o discográfica o de un periódico dirigido a las élites mundiales, pero también esos productos convivirán con productos de costes medios y destinados a mercados nacionales con cierta homogeneidad cultural. Y esos dos tipos de contenidos también van a convivir con productos de nicho con reducidos costes que vivirán de la publicidad. Estos últimos van a crecer muchísimo en los próximos años de la mano de los jóvenes pues dominan las tecnologías y quieren participar directamente y de muchas maneras en la vida pública o en lo que les gusta. Normalmente, sus aficiones se centran en los videojuegos, la fotografía y viajar.

La web se debate entre el contenido generado por las empresas, que hay que comercializar en busca de beneficios, y el contenido sin ánimo de lucro que solo busca una buena distribución. Los intereses y las confrontaciones entre esas dos ópticas son muy dispares: hay empresas que aprovechan esa producción gratuita de contenidos generados por los usuarios al mismo tiempo que comercializan sus contenidos (Van Dijck y Nieborg, 2009); compañías que viven de los contenidos gratuitos; empresas que han visto mermados sus ingresos por la apropiación gratuita de sus contenidos; firmas que viven del comportamiento que hacen los usuarios de la Red ya que comercializan la huella digital, y nuevos creadores que quieren profesionalizar su afición y dejar el trabajo gratuito.

Las industrias de los medios ya se han adaptado a numerosos cambios tecnológicos importantes durante el siglo xx, de manera que esa nueva reestructuración de la cadena de valor no es tan nueva como parece. Mientras que el entorno mediático de hoy se caracteriza por productos de medios adaptados, «conglomerados multimedios globales, desregulación, acuerdos de trabajo flexibles, precarización de la mano de obra y aumento del poder del consumidor, estos cambios son extensiones de procesos históricos anteriores más que una ruptura radical con el pasado» (Havens y Lotz, 2012: 199). Lo que ha cambiado es la capacidad participativa de los usuarios. En un entorno competitivo y global, cualquier disrupción tecnológica implica la aparición de nuevos agentes y la desaparición de muchas empresas que no han sabido adaptarse.

En función de dónde se fije el foco, podemos llegar a unas conclusiones u otras. Por ello, podremos hablar de emprendimiento de los milénicos, del desmoronamien-

to de los clásicos medios de comunicación de masas, de nuevas empresas emergentes o de nuevos modelos de negocio. Quizás la innovación está un poco más orientada al cliente en la medida que puede y quiere participar en el proceso. Las redes sociales son un laboratorio de experimentación para la innovación. Las empresas quieren externalizar al máximo sus actividades de bajo valor añadido y fortalecer las barreras de entrada para reducir la competitividad, mientras que los usuarios buscan el mejor servicio al menor coste posible. Además, en el ámbito de Internet, los jóvenes tienden a ser poco fieles a las marcas. Pero en la economía colaborativa, las empresas pujantes son claramente destructoras de valor.

De este debate también se extraen ideas y premoniciones de la propia evolución de la Red. Hay una evolución que está en manos de las empresas internacionales, de la innovación de millones de internautas, de las normativas nacionales e internacionales sobre aspectos clave como la neutralidad de la Red, y de cambios que no podemos imaginar con la información disponible pues la Red se combina con otras innovaciones y ámbitos, como la inteligencia artificial, la impresión 3D, la biotecnología, la computación cuántica o la robótica, sobre los cuales es difícil hacer una mínima prospectiva. Es verdad que «nos encontramos al principio de una revolución que está cambiando de manera fundamental la forma de vivir, trabajar y relacionarse unos con otros» (Schwab, 2016: 13). Surge la «segunda era de las máquinas» como la denominan Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee o la llamada «industria 4.0», que no son solo sistemas inteligentes de procesos, sino la combinación de lo biológico con lo digital.

En la confluencia entre los intereses por comercializar los contenidos gratuitos y mantener los negocios tradicionales sobre modelos de plataformas de doble cara, existe uno de los análisis más ricos que suelen hacerse sobre la llamada economía moral entre empresas y sus contribuyentes formulado por E. P. Thompson, la dicotomía entre trabajo robado o trabajo explotado, la economía del don y el error de la web 2.0 al querer comercializar el contenido creado por los usuarios (Jenkins, Ford y Green, 2013).

Los jóvenes que nacieron con la radio, la televisión o Internet tienen rasgos diferentes. Pero no solamente por la importancia que han tenido los medios en sus vidas, sino porque han pasado otras muchas cosas más y comparten algunos valores diferentes. Ahora bien, puede haber tenido más importancia la Segunda Guerra Mundial, la píldora anticonceptiva, mayo del 68 o los Beatles que Internet. Los *millennials* no son nuevos productores de contenidos desinteresados, sino que cuentan con herramientas de producción baratas y de fácil manejo (Álvarez Monzoncillo, 2011: 184). Sí que es verdad que, a pesar de tecnologías y estilos de vida que fomentan la individualización de casi todo, aparecen nuevas formas de pertenencia y de comunidad ligadas a llamada «cultura transmedia». Quizás sea imposible definir mejor este concepto de comunidad como lo hacía la antropología clásica.

Y todo ello se cruza con una nueva libertad de poder elegir en cada momento y en cada lugar porque lo determinante es el acceso. El nuevo lema de estos jóvenes

será «*anyone, anywhere, anytime*». Los prescriptores del pasado, como la crítica especializada y los programadores, están ahora cuestionados. Estas actividades comienzan a delegarse a los algoritmos o al conjunto de una comunidad virtual que opina. Se pueden conocer los gustos de los usuarios mediante el análisis del rastro que dejamos en la red. Hay un ejército de personas que participa y hace programas. También distribuye y comparte, «[...] Pero, además, esta gente opina en sus blogs, vota y transmite sus opiniones. De hecho, "tag-etiza" (etiqueta) los programas y películas en Internet. Quizá sea necesario adentrarnos en el concepto de *tag*. La clasificación con etiquetas y el concepto de sistemas conectados con etiquetas conlleva la aparición de las *folcsonomías* en Internet. ¿Será posible una televisión sobre la base de una indexación social? El *tag* será el fondo del nuevo medio, de manera que posiblemente podamos afirmar dentro de pocos años que "el *tag* es el mensaje" o que "el *tag* es el medio". El producto será determinante, pero estará condicionado por el fondo, que será Internet, y estará etiquetado por los usuarios» (Álvarez Monzoncillo, 2011: 185).

Es una nueva realidad. Los jóvenes son los que más comparten y ven películas y series gratuitamente. Además, piensan que deben ser gratis. No entienden la propiedad como otras generaciones. Pero también recomiendan etiquetando enlaces de todo tipo en las redes sociales: noticias, películas, imágenes, comentarios, etcétera. Las tecnologías digitales permiten, de forma sencilla, producir contenidos. La convergencia representa un cambio de paradigma, «el paso de los contenidos específicos de un medio a los contenidos que fluyen por múltiples canales mediáticos, a la creciente interdependencia de los sistemas de comunicación, a los múltiples modos de acceder a los contenidos mediáticos, y a las relaciones cada vez más complejas entre los medios corporativos de arriba abajo y a la cultura participativa de abajo arriba» (Jenkins, 2009). La comunicación horizontal y participativa tiene importantes posibilidades, pero la industria es difícil que lo permita, pues no hay modelo de negocio que resista un tipo de televisión de estas características (Álvarez Monzoncillo, 2011: 186).

Hay cambio de paradigma sin duda. El giro de un escenario de vendedores y compradores a otro de proveedores y usuarios, y de «un contexto de intercambio de propiedad en los mercados a otro de acceso a servicios por segmentos temporales en redes, está cambiando nuestra forma de concebir la teoría y la práctica económica» (Rifkin, 2011: 303). Es una nueva «cultura participativa» que se basa en la nueva producción cultural y las interacciones sociales de las comunidades de ideas, como la acuñó Jenkins a principios de los noventa. Su principal configuración deriva de la intersección de tres tendencias:

- Las nuevas herramientas y tecnologías permiten a los consumidores archivar, comentar, apropiarse y volver a poner en circulación los contenidos mediáticos.
- Una gama de subculturas promueven la producción mediática del «hazlo tú mismo», un discurso que condiciona el uso de esas tecnologías por parte de los consumidores.

- Las tendencias económicas que favorecen los conglomerados horizontalmente integrados fomentan el flujo de imágenes, ideas, narraciones a través de múltiples canales mediáticos y demandan tipos más activos de espectadores (Jenkins, 2009: 163).

Esa cultura participativa no tiene precedentes. Los jóvenes abrazan Internet pues hace cosas que les encanta y les permite una autoconfirmación de sí mismos, además de la comodidad de los servicios que se ofrecen que nadie discute. Suelen caer en una atracción mágica y quizás abrazan demasiado rápido la utopía californiana (Barbrook y Cameron, 2001), en contraposición con la capacidad crítica a la hora de adoptar modelos de reproducción mimética. De hecho, «el ciberutopismo actualiza una idea muy presente en los movimientos revolucionarios modernos: la superación de la tutela comunitaria tradicional y la aparición de una forma de relación social al mismo tiempo solidaria y respetuosa con la libertad individual» (Rendueles, 2013: 121).

Y nos promete tierras digitales nuevas, aunque quizá demasiado utópicas: «La aparición de una sociedad de individuos justos, felices, bellos, cooperadores, altruistas y saciados dependerá exclusivamente de encontrar el cóctel adecuado de estructuras sociales, políticas y materiales. Era un proyecto heroico. El ciberfetichismo, en cambio, parece una forma frívola de desentenderse del problema confiando en que Media Markt suministre la ortopedia tecnológica que suture las opciones éticas» (Rendueles, 2013: 142).

No obstante, la economía colaborativa está cambiando muchas cosas, pues el intercambio de información permite nuevas productividades. Uber es un ejemplo de estas nuevas relaciones. Se trata de sistemas de confianza automática de información como el *blockchain* que se espera que englobe el 10% del PIB mundial en el año 2025 según el estudio *Deep Shift Technology Tipping Points and Social Impact*.³

Compartir sin propiedad la casa, el coche, el ordenador, la bicicleta o la energía supone la jubilación de Adam Smith como proclama Rifkin (2011), pero quizás no sea tan claro este cambio de paradigma tecnológico de la mano de la economía colaborativa abrazada por los *millennials*. Con demasiada frecuencia la revolución digital se manifiesta como una fuerza anticapitalista capaz de solucionar muchos problemas reales como la desigualdad. Y, muchas veces, razones no faltan pues una tecnología disruptiva puede expulsar a muchos parásitos intermediarios de la cadena de valor y hace posible el sueño de productores y consumidores unidos. Pero evidentemente este sueño se convierte en pesadilla cuando la Red comienza a resquebrarse y, en lugar de ser algo de lo que se apropia la sociedad, es más que probable que acabe en manos privadas de proyección global. Y no parece que la riqueza de las redes empiece a notarse en la economía, más bien lo que surge es el precio de la información personal que las empresas están dispuestas a pagar

3. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC15_Technological_Tipping_Points_report_2015.pdf

para optimizar el *marketing*. Esta cada día vale más pues permite conocer mejor el comportamiento del usuario.

Pero la cultura participativa esconde sueños incumplidos en la medida que mucho del esfuerzo que se realiza se hace como fase previa para la profesionalización y dejar así la fase amateur, quizás en muchas ocasiones demasiado voluntarista. Hay una importante crítica «al trabajo libre no remunerado por esa aura de lo *cool* del trabajo creativo gratuito y la confusión entre gratis y trabajo» (Fuchs, 2015). En opinión de este autor, con un enfoque marxista, los límites de las categorías del capitalismo industrial como tiempo de trabajo/tiempo de ocio, producción/distribución/consumo, oficina y fábrica/casa y privacidad han comenzado a ser más porosas. El objetivo del capitalismo es intensificar y extender la explotación de los trabajadores a través de las características dualistas del capitalismo fordista (Fuchs, 2015: 196-197). Algo de ello hay, pero también todo el esfuerzo generado mediante los contenidos generados por los usuarios tiene mucho que ver con el aprendizaje y la vanidad de triunfar, sin negar que la colaboración desinteresada sea una característica de los jóvenes.

La dinámica de la individualización de la Red y la capacidad de participar trajeron consigo la retórica del empoderamiento y la revolución digital, remezclada con utopías acerca del cambio social, con otras formas de representación o participación democráticas.

Pero esta capacidad de empoderamiento tiene dos caras: el individuo empoderado y el individuo despojado. Unos se sienten con más poder porque la tecnología les permite informarse, comunicarse y organizarse mejor, y los otros se sienten excluidos y despojados de todo poder. Es el viejo debate entre las élites y el pueblo llano que también se ha trasladado a la era Internet. Y dentro de los jóvenes también existen estas dos categorías. Por un lado, los muy activos que están experimentando nuevas formas de participación en la vida cívica (de ahí el resurgir del concepto ciudadanía), y, por otro, aquellos sin influencia, sin capacidad de organización, silenciosos.

Sea como fuere el poder está unido a las redes sociales y quizás un poco menos a los medios de comunicación. El poder ya no está tanto en tener una rotativa, sino en poder gestionar y difundir la información en un sentido amplio. Es evidente que la tecnología bien utilizada puede darte potencial para poder intervenir e influir a la sociedad, pero también tiene la capacidad de programarte si uno no programa (Rushkoff, 2010). Y el e-Gobierno tampoco parece ser la solución a los problemas de la democracia representativa y a la falta de voz de los desamparados. En el fondo «la democracia no se puede fragmentar en paquetes de decisiones individuales porque tiene que ver con los compromisos que nos constituyen como individuos con alguna clase de coherencia, con un pasado y alguna remota expectativa de futuro. Y esa es una realidad antropológica incompatible con el ciberfetichismo y la sociofobia» (Rendueles, 2013: 187).

En efecto, existen contribuciones sobre las redes sociales y la esfera pública que caen en cierto optimismo sobre el cambio social, y que se alejan del plantea-

miento de ese concepto desarrollado por Habermas: las redes permiten a todos los ciudadanos cambiar su relación con la esfera pública (Benkler), la emergencia de una nueva esfera 2.0 (Papacharissi), la construcción de una nueva esfera pública en la sociedad red (Castells) y la esfera pública (Burgess y Green). El empoderamiento pasa por más factores que solo disponer de unas tecnologías que permiten una comunicación más eficiente y un poder de organización mayor que otras (Fuchs, 2015: 315).

La revolución digital les ha dado más poder a los jóvenes. Los sistemas políticos también están cambiando para adaptarse a las nuevas formas de organizarse y de difundir las opiniones, pero de nuevo el contexto es determinante. Y los *millennials* no son un grupo homogéneo. Entre ellos, como ya hemos apuntado, existen las diferencias claras de toda la vida: género, clase, nivel cultural, raza, etcétera. Es difícil pensar lo que pudiera haber hecho Martin Luther King con un iPhone en la mano.

Sea como fuere, el 48% de los jóvenes españoles piensan que el éxito no está en sus manos y que viene determinado por fuerzas que escapan de su control (PewResearch, 2015). Esto también lo piensan cerca del 65% de los alemanes e italianos. Ahora bien, de manera algo contradictoria, el 75% de los jóvenes españoles piensa que para prosperar en la vida es necesaria una buena educación, algo que solo piensan cerca del 45% de alemanes e italianos. Eso sí, solo el 7% de nuestros milénicos está contento con el rumbo de su país, mientras que el 70% de sus homólogos alemanes confía en el futuro.

8.5

Fetichistas y vigilados

La profecía de Orwell en *1984* no parece lejana. En todo tipo de sociedades y sistemas ha habido diferentes formas de control. No hay poder sin control. Fue Deleuze el que introdujo el concepto de «sociedad control» en los años noventa. La base es controlar las relaciones sociales. Y con el auge de las relaciones sociales a través de los dispositivos electrónicos, el debate sobre la vigilancia resulta clave para entender la estructura de poder y cómo la información personal se ha convertido en un negocio que va en aumento.

Y al mismo tiempo que las empresas o los estados recaban información de la gente para diseñar sus estrategias o garantizar la seguridad en un entorno global, la protección de datos y la privacidad se reclama como un derecho inalienable. Y en ese entorno los más expuestos son los jóvenes porque coincide con su etapa de socialización. Comparten informaciones personales que con el tiempo pueden tener consecuencias no deseadas. Estamos ante una generación que tiene una vida digi-

tal, pero con ciertos cruces han dejado una información que permite conocer sus aspectos íntimos. Sociedad de la información y transparencia de las relaciones están muy relacionadas con el cibercontrol.

Además, esa vigilancia se hace de forma automática y anónima. Los «me gusta» se transforman en negocio mientras la computación automática rastrea la actividad en la Red para identificar y conocer perfiles que son luego utilizados para el *marketing*. Así «el industrialismo digital convierte los datos personales en una nueva *commodity*» (Rushkoff, 2016).

Con la proliferación de dispositivos conectados, las redes sociales y el llamado «Internet de las Cosas» (IoT) la vida privada tiende a diluirse. Tendencia que se refuerza con implantes de chips o dispositivos que permiten la geolocalización. Así, «la videovigilancia vinculada a una base de datos permite un análisis informático de los comportamientos. Las numerosas aplicaciones de las tecnologías digitales permiten disponer de un número importante de informaciones sobre las personas, a la vez que un número creciente de procedimientos para utilizarlos. Verdaderos océanos de datos son objeto de todo tipo de tratamientos en lugares desconocidos y no accesibles. La miniaturización y la desmaterialización de los soportes de información incrementan la invisibilidad de la vigilancia. La actualidad de la informática en la nube induce a pensar en una informática desmaterializada, donde las aplicaciones y los datos son consultados a distancia sin tener que disponer de una infraestructura local» (Mattelart y Vitalis, 2014: 197).

En definitiva, el modelo *panóptico* —un lugar desde donde se ve todo— ideado por Benthan, y el análisis de Foucault del poder entre vigilado y vigilante, deja paso al modelo pospanóptico que plantea Bauman al definir la «vigilancia líquida no como una manera integral sino como un medio de orientarnos y de situar los cambios en la vigilancia dentro de la fluida e inquietante modernidad actual» (Bauman y Lyon, 2013: 10). Este modelo no es solo de vigilancia porque «han aparecido formas de control que agrupan perspectivas muy diversas. No solo tienen una conexión obvia con la idea de encarcelamiento, sino que con frecuencia también comparten los rasgos de flexibilidad y de diversión del entretenimiento y del consumo» (Bauman y Lyon, 2013: 13). Algo aberrante si pensamos que mientras juegas y te entretienes se puede prever tu comportamiento. Es la película *Minority Report* (Steven Spielberg, 2002) en tiempo real. Por eso se lee en la prensa que, a veces, los terroristas se comunican a través de los videojuegos en red.

La tecnología también permite la «vigilancia inversa». El vigilado vigila al vigilante. Steve Mann acuñó la palabra *sousveillance*, una vigilancia desde abajo (citado por Mattelart y Vitalis, 2014: 205). Estos autores desarrollan la teoría de Siva Vaidhyanathan del modelo *nonoptición* que se caracteriza por no conocer quién es vigilado y quién vigila, ni con qué grado de indiscreción. Parece la perfección para ambas partes.

Y esa clandestinidad de la vigilancia es que la hace extremadamente vulnerables a los jóvenes pues van trazando una evolución personal que puede ser muy interesante para que muchos intermediarios logren monetizar su huella digital. Saben lo

que buscan en la Red, qué comparten, qué intercambian y qué les gusta. Todo eso apoyado por la llamada *selfiemanía*.

La lógica de hacerse una foto para compartir cobra toda su expresión: «La realización de un *selfie* o autofoto pretende establecer un proceso de autocontrol más extendido que la propia disposición de hacer autorretratos fotográficos; es, por tanto, un proceso de gestión, de mediación y extenuación influido por una condición arbitraria de cierta falta de precisión, por el hecho de que la instantaneidad y captura del momento no suele estar premeditado ni planteado de antemano sino que surge, la mayor parte de las veces, de instintos que constituyen registros de fotografías espontáneas, es decir, no concebidas con la capacidad suficiente para elaborar una imagen precisa, que puede plantearse con otro tipo de motivo visual más habitual o usual. De este modo, dicha actividad espontánea no solo responde a un acto «auto-reflejo» sino a una falta o a un menor condicionamiento preparatorio de la captura por parte del emisor a través de la utilización de la cámara adscrita a su dispositivo móvil y de la pose, por parte del individuo o individuos que aparecen expuestos, a través de la predisposición perpetuada por el disparo fotográfico, que ejerce uno de esos miembros que aparecerán reflejados en dicha imagen» (Gómez Alonso, 2016: 16).

En su proceso de producción social de la realidad de los autofocus es donde cobra toda su fuerza. Así, «los *selfies* suelen ser concebidos como registros de identidad digital para compartirse en redes, aunque también pueden ser utilizados en circuitos cerrados para usos privados. Sea de una u otra manera suponen una reafirmación del “yo” por parte del emisor y del “me gusta” por parte de los receptores, es decir, son reflejo de una manifestación narcisista como extensión de la autorreferencialidad —protagonismo— en las redes públicas o privadas. En este sentido, el *selfie* se constituye como una metáfora de la *red humanizada* con el objetivo de buscar notoriedad en dicha red social. Son, a su vez, registros que demandan cierta interactividad hacia otros interlocutores para futuros comentarios, y son susceptibles de convertirse en *imágenes víricas* en el sentido de que un acontecimiento cotidiano de carácter personal y, en cierto modo, cercano a la privacidad, puede llegar a ser un prototipo de elemento viral, que exterioriza ciertas intimidades y fragmenta o transgrede filtros para expandirse hacia otros circuitos y redes para las que no había sido concebido» (Gómez Alonso, 2016: 20).

De hecho, «el *selfie* debe concebirse como una presentación de la persona en la vida cotidiana y, por tanto, podría entenderse como una actualización de las formas de proceder y presentarse en las actividades sociales, tal como lo concebía Erving Goffman (1993), pero articulándose desde la perspectiva del papel que toman las tecnologías como intermediarias de la autorrepresentación de actitudes cotidianas. Es en este modelo de dimensión social en el que la autofotografía puede entenderse bajo una predisposición de autoafirmación, como ejercicio de una relación narcisista, más que de autorretrato, en un sentido artístico» (Gómez Alonso, 2016: 22). En definitiva, narcisistas vigilados. Y, además, Instagram como aplicación de generar «marcas personales» en la que somos nuestro propio agente. La contraposición

entre «anuncios para mí mismo» y el medio inevitable de los que Michael Moritz, presidente de Sequoia, denomina «la revolución personal» (Keen, 2016: 150). Una epidemia narcisista de lo que denomina Richard Brooks el «individualismo expresivo». No solo Instagram ha cruzado la línea del narcisismo, «también lo han hecho Twitter, Tumblr, Facebook y el resto de redes sociales, apps y plataformas que alimentan nuestras vanas ilusiones “selfiecéntricas” en medio de un salón de espejos aparentemente infinito» (Keen, 2016: 153).

El narcisismo y la vigilancia parecen entenderse. La idea de contar tu estado de ánimo a través de fotos o lo que piensas en cada momento nutre esa necesidad de socialización. Y aparecen las empresas que están dispuestas a pagar por eso. Te conocen mejor y saben lo que deseas. El sueño de cualquier vendedor. Y sin intermediarios. Desde la perspectiva del ciclo de vida, el narcisismo es tanto una patología como un estadio normal en el desarrollo: a medida que envejecen, los jóvenes pasan de ser unos claros narcisos (con un sentido irreal de tener derecho a todo y una hostilidad hacia los otros) a ser personas más estables desde el punto de vista emocional (Roberts, Edmons y Grijalva, 2010). Es decir, el narcisismo de los jóvenes es un fenómeno de la edad; no deriva de un periodo histórico particular.

8.6

Piratas y furtivos

La Red es una herramienta poderosa que poco a poco está transformando muchas facetas del ser humano. Da gran poder a la gente. Pero todavía no hay perspectiva para ver el cambio en toda su magnitud. Quizás estemos sin visión porque estamos dentro. Los jóvenes son los verdaderos protagonistas, y ven el poder que tiene el huir del control que ejercen las instituciones y sus padres. La interactividad proporciona poder, la Red, apertura, la virtualidad ayuda al escapismo y el P2P aporta autenticidad y supone un desafío a lo establecido. Algo con lo que cualquiera ha soñado, y más cuando es joven y pretende cambiar el mundo que se ha encontrado. Ese es el ambiente libertario del capitalismo sin propiedad.

Leer el análisis de Jenkins sobre los fans de *Star Trek* nos puede dar una idea de cómo los jóvenes entienden aquello que les gusta de la cultura popular en su imaginario: «Los fans son reacios cazadores furtivos que roban solo aquello que realmente aman, que se incautan de las propiedades televisivas solo parece protegerlas de los abusos por parte de quienes crearon y que han reclamado la propiedad sobre ellas. Al abrazar los textos populares, los fans reivindican dichos textos como propios, rehaciéndolos a su imagen y semejanza, forzándolos a responder a sus necesidades y a satisfacer sus deseos» (Jenkins, 2009: 75).

Otra idea nos acerca a ese posicionamiento entre los jóvenes: «Los piratas están entre nosotros y por todas partes, adoptando formas diversas: piratas aéreos y marítimos, radios piratas, diputados piratas, terroristas globales, piratas informáticos y *hackers*, virus, spam, emigrantes clandestinos, okupas o *squats*, biopiratería, *lobbistas*, *free riders*, piratas financieros, filtradores, agregadores de información, banderas de conveniencia, crimen internacional organizado, blanqueo de dinero... El pirata forma parte del imaginario contemporáneo de la globalización, en el que se dan cita el capitalismo predador, los movimientos integristas, las redes que se escapan a los estados o libertarios del ciberespacio desregulado» (Innerarity, 2013: 15).

Y viene la tercera relación. El capital simbólico y la cultura: «Las expresiones culturales son los elementos nucleares de la formación de nuestra identidad personal y social. Estos aspectos extremadamente sensibles de nuestra vida no los deberían controlar un número reducido de propietarios de cientos de millones de *copyrights* de los contenidos de nuestras expresiones culturales... porque estos otorgan absoluto poder sobre el uso de unas obras que, repetimos, son nuestras expresiones culturales, y que necesitamos desesperadamente para hacer realidad nuestra comunicación cultural común» (Smiers y van Schijndel, 2008: 12-13).

Estas tres ideas son las claves para entender la idea de propiedad intelectual por parte de los *millennials* y, en parte, su concepción sobre el disfrute gratuito de lo ajeno. Evidentemente cualquier producto cultural implica trabajo o inversión que necesariamente debe ser traducido en rentas de trabajo o beneficio. La libre empresa y el mercado suelen ser un acicate para la creación y la innovación. Se da la paradoja de que el conjunto de las promesas de la Red ha sido defendido y reforzado por la izquierda y por la derecha intentando confirmar sus «pre-proposiciones». Es justo reconocer que los que han crecido con la Red tienen quizás un nuevo concepto de la propiedad entendida como derecho a disfrutar de acceso a las redes sociales y compartir experiencias comunes con otras personas. Como afirma Rifkin, en una economía distribuida y colaborativa «el derecho al acceso a Internet se convierte así en nueva y poderosa propiedad de gran valor para un mundo interconectado como el actual» (2011: 295).

Ahí comienzan las leyendas de la capacidad de destruir lo malo del pasado y de construir una utopía. La Red se vende como una opción libertaria: «Las posibilidades de resistencia en una red social son atractivas y en algunos casos pueden ser eficaces, pero también tienen límites: en primer lugar, debido a la falta de recursos para establecer relaciones personales en un mundo líquido y, en segundo lugar, por el poder de la vigilancia dentro de esos medios de comunicación sociales, que es endémico y muy poderoso» (Bauman y Lyon, 2013: 15). En ese entorno, apareció ese *hacker* que trabajó para los demás.

La ética *hacker* surge al calor del *software* libre y del código abierto. De ella se desprenden una nueva forma de enfocar el trabajo para la comunidad. Una ruptura con el trabajo remunerado. Y reivindicación de la libertad individual en beneficio de la comunidad, al mismo tiempo que cuestiona los diques empresariales para que fluya la innovación y creatividad personal (Himanen, 2009).



Esa ética y una crisis importante de la industria de contenidos por la inestabilidad en la generación de los nuevos modelos de negocio han comenzado a cuestionar el modelo a no ser por los mercados emergentes. Unos se han aferrado al pasado y otros han visto en la Red la posibilidad ingenua de una nueva revolución que corrija los desequilibrios del capitalismo. De ahí que «el *copyright* se ha convertido en un foco de conflictos que afectan crucialmente a la economía, las relaciones internacionales, el acceso a los recursos públicos o las libertades ciudadanas» (Rendueles, 2013: 45-46). Y, en ese conflicto entre el pasado y las promesas de lo nuevo, los *millennials* han optado por la vía libertaria de la Red sin conocer el concepto de neutralidad de la Red. Nueva ética y derecho a la libertad se justifican para pagar el acceso y la cacharrería.

De ahí que aparezca el socialismo utópico: «En este "falansterio" todos somos iguales, la comunicación es horizontal, el mundo es plano, no existen jerarquías, entre todos formamos una comunidad inteligente, entre todos hacemos Wikipedia, podemos ser productores culturales, la cultura *hacker* cotiza a la alta, la mercantilización de la cultura aliena (*drugstore culture* de Marcuse), somos colaborativos, copiar no hace daño a nadie, Internet es un nuevo medio de información y de comunicación, etc. Y todo envuelto en un entorno antisistema y antiimperialista. Evidentemente se mezclan muchas cosas, y se aducen razones. En este contexto, los

análisis se han polarizado bastante, y con exceso de demagogia. La mayor parte de los usuarios de Internet son jóvenes, no necesariamente "nativos digitales", pues gran parte de los valores vehiculados por las nuevas tecnologías coinciden con sus aspiraciones» (Álvarez Monzoncillo, 2011: 197).

El epicentro de la piratería se encuentra en las amenazas que presenta Internet para todo un sistema clásico de derechos de propiedad. La propiedad ha estado regulada para defender las inversiones de sus propietarios en todos los mercados, bajo la creencia de que solo si los derechos de propiedad son respetados los productores tendrán incentivos para seguir invirtiendo en nuevos productos. En la era analógica, la defensa de esos derechos era relativamente fácil pues las copias y los intercambios tenían costes importantes, la copia tenía menor calidad que el original y los sistemas de copiado no eran tan accesibles al gran público.

Sea como fuere, la percepción de los jóvenes sobre la propiedad que se puede copiar y describir a coste cero es innata a su desarrollo y se ha convertido en un derecho difícil de derribar. Tampoco se sienten piratas porque quitan al que a su vez extrae rentas injustas como si de Robin Hood se tratara, y tampoco se sienten furtivos pues cazan en espacios sin fronteras, en mundos de nadie donde es difícil prohibir. Muchas veces, en el entorno colaborativo que trae la Red, los *millennials* se posicionan claramente en defensa en los recursos comunes, muchas veces denominados procomún. Concepto anacrónico, con ciertos tintes nostálgicos que no solo defiende la gestión colectiva de los comunes, sino «un proceso productivo por el que se desarrollan esos bienes o servicios de la forma cooperativa y compartida. Lo común tiene la característica de relacionar e implicar aquello que es compartimentado y fragmentado, abrir espacios de autonomía y autogestión y desarrollar procesos democráticos de intervención colectiva... Lo común tiene como antagonista la mercantilización, que ha colonizado también el espacio público» (González Pascual y Rodríguez Prieto, 2014: 286-287). Todo encaja con esa idea de imaginar una nueva revolución digital que trae la posibilidad de un nuevo imaginario que trastoca el *statu quo* actual, desde la gobernanza, la propiedad, lo colaborativo y lo colectivo.

8.7

Brechas y empatías

Sherry Turkle, una psicóloga del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), ha llegado a la conclusión de que el uso de las redes sociales para comunicarse reducía la empatía entre las personas. Su estudio mostraba una caída del 40% en la empatía entre los jóvenes universitarios. La clave está en la incapacidad de reconocer las expresiones de la cara. Otros estudios demuestran lo contrario. Klaus Schwab también se apunta a la misma idea, además de recoger la tesis de Nicholas Carr sobre

cómo la pérdida de atención que fomentan las habilidades digitales merman nuestras capacidades cognitivas. Posiblemente, algo hay de verdad, y puede ser que los «nativos digitales» puedan perder, de forma paradójica, algunas habilidades sociales y tengan más dificultad que otros para desarrollar las llamadas habilidades blandas.

No obstante, la empatía también genera problemas y puede ser una pobre guía moral que nos lleve a tomar decisiones sesgadas, miopes, acríicas o violentas (Bloom, 2016). Del mismo modo puede ser peligrosa para las relaciones personales: por ejemplo, las enfermeras y los médicos no podrían trabajar si empatizasen demasiado con sus pacientes pues les llevaría al agotamiento funcional. Limitar la empatía es lo que nos puede salvar de ser aplastados por las miserias del mundo (Bloom, 2016). La empatía emocional puede ser así muy problemática cuando solo confiamos en ella y dejamos de lado nuestra racionalidad, pero las personas también necesitan algo de empatía cognitiva.

Es innegable la alta potencialidad de comunicación que tienen los dispositivos y la adaptación de la gente joven a comunicarse con ellos. Quizás sea un exceso de mensajes y de redundancia de informaciones, pero negar la capacidad y la eficiencia de la comunicación de las redes sociales sería optar por una visión nostálgica e irreal. En cualquier caso, no será la culpa de la tecnología sino del uso que hagamos de ella, así como de la gestión de la información pública y privada.

Es indudable que la influencia de la Red ha sido claramente positiva, y es responsable de la última etapa de crecimiento económico mundial. Pero también ha generado brechas o divisiones digitales. Hay una evidente brecha generacional entre jóvenes y mayores. También hay una brecha cultural que normalmente suele ser también económica e intergeneracional. Y luego aparecen brechas entre los mismos grupos de edad. Por eso no todos los *millennials* son iguales. Entre ellos existen importantes brechas culturales y económicas que determinan su actividad en la Red.

La ideología libertaria que implica la Red «supone que estemos ante un cambio social rupturista más profundo que el que representó la televisión en su tiempo. Y lo que fue la televisión para los *hippies*, puede ser Internet para los *millennials*. El sistema terminó asimilando y comercializando la contracultura, pero definitivamente cambió la sociedad. Esa epidemia derrumbó dictaduras y modificó valores. Internet puede ser un cambio de igual calado, pero también puede ser que no cambie nada. La ilusión y la utopía son las claves del cambio. Es pronto para diagnosticar la retroalimentación de la red y el cambio social, pues también afectan otros factores de diferente naturaleza» (Álvarez Monzoncillo, 2011: 199).

La comunicación de masas parecía que se tambaleaba a favor de un nuevo tipo de información más democrática. Aparecía una nueva fase sin intermediarios, con un alto grado de customización. Era el reino de los mercados de nicho para élites globales con estilos de vida semejantes. Era la esperanza de una nueva sociedad. Ese aire libertario, antinstitucional y anticomercial pervive en forma de mitos, mientras que surgen negocios globales de gran éxito basados en la economía del «me gusta».

Umberto Eco afirmaba que la televisión había beneficiado a los pobres frente a los ricos. Internet ha sido lo contrario: ha sido bueno para los ricos y malo para los

pobres. La televisión fue más democrática. En Internet, la clave es la competencia del usuario. En Internet aparecen igualmente los apocalípticos e integrados. Y en ese ambiente de brechas y debates sobre nuevas habilidades que necesita este nuevo mundo digital aparece clave, como en anteriores fases, la educación.

Y quizás sea necesario que la educación tenga que cambiar para adaptar las habilidades y destrezas a un nuevo entorno empresarial, pues su papel es vital para romper con las brechas digitales comentadas. Y es posible que sea necesario igualmente reorientar la forma de enseñar y de aprender. El nuevo enfoque educativo «comienza a ceder su lugar a una experiencia educativa de corte distribuido y colaborativo con la vista puesta en inculcar el principio de naturaleza social del conocimiento» (Rifkin, 2011: 330).

Pero existen aspectos que ni la vieja educación ni la nueva podrán evitar: la desigualdad y las brechas sociales. El paro y la competitividad también tienen que ver con otros aspectos como el capital social. Todo ha cambiado. Y la temporalidad del empleo: «La desintegración ha generado una nueva segregación entre las y los jóvenes, que al estar desclasados ahora ya no es de naturaleza social, como efecto de la división en clases, sino eminentemente cultural, como reflejo de la diversidad de temporalidades. Y al igual que cabía distinguir entre trayectorias de largo plazo y transiciones de corto plazo, también aquí podemos hablar de una segregación fuerte o dura frente a otras segregaciones blandas o débiles. La segregación fuerte es la que separa unas trayectorias de otras, en función de las llamadas “identidades culturales” (sexo, raza, etnia, religión, territorio...), y las segregaciones débiles son las que diferencian unas transiciones de otras en función de las llamadas “tendencias” o “estilos de vida” (prácticas rituales, hábitos de consumo)» (Gil Calvo, 2009: 24).

Las transiciones han sido aminoradas por lo menos en el primer mundo porque «el Estado de bienestar permeabilizó la estratificación social mediante mecanismos de igualdad de oportunidades (tipo la enseñanza pública obligatoria) que facilitaron la movilidad ascendente. Como resultado, las transiciones juveniles comenzaron a asimilarse y homogeneizarse, para converger en un modelo común de cultura juvenil interclasista que se universalizó sin distinción de sexo, etnia, religión, nacionalidad o clase social» (Gil Calvo, 2009: 25). «Pues bien, esa integración universal de la cultura juvenil se está fragmentando ahora, emergiendo por doquier una nueva segregación cuyas líneas divisorias (*cleavages*) ya no reflejan directamente la división en clases sociales, como sucedía en la vieja sociedad industrial, sino que están mediadas por la contraposición de diversos estilos de vida interclasistas, que ya no son universalistas (como el capital humano adquirido en la enseñanza) sino particularistas y relativistas. De ahí que se genere un inédito conflicto intercultural entre las identidades colectivas de las y los jóvenes, que se les adscriben de origen en función del sexo, la etnia, la religión o la nacionalidad» (Gil Calvo, 2009: 25-26).

En el fondo, estamos ante unos jóvenes que se han desarrollado con unas tecnologías que les permiten estudiar, divertirse, comunicarse y compartir de forma diferente a como lo hicieron sus mayores. Pero también serán dispares entre ellos porque intervienen factores imposibles de controlar. Y esa disparidad generará brechas de actitud en un entorno digital y global altamente competitivo.

8.8

Conclusiones y discusiones

Nos encontramos al principio de una revolución que está cambiando de manera radical la forma de vivir, trabajar y relacionarse unos con otros. Los *millennials* tienen unas habilidades distintas que pueden ser aprovechadas. No parece claro que tengan competencias diferentes a las de otras generaciones. Más bien parecen distintas porque viven en momento histórico diferente, con nuevas tecnologías. Además, están dentro de una cultura transmedia, remiximizada y global derivada de los productos de la era de los *boomers*. La moda, la música, el arte o el cine denotan esa mirada hacia lo *vintage*.

Tampoco el grupo es homogéneo y existen otras variables tan importantes como la edad: sexo, renta, educación o lugar de residencia. Internet permite algo que otras generaciones nunca soñaron: desde acceder de manera sencilla a la información; jugar a distancia a un videojuego; escuchar música y ver películas de manera gratuita; generar contenidos con facilidad; estar vinculado con fans globales; poder permanecer conectado con tus amigos; trabajar en casa, o estudiar a distancia. Por eso los jóvenes abrazan como una esperanza la economía colaborativa y la innovación digital.

Sin embargo, existe un exceso de magnetismo utópico por las tecnologías de la información y la comunicación. Hay demasiada fe en Internet para solucionar los problemas. Es más que probable que no se consiga una sociedad del conocimiento. La inteligencia colectiva, la sociedad del ocio, la integración de ocio y trabajo en los móviles de última generación, el ciberfetichismo, el exceso de información, la huella digital, el divertirse hasta morir conllevan empoderamiento, pero también alineación en lugar de ilustración.

Ninguna generación ha tenido tanto acceso al entretenimiento y la información como la que creció con la Red. Películas, música, videojuegos, programas de televisión, videoclips, libros o periódicos forman parte de su dieta diaria. Y a esa experiencia de disfrutar de una cultura industrializada que cambió el viejo siglo xx hay que añadir dos características claves para entender lo que está pasando: individualización y compartir. Y ambas se dan de forma simultánea. Escucho una canción o veo una película y opino o recomiendo de forma inmediata. Es el lema de *together alone*. La propia arquitectura de la Red está detrás de esto. Ya se «vive en los medios», como diría Mark Deuze. Es una doble vida que modifica la forma de hacer casi todo, sin que todavía haya perspectiva para calibrar sus consecuencias. Es necesario, en consecuencia, analizar qué características o, mejor dicho, cómo estos jóvenes perciben y hacen las cosas.

Comparten la experiencia de forma virtual mientras que sus mayores también compartían, pero de forma física, yendo al cine o a la discoteca. Luego el ocio pasó al hogar con la llegada de la televisión o la expansión de los equipos de música. Lo mis-

mo sucedió con los juegos, pues pasaron del bar o del centro recreativo a las casas. La economía del «me gusta» esconde también la venta de un rastro digital eterno que puede tener sus repercusiones. Los algoritmos controlan, en parte, el pasado, y pueden prever el futuro, al monitorizar el comportamiento. Uno de los riesgos de estos jóvenes es que están vigilados en exceso por las empresas.

La vida digital cambia las formas de ver las cosas, pero también las formas de hacerlas y compartirlas. Por tanto, es lógico que se piense de otra manera y que se pueda plantear otra forma de entretenerse y comunicarse. Ahora bien, cuando discutimos sobre una generación específica tendemos a fijarnos en aquella información que es más llamativa o novedosa. Pero también en el siglo XIX las organizaciones fraternales, las mutualidades de previsión social y los grupos de ayuda mutua promocionaban el intercambio de bienes y servicios como una forma de asistencia y bienestar social.

Además, cuando hablamos del empoderamiento o del fácil acceso que tienen los jóvenes a numerosas tecnologías sofisticadas y a las redes sociales nos olvidamos que todo ello circunvala a otros muchos jóvenes sin formación y con unos bajos ingresos. Estos tienen una baja probabilidad de ascenso social y poco tiempo para esas actividades basadas en unas frívolas redes sociales que parece que les tendrían que caracterizar según el discurso social construido. Tenemos un ascensor social digital que puede bloquearse.

Si nos atenemos a la historia, lo más probable es que las metas y las diversiones de los jóvenes de hoy cambien con la edad y se centren en actividades más cognitivas, tengan un espíritu más comunitario y sean más estables desde el punto de vista emocional. Es lo que tiene el ciclo de la vida. Sin embargo, cuentan con herramientas para innovar. Otra cosa es que eso sea posible hacerlo de forma divertida, en lugar de hacerlo con mucho esfuerzo e ilusión. Y, quizás, también con la colaboración intergeneracional.

8.9

Referencias bibliográficas

- Álvarez Monzoncillo, J. M. (2004). *El futuro del ocio en el hogar*. Madrid: Fundación Autor.
- Álvarez Monzoncillo, J. M. (ed.) (2011). *La televisión etiquetada*. Madrid: Ariel/Fundación Telefónica.
- Arthur, D.; Sherman, C.; Appel, D.; Moore, L. (2006). «Why young consumers adopt interactive technologies». *Young Consumers*, 7(3), pp. 33-38.

- Baltes, P. B. (1987). «Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline». *Developmental Psychology*, 23, pp. 611-626.
- Barbrook, R. y Cameron, A. (2001). «Californian Ideology», en Ludlow, P. (Comp.). *Crypto Anarchy, Cyberstates, and Pirate Utopias*. MIT Press: Cambridge.
- Bauman, Z. y Lyon, D. (2013). *Vigilancia líquida*. Paidós: Barcelona.
- Bloom, P. (2016). *Against empathy: The case for rational compassion*. Ecco Press: New York.
- Costanza, D. P., y Finkelstein, L. M. (2015). «Generationally based differences in the workplace: Is there a there there?», *Industrial and Organizational Psychology*, 8 (3), 308-323.
- Dawar, N. (2016). «Labels like Millennials, Boomers are obsolete», *Harvard Business School Review*, 18, November.
- Deuze, M. (2011). «Media Life», *Media, Culture & Society*, 33(1), 137-148.
- Fineman, S. (2014). «Age matters», *Organization Studies*, 35, 1719-1723.
- Fuchs, C. (2015). *Culture and Economy in the Age of Social Media*. Routledge: London.
- Gil Calvo, E. (2009). «Trayectorias y Transiciones. ¿Qué rumbos?», *Revista de Estudio de Juventud*, 87: 15-29.
- Gómez Alonso, Rafael (2016). «Selfie for ever: La edad de oro de la egolatría», en Alfeo, J.C. y Deltell, L. *La mirada mecánica: 17 ensayos sobre la mirada fotográfica*. Frágia: Madrid.
- González Pascual, A. y Rodríguez Prieto, R. (2014). *Caos digital y medios comunes*. Dykinson: Madrid.
- Graham, R. (2009). «Group differences in attitudes towards technology among Americans», *New Media & Society*, 12(6), 985-1003.
- Havens, T. y Lotz, A. (2012). *Understanding Media Industries*. Oxford University Press: Oxford.
- Himanen, P. (2009). *The hacker ethic: A radical approach to the philosophy of business*. Random House: New York.
- Innerarity, D. (2013). *Un mundo de todos y de nadie*. Paidós: Barcelona.
- Jenkins, H. (2009). *Fans, bloggers y videojuegos*. Paidós: Barcelona.
- Jenkins, H.; Ford, S. y Green, J. (2013). *Spreadable Media: Creating Value and Meaning in a Networked Culture*. New York University Press: New York.

- Keen, A. (2016). *Internet no es la respuesta*. Catedral: Barcelona.
- Mattelart, A. y Vitalis, A. (2014). *De Orwell al cibercontrol*. Gedisa: Barcelona.
- Ortega, I. (2014). *Millennials. Inventa tu empleo*. UNIR: Madrid.
- Rendueles, C. (2013). *Sociofobia*. Capitan Swings: Madrid.
- Rifkin, J. (2011). *La tercera revolución industrial*. Paidós: Barcelona.
- Roberts, B. W., Edmonds, G., y Grijalva, E. (2010). «It is developmental me, not Generation Me: Developmental changes are more important than generational changes in Narcissism- Commentary on Trzesniewski & Donnellan», *Perspectives on Psychological Science*, 5, 97-102.
- Rudolf, C.W. y Zacher, H. (2016). «Considering generations from a lifespan development perspective», *Work, Aging and Retirement*, en prensa.
- Rushkoff, D. (2010). *Program or be programmed: Ten commands for a digital age*. Or Books: New York.
- Rushkoff, D. (2016). *Throwing Rocks at the Google Bus: How Growth Became the Enemy of Prosperity*. Portfolio Trade: Nueva York.
- Sackett, P. R. (2002). *Letter report*. The National Academies, Division of Behavioral and Social Sciences and Education: Washington, DC.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate: Barcelona.
- Smiers, J. y Van Schijndel, M. (2008). *Imagine... No copyright*. Gedisa: Barcelona.
- Steel, P. Y Kammeyer-Mueller, J. (2015). «The world is going to hell, the young no longer respect their elders, and other tricks of the Mind», *Industrial and Organizational Psychology*, 8 (3), 324-408.
- Strauss, W. y Howe, N. (1991). *Generation. The History of America's Future, 1584 to 2069*. Quill William Morrow: New York.
- Strauss, W. y Howe, N. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Vintage Books: New York.
- Tapscott, D. (2009). *Growing up Digital*. McGraw Hill: Nueva York.
- Thomas, R., Hardy, C., Cutcher, L., y Ainsworth, S. (2014). «What's age got to do with it? On the critical analysis of age and organizations», *Organization Studies*, 35, 1569-1584.
- Van Dijck, J., y Nieborg, D. (2009). «Wikinomics and its discontents: a critical analysis of Web 2.0 business manifestos», *New Media & Society*, 11(5), 855-874.

9

Millennials e innovación

9.1

Introducción

227

9.2

Marco teórico: brecha generacional e innovación

229

9.3

¿Qué es innovación? Un modelo integrado de factores que contribuyen a la innovación organizacional

230

9.4

Método

236

9.5

Resultados: *millennials* e innovación

240

9.6

Factores de innovación en los *millennials*

243

9.7

Limitaciones y posibles oportunidades de investigación

252

9.8

Conclusiones

254

9.9

Referencias bibliográficas

255

9.1

Introducción

En pocos años los *millennials* supondrán más de la mitad de la fuerza laboral, profesional y empresarial de buena parte de los países occidentales, incluida España. Este hecho, en nuestro contexto nacional de incertidumbre económica y polarización social (*El País*, 2016a) no muy diferente del existente en buena parte del mundo occidental, ha generado todo tipo de expectativas sobre el papel catalizador que esta generación puede aportar sobre futuros cambios sociales y, en particular, sobre la capacidad innovadora de nuestra sociedad (IBM, Institute for Business Value, 2015).

Este posible efecto innovación de una generación que está en estos momentos acabando su formación e incorporándose al mercado laboral y empresarial parece especialmente relevante en la actual encrucijada tecnológica, económica y social que muchos califican como de inicio de la cuarta revolución industrial. Una revolución que ha calado en el imaginario colectivo como una amalgama digital de carácter disruptivo que aúna conectividad de dispositivos, comunicaciones móviles, redes sociales e inteligencia artificial (*El País*, 2016b) y en la que los *millennials*, calificados como nativos digitales (Ransdell, Kent, Gaillard-Kenney y Long, 2011; Xavier, 2011), parecen llamados a tener un papel protagonista.

De hecho, la formación de los *millennials* se ha desarrollado en un contexto dominado por un proceso de globalización acelerada y la presencia de las nuevas tecnologías de la información (Strauss y Howe, 2009). Como consecuencia de ello, buena parte de la literatura les presupone, aunque en muchas ocasiones sin base empírica suficiente, una capacitación tecnológica superior, mayor facilidad para manejarse en un contexto de cambios rápidos y continuos, un grado de independencia y capacidad innovadora superiores a los de generaciones anteriores (Tapscott, 1998) y una considerable combinación de orientación al éxito y ensimismamiento, aunque en este caso no muy diferente de la de sus padres (Zemke, Raines & Filipczak, 2000).

1. PhD Candidate en la Jönköping International Business School y miembro del Media Management and Transformation Centre (MMTC), uno de los principales centros de investigación en medios de comunicación y transformación digital en Europa. Sus proyectos de investigación, recientemente premiados en conferencias internacionales (European Media Management Conference e International Symposium on Media Innovations), se centran en los campos del emprendimiento y la innovación en periódicos y nuevas organizaciones periodísticas. Se incorporó al MMTC tras una larga trayectoria profesional en puestos ejecutivos de *marketing* en multinacionales de gran consumo y medios de comunicación.

Sin embargo, la combinación de estas características —argüidas por la literatura académica disponible sobre los *millennials*— con un amplísimo número de mitos, exageraciones y verdades poco confortables (IBM, Institute for Business Value, 2015), generadas y amplificadas desde la literatura popular y la prensa, ha resultado en un considerable nivel de confusión sobre el fenómeno *millennial*.

Este capítulo tiene como objetivo tratar de poner cierto orden en lo que se sabe del fenómeno *millennial* y su posible efecto sobre la innovación. Frente a opiniones aparentemente informadas que sugieren que el término *millennial* no tiene uso académico (Verne, 2016) y poco o ningún conocimiento se puede esperar de él, la realidad es que cientos de artículos científicos utilizan el concepto *millennial* y/o otros términos que se refieren al mismo fenómeno (como *generation Y* o *generation Me*). Un uso que ciertamente es heterogéneo y en muchas ocasiones conflictivo y que sugiere la existencia de un profundo desacuerdo en la literatura científica sobre el impacto que esta generación ya está teniendo y cabe esperar desarrolle conforme se siga incorporando al mundo profesional y emprendedor. Mientras algunos autores confían en la posibilidad de que el perfil propio de esta generación sea clave en la resolución de nuestros principales retos económicos y sociales, otros amenazan todo tipo de calamidades vinculadas a características concretas de los *millennials* (Hershatter y Epstein, 2010). Frente a estas visiones, o demasiado optimistas o apocalípticas, otros muchos autores simplemente apuntan que no existe base científica alguna para aceptar un perfil propio y diferenciado de esta generación y que un enfoque sobre brechas generacionales no aporta luz alguna para comprender mejor y, quizás, anticipar los posibles cambios que el futuro nos depara (Costanza *et al.*, 2012). En contra de las perspectivas anteriores, en este capítulo sugerimos que no es imposible identificar una base mínima de consenso científico sobre el fenómeno *millennial* y la innovación.

Con el objetivo de poner orden y tratar de identificar ese posible consenso sobre las oportunidades de innovación que resultan de la integración de la generación *millennial* en el mundo laboral y emprendedor (Millar y Lockett, 2014), en este capítulo realizamos un análisis sistemático y matizado de lo que ya se sabe sobre el fenómeno. Para ello, en las próximas secciones, comenzamos definiendo un marco teórico que nos permita anclar nuestro análisis sobre innovación y explicitamos nuestro método de selección y análisis de la literatura científica sobre los *millennials*. Este proceso nos permite avanzar, primero, una definición del término *millennial* válida para el contexto español y común a buena parte de la literatura académica existente y, luego, la presencia —con soporte empírico suficiente— de factores de innovación en esta generación. El capítulo finaliza con una breve discusión sobre los resultados obtenidos y un detalle de las muchas limitaciones de nuestro estudio, así como de las oportunidades que estas generan para futuros proyectos de investigación.

9.2

Marco teórico: brecha generacional e innovación

9.2.1 Brechas generacionales

A pesar de la necesaria precaución ante declaraciones genéricas y moralistas sobre generaciones completas de jóvenes (Donnellan & Trzesniewski, 2010), la línea teórica que justifica la existencia de brechas generacionales ha conseguido cierto grado de atención en la literatura. Estos enfoques generacionales se han basado en conceptualizaciones del término «agencia» que van más allá de la persona individual y que incorporan aspectos de «agencia colectiva» (Jones y Healing, 2010a).

Los orígenes de la teoría de brechas generacionales se remontan a Mannheim (1952), que sugirió que cuando un conjunto de individuos comparte una misma localización social e histórica, dichas condiciones ambientales pueden cristalizar en un ímpetu común que lo diferencia de generaciones previas. Este proceso es particularmente significativo en contextos de importantes eventos históricos y rápido cambio social, circunstancias que las generaciones adultas interpretan e integran en la manera de entender el mundo que ya tienen formada, pero que potencialmente pueden reconfigurar —con relativa facilidad— los esquemas cognitivos de las generaciones más jóvenes (Scott, 2000).

Una crítica que habitualmente se realiza al marco teórico que justifica la existencia de brechas generacionales es que el retrato resultante de generaciones concretas tiene un potencial impacto homogeneizador en sus miembros y que, en el caso concreto de la generación *millennial*, ha generado, por ejemplo, la imagen de un joven tecnologizado, centrado en su mejora personal y con voluntad de cambio que es poco consistente con las percepciones que ellos tienen de sí mismos (Heritage, Breen y Roberts, 2016). Un estereotipo que podríamos explicar desde una perspectiva teórica de identidad social pero que, *a priori*, ayuda relativamente poco a explicar el comportamiento de los individuos y que, aun peor, genera la ilusión en muchas instituciones de que entienden y se adaptan a los mismos (Sternberg, 2012).

Un enfoque tradicional de brechas generacionales ha tratado de organizar las posibles diferencias entre cohortes en cuatro categorías de valores: (1) apertura al cambio, (2) autotranscendencia, (3) conservación y (4) automejora (Lyons, Duxbury, y Higgins, 2007). (1) En los valores de apertura al cambio se incluyen elementos como la estimulación ante novedades y retos, y la independencia de criterio y acción. (2) La autotranscendencia se refiere a valores como el universalismo y la benevolencia, por los que los individuos manifiestan comprensión, aprecio, tolerancia y voluntad de protección del bienestar de sus semejantes y/o conocidos. (3) La tradición, conformidad con las normas establecidas y seguridad son valores relacionados con la conservación. Y, finalmente, (4) la automejora incorpora una preferencia por el poder (y sus dimensiones de estatus social, prestigio, control y dominancia sobre personas y recursos), éxito personal y hedonismo o gratificación personal.

Lyons *et al.* (2007) aplican el modelo anterior en una de las primeras investigaciones cuantitativas que se han realizado sobre la generación *millennial*, concluyendo que la misma manifiesta valores máximos frente a generaciones previas en automejora, e, inversamente, mínimos en autotranscendencia. La apertura al cambio de esta generación también parece superior que en casi todas las generaciones anteriores (aunque ligeramente por debajo de la generación inmediatamente anterior o generación X). Finalmente, los resultados de Lyons *et al.* (2007) no sugieren diferencias significativas entre generaciones en el valor de conservación (aunque la generación X sería la menos propensa al mismo). Esta investigación, posteriormente replicada y solo parcialmente validada para otros contextos geográficos —por ejemplo, en Australia (Heritage *et al.*, 2016)— facilitó cierto apoyo empírico al marco teórico de brechas generacionales para el caso particular del fenómeno *millennial*. Tras esta primera investigación, el debate sobre el impacto social que puede tener la particular combinación en los *millennials* de estos cuatro conjuntos de valores no ha hecho más que crecer.

Sin embargo, para poder avanzar con algo de precisión en esta discusión sobre el posible impacto de la nueva generación en la innovación es necesario previamente definir qué entendemos por innovación y cómo podemos hacer operativo dicho concepto.

9.3

¿Qué es innovación? Un modelo integrado de factores que contribuyen a la innovación organizacional

Posiblemente, uno de los avances en teoría económica más interesantes de las dos últimas décadas ha sido la confirmación del papel fundamental que desempeña la innovación en el desarrollo social y económico (Fagerberg *et al.*, 2010). La acumulación de innovación ha sido central en la reciente dinámica de crecimiento de muchos países en desarrollo (OECD, 2012) y se percibe como una de las soluciones a muchos de los principales retos actuales de nuestra sociedad, como el cambio climático o la pobreza (OECD, 2015). En cualquier sociedad, sin embargo, la innovación va más allá del desarrollo y adopción de productos de alta tecnología. El capital basado en el aprendizaje y el conocimiento, la información y la comunicación, la investigación y el desarrollo forma parte del sistema de innovación social, económica y cultural. Y solo mediante la innovación y la creatividad parece posible encontrar soluciones viables a los actuales retos de crecimiento sostenible, desarrollo del empleo y mejora de las habilidades competitivas (Urama y Acheampong, 2013).

En un régimen de economía de mercado, la innovación tiene lugar y genera efectos fundamentalmente en y desde el seno de organizaciones. Y han sido los campos del *management* y el emprendimiento los que han contribuido a armar las bases teóricas que han permitido identificar y definir hoy la innovación como una de las bases del proceso de desarrollo económico. La teoría del *management* ha afirmado que, en contextos de continuo cambio, la innovación es fuente indispensable de ventaja competitiva (Tushman y O'Reilly, 1996). Por otro lado, desde el campo del emprendimiento se arguye que la innovación es posible gracias al proceso de descubrimiento, evaluación y organización de oportunidades que los emprendedores llevan a cabo (Schumpeter, 1934; Shane y Venkataraman, 2000).

En la medida en que la capacidad de innovar de las organizaciones es uno de los determinantes más importantes de su desempeño competitivo (Mone *et al.*, 1998) y del avance económico y social (Fagerberg *et al.*, 2010), este capítulo centra su análisis en el posible impacto que la actual incorporación de los *millennials* al mercado laboral, profesional y emprendedor pueda suponer sobre la capacidad innovadora de empresas y organizaciones. Dicho análisis lo circunscribimos al ámbito de lo publicado en artículos científicos, cuyos resultados tratamos de organizar siguiendo el modelo integrado de innovación organizacional sugerido por Crossan y Apaydin (2010). Una de las dificultades de analizar el fenómeno de la innovación es que el término a menudo se utiliza como sinónimo de creatividad, conocimiento o cambio. Adicionalmente, el campo de la innovación ha sido explorado desde posiciones teóricas muy diversas y, en ocasiones, contradictorias, que dificultan aún más un análisis sistemático del fenómeno. En este contexto de confusión teórica y terminológica, el modelo sugerido tiene el mérito de integrar de manera sistemática —organizados bajo varios principales constructos metateóricos— los principales determinantes y factores de innovación organizacional según han sido sugeridos desde diferentes perspectivas teóricas. Antes de presentar el modelo de referencia, conviene, sin embargo, centrar teóricamente el concepto de innovación que utilizamos en el presente capítulo.

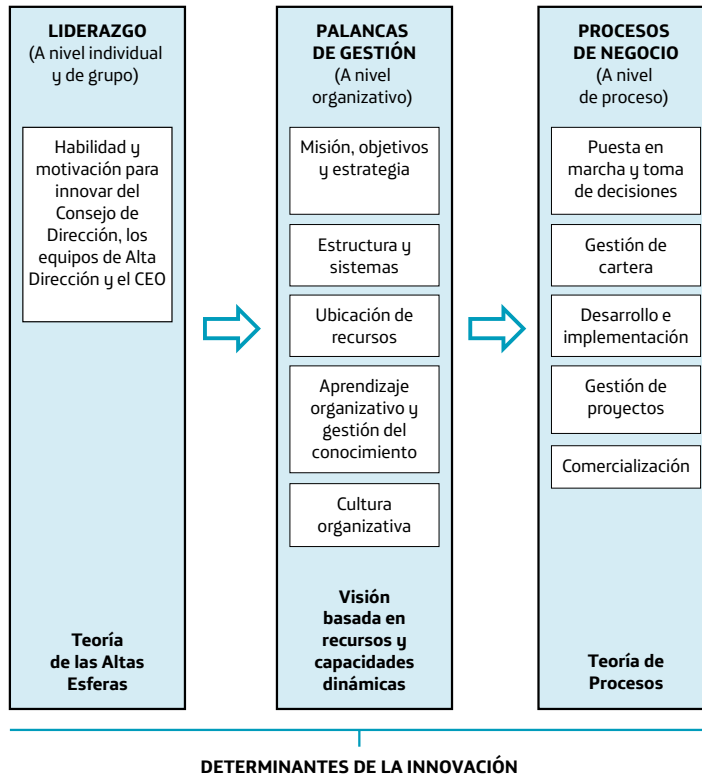
Una de las primeras definiciones del término *innovación* desde una perspectiva económica, y que ha tenido un duradero impacto en la configuración del campo de análisis de la misma, se la debemos a Schumpeter a finales de los años veinte. Schumpeter utiliza el término *innovación* para subrayar el aspecto novedoso de algunos resultados de la actividad económica de las organizaciones, destacando los siguientes: (1) el desarrollo de nuevos productos o nueva calidad en productos existentes, (2) la creación de nuevos métodos de producción, (3) la apertura de nuevos mercados, (4) el descubrimiento de nuevas fuentes de abastecimiento y (5) la generación de nuevas estructuras organizativas. Conforme el término ha ido ganando protagonismo en la investigación económica, diferentes perspectivas han discutido qué aspectos concretos son necesarios para poder cualificar como innovación determinados fenómenos relativos a hacer las cosas de manera diferente. En concreto, se ha sugerido la necesidad de que exista intencionalidad (Lansalmi *et al.*, 2006), que resulte en efectos beneficiosos (Camison-Zorno-

za et al., 2004), que su ejecución sea exitosa (Hobday, 2005) o que la misma se difunda (Holland, 1997). A efectos de este estudio, definimos innovación en los mismos términos inclusivos sugeridos por Crossan y Apaydin (2010), a saber: «Innovación es la producción o adopción, asimilación y explotación de novedad de valor añadido en esferas económicas y sociales; la renovación y ampliación de productos, servicios y mercados; y el desarrollo de nuevos métodos de producción y sistemas de gestión (Crossan y Apaydin, 2010: 1155)». En estos términos, innovación es tanto un proceso como un resultado. Es importante subrayar que nuestro foco de análisis, de manera consistente con esta perspectiva, se centra en innovación organizacional como fenómeno que puede tener lugar simultáneamente en diferentes planos: organizaciones y empresas, grupos de trabajo o individuos.

El modelo propuesto por Crossan y Apaydin (2010), que nosotros utilizamos parcialmente en este capítulo según se ilustra en la figura 9.1, permite consolidar en una única estructura un muy diverso conjunto de determinantes de innovación. Dicha estructura se organiza bajo los constructos metateóricos de liderazgo (*leadership*), palancas de gestión (*managerial levers*) y procesos de negocio (*business processes*). Este enfoque puede ser válido para nuestro propósito de analizar el posible impacto de la generación de los *millennials* en innovación organizacional porque permite integrar las muy diferentes y complementarias contribuciones realizadas desde algunas de las perspectivas teóricas dominantes en innovación, como *Upper Echelon Theory*, *Resource-Based View*, *Dynamic Capabilities* y *Process Theory*. Cada una de estas perspectivas ha destacado el papel de un conjunto de diferentes determinantes específicos de innovación organizacional. La teoría de *upper echelon* (Hambrick y Mason, 1984; Stoker et al., 2001) se ha centrado en el papel que determinadas características y comportamientos de diferentes agentes desempeñan en la innovación organizacional. Sin embargo, esta perspectiva se ha demostrado insuficiente para explicar cómo determinados factores que tienen lugar en los planos organizativo y procesal tienen un importante impacto en la capacidad innovadora de muchas organizaciones. Estos aspectos han sido profundamente explorados desde las perspectivas de *resource-based view* (Barney, 1991) y *dynamic capabilities* (Eisenhard y Martin, 2000; Teece et al., 1997) cuyo enfoque en los recursos y capacidades de las organizaciones ha centrado buena parte del reciente desarrollo teórico en el campo de la innovación. Sin embargo, esta óptica teórica no presta una atención adecuada al importante aspecto de cómo en las organizaciones determinados insumos y factores se transforman en resultados concretos más o menos innovadores. El análisis de estos procesos mediante los cuales las organizaciones son innovadoras se ha atendido principalmente desde perspectivas de *process theory* (Van de Ven y Poole, 1995; Pettigrew, 2001).

Fig. 9.1

Modelo multidimensional de innovación organizacional



Fuente: basado en el modelo original de Crossan y Apaydin, 2010.

La *Upper Echelon Theory* argumenta que una parte importante de los resultados de una organización se puede explicar por el impacto que sus empleados y ejecutivos tienen en la misma. Muy en particular, sus líderes y equipos de gestión. El apoyo y orientación que estos agentes facilitan en la promoción de la innovación es determinante en la generación de un contexto organizacional que favorezca la creatividad, la interacción entre los miembros de la organización y sus grupos de trabajo (West *et al.*, 2003) y la posterior implementación de soluciones innovadoras (Mumford y Licuanan, 2004).

El comportamiento de estos actores clave en las organizaciones es resultado, según esta perspectiva teórica, de sus valores, experiencias y personalidades. Diferentes autores han sugerido que habilidades como la competencia técnica y profesional, la aptitud creativa y la capacidad para procesar información compleja son determinantes en la generación de resultados innovadores (Mumford *et al.*, 2002).

Adicionalmente, se ha demostrado que igualmente importante es la motivación para innovar, que determinados autores han vinculado a la particular percepción que tienen estos agentes de las amenazas y oportunidades en el entorno competitivo de las organizaciones (Sternberg *et al.*, 2003). Desde esta perspectiva, se ha identificado la correlación de un amplio conjunto de factores individuales con la innovación organizacional, como un nivel alto de tolerancia a la ambigüedad (Barron y Harrington, 1981; Patterson, 1999), confianza en uno mismo (Barron y Harrington, 1981), apertura a nuevas experiencias (George and Zhou, 2001; Patterson, 1999; West, 1987), comportamientos no convencionales (Frese *et al.*, 1999; West y Wallace, 1991), originalidad (Patterson, 1999; West y Wallace, 1991), autoritarismo (Simonton, 1991), independencia (Patterson, 1999; West, 1987), proactividad (Seibert *et al.*, 2001), determinación para tener éxito (Amabile, 1983), iniciativa personal (Frese y Zapf, 1994), tolerancia al cambio (Damanpour, 1991), sesgo de atribución intrínseco (Frese *et al.*, 1999; West, 1987) y reglas de gobernanza (Frese *et al.*, 1999; Simonton, 1991). Otros factores que se ha demostrado tienen relación con el nivel innovador de las organizaciones (y que tienen importancia en el ámbito de los comités de dirección y otros órganos de gestión) son: el nivel educativo y edad (Bantel y Jackson, 1989; Hambrick y Mason, 1984), la diversidad de antecedentes (Bantel y Jackson, 1989) y permanencia de sus miembros (Bantel y Jackson, 1989; Finkelstein and Hambrick, 1990), así como la disponibilidad de contactos con *stakeholders* extrasectoriales (Geletkanycz y Hambrick, 1997).

Las contribuciones realizadas desde una perspectiva de *upper echelon theory* han sido ampliamente criticadas por su sobrevaloración de atributos personales y su foco casi exclusivo sobre agentes en los escalones superiores de las organizaciones. De manera muy particular se ha juzgado insuficiente la atención prestada a los factores organizativos que hacen posible la conexión entre las intenciones innovadoras de los ejecutivos y emprendedores y los resultados de sus organizaciones. El enfoque alternativo que se ofrece desde la *resource-based view* ha conseguido un alto nivel de atención científica. Según esta perspectiva, la ventaja competitiva sostenible de las organizaciones y su nivel de innovación dependen fundamentalmente de la heterogénea combinación de recursos relativamente valiosos, escasos, inimitables e insustituibles disponibles por las empresas (Barney, 1991) y es la habilidad de una organización para digerir y explotar nueva información la clave para el desarrollo de sus capacidades de innovación (Cohen y Levinthal, 1990). Por otro lado, en la medida en que las organizaciones se encuentran en un entorno en continuo cambio, estas capacidades deben renovarse de manera continua. Para ello, las organizaciones necesitan habilidades para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas (Teece *et al.*, 1997). La clave según esta perspectiva teórica es que estas habilidades no residen en personas individuales sino en actividades propias de la organización. Siguiendo el modelo de Crossan y Apaydin (2010) estas capacidades dinámicas de innovación se pueden organizar en las siguientes categorías de palancas de gestión organizacional: misión/objetivos/estrategias; estructuras y sistemas; asignación de recursos; aprendizaje organizativo y herramientas de

gestión del conocimiento, y cultura de la organización. Cada una de estas categorías permite agrupar diferentes factores que la literatura científica ha vinculado con la innovación organizacional.

De acuerdo con Adams *et al.* (2006), la definición de una misión y la formalización expresa de una estrategia corporativa de innovación (Miller y Firesen, 1982) facilitan orientación en esta dirección. Adicionalmente, diferentes factores relativos a la asignación de recursos se han asociado a altos niveles de innovación organizacional, destacando, en este sentido, la intensidad en I+D (Parthasarthy y Hammond, 2002), el compromiso con diferentes fuentes de financiación (White, 2002), la rotación anual de recursos (Mohr, 1969) y la disponibilidad de recursos inactivos (Damanpour, 1991; Kanter, 1983; O'Brien, 2003). El número de factores identificados por la literatura que vinculan estructura y sistemas con innovación es muy alto, e incluye elementos que pueden ser relevantes en nuestro caso como la complejidad organizativa (Damanpour, 1991), diferentes modelos de especialización y centralización (Damanpour, 1991; Zaltman *et al.*, 1973) o la formalización y estratificación de procesos de innovación (Damanpour, 1991; West *et al.*, 1998; Kanter, 1983; Staw, 1990). En el ámbito del aprendizaje organizativo y herramientas de gestión del conocimiento, se ha demostrado el impacto positivo en la innovación de factores como la existencia de apoyo para la experimentación (Damanpour, 1991; King *et al.*, 1992; West y Anderson, 1992), la presencia de normas de gestión del riesgo y tolerancia al fracaso (Madjar *et al.*, 2002; King *et al.*, 1992; West y Anderson, 1992), sistemas formales de recogida y análisis de información (Oliver *et al.*, 1999), políticas de formación y desarrollo de empleados, diversidad de la fuerza laboral (Crossan y Hulland, 2002), herramientas formales de generación de ideas (Cebon y Newton, 1999; Loch *et al.*, 1996), y contactos externos con universidades, clientes y proveedores (Atuahene-Gima, 1995; Cebon y Newton, 1999; Lee *et al.*, 1996). Finalmente, culturas corporativas que promueven la autonomía (Amabile, 1998; Zien y Buckler, 1997), la asunción controlada de riesgos (West, 1990) y la motivación de los empleados (Miller y Firesen, 1982) también han sido vinculadas a altos niveles de innovación organizacional.

Desde la óptica de la *resource-based view*, la operacionalización de las capacidades dinámicas de innovación en palancas de gestión organizacional ha permitido avanzar significativamente en el conocimiento de determinantes concretos de innovación organizacional. Sin embargo, estos avances se han visto posiblemente limitados por su falta de atención a la dimensión temporal de cómo la innovación progresa a través de eventos concretos en las organizaciones. Precisamente en este sentido, corrientes teóricas como *strategy-as-process* (Pettigrew, 2001) han centrado su atención en el análisis de estos flujos de trabajo, su contexto y la organización de estos en fases sujetas a diferentes dinámicas. Siguiendo el modelo propuesto por Crossan y Apaydin (2010), una versión sintética de los avances en este campo se podría organizar en torno a los siguientes ámbitos: puesta en marcha de la innovación, gestión del portafolio de innovaciones, desarrollo e implantación de la innovación y *marketing*-comercialización de la misma.

De nuevo, existe un amplio abanico de investigaciones que han vinculado factores concretos del proceso de negocio con innovación organizacional. En el momento de la puesta en marcha de la innovación destaca por su importancia la sensibilización y actitud hacia nuevas ideas (Ettlie, 1980; Harvey y Mills, 1970), y la generación de innovación mediante dinámicas de resolución de problemas y toma ágil de decisiones (Saren, 1984; Wolfe, 1994). Por otro lado, la presencia de herramientas de gestión, como la consideración del retorno sobre la inversión (Bard *et al.*, 1988), modelos económicos y financieros (Schmidt y Freeland, 1992; Hall y Nauda, 1990; Cooper *et al.*, 1999, 2001; Cebon y Newton, 1999), procesos formalizados de selección de proyectos (Cebon y Newton, 1999) y valoración posterior de los mismos (Lee *et al.*, 1996) son determinantes para una gestión eficaz del portafolio de innovaciones. En una línea semejante, durante el desarrollo e implantación de innovaciones, la presencia de herramientas formales de gestión de proyectos y procesos certificados (Bessant, 2003; Chiesa *et al.*, 1996; Atuahene-Gima, 1995) se ha relacionado positivamente con el nivel de innovación en organizaciones, aunque en este caso se añade la particular importancia del papel de la comunicación, interna y externa, (Cebon y Newton, 1999; Damanpour, 1991) y del grado de colaboración interna dentro de los equipos y con clientes y proveedores externos (Jassawalla y Sashittal, 1999; Von Hippel, 1986; Bessant, 2003). Finalmente, el ciclo de innovación no está completo sin su comercialización y divulgación en el plano supra-organizativo. Otros autores han analizado cómo la presencia en organizaciones de herramientas propias de la función de *marketing*, cómo la investigación de mercado (Verhaeghe y Kfir, 2002) y el test y lanzamiento de productos y servicios (Yoon y Lilien, 1985; Song y Parry, 1996) también tienen un efecto positivo en el nivel de innovación de las mismas.

En las próximas secciones analizamos como la literatura científica disponible en estos momentos ha investigado la presencia de estos factores de innovación en la generación de los *millennials* y organizamos la discusión de dichos resultados en varias temáticas que nos permiten obtener algunas conclusiones básicas.

9.4

Método

En este capítulo analizamos de manera sistemática la contribución realizada hasta la fecha por la literatura científica al fenómeno de la capacidad innovadora de la generación de los *millennials*, un grupo de población que se ha definido como «nativos digitales» y cuya aparente preparación tecnológica se ha asociado en buena parte de la prensa y literatura no científica con una mejor preparación para ser más innovadores.

Para incrementar la solidez de nuestras conclusiones hemos centrado el análisis de la literatura científica sobre el asunto (Ginsberg y Venkatraman, 1985) exclusivamente en artículos publicados en lengua inglesa en revistas académicas con comité de lectura disponibles en Web of Science® Core Collection y con fechas de publicación desde 1945 a 2016.

Una primera conclusión es la práctica ausencia de investigación científica específica sobre innovación y *millennials*. La combinación de los términos “*innovation*” + *millennials* o *generation Y* arroja un total de doce artículos, de los cuales solo ocho figuran en las categorías de *management*, *business* o *economics*. De estos, ninguno mide de manera expresa el impacto en innovación de la generación *millennial*. Con el objetivo de realizar el análisis de la literatura lo más amplio posible e identificar la presencia en *millennials* de posibles factores correlacionados con la innovación pero que no han sido identificados resultado de proyectos de investigación exclusivamente enfocados en dicho fenómeno, la búsqueda se ha limitado solo a los términos *millennials* y/o *generation Y*. Dicha búsqueda genera un total de 547 artículos de los que 408 se corresponden a investigaciones en el campo de las ciencias sociales (*Social Sciences Citation Index*). Realizada dicha recopilación de artículos se ha procedido a la lectura de sus resúmenes, descartándose duplicados e investigaciones cuyos contenidos no analizan posibles factores de innovación. Tras este proceso, la selección final de artículos queda reducida a un total de 138, incluyendo piezas empíricas, conceptuales y revisiones de literatura. Un conjunto importante de los artículos descartados se enfoca al fenómeno *millennial* como público objetivo de acciones de comercialización y *marketing* o explora fenómenos muy dispares, pero de difícil articulación bajo una perspectiva de innovación organizacional. Algunos de los temas tratados por dichos artículos, y descartados en nuestro proceso de síntesis de la literatura, incluyen por ejemplo: los retos de la selección de futuros agentes de policía en Estados Unidos (McCafferty, 2003), el desarrollo de estrategias creativas para la educación de futuros enfermeros en Australia (Arhin y Cormier, 2007), el impacto de la obesidad (Barkin, Heerman, Warren, y Rennhoff, 2010) o la relación entre actividad física, dieta, índice de masa corporal y entorno laboral en los *millennials* (Watts, Laska, Larson y Neumark-Sztainer, 2016), los cambios que dicha generación puede generar en el habla propia de Pittsburgh (Johnstone y Pollak, 2016), la credibilidad de las víctimas de abusos sexuales según generaciones (Klettke, Hallford y Mellor, 2016), el posible papel de los *millennials* ante la proliferación de armas nucleares (Mecklin, 2016), la importancia de los jóvenes en una nueva delineación de las áreas urbanas de alta densidad (Moos, 2016), el proceso de polarización política e independencia ideológica de las generaciones más jóvenes (Twenge, Honeycutt, Prislín y Sherman, 2016), los cambiantes hábitos de asistencia a misa de los jóvenes fineses (Niemela, 2015) o aspectos del consumo de *hookah* por *millennials* (Castaneda, Barnett, Soule y Young, 2016).

Además, a pesar del importante efecto que los nuevos hábitos de consumo de los *millennials* tienen en la adopción y divulgación de innovación —e incluso en el desarrollo de la misma mediante iniciativas de cocreación en *marketing* y diseño (Hershat-

ter y Epstein, 2010)—, nuestro análisis también descarta la muy numerosa literatura científica que investiga a la generación *millennial* en su papel de consumidores. Este ámbito ha atraído, en la práctica, el grueso de atención científica sobre los *millennials* y ha generado un análisis detallado de factores transversales de *marketing* y teoría del comportamiento en estos consumidores como el uso de tecnologías móviles en la compra (Allerton, 2001), el valor percibido de la publicidad (Wolburg y Pokrywczynski, 2001) y la actitud ante ella (Beard, 2003), variables y validez de la segmentación de clientes en esta generación (Noble, Haytko y Phillips, 2009; Noble y Schewe, 2003), factores que explican la compra impulsiva (Norum, 2008) o la percepción de los derechos del consumidor en esta generación (Matusikova, 2011).

En esta misma órbita de artículos de *marketing* y tendencias de consumo, encontramos también una amplia cobertura de sectores y espacios geográficos muy específicos: desde el estudio de estrategias para incrementar el interés de los *millennials* en los parques de atracciones en Reino Unido (Leask, Fyall y Barron, 2013, 2014), la asistencia a conciertos en Sudáfrica (Kruger y Saayman, 2015) o el turismo doméstico en Australia (Gardiner, Grace y King, 2014, 2015), hasta el análisis de los determinantes de la compra de coches en Holanda (Oakil, Manting y Nijland, 2016) o la evaluación de diferentes alternativas para el emplazamiento del volante en vehículos 4x4 (Mossey *et al.*, 2014), pasando por el análisis de la actitud de los *millennials* ante el consumo de vino ecológico en Italia (Pomarici y Vecchio, 2014), chocolate de comercio justo en Estados Unidos (Young y McCoy, 2016) o productos de alimentación en Taiwán (Yang y Khoo-Lattimore, 2015). Más allá de las conclusiones que la configuración de tal cuerpo científico permitiría desarrollar sobre tópicos y perspectivas capaces de producir investigación publicable en el campo de las ciencias sociales, lo que dicha literatura indica con claridad es el grado de interés académico por el fenómeno *millennial* y las claras implicaciones que los hábitos de consumo de dicha generación pueden tener en muy diversos sectores de actividad.

Nuestro interés, sin embargo, se ha centrado en el análisis de una posible capacidad intrínseca de innovación de la generación *millennial* diferente de cohortes anteriores, y cuya realización se haría evidente con su incorporación al mercado laboral y empresarial y su posterior desarrollo personal y profesional. En este sentido, el análisis de los 138 artículos seleccionados se ha realizado aplicando el modelo integrado de factores de innovación organizacional presentado anteriormente y prestando particular atención a la identificación en cada artículo del método de investigación y las conclusiones relativas a los factores investigados presentes en el referido modelo de innovación. Los artículos no empíricos se han incorporado al análisis solo a efectos de facilitar la selección y codificación de los temas dominantes en la literatura, pero se han descartado para la identificación de evidencia empírica en los casos en los que el artículo referenciado que soporta dicha evidencia no está presente en la base de 138 artículos resultantes de nuestra búsqueda. En definitiva, el análisis se ha basado exclusivamente en resultados soportados por evidencia facilitada directamente por artículos empíricos, en inglés, presentes en Web of Science© Social Sciences Citation Index (SSCI).



En nuestro proceso de análisis hemos seguido varias reglas básicas: (1) Se han descartado factores y determinantes de innovación que aparecen en nuestra base de artículos de manera esporádica o para contextos muy concretos. En este sentido, un ejemplo de evidencia empírica descartada es la fuerte desmotivación en el trabajo identificada por algún artículo en enfermeras *millennials* en Canadá con resultado de una alta rotación laboral (Lavoie-Tremblay *et al.*, 2008). (2) Ante la presencia de conclusiones conflictivas entre artículos, se han descartado los resultados sin suficiente base empírica cuantitativa y, en caso de haberla, aquellos obtenidos por métodos en los que no hay un control aparente de factores no generacionales, como la edad o el sector de actividad. Por otro lado, (3) muchos estudios empíricos han estudiado a la generación *millennial* durante sus años de escolarización y formación previos a su incorporación al mundo laboral. Ocasionalmente —a pesar de que algunos investigadores han sugerido una alta estabilidad temporal de muchos valores laborales y profesionales de los *millennials* (Kuron, Lyons, Schweitzer y Ng, 2015)—, estos estudios ofrecen resultados en abierta contradicción con otros cuyo campo empírico se ha realizado sobre individuos ya incorporados a un entorno pro-

fesional. En estos casos, nuestro análisis ha dado prioridad a los resultados ofrecidos por estos segundos estudios.

Una primera síntesis del conjunto de artículos seleccionado nos permite confirmar la diversidad de temáticas, perspectivas teóricas, métodos de investigación y ámbitos geográficos analizados por la literatura existente y, en particular, el alto nivel de confusión y contradicciones existentes ya anticipados por investigadores anteriores (Deal, Altman y Rogelberg, 2010, 2011). Sin embargo, si nos centramos de manera específica en el ámbito de la mayoría de los países occidentales, también identificamos la posible existencia de un acuerdo de mínimos en la práctica totalidad de los artículos sobre elementos definitorios de la generación *millennial*. Estos artículos, además, suponen el grueso de la investigación científica realizada sobre el fenómeno *millennial*. Estos aspectos de la generación *millennial*, que son, además, válidos para el contexto español, incluirían: su carácter de nativos digitales, su entrada en el mercado laboral y emprendedor en un momento de bajas perspectivas económicas y el aplazamiento generalizado de ritos vitales. En las próximas secciones se elaboran, sobre la base de la revisión de la literatura seleccionada, algunas consideraciones sobre el concepto generación *millennial* que pueden ayudar a su validez científica y se desarrolla, siguiendo el modelo de innovación sugerido por Crossan y Apaydin (2010) y el ejemplo de revisiones de literatura anteriores en este campo (Hershatte y Epstein, 2010), una narrativa detallada sobre los factores e implicaciones de esta generación sobre la innovación organizacional.

9.5

Resultados: *millennials* e innovación

9.5.1 ¿Quién es un *millennial*? Una posible aproximación a sus características básicas

La generación *millennial* ha recibido calificativos tan diversos y contradictorios como egocéntrica, desmotivada, irrespetuosa, desleal, buena compañera de equipo, deseosa de dejar impacto, abierta y comunicativa, o cómoda en el uso de las nuevas tecnologías (Myers y Sadaghiani, 2010). Ante estas circunstancias es comprensible que diversos autores hayan concluido tras una revisión sistemática de la literatura disponible que no existe evidencia científica sobre los *millennials* que permita argüir que existen diferencias generacionales en términos de valores, tanto si son altruísticos (p. ej., la voluntad de ayudar a los demás), como en el ámbito laboral (p. ej., deseo de estabilidad laboral), o en indicadores como la satisfacción laboral, el compromiso con sus organizaciones o la intención de dejar su trabajo, o que —en caso de existir diferencias en algunos de estos indicadores— estas son mínimas (Costan-

za, Badger, Fraser, Severt y Gade, 2012; Deal *et al.*, 2010; Hershatter y Epstein, 2010; Hess y Jepsen, 2009; Levenson, 2010; Murray, Toulson y Legg, 2011; Real, Mitnick y Maloney, 2010; Stassen, Anseel y Levecque, 2016; Trzesniewski y Donnellan, 2010; Twenge, Campbell, Hoffman y Lance, 2010; Hess y Jepsen, 2009).

En este mismo sentido, una buena parte de los estudios con muestras cuantitativas amplias argumenta que existen, en el mejor de los casos, más similitudes que diferencias entre generaciones, y que el impacto generacional, una vez se controla el factor edad o factores ambientales, es muy bajo o incluso nulo (Becton, Walker y Jones-Farmer, 2014; De Hauw y De Vos, 2010). En una línea semejante, se ha sugerido que aunque se puede percibir una evolución a lo largo de varias generaciones en algunas variables, como un incremento del materialismo —mayor importancia del dinero y la posesión de bienes de lujo que facilitan estatus— apenas existen diferencias entre los *millennials* y la generación inmediatamente anterior a ellos (Twenge y Kasser, 2013).

Sin embargo, decenas de artículos de nuestra muestra identifican variables concretas de los *millennials* suficientemente diferenciales frente a generaciones anteriores. Además, en esta misma línea, estudios específicos que analizan la variabilidad dentro de la generación *millennial* asignan un bajo impacto a variables demográficas y ocupacionales, encontrando que solo un porcentaje relativamente pequeño de la varianza de los valores y expectativas en esta generación es explicable por factores como el género, pertenencia a minorías, nivel de renta o estudios (Ng, Schweitzer y Lyons, 2010).

Desde nuestra perspectiva, una posible vía para interpretar y, en su caso, dotar de sentido a la muy diversa investigación realizada hasta este momento, es analizarla en una dimensión concreta (innovación) y bajo un prisma conceptual concreto —en nuestro caso el modelo conceptual de innovación propuesto por Crossan y Apaydin (2010)—. Frente a análisis más genéricos de la literatura existente, un enfoque reduccionista como el nuestro puede ofrecer precisión suficiente para potencialmente identificar algunos factores propios de la generación *millennial* sujetos a cierto consenso científico.

Un primer paso en este sentido es reducir la confusión del término *millennial* tratando de eliminar definiciones inconsistentes entre contextos y/o excluyentes entre sí. Así, conviene evitar una definición del término basada en franjas de edad concretas solo válidas para ámbitos geográficos y temporales muy específicos. Por ejemplo, en España, de acuerdo con la prensa, serían *millennials* los nacidos entre 1981 y 1997 (*El País*, 2016), mientras que según los inventores del término serían *millennials* aquellos jóvenes que acabaron el bachillerato, en Estados Unidos, en 2000 (Strauss y Howe, 1991; 2009). De esta manera, casi cada artículo sobre el fenómeno ofrece una diferente delimitación temporal de la generación *millennial*. Un enfoque alternativo, y más consistente con el marco teórico de brechas generacionales, aconseja centrar la definición de los *millennials* a partir de aquellas importantes circunstancias contextuales comunes a un conjunto de individuos durante sus años de formación previos a su incorporación al mercado laboral y profesional. En

este sentido, el proceso de globalización y conectividad actual de buena parte del mundo ha contribuido a ampliar las fronteras tradicionales de localización social e histórica de las generaciones. Hoy día buena parte de los eventos históricos tienen dimensión multinacional y los cambios sociales tienen lugar simultáneamente en contextos separados geográficamente. Estas circunstancias son particularmente relevantes en el mundo occidental contemporáneo y sugerirían cierta validez del concepto *millennial* más allá de las fronteras del contexto en el que tuvo su origen (Estados Unidos).

Bajo el enfoque anterior es quizás posible identificar tres variables —transversales a buena parte del mundo occidental, presentes en la práctica totalidad de los estudios empíricos seleccionados en nuestra revisión y adicionalmente con eco en la prensa y la literatura popular— capaces de configurar y definir la generación *millennial*: (1) Su entrada en el mercado laboral y emprendedor en un momento de bajas perspectivas económicas, con «el riesgo [aparejado] de ser más pobres que sus padres y disfrutar de unos niveles materiales más bajos» (Andrew Hood, investigador del Institute of Fiscal Studies en *El País*, 2016). (2) El aplazamiento generalizado de ritos vitales. En España, el 41% de los jóvenes varones entre veinticinco y treinta y cuatro años viven aún en casa de sus padres, una edad promedio que no ha dejado de incrementarse desde 2008 (Injuve, 2012) y que sujeta a los jóvenes a un estado de «adulthood suspendida» también identificado en contextos nacionales diferentes del español (ej., *The Guardian*, 2016). Y finalmente, (3) su carácter de nativos digitales. Identificar como *millennial* a sujetos que comparten dichas variables de base no solo permite una mayor consistencia científica del término, sino también su exportación, de manera consistente, a contextos temporales y geográficos diversos. Además, este enfoque —basado en características concretas de los miembros que integrarían el segmento *millennial*— parece compatible con la recomendación que Jim Jenkins realiza, en este mismo volumen, de desconfiar de generalizaciones sobre todos los miembros de una misma generación, incluso si esta se define para un único contexto geográfico, como Estados Unidos, o temporal.

Mientras las dos primeras variables sugeridas parecen sujetas a poca discrepancia y resultan también particularmente válidas para el contexto español, el concepto de nativos digitales merece una atención más detallada.

A pesar de la numerosa literatura que analiza el impacto sobre los procesos de aprendizaje de una exposición en la infancia a la tecnología digital (Ransdell, Kent, Gaillard-Kenney, y Long, 2011; Xavier, 2011), el concepto «nativo digital» no es aceptado unánimemente y ha sido criticado bajo el argumento de que, a pesar de la alta confianza tecnológica y buenas habilidades digitales, la competencia digital de muchos nativos digitales es, en la práctica, muy inferior a la de las expectativas generadas o incluso a la de no nativos digitales (Burhanna, Seeholzer y Salem, 2009; Gallardo-Echenique, Marques-Molias, Bullen y Strijbos, 2015). Jim Jenkins apunta en esta misma dirección, en la entrevista que se incluye en este volumen, cuando subraya el desigual acceso a recursos, experiencias y conocimientos de los jóvenes categorizados tradicionalmente bajo el término *millennial*. En nuestro caso, enten-

demos el concepto «nativo digital» en términos fluidos, válido para ayudar a delimitar la frontera entre individuos que han iniciado su proceso de aprendizaje en un contexto digitalizado (*millennials*) y una generación inmediatamente anterior que ha debido incorporar a una educación ya iniciada un contexto digital emergente. Adicionalmente, nuestro enfoque nos permite asumir de manera expresa que dicha circunstancia no necesariamente presupone efectos específicos sobre las capacidades de los *millennials*. Una vez más, en línea con Jim Jenkins, nuestra definición no cierra preguntas sobre este fenómeno, si no que las abre.

Solo el análisis detallado de los resultados empíricos ofrecidos por la literatura científica nos va a permitir validar o rechazar de manera sistemática y argumentada qué efectos concretos, significativos y diferenciales sobre generaciones anteriores acarrear dichas circunstancias definitorias de los *millennials* y con qué resultado sobre factores y determinantes de innovación. Esta es la tarea que tratamos de resolver en la siguiente sección.

9.6

Factores de innovación en los *millennials*

9.6.1 Liderazgo

Diferentes estudios muestran una mayor voluntad de liderazgo de los *millennials* frente a generaciones previas y con mayor peso de tres atributos diferenciales en la misma: su carácter inclusivo (Kiesenbauer y Zerfass, 2015), su orientación al equipo y sus habilidades en comunicación (Graybill, 2014). Frente a generaciones anteriores, los *millennials* prefieren y/o manifiestan un perfil de liderazgo de servicio, basado fundamentalmente en el cuidado y desarrollo de los demás (Kiesenbauer y Zerfass, 2015; VanMeter, Grisaffe, Chonko y Roberts, 2013), orientado a facilitar un entorno de suficiente libertad (Kiesenbauer y Zerfass, 2015) y donde la credibilidad de los líderes es resultado de su sociabilidad (Gerhardt, 2016) y apertura a las ideas de los empleados (Kiesenbauer y Zerfass, 2015).

Estos resultados son consistentes con los de otros estudios que demuestran un mayor talento organizativo (Howe y Strauss, 2007) y creativo (Corgnet, González y Mateo, 2015) en los *millennials* y una mayor tendencia a implicarse en procesos de toma de decisiones (Hernaus y Vokic, 2014; Kiesenbauer y Zerfass, 2015; Procopie, Bumbac, Giusca y Vasilcovschi, 2015). Este factor ha animado a algunos autores a sugerir un potencial cambio de paradigma hacia procesos más socializados (*bottom-up*) en el desarrollo de los contextos organizativos (Kim, Knight y Crutsinger, 2009).

Este perfil de liderazgo, sin embargo, no elimina el peso de las variables de automejora (Lyons *et al.*, 2007) y estatus (Cennamo y Gardner, 2008) normalmente

asociadas al mismo. En esta línea, esta generación parece, de manera consistente, otorgar gran importancia a actividades de autorepresentación y a la dimensión estética de su yo público, junto a una necesidad de fuerte interacción social y su implicación en acciones de carga simbólica (Doster, 2013).

Adicionalmente, varios estudios confirman una mayor apertura a la innovación (Krishen, Berezan, Agarwal y Kachroo, 2016; Procopie *et al.*, 2015) y al cambio (Hernaus y Vokic, 2014; Lyons *et al.*, 2007) en los *millennials*, una generación que parece asignar también cierto valor emocional a su aspecto innovador (W. L. Liu, Huang y Wang, 2011). Esta voluntad de cambio parece anclada prioritariamente en objetivos de mejora de la sociedad (Hernaus y Vokic, 2014; Hewlett, Sherbin y Sumberg, 2009; Ng y Gossett, 2013; Winter y Jackson, 2016). Es interesante destacar, en todo caso, que varios estudios hacen compatible esta voluntad de contribuir a mejoras en el plano social con la ausencia de factores diferenciales en esta generación en su dedicación a actividades altruísticas (Twenge *et al.*, 2010) o insuficientemente recompensadas (Johnson y Ng, 2016; X. D. Lub, Bal, Blomme y Schalk, 2016).

Otros estudios apuntan la fuerte confianza en sí mismos de los miembros de esta generación y las altas expectativas que manifiestan sobre su carrera profesional (Winter y Jackson, 2016), con un dominio de perfiles quizás demasiado optimistas (Garces-Ozanne y Sullivan, 2014) y tolerantes al riesgo (Hernaus y Vokic, 2014). Otros estudios arguyen también que, en el desarrollo de sus aspiraciones, los *millennials* esperan cierto acomodamiento organizativo a sus objetivos y actividades (Hershatler y Epstein, 2010) y, en línea con perfiles de liderazgo más socializados, aceptan con incomodidad estructuras jerárquicas rígidas (Hernaus y Vokic, 2014; Petroulas, Brown y Sundin, 2010; Winter y Jackson, 2016).

De manera consistente con la literatura mencionada, el influyente estudio de Twenge y Campbell (2008) —basado en los perfiles de personalidad, actitud, psicopatologías y comportamiento de una muestra de 1,4 millones de individuos desde los años treinta— sugiere que la generación *millennial* ofrece diferencias estadísticamente significativas con otras generaciones en las siguientes variables: mayor niveles de autoestima, narcisismo, ansiedad, depresión y menor necesidad de aprobación social, dominancia de un locus de control externo, así como un mayor protagonismo de las mujeres (Twenge y Campbell, 2008). En este último factor, este estudio se alinea con otros posteriores que han sugerido roles de género más equilibrados en la generación *millennial* (Donnelly *et al.*, 2016; Lucas, D'Enbeau y Heiden, 2016; Worth, 2016) y un impacto positivo de esta circunstancia en la capacidad innovadora de la generación. Sin embargo, del resto de características sugeridas por Twenge y Campbell (2008) hay dos que exigen una atención más detallada por sus potenciales implicaciones en innovación: su perfil narcisista y la dominancia de un locus de control externo.

El narcisismo resulta de una inflación de las percepciones sobre uno mismo y tiende a sobrestimar las capacidades y habilidades propias. La posible importancia de este aspecto ha atraído a algunos investigadores que han confirmado una negativa influencia de actitudes narcisistas en el compromiso profesional de los

millennials (Credo, Lanier, Matherne y Cox, 2016). Sin embargo, estos mismos estudios también han hallado para esta generación que contextos organizacionales que favorecen la implicación en proyectos orientados a servicios a la comunidad y con impacto en el plano social, corrigen la relación anterior gracias al desarrollo de la sensación de eficacia (Credo *et al.*, 2016). En definitiva, aunque varios estudios sugieren una posible tendencia al narcisismo en la generación *millennial*, sus implicaciones sobre innovación parecen depender también del contexto organizativo al que se incorporan estos jóvenes.

La dominancia de un locus de control externo, es decir, la percepción de que eventos, conductas y comportamientos son más resultado de circunstancias externas que de factores personales, puede tener importantes implicaciones en la orientación a logros, filiación o compromiso en los jóvenes *millennials* y como resultado en innovación organizacional. En este sentido, algunos estudios han confirmado algunos de estos aspectos en esta generación, aunque es necesario indicar que estas investigaciones se han realizado sobre muestras muy específicas, como estudiantes de medicina (Borges, Manuel, Elam y Jones, 2010) o trabajadores de una única organización multinacional (Cogin, 2012). Por otro lado, existen otras investigaciones que refutan estos resultados, aunque también limitadas a ámbitos concretos (p. ej., Australia), y que muestran una generación *millennial* trabajadora, entusiasta y comprometida a largo plazo (Winter y Jackson, 2016), con voluntad de realizar un esfuerzo adicional (en horas de trabajo y reducción de sus actividades sociales) si es necesario para la ayudar a sus organizaciones en momentos de crisis (De Hauw y De Vos, 2010) y con una clara comprensión de que estas situaciones son un aspecto, a veces necesario, en el entorno laboral (Winter y Jackson, 2016).

La existencia de prueba contradictoria en este ámbito refuerza las dudas iniciales sobre una posible tendencia en esta generación a una necesidad de reconocimiento por tareas o inputs, más que por desempeño y resultados. Este aspecto, combinado con cierto entendimiento de una mayor motivación interna que externa en los *millennials*, ha generado dudas sobre la evolución del nexo entre habilidades y desempeño en el contexto de esta generación (Hill, 2002). Sin embargo, los estudios cuantitativos más amplios sobre este asunto asignan valores muy bajos a estas diferencias en relación con la generación inmediatamente anterior y prácticamente sin diferencia alguno frente a generaciones previas (Twenge *et al.*, 2010).

En resumen, la literatura sobre los *millennials* parece no discrepar sobre la presencia diferencial en esta generación de determinados factores individuales tradicionalmente vinculados con una mayor innovación organizacional. Destacándose en este sentido su motivación para innovar, su tolerancia al cambio, su apertura a nuevas experiencias, la confianza en sí mismos y su determinación. Y sería de esperar que, si estos factores se mantienen, conforme los miembros de la generación *millennial* vayan alcanzando posiciones de mayor responsabilidad y liderazgo en sus organizaciones, estas incrementen su propensión a innovar.

Sobre otros determinantes de innovación, como el grado de competencia técnica y profesional, la aptitud creativa y, particularmente, la capacidad para procesar

información compleja no existe —a pesar de la amplia cobertura informativa que estos temas reciben— verdadera evidencia empírica en los artículos estudiados que permita una valoración de su posible impacto en innovación.

Finalmente, la presencia en los *millennials* de dos factores clave para la innovación desde la perspectiva de *upper echelon theory* —un nivel alto de tolerancia a la ambigüedad y la presencia de sesgo de atribución interno— generan discrepancias dentro del cuerpo académico y, como analizamos en la siguiente sección, posiblemente no figuren entre los activos de la nueva generación.

9.6.2 Palancas de gestión

Es posible que los emprendedores de la generación *millennial* incorporen a sus organizaciones una estrategia de innovación explícita a medida de su motivación para innovar y su tolerancia al cambio. En este sentido, algún estudio ha confirmado el carácter particularmente vertebrador de esta palanca de gestión en una generación *millennial* que demanda que su trabajo sea comprensible mediante expectativas claras de desempeño y comunicación (Erickson, 2009). Por otro lado, las dudas sobre los riesgos de que esta generación, en su voluntad de autorrealizarse, preste poca atención o incluso se desvíe de la misión estratégica y políticas de las organizaciones solo cuenta con un endeble soporte empírico de algún estudio basado en viñetas de carácter cualitativo (Boyd, 2010).

El estudio del posible impacto de los *millennials* sobre sistemas de control de gestión (medidas de control, administración y sistemas de reconocimiento y compensación), sugiere que estos jóvenes muestran una fuerte preferencia por la eficiencia (Winter y Jackson, 2016) y no rechazan el valor de las políticas y procedimientos administrativos, particularmente si estos no son de carácter burocrático (Winter y Jackson, 2016) y se orientan a una eficaz organización de tareas en equipos de trabajo, fomentando la participación activa en el diseño de objetivos y su consecución. Los *millennials* valoran objetivos más a corto plazo (que en generaciones anteriores) y sistemas de compensación adecuados a dichos plazos (Cogin, 2012), lo que sugiere fuertes implicaciones en los sistemas de medidas de control, objetivos y *feedback* (Hernaus y Vokic, 2014; Petroulas *et al.*, 2010) necesarios para la innovación.

En relación con los factores estructurales de innovación también existe un amplio consenso en la orientación de los *millennials* al trabajo en equipo y entornos organizativos más complejos e intensivos en comunicación. A los *millennials* les gusta el trabajo en equipo y la comunicación intensa con sus compañeros de trabajo (Hernaus y Vokic, 2014; Hewlett *et al.*, 2009; Howe y Strauss, 2007; Kiesenbauer y Zerfass, 2015; Kultalahti y Viitala, 2014), mostrando un alto nivel de confort con la transparencia de sus actividades (McAfee, 2010) y un alto optimismo en las posibilidades que ofrece el desarrollo de una cultura de colaboración y equipos de trabajo (Pilotte y Evangelou, 2012).

La movilidad de individuos entre organizaciones es otra variable relacionada con los factores de innovación relativos a estructuras y sistemas organizativos. Sobre

esta variable la literatura apunta que los *millennials* prefieren seguridad en el trabajo (Gallagher y Villwock-Witte, 2016; Guillot-Soulez y Soulez, 2014; Howe y Strauss, 2007) y seguridad organizacional (Dries, Pepermans y De Kerpel, 2008). Los *millennials* tendrían fe en la lealtad a sus organizaciones (Hewlett *et al.*, 2009), aunque esto no necesariamente implica el deseo de contratos permanentes en el largo plazo (Kultalahti y Viitala, 2015). En una línea parecida, algunos estudios apuntan la importancia del ajuste entre las organizaciones y sus empleados y del balance vida-trabajo para esta generación (Cho, Park y Ordonez, 2013; Ehrhart, Mayer y Ziegert, 2012; Ng y Gossett, 2013). Sin embargo, la mayoría de los estudios, en realidad, rechazan el término equilibrio vida-trabajo para definir las preferencias laborales de los *millennials*, sugiriéndose alternativamente que lo que esta generación desea en realidad es una «fusión entre vida y trabajo» (Haeger y Lingham, 2014). Así, los *millennials* manifestarían una fuerte preferencia por la integración e interacción entre su mundos laborales y personales (DeFraine, Williams y Ceci, 2014). Esta interacción tendría un perfil propio en esta generación, caracterizada por las siguientes variables: instantánea, expresiva, alegre, colaborativa, receptiva y flexible (W. Liu, Pisman, Taal-Fokker y Stappers, 2014). De manera consistente con este análisis, diversas investigaciones sugieren que los *millennials* parecen requerir de un entorno laboral más inclusivo, conectado y socializado (Kiesenbauer y Zerfass, 2015; Ng y Gossett, 2013; Tews, Michel, Xu y Drost, 2015), relajado (Guillot-Soulez y Soulez, 2014), flexible (Cogin, 2012) y «divertido», capaz de generar un fuerte impacto en su grado de satisfacción laboral y calidad de desempeño de sus tareas (Choi, Kwon y Kim, 2013; Tews *et al.*, 2015). En esta misma línea, varios estudios coinciden en subrayar la importancia para los *millennials* de la flexibilidad y libertad del marco laboral (Cennamo y Gardner, 2008; Gallagher y Villwock-Witte, 2016; Hewlett *et al.*, 2009; Kultalahti y Viitala, 2015; Kultalahti y Viitala, 2014). Todo ello apunta a una posible nueva conceptualización de los términos «un trabajo de verdad» (O'Connor y Raile, 2015) y «carrera profesional», más orientados en los *millennials* a la movilidad laboral (Maume y Wilson, 2015) y organizacional, y hacia una progresión profesional no necesariamente unidireccional (Lyons, Schweitzer y Ng, 2015; Lyons, Schweitzer, Ng y Kuron, 2012).

La imagen de una generación *millennial* con un bajo nivel de compromiso con sus organizaciones, alta sensibilidad al estrés y alto potencial de rotación que, ocasionalmente, se ha comunicado desde los medios resulta fundamentalmente de investigaciones realizadas en el ámbito del sector de la sanidad (Lavoie-Tremblay *et al.*, 2010; Lavoie-Tremblay *et al.*, 2008; Wakim, 2014; Whitford, Smith y Newbury, 2012), la hostelería (Lu y Gursoy, 2016; X. Lub, Bijvank, Bal, Blomme y Schalk, 2012; Park y Gursoy, 2012) o la Guardia Nacional en Estados Unidos (Ertas, 2015). Estudios cuantitativos con muestras muy amplias (por ejemplo, Kowske *et al.*, 2010, con N=115.044, en Estados Unidos), sin embargo, parecen confirmar que los *millennials* no manifiestan un bajo nivel de satisfacción en sus empleos (Gallicano, Curtin y Matthews, 2012) y, en particular, rechazan para esta generación posibles problemas de actitud en su entorno laboral. En esta línea, los *millennials* manifestarían un igual

grado de satisfacción (o insatisfacción) que generaciones previas en relación con: su nivel retributivo, beneficios laborales y las tareas a su cargo en su trabajo. Asimismo, no parece haber diferencia con generaciones previas en su intención de cambiar de empleo y, en la práctica, los *millennials* dicen obtener (en relación con cohortes anteriores) una mayor satisfacción con la seguridad de sus empleos, su grado de reconocimiento y sus perspectivas de mejora y desarrollo profesional (Kowske, Rasch y Wiley, 2010).

En definitiva, la combinación de una alta flexibilidad laboral con una tendencia a la variabilidad de los contextos organizativos en los que los *millennials* desempeñarían sus carreras profesionales tendría fuertes implicaciones en la diversidad de sus grupos de trabajo y equipos, factores que se han correlacionado positivamente con una fuerte capacidad innovadora.

Adicionalmente, este conjunto de factores estructurales posiblemente pueda también generar cierto efecto multiplicador por su interacción con palancas de aprendizaje resultado del grado diferencial de aceptación en los *millennials* de equipos de trabajo con una alta diversidad en sus miembros (Ng y Gossett, 2013). Así, se ha sugerido que, incluso en un contexto de incertidumbre económica, los *millennials* demuestran una actitud ante la inmigración más tolerante que otras generaciones (Ross y Rouse, 2015).

Es precisamente en este ámbito de las palancas de gestión del aprendizaje donde existe quizás el mayor grado de consenso en la literatura, con un gran número de estudios que coinciden en apuntar la preferencia de esta generación por procesos de aprendizaje continuo (Kultalahti y Viitala, 2015; Lester, Standifer, Schultz y Windsor, 2012) u odiseas de aprendizaje (Hewlett *et al.*, 2009), con gran interés en el desarrollo de nuevas habilidades, competencias (Kiesenbauer y Zerfass, 2015), progreso en sus carreras (Gallagher y Villwock-Witte, 2016; Kultalahti y Viitala, 2015; Kultalahti y Viitala, 2014; X. D. Lub *et al.*, 2016; Ng y Gossett, 2013; Ng *et al.*, 2010) y participación activa en la creación de su proceso educativo (Maggio *et al.*, 2009; Stromquist, 2009). Todos estos son factores que contribuyen a la innovación empresarial. Aunque en este ámbito también hay aspectos que generan dudas y que, por el momento, las investigaciones disponibles no son capaces de determinar con claridad su relación con la innovación. En esta línea se pueden apuntar las observaciones de que un porcentaje muy bajo de la población *millennial* prefiere aprender mediante la lectura (Weiler, 2005), que existe en esta generación cierta dependencia de estímulos visuales y auditivos (Barry *et al.*, 2016; Stromquist, 2009) y que disponen de plazos de atención más cortos (Stromquist, 2009).

En relación con el conjunto de factores de cultura corporativa, ya se ha anticipado en nuestro análisis de factores de liderazgo cómo la motivación por la innovación y la aceptación de riesgos controlados parecen tener relevancia en esta generación. Sin embargo, es difícil encontrar un punto de consenso en la literatura científica sobre el impacto de esta generación en una cultura organizativa de promoción de la autonomía. De acuerdo con varios estudios, los *millennials* posiblemente requieren más supervisión (Hernaus y Vokic, 2014) y, en particular, *feedback* constructivo a

sus sugerencias (Erickson, 2009) y comunicación directa con sus supervisores (Winter y Jackson, 2016). Aunque otros estudios sugieren también que en la medida en que estos líderes-monitores estén abiertos a cambios y sean capaces de ofrecer apoyo (Gallagher y Villwock-Witte, 2016; Kultalahti y Viitala, 2014; Winter y Jackson, 2016) se abrirán interesantes oportunidades para capitalizar las capacidades y preferencias de los *millennials* mediante *reverse mentoring* (Murphy, 2012).

Mención aparte merece el factor de empoderamiento digital (Howe y Strauss, 2007) de la generación *millennial*. Estos jóvenes manifiestan una buena valoración de las nuevas tecnologías (Krishen *et al.*, 2016) y una rápida y relativamente fácil adopción de las mismas (Blackburn, 2011; Latif, Uckun y Demir, 2015; Ngugi y Kamis, 2013; Todd, 2014), que incorporan (particularmente aquellas de carácter social) como un sexto sentido (Hershatter y Epstein, 2010) en sus vidas cotidianas (Jones y Healing, 2010b) y entorno laboral (Vercic y Vercic, 2013). Como hemos apuntado anteriormente, esto no necesariamente implica mejores niveles de conocimiento en términos absolutos (Deal *et al.*, 2010), pero sí sugiere un claro impacto positivo en las actitudes que otras generaciones tienen sobre dichas tecnologías y que facilitaría su adopción (Blackburn, 2011) y utilización (Pilotte y Evangelou, 2012) para redefinir organizaciones y negocios en procesos de tecnologización organizativa (Blackburn, 2011; Swenson, 2008). Alguna investigación también ha sugerido un efecto positivo neto de este empoderamiento digital de los *millennials* sobre procesos de aprendizaje colectivo, en los que el intercambio de *feedback* e ideas se vería favorecido por el uso de la tecnología (Vikneswaran y Krish, 2016).

Curiosamente, el empoderamiento digital no parece amenazar la convivencia digital y analógica. Varios estudios confirman que los *millennials* manejan simultáneamente y con efectos cruzados Google y el contacto personal como fuentes iniciales en la búsqueda de información (Connaway, Radford, Dickey, Williams y Confer, 2008) y que no hay interés en estos jóvenes en sustituir el contacto directo con sus formadores por conferencias *online* (Larkin, 2010) o que incluso manifiestan preferencias por la comunicación cara a cara a alternativas digitales cuando la perciben como el canal de mayor valor (Pilotte y Evangelou, 2012).

Aunque algunos autores han defendido la capacidad diferencial de esta generación para gestionar múltiples tareas simultáneamente (Hernaus y Vokic, 2014; Stromquist, 2009) —un factor que podría aportar vectores de innovación en sistemas de gestión— la evidencia empírica sobre este aspecto no parece suficiente (Malikhao y Servaes, 2011) y desde el campo de la neurociencia existen dudas incluso de que esta posibilidad sea posible (Deal *et al.*, 2010). En todo caso, como hemos visto anteriormente, sí existe unanimidad en el hecho de que los *millennials* son más sensibles que generaciones previas a contextos organizativos capaces de facilitar tareas con sentido, diversas, interesantes y que impliquen un cierto nivel de reto (Hernaus y Vokic, 2014).

En la categoría de factores de gestión del conocimiento, varios autores destacan que los *millennials* —gracias a su orientación a redes de contactos externos mediante el uso de redes sociales— tienen mayor facilidad para identificar oportuni-

dades de negocio y gestión de relaciones comerciales (Benson y Filippaios, 2015; Kiesenbauer y Zerfass, 2015). Otros también subrayan las posibilidades que genera la *gamificación* en la mejora de la comunicación entre organizaciones e individuos y su ulterior impacto en innovación (Procopie *et al.*, 2015). Otro factor subrayado por la literatura es el conjunto de posibilidades resultantes del inicio de conversaciones y el intercambio de información con *stakeholders* (McAfee, 2010) que los *millennials* podrían gestionar con mayor eficacia para extraer valor y conocimiento tácito gracias a su exposición en redes sociales.

También dentro de la categoría de factores de gestión del conocimiento, pero con un grado de incertidumbre más alto sobre sus implicaciones, hay que mencionar que la generación *millennial* parece ser significativamente diferente de la anterior en su tolerancia a la ambigüedad, lo que tendría significativas implicaciones sobre los sistemas de gestión del conocimiento (Ravindran y Iyer, 2014). Estos autores proponen que como consecuencia de que los *millennials* (a) han estado expuestos a ciertas herramientas tecnológicas (PC, móviles, *e-mail*...), (b) desean trabajar en equipo y (c) confían en el futuro, estos muestran una fuerte preferencia por tareas estructuradas. Este hecho se interpreta por algunos autores como una menor tolerancia a la ambigüedad en los *millennials*, con un posible efecto negativo en innovación. Sin embargo, este mismo factor podría también generar efectos en la dirección contraria a través de un mecanismo diferente: la mayor importancia del rol de los sistemas de gestión del conocimiento en las organizaciones. Esto no solo sugeriría un incremento en la implantación de sistemas de gestión del conocimiento en organizaciones, sino que los mismos se desarrollarían con más atención al detalle de sus instrucciones, a la formación para su uso y a la determinación de niveles de importancia en tareas y resultados (Ravindran y Iyer, 2014). Todos estos factores se han relacionado positivamente con la innovación organizacional.

En definitiva, la literatura científica sobre los *millennials* parece no discrepar sobre una presencia significativa y diferencial en los *millennials* —frente a generaciones anteriores— de algunos factores presentes en palancas de gestión considerablemente correlacionados con la innovación organizacional: en particular, mediante la formalización de misiones y estrategias explícitas de innovación, su orientación al trabajo en grupo y la generación de contextos organizativos más flexibles, variados y equipos más diversos. En este mismo sentido, favorecidos por su empoderamiento digital, su deseo de formación permanente y la amplitud de sus redes de contactos, los *millennials* parecen destacar en un conjunto de factores relativos a las áreas de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional fuertemente vinculados con la propensión innovadora de las organizaciones.

Sin embargo, no todos los factores relacionados con palancas de gestión presentes en los *millennials* apuntan en esta misma dirección. Estudios que constatan una menor autonomía de esta generación en sus decisiones e investigaciones que confirman una menor tolerancia a la ambigüedad en los *millennials* levantan dudas sobre la combinación *millennials* e innovación.



9.6.3 Procesos de negocio

Una revisión de la literatura científica sobre los *millennials* arroja pocos apuntes sobre procesos de negocio vinculados a la innovación. Sin embargo, algunos de los aspectos ya repasados anteriormente bajo los meta-conceptos teóricos de liderazgo y palancas de gestión tienen fuertes connotaciones con procesos de gestión. La mayor apertura a la innovación (Krishen, Berezan, Agarwal y Kachroo, 2016; Procopie *et al.*, 2015) y al cambio (Hernaus y Vokic, 2014; Lyons *et al.*, 2007) en los *millennials* remite a una actitud y una conciencia ante nuevas ideas que facilitarían la puesta en marcha de proyectos de innovación. En un mismo sentido, tanto la gestión del portafolio de innovaciones como el desarrollo e implementación de estas deberían beneficiarse de la preferencia de los *millennials* por la eficiencia (Winter y Jackson, 2016) y las políticas y procedimientos administrativos (Winter y Jackson, 2016) si estos facilitan el trabajo en equipos de trabajo. Adicionalmente, algunos autores han mostrado como los plazos de innovación también podrían verse reducidos gracias a la valoración de objetivos más a corto plazo por los *millennials* y a su capacidad para gestionar con mayor rapidez el acceso a la información (Stromquist, 2009).

Asimismo, pueden ser también importantes las implicaciones de una mejora de la comunicación interna en organizaciones y de estas últimas con sus *stakeholders* externos. Estos aspectos se han correlacionado con la orientación a la transparencia, la intensidad de la comunicación y la diversidad de contactos de los *millennials* y sugieren claras implicaciones sobre la creación y mantenimiento de relaciones entre agentes dentro y fuera de las organizaciones (Myers y Sadaghiani, 2010) y su correspondiente nivel de innovación. En este sentido, se ha argumentado que el mayor uso de medios sociales demostrado por los *millennials* es una fuente potencial de inteligencia de mercados, de intensificación de las relaciones de las organizaciones con sus clientes y de generación de comunidades *online* (Bolton *et al.*, 2013), todos ellos factores procesales que contribuirían a una mayor innovación.

9.7

Limitaciones y posibles oportunidades de investigación

Este estudio está sujeto a varias limitaciones que pueden cuestionar la validez absoluta de sus conclusiones. Un elemento de base a tener en cuenta es que, en la medida en que no se han realizado hasta la fecha estudios específicos sobre el impacto de la generación *millennial* en innovación organizacional, esta investigación se ha debido centrar en una revisión de la literatura existente sobre el fenómeno *millennial* e identificar de manera indirecta su posible impacto en innovación. Esta aproximación indirecta al fenómeno de estudio es fuente de un importante número de limitaciones.

En primer lugar, la búsqueda de artículos se ha centrado en las palabras clave *millennials* y *generation Y* y no en el fenómeno de la innovación en sí. Como resultado de este método, no es imposible que hayan pasado desapercibidos para este análisis importantes estudios que investigan el fenómeno del efecto innovador de la incorporación de jóvenes al mundo profesional, pero que no hacen mención expresa de la generación *millennial*.

En segundo lugar, el análisis realizado no se ha anclado en una definición única del concepto *millennial*, sino que ha incorporado todo tipo de investigaciones, bajo la única condición necesaria de un uso expreso del término *millennial* o generación Y. Sin embargo, como hemos visto, el uso conceptual de estos términos es muy permisivo en la mayoría de los estudios revisados. Esta limitación parece particularmente relevante dado el carácter de la literatura analizada, que cubre una pluralidad enorme de contextos, como diferentes momentos temporales y ámbitos geográficos, y entornos sectoriales muy variados. Aunque se ha intentado estrechar el fenómeno bajo estudio al contexto occidental, y se ha tratado de desactivar la posible presencia de resultados contradictorios mediante reglas de análisis expresas —como se

detalla en la sección metodológica de este capítulo—, no es descartable, sin embargo, que una definición restrictiva del concepto generación *millennial* y la inclusión de reglas aún más estrictas en el análisis, hubiesen ofrecido resultados diferentes y quizás más robustos científicamente. Este proceso restrictivo se podría igualmente haber aplicado al conjunto de marcos teóricos utilizados por la literatura existente. En esta revisión de la literatura, conviven artículos basados en muy diversas perspectivas teóricas y áreas de interés científico, y cuyas premisas en ocasiones pueden ser incompatibles. En estas circunstancias no es de extrañar que diferentes artículos ofrezcan resultados empíricos diferentes o incluso, en ocasiones, contradictorios.

Otro conjunto de limitaciones a considerar en este estudio está relacionado con las restricciones propias del hecho de que el análisis se ha realizado por un único investigador. En este sentido, el proceso de identificación de artículos, codificación de sus resultados, definición de temáticas... —a pesar de haberse intentado bajo un modo reflexivo y crítico— han podido estar sujetos a errores y sesgos cognitivos propios de proyectos de investigación unipersonales. Este tipo de proyectos adolecen de la calidad reflexiva y crítica de procesos colectivos de investigación que facilitan una triangulación de tareas, criterios, etc.

Por otro lado, este estudio se ha centrado exclusivamente en la identificación y análisis de diferentes factores de innovación en el plano organizativo, descartándose determinantes de innovación resultantes de condiciones de mercado. Un aspecto sobre el que, como hemos visto anteriormente, existe una amplia literatura científica para el caso de los *millennials*.

Finalmente, un enfoque centrado exclusivamente en factores de innovación es parcial e incompleto. Un estudio más ambicioso sobre el fenómeno *millennial* y la innovación debería explícitamente considerar esta última en sus dimensiones de proceso y resultado. Para un estudio de la innovación como proceso, futuros estudios se podrían dirigir de manera expresa a niveles específicos de análisis (individual, grupal u organizativo) o explorar los determinantes de innovación que resultan de las posibles nuevas condiciones de mercado que aporta la generación *millennial*. También es interesante un análisis del posible impacto de la generación *millennial* (1) en la dirección del proceso de innovación: ascendente (*bottom-up*) —sugerido para esta generación por Durocher, Bujaki y Brouard (2016)— o descendente (*top-down*), o (2) en el carácter dominante de dicha innovación: invención en sentido estricto o mera facilidad para la adopción de soluciones ya existentes.

Estudios sobre la innovación como resultado podrían dirigir su atención a diferentes formas del defecto innovador de los *millennials*, por ejemplo: productos, servicios, procesos, modelos de negocio, o incluso reglas, normas y demás estructuras institucionales. Igualmente, sería importante entender en qué medida los *millennials* pueden generar diferentes efectos en la magnitud de la innovación. ¿Veremos en el futuro una mayor tendencia hacia innovaciones meramente incrementales o cabe esperar de los *millennials* innovaciones de carácter más radical? ¿Y en qué marcos de referencia (empresa, mercado, industria, sociedad...) y tipología (técnica, administrativa...) es de esperar más o menos propensión a la innovación y con qué

resultados? Futuras investigaciones que traten de ofrecer respuestas científicamente sólidas a estas preguntas deberán, en todo caso, incorporar de manera expresa un análisis del contexto en que se produce la interacción entre *millennials* e innovación y como determinadas circunstancias contextuales, por ejemplo, la actual incertidumbre económica, puede afectar a los *millennials* de manera diferente que a otras generaciones (Deal et al., 2010).

9.8

Conclusiones

En este capítulo hemos tratado de poner orden en la muy diversa literatura científica sobre los *millennials*, interpretándola desde la perspectiva del posible impacto de esta generación en la innovación y definiendo áreas de consenso sobre este fenómeno.

Estas áreas de consenso no son muy amplias, pero —contrariamente a revisiones de la literatura realizadas sin la ayuda de un enfoque en una temática concreta— parecen suficientes para concluir que la entrada de la generación *millennial* en el mercado laboral, profesional y emprendedor aporta claras oportunidades para reforzar algunos aspectos que se han correlacionado positivamente con la propensión y capacidad innovadora de las organizaciones. Cabe destacar en este sentido su motivación para innovar, su tolerancia al cambio, su apertura a nuevas experiencias, su confianza en sí mismos y su determinación, su orientación al trabajo en grupo y a la transparencia, su interés en generar contextos organizativos más flexibles, variados y con equipos más diversos, su deseo de formación permanente y —favorecidos por su empoderamiento digital— su capacidad para gestionar con mayor rapidez el acceso a la información, su valoración de objetivos más a corto plazo, la intensidad que prestan a la comunicación y la amplitud y diversidad de sus redes de contactos.

Sobre esta lista de determinantes de innovación atribuidos a los *millennials* apenas hay discrepancias en la comunidad científica y supone en sí misma un extraordinario activo para nuestra sociedad.

Sin embargo, no todos los atributos de los *millennials* sujetos a cierto consenso científico tienen necesariamente un impacto positivo en la innovación. Su bajo nivel de tolerancia a la ambigüedad, su menor autonomía en sus decisiones y tareas, y la posible presencia de un sesgo de atribución intrínseco en muchos *millennials* pueden limitar o incluso contrarrestar posibles efectos positivos sobre innovación de esta generación.

En última instancia, el impacto neto de este conjunto de factores y su interacción con otras variables, contextos y mecanismos sociales no solo depende de

los jóvenes. El aprendizaje es, como sugiere Henry Jenkins, un proceso recíproco en el que los adultos aprenden de los jóvenes y viceversa y en el que la idea de lo que es talento está en continua evolución (Jenkins, 2008). Así, para que estos jóvenes sean capaces de integrar adecuadamente su aprendizaje con oportunidades empresariales e innovadoras, las generaciones que ya están plenamente incorporadas al mercado laboral y profesional —y en posiciones de mayor poder y responsabilidad que los *millennials*— deben facilitar el ingreso de estos últimos a nuestras organizaciones e interactuar con ellos vía *mentoring* recíproco. Solo una gestión del talento que tenga en cuenta su dimensión multigeneracional generará el entorno adecuado para que los *millennials* puedan contribuir con el resto de la sociedad a atender con capacidad innovadora los retos colectivos de hoy.

9.9

Referencias bibliográficas

- Allerton, H. E. (2001). «Generation why». *Training & Development*, 55(11), p. 56.
- Arhin, A. O.; Cormier, E. (2007). «Using deconstruction to educate generation Y nursing students». *Journal of Nursing Education*, 46(12), pp. 562-567.
- Barkin, S. L.; Heerman, W. J.; Warren, M. D.; Rennhoff, C. (2010). Millennials and the World of Work: The Impact of Obesity on Health and Productivity. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), pp. 239-245. doi:10.1007/s10869-010-9166-5
- Barney, J. (1991). «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Barry, D. S.; Marzouk, F.; Chulak-Oglu, K.; Bennett, D.; Tierney, P.; O'Keeffe, G. W. (2016). «Anatomy Education for the YouTube Generation». *Anatomical Sciences Education*, 9(1), pp. 90-96. doi:10.1002/ase.1550
- Beard, F. K. (2003). «College student attitudes toward advertising's ethical, economic, and social consequences». *Journal of Business Ethics*, 48(3), pp. 217-228. doi:10.1023/B:BUSI.0000005782.44337.c2
- Becton, J. B.; Walker, H. J.; Jones-Farmer, A. (2014). «Generational differences in workplace behavior». *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), pp. 175-189. doi:10.1111/jasp.12208
- Benson, V.; Filippaios, F. (2015). «Collaborative competencies in professional social networking: Are students short changed by curriculum in business education?» *Computers in Human Behavior*, 51, pp. 1331-1339. doi:10.1016/j.chb.2014.11.031

- Blackburn, H. (2011). «Millennials and the adoption of new technologies in libraries through the diffusion of innovations process». *Library Hi Tech*, 29(4), pp. 663-677. doi:10.1108/07378831111189769
- Bolton, R. N.; Parasuraman, A.; Hoefnagels, A.; Migchels, N.; Kabadayi, S.; Gruber, T.; Solnet, D. (2013). «Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda». *Journal of Service Management*, 24(3), pp. 245-267. doi:10.1108/09564231311326987
- Borges, N. J.; Manuel, R. S.; Elam, C. L.; Jones, B. J. (2010). «Differences in motives between Millennial and Generation X medical students». *Medical Education*, 44(6), pp. 570-576. doi:10.1111/j.1365-2923.2010.03633.x
- Boyd, D. (2010). «Ethical Determinants for Generations X and Y». *Journal of Business Ethics*, 93(3), pp. 465-469. doi:10.1007/s10551-009-0233-7
- Burhanna, K. J.; Seeholzer, J.; Salem, J. (2009). «No Natives Here: A Focus Group Study of Student Perceptions of Web 2.0 and the Academic Library». *Journal of Academic Librarianship*, 35(6), pp. 523-532.
- Castaneda, G.; Barnett, T. E.; Soule, E. K.; Young, M. E. (2016). «Hookah smoking behavior initiation in the context of Millennials». *Public Health*, 137, pp. 124-130. doi:10.1016/j.puhe.2016.02.013
- Cennamo, L.; Gardner, D. (2008). «Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit». *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), pp. 891-906. doi:10.1108/02683940810904385
- Cho, J.; Park, D. J.; Ordonez, Z. (2013). «Communication-Oriented Person-Organization Fit as a Key Factor of Job-Seeking Behaviors: Millennials' Social Media Use and Attitudes Toward Organizational Social Media Policies». *Cyberpsychology Behavior and Social Networking*, 16(11), pp. 794-799. doi:10.1089/cyber.2012.0528
- Choi, Y. G.; Kwon, J.; Kim, W. (2013). «Effects of attitudes vs experience of workplace fun on employee behaviors Focused on Generation Y in the hospitality industry». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(3), pp. 410-427. doi:10.1108/09596111311311044
- Cogin, J. (2012). «Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications». *International Journal of Human Resource Management*, 23(11), pp. 2268-2294. doi:10.1080/09585192.2011.610967
- Connaway, L. S.; Radford, M. L.; Dickey, T. J.; Williams, J. D. A.; Confer, P. (2008). «Sense-making and synchronicity: Information-seeking behaviors of millennials and baby boomers». *Libri*, 58(2), pp. 123-135. doi:10.1515/libr.2008.014
- Corgnet, B.; Gonzalez, R. H.; Mateo, R. (2015). «Cognitive Reflection and the Diligent Worker: An Experimental Study of Millennials». *PLoS One*, 10(11). doi:10.1371/journal.pone.0141243

- Costanza, D. P.; Badger, J. M.; Fraser, R. L.; Severt, J. B.; Gade, P. A. (2012). «Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis». *Journal of Business and Psychology*, 27(4), pp. 375-394. doi:10.1007/s10869-012-9259-4
- Credo, K. R.; Lanier, P. A.; Matherne, C. F.; Cox, S. S. (2016). «Narcissism and Entitlement in Millennials: The Mediating Influence of Community Service Self Efficacy on Engagement». *Personality and Individual Differences*, 101, pp. 192-195. doi:10.1016/j.paid.2016.05.370
- De Hauw, S.; De Vos, A. (2010). «Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations?» *Journal of Business and Psychology*, 25(2), pp. 293-302. doi:10.1007/s10869-010-9162-9
- Deal, J. J.; Altman, D. G.; Rogelberg, S. G. (2010). «Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything)». *Journal of Business and Psychology*, 25(2), pp. 191-199. doi:10.1007/s10869-010-9177-2
- DeFraine, W. C.; Williams, W. M.; Ceci, S. J. (2014). «Attracting STEM Talent: Do STEM Students Prefer Traditional or Work/Life-Interaction Labs?» *PLoS One*, 9(2). doi:10.1371/journal.pone.0089801
- Donnellan, M. B.; Trzesniewski, K. H. (2010). «Groundhog Day Versus Alice in Wonderland, Red Herrings Versus Swedish Fishes, and Hopefully Something Constructive: A Reply to Comments». *Perspectives on Psychological Science*, 5(1), pp. 103-108. doi:10.1177/1745691609357020
- Donnelly, K.; Twenge, J. M.; Clark, M. A.; Shaikh, S. K.; Beiler-May, A.; Carter, N. T. (2016). «Attitudes Toward Women's Work and Family Roles in the United States, 1976-2013». *Psychology of Women Quarterly*, 40(1), pp. 41-54. doi:10.1177/0361684315590774
- Doster, L. (2013). «Millennial teens design and redesign themselves in online social networks». *Journal of Consumer Behaviour*, 12(4), pp. 267-279. doi:10.1002/cb.1407
- Dries, N.; Pepermans, R.; De Kerpel, E. (2008). «Exploring four generations' beliefs about career Is "satisfied" the new "successful"?» *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), pp. 907-928. doi:10.1108/02683940810904394
- Durocher, S.; Bujaki, M.; Brouard, F. (2016). «Attracting Millennials: Legitimacy management and bottom-up socialization processes within accounting firms.» *Critical Perspectives on Accounting*, 39, pp. 1-24. doi:10.1016/j.cpa.2016.02.002
- Ehrhart, K. H.; Mayer, D. M.; Ziegert, J. C. (2012). «Web-based recruitment in the Millennial generation: Work-life balance, website usability, and organizational attraction». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), pp. 850-874. doi:10.1080/1359432x.2011.598652

- El País* (2016a). «Los *millennials* y los *centennials*, dos generaciones que valen 19 billones». 23-10-2016. http://economia.elpais.com/economia/2016/10/20/actualidad/1476985002_101940.html
- El País* (2016b). «La tecnología zarandea el *status quo* económico». 14-8-2016. http://economia.elpais.com/economia/2016/08/12/actualidad/1470992992_354684.html
- Erickson, T. J. (2009). «Gen Y in the Workforce». *Harvard Business Review*, 87(2), p. 43.
- Ertas, N. (2015). «Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service». *Public Personnel Management*, 44(3), pp. 401-423. doi:10.1177/0091026015588193
- Fagerberg, J.; Srholec, M.; Verspagen, B. (2010). «The Role of Innovation in Development». *Review of Economics and Institutions*, 1 (2), Article 2. doi: 10.5202/rei.v1i2.2.
- Gallagher, S.; Villwock-Witte, N. (2016). «Millennials in the Transportation Workforce». *Transportation Research Record*(2552), pp. 43-47. doi:10.3141/2552-06
- Gallardo-Echenique, E. E.; Marques-Molias, L.; Bullen, M.; Strijbos, J. W. (2015). «Let's Talk about Digital Learners in the Digital Era». *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 16(3).
- Gallicano, T. D.; Curtin, P.; Matthews, K. (2012). «I Love What I Do, But ... A Relationship Management Survey of Millennial Generation Public Relations Agency Employees». *Journal of Public Relations Research*, 24(3), pp. 222-242. doi:10.1080/1062726x.2012.671986
- Garces-Ozanne, A.; Sullivan, T. (2014). «Expectations and reality: What you want is not always what you get». *Australian Journal of Adult Learning*, 54(2), pp. 78-100.
- Gardiner, S.; Grace, D.; King, C. (2015). «Is the Australian domestic holiday a thing of the past? Understanding baby boomer, Generation X and Generation Y perceptions and attitude to domestic and international holidays». *Journal of Vacation Marketing*, 21(4), pp. 336-350. doi:10.1177/1356766715580188
- Gardiner, S.; Grace, D.; King, C. (2014). «The Generation Effect: The Future of Domestic Tourism in Australia». *Journal of Travel Research*, 53(6), pp. 705-720. doi:10.1177/0047287514530810
- Gerhardt, M. W. (2016). «The importance of being ... social? Instructor credibility and the Millennials». *Studies in Higher Education*, 41(9), pp. 1533-1547. doi:10.1080/03075079.2014.981516
- Graybill, J. O. (2014). «Millennials among the Professional Workforce in Academic Libraries: Their Perspective on Leadership». *Journal of Academic Librarianship*, 40(1), pp. 10-15. doi:10.1016/j.acalib.2013.09.006

- Guillot-Soulez, C.; Soulez, S. (2014). «On the heterogeneity of Generation Y job preferences». *Employee Relations*, 36(4), pp. 319-332. doi:10.1108/er-07-2013-0073
- Haeger, D. L.; Lingham, T. (2014). «A trend toward Work-Life Fusion: A multi-generational shift in technology use at work». *Technological Forecasting and Social Change*, 89, pp. 316-325. doi:10.1016/j.techfore.2014.08.009
- Heritage, B.; Breen, L. J.; Roberts, L. D. (2016). «In-groups, Out-groups, and Their Contrasting Perceptions of Values among Generational Cohorts of Australians». *Australian Psychologist*, 51(3), pp. 246-255. doi:10.1111/ap.12114
- Hernaus, T.; Vokic, N. P. (2014). «Work design for different generational cohorts Determining common and idiosyncratic job characteristics». *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), pp. 615-641. doi:10.1108/jocm-05-2014-0104
- Hershatler, A.; Epstein, M. (2010). «Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective». *Journal of Business and Psychology*, 25(2), pp. 211-223. doi:10.1007/s10869-010-9160-y
- Hess, N.; Jepsen, D. M. (2009). «Career stage and generational differences in psychological contracts». *Career Development International*, 14(2-3), pp. 261-283. doi:10.1108/13620430910966433
- Hewlett, S. A.; Sherbin, L.; Sumberg, K. (2009). «How Gen Y y Boomers Will Reshape Your Agenda». *Harvard Business Review*, 87(7-8), p. 71.
- Hill, R. P. (2002). «Managing across generations in the 21st century — Important lessons from the ivory trenches». *Journal of Management Inquiry*, 11(1), pp. 60-66. doi:10.1177/1056492602111020
- Howe, N.; Strauss, W. (2009). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.
- Howe, N.; Strauss, W. (2007). «The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve». *Harvard Business Review*, 85(7-8), p. 41.
- IBM Institute for Business Value (2015). «Myths, exaggerations and uncomfortable truths. The real story behind Millennials in the workplace». IBM January 2015. New York: Somers.
- Injuve (2012). *Informe Juventud en España 2012*. Madrid: Instituto de la Juventud.
- Jenkins, J. (2008). «Strategies for managing talent in a multigenerational workforce». *Employment Relations Today*, 34(4), pp. 19-26.
- Johnson, J. M.; Ng, E. S. (2016). «Money Talks or Millennials Walk: The Effect of Compensation on Nonprofit Millennial Workers Sector-Switching Intentions». *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), pp. 283-305. doi:10.1177/0734371x15587980

- Johnstone, B.; Pollak, C. (2016). «Mobilities, Materialities, and the Changing Meanings of Pittsburgh Speech». *Journal of English Linguistics*, 44(3), pp. 254-275. doi:10.1177/0075424216654519
- Jones, C.; Healing, G. (2010a). «Net generation students: agency and choice and the new technologies». *Journal of Computer Assisted Learning*, 26(5), pp. 344-356. doi:10.1111/j.1365-2729.2010.00370.x
- Jones, C.; Healing, G. (2010b). «Networks and locations for student learning». *Learning Media and Technology*, 35(4), pp. 369-385. doi:10.1080/17439884.2010.529914
- Kiesenbauer, J.; Zeffass, A. (2015). «Today's and tomorrow's challenges in public relations: Comparing the views of chief communication officers and next generation leaders». *Public Relations Review*, 41(4), pp. 422-434. doi:10.1016/j.pubrev.2015.05.013
- Kim, H.; Knight, D. K.; Crutsinger, C. (2009). «Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics». *Journal of Business Research*, 62(5), pp. 548-556. doi:10.1016/j.jbusres.2008.06.014
- Klettke, B.; Hallford, D.; Mellor, D. (2016). «Perceptions of credibility of sexual abuse victims across generations». *International Journal of Law and Psychiatry*, 44, pp. 91-97. doi:10.1016/j.ijlp.2015.08.035
- Kowske, B. J.; Rasch, R.; Wiley, J. (2010). «Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes». *Journal of Business and Psychology*, 25(2), pp. 265-279. doi:10.1007/s10869-010-9171-8
- Krahn, H. J.; Galambos, N. L. (2014). «Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'». *Journal of Youth Studies*, 17(1), pp. 92-112. doi:10.1080/13676261.2013.815701
- Krishen, A. S.; Berezan, O.; Agarwal, S.; Kachroo, P. (2016). «The generation of virtual needs: Recipes for satisfaction in social media networking». *Journal of Business Research*, 69(11), pp. 5248-5254. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.120
- Kruger, M.; Saayman, M. (2015). «Consumer preferences of Generation Y: Evidence from live music tourism event performances in South Africa». *Journal of Vacation Marketing*, 21(4), pp. 366-382. doi:10.1177/1356766715585903
- Kuitalahti, S.; Viitala, R. (2015). «Generation Y — challenging clients for HRM?» *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), pp. 101-114. doi:10.1108/jmp-08-2014-0230
- Kuitalahti, S.; Viitala, R. L. (2014). «Sufficient challenges and a weekend ahead — Generation Y describing motivation at work». *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), pp. 569-582. doi:10.1108/jocm-05-2014-0101
- Kuron, L. K. J.; Lyons, S. T.; Schweitzer, L.; Ng, E. S. W. (2015). «Millennials' work values: differences across the school to work transition». *Personnel Review*, 44(6), pp. 991-1009. doi:10.1108/pr-01-2014-0024

- Larkin, H. E. (2010). «“But they won't come to lectures ... “ The impact of audio recorded lectures on student experience and attendance». *Australasian Journal of Educational Technology*, 26(2), pp. 238-249.
- Latif, H.; Uckun, C. G.; Demir, B. (2015). «Examining the Relationship Between E-Social Networks and the Communication Behaviors of Generation 2000 (Millennials) in Turkey». *Social Science Computer Review*, 33(1), pp. 43-60. doi:10.1177/0894439314521982
- Lavoie-Tremblay, M.; Paquet, M.; Duchesne, M. A.; Santo, A.; Gavranic, A.; Courcy, F.; Gagnon, S. (2010). «Retaining Nurses and Other Hospital Workers: An Intergenerational Perspective of the Work Climate». *Journal of Nursing Scholarship*, 42(4), pp. 414-422. doi:10.1111/j.1547-5069.2010.01370.x
- Lavoie-Tremblay, M.; Wright, D.; Desforges, N.; Gelinias, C.; Marchionni, C.; Drevniok, U. (2008). «Creating a healthy workplace for new-generation nurses». *Journal of Nursing Scholarship*, 40(3), pp. 290-297. doi:10.1111/j.1547-5069.2008.00240.x
- Leask, A.; Fyall, A.; Barron, P. (2014). «Generation Y: An Agenda for Future Visitor Attraction Research». *International Journal of Tourism Research*, 16(5), pp. 462-471. doi:10.1002/jtr.1940
- Leask, A.; Fyall, A.; Barron, P. (2013). «Generation Y: opportunity or challenge — strategies to engage Generation Y in the UK attractions' sector». *Current Issues in Tourism*, 16(1), pp. 17-46. doi:10.1080/13683500.2011.642856
- Lester, S. W.; Standifer, R. L.; Schultz, N. J.; Windsor, J. M. (2012). «Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination». *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), pp. 341-354. doi:10.1177/1548051812442747
- Levenson, A. R. (2010). «Millennials and the World of Work: An Economist's Perspective». *Journal of Business and Psychology*, 25(2), pp. 257-264. doi:10.1007/s10869-010-9170-9
- Liu, W. L.; Huang, K. P.; Wang, C. H. (2011). «Age cohort analysis in continued usage intention of mobile value-added services: Generation Y and Baby boomers». *African Journal of Business Management*, 5(14), pp. 5863-5870.
- Liu, W.; Pasman, G.; Taal-Fokker, J.; Stappers, P. J. (2014). «Exploring 'Generation Y' interaction qualities at home and at work». *Cognition Technology & Work*, 16(3), pp. 405-415. doi:10.1007/s10111-013-0269-4
- Lu, A. C. C.; Gursoy, D. (2016). «Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter?» *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), pp. 210-235. doi:10.1177/1096348013495696

- Lub, X.; Bijvank, M. N.; Bal, P. M.; Blomme, R.; Schalk, R. (2012). «Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4-5), pp. 553-573. doi:10.1108/09596111211226824
- Lub, X. D.; Bal, P. M.; Blomme, R. J.; Schalk, R. (2016). «One job, one deal ... or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment?» *International Journal of Human Resource Management*, 27(6), pp. 653-680. doi:10.1080/09585192.2015.1035304
- Lucas, K.; D'Enbeau, S.; Heiden, E. P. (2016). «Generational Growing Pains as Resistance to Feminine Gendering of Organization? An Archival Analysis of Human Resource Management Discourses». *Journal of Management Inquiry*, 25(3), pp. 322-337. doi:10.1177/1056492615616692
- Lyons, S. T.; Duxbury, L.; Higgins, C. (2007). «An empirical assessment of generational differences in basic human values». *Psychological Reports*, 101(2), pp. 339-352. doi:10.2466/pr0.101.2.339-352
- Lyons, S. T.; Schweitzer, L.; Ng, E. S. W. (2015). «How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations». *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), pp. 8-21. doi:10.1108/jmp-07-2014-0210
- Lyons, S. T.; Schweitzer, L.; Ng, E. S. W.; Kuron, L. K. J. (2012). «Comparing apples to apples A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations». *Career Development International*, 17(4-5), pp. 333-357. doi:10.1108/13620431211255824
- Maggio, L. A.; Bresnahan, M.; Flynn, D. B.; Harzbecker, J.; Blanchard, M.; Ginn, D. (2009). «A case study: using social tagging to engage students in learning Medical Subject Headings». *Journal of the Medical Library Association*, 97(2), pp. 77-83. doi:10.3163/1536-5050.97.2.003
- Malikhao, P.; Servaes, J. (2011). «The media use of American youngsters in the age of narcissism Surviving in a 24/7 media shock and awe — distracted by everything». *Telematics and Informatics*, 28(2), pp. 66-76. doi:10.1016/j.tele.2010.09.005
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the sociology of knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Matusikova, L. (2011). «Analysis Of Perception Of Consumer's Rights By The Y Generation». *E & M Ekonomie a Management*, 14(2), pp. 107-122.
- Maume, D. J.; Wilson, G. (2015). «Determinants of Declining Wage Mobility in the New Economy». *Work and Occupations*, 42(1), pp. 35-72. doi:10.1177/0730888414552707
- McAfee, A. (2010). «How Millennials' Sharing Habits Can Benefit Organizations». *Harvard Business Review*, 88(11), pp. 24-24.

- McCafferty, F. L. (2003). «The challenge of selecting tomorrow's police officers from generations X and Y». *Journal of the American Academy of Psychiatry and the Law*, 31(1), pp. 78-88.
- Mecklin, J. (2016). «Former covert CIA operations officer Valerie Plame». *Bulletin of the Atomic Scientists*, 72(2), pp. 74-78. doi:10.1080/00963402.2016.1145902
- Millar, C.; Lockett, M. (2014). «Multigenerational organisations: A challenge for technology and social change». *Technological Forecasting and Social Change*, 89, pp. 273-283. doi:10.1016/j.techfore.2014.08.008
- Moos, M. (2016). «From gentrification to youthification? The increasing importance of young age in delineating high-density living». *Urban Studies*, 53(14), pp. 2903-2920. doi:10.1177/0042098015603292
- Mossey, M. E.; Xi, Y. B.; McConomy, S. K.; Brooks, J. O.; Rosopa, P. J.; Venhovens, P. J. (2014). «Evaluation of four steering wheels to determine driver hand placement in a static environment». *Applied Ergonomics*, 45(4), pp. 1187-1195. doi:10.1016/j.apergo.2014.02.008
- Murphy, W. M. (2012). «Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders». *Human Resource Management*, 51(4), pp. 549-573. doi:10.1002/hrm.21489
- Murray, K.; Toulson, P.; Legg, S. (2011). «Generational cohorts' expectations in the workplace: A study of New Zealanders». *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(4), pp. 476-493. doi:10.1177/1038411111423188
- Myers, K. K.; Sadaghiani, K. (2010). «Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance». *Journal of Business and Psychology*, 25(2), pp. 225-238. doi:10.1007/s10869-010-9172-7
- Ng, E. S. W.; Gossett, C. W. (2013). «Career Choice in Canadian Public Service: An Exploration of Fit With the Millennial Generation». *Public Personnel Management*, 42(3), pp. 337-358. doi:10.1177/0091026013495767
- Ng, E. S. W.; Schweitzer, L.; Lyons, S. T. (2010). «New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation». *Journal of Business and Psychology*, 25(2), pp. 281-292. doi:10.1007/s10869-010-9159-4
- Ngugi, B.; Kamis, A. (2013). «Modeling the Impact of Biometric Security on Millennials' Protection Motivation». *Journal of Organizational and End User Computing*, 25(4), pp. 27-49. doi:10.4018/joeuc.2013100102
- Niemela, K. (2015). «'No longer believing in belonging': A longitudinal study of Finnish Generation Y from confirmation experience to Church-leaving». *Social Compass*, 62(2), pp. 172-186. doi:10.1177/0037768615571688

- Noble, S. M.; Haytko, D. L.; Phillips, J. (2009). «What drives college-age Generation Y consumers?» *Journal of Business Research*, 62(6), pp. 617-628. doi:10.1016/j.jbusres.2008.01.020
- Noble, S. M.; Schewe, C. D. (2003). «Cohort segmentation: An exploration of its validity». *Journal of Business Research*, 56(12), pp. 979-987. doi:10.1016/s0148-2963(02)00268-0
- Norum, P. S. (2008). «The role of time preference and credit card usage in compulsive buying behaviour». *International Journal of Consumer Studies*, 32(3), pp. 269-275. doi:10.1111/j.1470-6431.2008.00678.x
- O'Connor, A.; Raile, A. N. W. (2015). «Millennials' "Get a 'Real Job'": Exploring Generational Shifts in the Colloquialism's Characteristics and Meanings». *Management Communication Quarterly*, 29(2), pp. 276-290. doi:10.1177/0893318915580153
- Oakil, A. M.; Manting, D.; Nijland, H. (2016). «Determinants of car ownership among young households in the Netherlands: The role of urbanisation and demographic and economic characteristics». *Journal of Transport Geography*, 51, pp. 229-235. doi:10.1016/j.jtrangeo.2016.01.010
- OECD (2015), OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2015: Innovation and Growth in Knowledge Economies. OECD Publishing, Paris.
- OECD (2012). Innovation for development. A discussion of the issues and an overview of work of the OECD Directorate for science, technology and industry. OECD Publishing, Paris.
- Papavasileiou, E. F.; Lyons, S. T. (2015). «A comparative analysis of the work values of Greece's 'Millennial' generation». *International Journal of Human Resource Management*, 26(17), pp. 2166-2186. doi:10.1080/09585192.2014.985325
- Park, J.; Gursoy, D. (2012). «Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees». *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), pp. 1195-1202. doi:10.1016/j.ijhm.2012.02.007
- Petroulas, E.; Brown, D.; Sundin, H. (2010). «Generational Characteristics and Their Impact on Preference for Management Control Systems». *Australian Accounting Review*, 20(3), pp. 221-240. doi:10.1111/j.1835-2561.2010.00099.x
- Pilotte, M.; Evangelou, D. (2012). «Building bridges — identifying generational communication characteristics to facilitate engineering collaboration and knowledge transfer across field-practicing engineers». *Engineering Studies*, 4(1), pp. 79-99. doi:10.1080/19378629.2011.653976
- Pomarici, E.; Vecchio, R. (2014). «Millennial generation attitudes to sustainable wine: an exploratory study on Italian consumers». *Journal of Cleaner Production*, 66, pp. 537-545. doi:10.1016/j.jclepro.2013.10.058

- Procopie, R.; Bumbac, R.; Giusca, S.; Vasilcovschi, A. (2015). «The game of innovation. Is gamification a new trendsetter?» *Amfiteatru Economic*, 17, pp. 1142-1155.
- Ransdell, S.; Kent, B.; Gaillard-Kenney, S.; Long, J. (2011). «Digital immigrants fare better than digital natives due to social reliance». *British Journal of Educational Technology*, 42(6), pp. 931-938. doi:10.1111/j.1467-8535.2010.01137.x
- Ravindran, S.; Iyer, G. S. (2014). «Organizational and knowledge management related antecedents of knowledge use: the moderating effect of ambiguity tolerance». *Information Technology & Management*, 15(4), pp. 271-290. doi:10.1007/s10799-014-0190-4
- Real, K.; Mitnick, A. D.; Maloney, W. F. (2010). «More Similar than Different: Millennials in the U. S. Building Trades». *Journal of Business and Psychology*, 25(2), pp. 303-313. doi:10.1007/s10869-010-9163-8
- Ross, A. D.; Rouse, S. M. (2015). «Economic Uncertainty, Job Threat, and the Resiliency of the Millennial Generation's Attitudes Toward Immigration». *Social Science Quarterly*, 96(5), pp. 1363-1379. doi:10.1111/ssqu.12168
- Stassen, L.; Anseel, F.; Levecque, K. (2016). «Generational differences in the workplace: A systematic analysis of a myth». *Gedrag & Organisatie*, 29(1), pp. 44-76.
- Sternberg, J. (2012). «'It's the end of the university as we know it (and I feel fine)': the Generation Y student in higher education discourse». *Higher Education Research & Development*, 31(4), pp. 571-583. doi:10.1080/07294360.2011.559193
- Stoker, J. I.; Looise, J. C.; Fisscher, O. A. M.; Jong, R. D. (2001). «Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams». *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), pp. 1141-1151.
- Strauss, W.; Howe, N. H. (1991). *The History of America's Future, 1584 to 2069: Perennial*. Reprint edition (September 1, 1993).
- Stromquist, N. P. (2009). «The impact of information and communication technologies on university students: A tentative assessment». *Cultura Y Educacion*, 21(2), pp. 215-226.
- Swenson, C. (2008). «Next generation workforce». *Nursing Economics*, 26(1), p. 64.
- Tapscott, W. & Howe, N. (1991). *Growing up digital: the rise of the net generation*. New York: McGraw-Hill.
- Tews, M. J.; Michel, J.; Xu, S.; Drost, A. J. (2015). «Workplace fun matters ... but what else?» *Employee Relations*, 37(2), pp. 248-267. doi:10.1108/er-10-2013-0152
- The Guardian (2016). «We millennials need to fight if we're not to be left behind». 22-9-2016. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2016/sep/22/millennials-fight-left-behind-young-people-cogent-political-force>

- Todd, V. (2014). «Public relations supervisors and Millennial entry-level practitioners rate entry-level job skills and professional characteristics». *Public Relations Review*, 40(5), pp. 789-797. doi:10.1016/j.pubrev.2014.05.002
- Trzesniewski, K. H.; Donnellan, M. B. (2010). «Rethinking “Generation Me”: A Study of Cohort Effects From 1976-2006». *Perspectives on Psychological Science*, 5(1), pp. 58-75. doi:10.1177/1745691609356789
- Twenge, J. M.; Campbell, S. M. (2008). «Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace». *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), pp. 862-877. doi:10.1108/02683940810904367
- Twenge, J. M.; Campbell, S. M.; Hoffman, B. J.; Lance, C. E. (2010). «Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing». *Journal of Management*, 36(5), pp. 1117-1142. doi:10.1177/0149206309352246
- Twenge, J. M.; Honeycutt, N.; Prislín, R.; Sherman, R. A. (2016). «More Polarized but More Independent: Political Party Identification and Ideological Self-Categorization Among US Adults, College Students, and Late Adolescents, 1970-2015». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(10), pp. 1364-1383. doi:10.1177/0146167216660058
- Twenge, J. M.; Kasser, T. (2013). «Generational Changes in Materialism and Work Centrality, 1976-2007: Associations With Temporal Changes in Societal Insecurity and Materialistic Role Modeling». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(7), pp. 883-897. doi:10.1177/0146167213484586
- Urama, K. C.; Acheampong, E. N. (2013). «Social innovation creates prosperous societies. Unleashing Breakthrough Innovation in Government». *Stanford Social Innovation Review. Summer 2013*, pp. 9-11.
- VanMeter, R. A.; Grisaffe, D. B.; Chonko, L. B.; Roberts, J. A. (2013). «Generation Y's Ethical Ideology and Its Potential Workplace Implications». *Journal of Business Ethics*, 117(1), pp. 93-109. doi:10.1007/s10551-012-1505-1
- Vercic, A. T.; Vercic, D. (2013). «Digital natives and social media». *Public Relations Review*, 39(5), pp. 600-602. doi:10.1016/j.pubrev.2013.08.008
- Verne (2016). «Pero existen los millennials?» *Verne, El País*, 19-5-2016. http://verne.elpais.com/verne/2016/05/03/articulo/1462284105_813192.html
- Vikneswaran, T.; Krish, P. (2016). «Utilising social networking sites to improve writing: a case study with Chinese students in Malaysia». *Technology Pedagogy and Education*, 25(3), pp. 287-300. doi:10.1080/1475939x.2015.1030441

- Wakim, N. (2014). «Occupational Stressors, Stress Perception Levels, and Coping Styles of Medical Surgical RNs A Generational Perspective». *Journal of Nursing Administration*, 44(12), pp. 632-639. doi:10.1097/nna.0000000000000140
- Watts, A. W.; Laska, M. N.; Larson, N. I.; Neumark-Sztainer, D. R. (2016). «Millennials at work: workplace environments of young adults and associations with weight-related health». *Journal of Epidemiology and Community Health*, 70(1), pp. 65-71. doi:10.1136/jech-2015-205782
- Weiler, A. (2005). «Information-seeking behavior in generation Y students: Motivation, critical thinking, and learning theory». *Journal of Academic Librarianship*, 31(1), pp. 46-53. doi:10.1016/j.acalib.2004.09.009
- Whitford, D.; Smith, T.; Newbury, J. (2012). «The South Australian Allied Health Workforce survey: helping to fill the evidence gap in primary health workforce planning». *Australian Journal of Primary Health*, 18(3), pp. 234-241. doi:10.1071/py11027
- Winter, R. P.; Jackson, B. A. (2016). «Work values preferences of Generation Y: performance relationship insights in the Australian Public Service». *International Journal of Human Resource Management*, 27(17), pp. 1997-2015. doi:10.1080/09585192.2015.1102161
- Wolburg, J. M.; Pokrywczynski, J. (2001). «A psychographic analysis of Generation Y college students». *Journal of Advertising Research*, 41(5), pp. 33-52.
- Worth, N. (2016). «Who we are at work: millennial women, everyday inequalities and insecure work». *Gender Place and Culture*, 23(9), pp. 1302-1314. doi:10.1080/0966369x.2016.1160037
- Xavier, A. C. (2011). «Digital literacy: Impacts of technology on learning from Generation Y». *Calidoscopio*, 9(1), pp. 3-14. doi:10.4013/cld.2011.91.01
- Yang, E. C. L.; Khoo-Lattimore, C. (2015). «Food and the Perception of Eating: The Case of Young Taiwanese Consumers». *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20, pp. 1545-1564. doi:10.1080/10941665.2014.998248
- Young, M. E.; McCoy, A. W. (2016). «Millennials and chocolate product ethics: Saying one thing and doing another». *Food Quality and Preference*, 49, pp. 42-53. doi:10.1016/j.foodqual.2015.11.014
- Zemke; Raines, C.; Filipczak, B. (2000). *Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace*. Toronto, ON. Canada: Amacom.

10

Estudio sobre los factores clave del éxito en *millennials* emprendedores

10.1

Objetivos del proyecto

271

10.2

Metodología del estudio

273

10.3

Justificación del uso de técnicas de investigación cualitativa

275

10.4

Factores clave de éxito en emprendedores

281

10.5

Éxito y emprendedores

283

10.6

Casos de estudio

289

10.7

Resultados de la encuesta a *millennials* emprendedores

303

10.8

Conclusiones finales

310

10.9

Referencias bibliográficas

312

Guillermo de Haro Rodríguez¹
José María Álvarez Monzoncillo²

Mucho se ha escrito ya sobre la generación del milenio, por lo que aportar contenido nuevo es siempre complicado. En cualquier caso, hemos querido centrarnos en un aspecto importante y definitorio para esta generación, muy relacionado con la innovación, como es la creación de nuevas empresas. La situación del entorno competitivo, las nuevas reglas del trabajo y el futuro previsible a corto plazo están generando una corriente emprendedora a la que no es ajena esta generación.

Para ello hemos diseñado un estudio en dos fases, una fase inicial cualitativa basada en entrevistas en profundidad y una segunda cuantitativa realizada mediante una encuesta *online*. La primera fase de entrevistas en profundidad se realizó durante varios meses, con una encuesta semiestructurada y en sesiones de más de una hora. En ella hablamos con una decena de *millennials* emprendedores sobre diversos temas, buscando a partir de ella determinar qué factores clave de éxito para el emprendimiento aparecían en la conversación. La segunda fase consistió en una encuesta *online* a 101 *millennials* emprendedores para completar los resultados del cualitativo. Las respuestas se obtuvieron durante los meses de noviembre y diciembre de 2016. A continuación, explicamos los detalles del proyecto y los resultados de la investigación.

10.1

Objetivos del proyecto

Podemos considerar que las generaciones sociales fueron estudiadas de manera estructurada por primera vez desde el momento en que en 1863 Emile Littré definía generación como «todos los hombres que viven más o menos en la misma época» (Robert, 1979). Autores como Dilthey o Comte en el siglo XIX, Ortega y Gasset y Gramsci posteriormente, y finalmente Karl Mannheim con su teoría de las generaciones en su ensayo «El problema de las generaciones» (1928) sentaron los fundamentos de su estudio (Leccardi y Feixa, 2011).

-
1. Profesor de Economía, es doctor en Organización de Empresas y en Economía Aplicada, MBA, Ingeniero y atesora cursos profesionales como el Certificate Program en Strategic Decision and Risk Management (Stanford). Guest Lecturer en instituciones como IE Business School o New European College Munich. Autor de "*Corleone Business School*", "*Ligonomics*" y "*El espectador económico*".
 2. Catedrático de Comunicación Audiovisual en la Universidad Rey Juan Carlos y coordinador del informe *Millennials* de Fundación Telefónica. En la actualidad es director del Máster de Periodismo de Televisión (URJC-RTVE) y director del Grupo de Investigación INFOCENT. Es autor de nueve libros, coautor de treinta y nueve libros y más de una cuarentena de artículos en revistas científicas sobre temas relacionados con la economía de la comunicación, las industrias culturales y las tecnologías de la información (www.alvarezmonzoncillo.com).

Mannheim consideraba importante la velocidad del cambio social en la adolescencia como un elemento importante en la formación de generaciones. Por ello en periodos de cambio social rápido, como los actuales, una generación podría tener con mayor probabilidad un importante carácter cohesionador entre sus miembros. Pilcher (1994) ampliaba la visión de Mannheim y lo definía como «gente de una determinada población que ha experimentado los mismos eventos significativos durante un determinado periodo de tiempo». Una generación en este sentido es un grupo que ha nacido dentro de un determinado periodo de tiempo.

Dentro de cualquier generación objeto de estudio se pueden encontrar similitudes, pero también hay diferencias. Un informe de 2010 del Pew Research Center sobre los *millennials* señalaba el desafío de estudiar las generaciones: «Somos conscientes de que hay tantas diferencias en actitudes, valores, comportamientos y estilos de vida dentro de una generación, como los que hay entre generaciones, pero creemos que esta realidad no disminuye el valor del análisis generacional; se limita a añadir riqueza y complejidad» (Taylor y Keeter, 2010). Otro de los elementos de la teoría generacional es reconocer cómo los jóvenes experimentan su generación, y cómo esto varía según su lugar de residencia en el mundo. «El análisis de las experiencias de los jóvenes en donde viven contribuye a una comprensión más profunda de los procesos de individualización, desigualdad y de la propia generación» (Woodman y Wyn, 2015). Esto añade un elemento extra a la comprensión de la vida cotidiana de los miembros de la generación.

Esta generación, como podemos comprobar en otros artículos de este proyecto, se enfrenta a retos importantes de carácter demográfico, tecnológico, social y laboral. En particular el impacto de las nuevas tecnologías en el empleo y el mercado de trabajo actual y futuro ha fomentado una importante iniciativa emprendedora e innovadora en esta generación, donde incluso se estudia ya como un fenómeno específico el creciente número de emprendedores adolescentes (*teenpreneurs*).³

Por tanto, el objetivo de este proyecto de investigación está motivado por varios factores académicos y empresariales característicos de esta generación. Por una parte la importancia del emprendedor en particular y del proceso emprendedor en general, dados los beneficios que se le supone para la economía y la sociedad en el nuevo entorno competitivo internacional globalizado; por otro, el crecimiento del número de iniciativas emprendedoras, sobre todo entre miembros de la generación del milenio; finalmente la gran cantidad de nuevas empresas fallidas, con tasas de fracaso aún mayores en las nacidas de procesos emprendedores de base tecnológica e innovadora. Es, por tanto, de general interés facilitar el camino hacia el éxito de dichas iniciativas.

3. <https://hbr.org/2016/12/meet-the-teenagers-who-found-their-own-startups>

10.2

Metodología del estudio

En este estudio buscaremos, por tanto, determinar los principales factores clave de éxito (FCE) que se presentan en emprendedores *millennials*, para lo cual necesitamos un marco de trabajo al que ceñirnos. Al no existir un marco universalmente reconocido hemos decidido diseñar nuestro propio modelo experimental.

Mediante el uso de técnicas de investigación cualitativa, principalmente casos de estudio basados en entrevistas semiestructuradas en profundidad a emprendedores *millennials* españoles de trayectoria reconocida y con proyectos diversos, buscaremos identificar la presencia de los principales factores clave de éxito de la literatura académica.

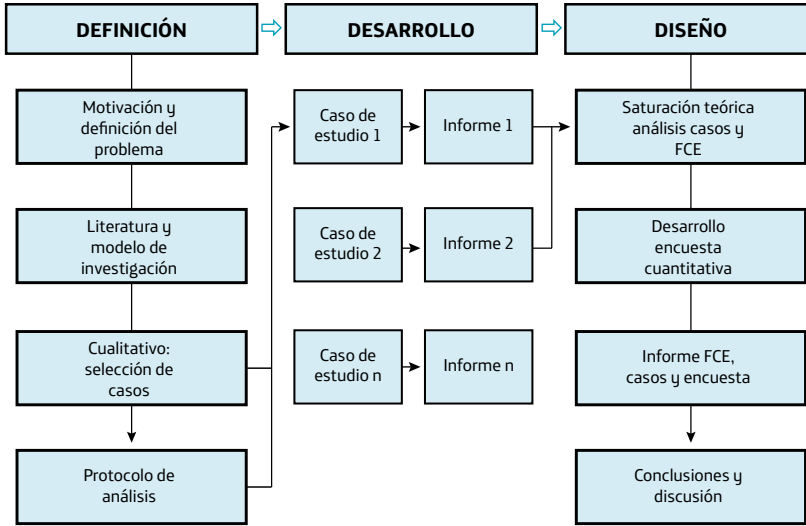
Para ello valoraremos su percepción al respecto del proceso emprendedor, seleccionaremos casos de cierta relevancia en el panorama nacional, y trabajaremos a diversos niveles, es decir, intentando entrevistar también en la medida de lo posible a familiares, mentores, socios, inversores y empleados. Incluyendo en la investigación personas relacionadas de manera directa con sus proyectos o con aspectos de su vida relevantes para el proceso emprendedor y la decisión de emprender podremos contrastar y confirmar algunos de los resultados que puedan ser más confusos, facilitando así la identificación de los FCE.

También se dispuso de información interna de los proyectos emprendedores promovidos por los seleccionados. Entre la misma se incluyen *e-mails*, memorias de la empresa, datos sobre el sector y competencia, información sobre la historia, creación y evolución de la misma, entrevistas grabadas y cualquier otro dato que se pudo facilitar y fuera relevante. Se recopiló, por tanto, información tanto cuantitativa como cualitativa, aunque finalmente nos centraremos para este estudio en una parte de la misma.

La recogida de datos cualitativa se llevó a cabo para evitar los problemas asociados en este caso al uso de encuestas o cuestionarios estructurados, donde se puede perder información importante sobre el contexto. Además, aporta una mayor riqueza al ser las entrevistas generalmente semiestructuradas. Esto permite también realizar posteriormente triangulaciones entre los datos y perspectivas de diversas fuentes que consoliden las conclusiones obtenidas o que aporten nuevas si fuera necesario.

Fig. 10.1

Metodología de investigación



Fuente: Original de los autores.

El proceso se continuó hasta alcanzar la saturación teórica del modelo, es decir, hasta que las nuevas entrevistas y materiales comenzaban a repetir los resultados ya obtenidos sin aportar ningún elemento nuevo o diferencial que abriera ninguna línea nueva de análisis o interés. Los contactos personales fueron grabados, transcritos, codificados y contrastados comparando diversas fuentes. Posteriormente se analizaron los textos con herramientas como worlde.net para determinar las palabras clave más utilizadas y compararlas con los FCE de la literatura buscando relacionar conceptos.

En este paso se buscaron inicialmente factores clave de éxito con preguntas abiertas, pero se cerraban las entrevistas apoyados en preguntas más directas sobre algunos de los FCE más relevantes que podemos encontrar en la literatura académica relacionada con el proceso emprendedor. Así mismo nos centraremos sobre todo en el proceso de implantación, los factores familiares y culturales y transformación así como en la motivación para ser emprendedor.

Para conseguir alcanzar el objetivo y dar respuesta empírica a los objetivos de la investigación, realizamos un diseño de la misma dividido en varias fases. La primera fase fue un estudio preliminar de la literatura que permita una primera aproximación a los factores clave de éxito. Junto con el resto de estudios que aparecen en los diversos capítulos de este libro tendríamos una perspectiva general del *millennial* emprendedor.

En una segunda fase se plantea el estudio en profundidad de varios casos de estudio en emprendedores *millennial* relevantes, buscando perfiles diferenciados, y que hayan llevado a cabo la creación de una empresa innovadora, con el objetivo de validar los conceptos e hipótesis planteados al inicio del proyecto. La tercera fase consistió en un análisis de los casos para ver su relación con los factores clave de éxito presentes.

El análisis de datos mediante técnicas de investigación cualitativa nos permitirá así mismo detectar cualquier posible interrelación entre las variables, algo que una simple regresión no nos permitiría. Como era de esperar en este proceso se presentaron también algunas de las lagunas típicas de la investigación cualitativa. Para cubririrlas se diseñó una encuesta *online* con Google Forms que fue respondida por 101 emprendedores españoles de la generación del milenio buscando ampliar el conocimiento obtenido sobre los FCE.

Para la obtención de datos se trabajó en la primera fase mediante protocolos de entrevistas, en base a una lista de preguntas semiestructuradas, así como de preguntas de control en los casos donde fuera estrictamente necesario; mientras que en la última fase se diseñó una encuesta con diversas preguntas más específicas.

10.3

Justificación del uso de técnicas de investigación cualitativa

La investigación cualitativa es una práctica de investigación de creciente utilización en la Unión Europea, y ampliamente reconocida en Estados Unidos desde hace años. Por ejemplo, Harvard oferta libros y contenidos específicos sobre realización de casos de estudio a través de su editorial, así como formación práctica sobre docencia con el método del caso en aulas de grado y posgrado. El motivo de este creciente uso de la misma se encuentra en la propia realidad actual, con un entorno cambiante y retador como hemos podido comprobar.

Este tipo de investigación es generalmente aceptada, además de altamente apropiada, en algunos casos específicos, como, por ejemplo, cuando existe una necesidad de explorar y describir fenómenos poco conocidos. También se utiliza para desarrollar teoría y sobre todo cuando la naturaleza del fenómeno no puede ser adecuado a las medidas cuantitativas, de manera que este enfoque permite una primera aproximación. Maxwell (1996) define los principales propósitos de investigación para los que un enfoque cualitativo es especialmente adecuado, y que se resumen en los siguientes:

1. Comprender el significado, para los participantes en el estudio, de los hechos, situaciones y acciones en que están involucrados y del impacto de sus vidas y experiencias.
2. Entender el contexto particular en el que los participantes objeto de estudio actúan, y la influencia que este contexto tiene sobre sus acciones, sobre todo cuando no es fácil separar el contexto del fenómeno.
3. Identificar fenómenos imprevistos, las influencias de dichos fenómenos, y de este modo facilitar la generación de nuevas teorías fundamentadas acerca de estas.
4. Comprender el proceso o procesos que motivan que acontecimientos y acciones se lleven a cabo.
5. El desarrollo de explicaciones causales.

Un caso de estudio se podría asemejar a una fotografía tomada en un momento del tiempo. Es discutida a menudo su representatividad, pero queda fuera de toda duda su adecuación cuando el caso es significativo. Es decir, un caso de estudio sobre el éxito de Apple puede no ser representativo de la industria de fabricantes de *hardware* tecnológico, pero sí es de un valor significativo conocer en profundidad un caso diferencial y de éxito. Su uso creciente en proyectos de investigación se debe en gran medida a que los casos de estudio son en realidad una técnica empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida real. Es decir, los casos se utilizan normalmente cuando los límites entre el contexto y el fenómeno de estudio no son lo bastante evidentes, por lo que es necesario utilizar múltiples fuentes de evidencias. Para poder llevarlo a cabo con éxito el investigador necesita tener experiencia en identificar los problemas asociados a esta imbricación del contexto y el fenómeno, así como en diseñar y realizar encuestas semiestructuradas, recopilando y analizando los datos, y generando informes con los resultados (Darke *et al.*, 1998).

Para el caso particular que nos ocupa en este estudio, es decir, el análisis de los distintos aspectos relacionados con el desarrollo de nuevas empresas, son muy apropiados. Máxime cuando la mayoría de nuevas empresas que se están creando por la generación *millennial* consisten en proyectos de base tecnológica que utilizan sistemas de información como fuente de ventajas competitivas, o han nacido en entornos altamente innovadores (*start-ups* o *spin-offs*). La creación de nuevas empresas innovadoras ha atraído el interés de los investigadores, tanto por la magnitud del fenómeno como por otros factores relevantes como el impacto en las decisiones y políticas de gobiernos de todo el mundo, las inversiones realizadas o el impacto en el mercado de empleo, sin olvidar las importantes disrupciones que están suponiendo para industrias tradicionales. Los métodos de investigación cualitativa son ampliamente utilizados en este tipo de casos por su predisposición a facilitar el aprendizaje sobre las interacciones entre los contextos organizacionales y las innovaciones tecnológicas (Yin, 2013).

La clave para llevar a buen término un proyecto de investigación cualitativa, sea mediante casos de estudio o con otra metodología, es plantearse claramente

si la pregunta o preguntas de investigación son apropiadas para el método elegido. Normalmente la investigación cualitativa mediante estas técnicas combina la obtención de información cualitativa (relacionada con palabras, significados, interpretaciones, conceptos) y cuantitativa (relacionada con cifras y medidas) (Yin, 1994: 14). Los ámbitos de utilización de casos de estudio son, por tanto, aquellos donde se busca describir un fenómeno, desarrollar teorías o incluso probarlas.

Por supuesto esto no exime de la realización de una investigación rigurosa, proceso que necesariamente implica satisfacer los criterios básicos del modelo científico. En todo proyecto cualitativo o cuantitativo se deben realizar observaciones controladas, construir deducciones justificadas, analizar la replicabilidad del proceso y valorar la generalización de resultados (Lee, 1989). En los casos específicos de investigación exploratoria podemos determinar su validez desde el enfoque de búsqueda de la comprensión del fenómeno (Walsham, 1995).

Podemos realizar investigación en base a un único caso de estudio, profundizando en el mismo para obtener una perspectiva rica y una mejor comprensión, como comentábamos en el ejemplo anterior de Apple. Otro enfoque posible es plantear una investigación con varios casos de estudio, realizando comparaciones entre los mismos o investigando un mismo fenómeno en contextos diferentes, algo más cercano a nuestra visión en este proyecto de investigación.

No podemos obviar que los casos de estudio presentan algunos problemas. Para empezar existe un cierto grupo de investigadores que se niega a reconocerles validez empírica. En otros casos simplemente por la complicación que supone analizar la información obtenida, básicamente por las características del proceso de obtención de la misma. Por ello es importante apoyarse en métodos sólidos y equipos de investigación multidisciplinares experimentados, obviando aquellos métodos de análisis cualitativo que todavía no están tan bien cimentados como los cuantitativos. Finalmente es un problema típico que el volumen y la variedad de los datos que se obtienen pueden suponer la necesidad de una gran cantidad de tiempo y de herramientas específicas para poder realizar un análisis adecuado, proceso laborioso que a menudo complica demostrar la replicabilidad del mismo.

Otra opción es la investigación etnográfica, típica de las disciplinas antropológicas, y que requiere dedicar una cantidad de tiempo considerable en el trabajo de campo y el estudio del fenómeno en su origen. Los etnógrafos se sumergen en las vidas de la gente que estudian (Lewis-Williams, 1992) para poder estudiar el fenómeno sin separarlo de su contexto social y cultural.

Debemos también determinar si el área donde vamos a aplicar la metodología de investigación cualitativa deseada es adecuada para ello. Por tanto, debemos tener en cuenta algunas consideraciones previas importantes. La primera es que estas técnicas se han presentado como una herramienta muy útil en entornos donde la investigación y el desarrollo de teorías están en sus primeros estadios (Benbasat *et al.*, 1987: 369). En el proyecto que nos ocupa queremos analizar los factores clave de éxito en *millennials* emprendedores, muchos de los cuales han desarrollado proyectos a edades tempranas e incluso adolescentes. Por tanto, po-

demos considerar que este es precisamente el estado del arte al que nos enfrentamos. Otro punto a considerar es que el entorno más apropiado es aquel donde existe poca claridad sobre cómo y por qué determinados procesos o fenómenos tienen lugar, o allí donde el contexto donde se desarrolla el fenómeno de estudio es crítico para la propia investigación. Morse (1991) apuntaba que una de las principales características que definen un problema de investigación cualitativa es que el concepto es inmaduro. Pese a la entrada en la madurez de los *millennials* podemos comprobar cómo la importante investigación sobre creación de empresas se enfrenta a los retos de un entorno (contexto) cambiante, apuntando claramente hacia este tipo de enfoque clarificar. También se utiliza a menudo cuando no existe investigación previa o de existir no se ha podido desarrollar teoría al respecto. Finalmente se utiliza también si existen nociones de que la teoría disponible puede ser imprecisa, inapropiada, incorrecta o estar sesgada, de manera que pueda servir para alumbrar, apuntalar o refutar.

La investigación mediante casos de estudio, que es la que proponemos para arrancar este proyecto, puede partir de una asunción filosófica positivista, interpretativa o crítica. En el caso de un enfoque interpretativo no podemos olvidar que este paradigma considera que «nuestro conocimiento de la realidad es obtenido mediante construcciones sociales tales como el lenguaje, la consciencia, significados compartidos, documentos, herramientas y otros artefactos» (Klein y Myers 1999: 69). Otra característica de este tipo de investigación es que no predefine variable alguna, ni dependiente ni independiente, dado que intenta explicar un fenómeno a partir del significado que la gente da al mismo (Orlikowski y Broudi, 1991; Klein y Myers, 1999).

En cualquier caso no podemos olvidar que la selección de la metodología más adecuada para cualquier investigación debe nacer de la pregunta de investigación, del estado de la cuestión y de la revisión de la literatura (Collis *et al.*, 2003).

Independientemente del método elegido vamos a necesitar utilizar técnicas diversas para la obtención de material empírico. A menudo es denominado así para diferenciarlo de los datos cuantitativos, dado que, como veremos a continuación, el resultado obtenido no siempre es un valor numérico o adaptable a uno numérico. Así, cuando realizamos entrevistas en profundidad, semiestructuradas y basadas en preguntas abiertas, cuando realizamos trabajo de campo introduciéndonos dentro del fenómeno o cuando se realiza una observación participativa, el material resultante es a menudo más gráfico que numérico. Las principales fuentes de material suelen ser documentos (públicos o internos de las organizaciones), memorándums, correos electrónicos, informes, artículos en medios de comunicación, pero también imágenes o grabaciones que reflejan el contexto en su día a día. Un ejemplo típico es la busca de simbolismos culturales en organizaciones.

También en investigación cualitativa diferenciaremos entre fuentes primarias y secundarias. Entre las primarias podremos contar con materiales directamente de la organización o el entrevistado que no son de dominio público, mientras que entre las secundarias podemos referirnos a cualquier material que sí hubiera sido ya publicado.



Normalmente un investigador utiliza las entrevistas en profundidad y el material documental cuando trabaja con casos de estudio, no siendo aconsejable el uso de la observación participativa. Mientras que en investigación cuantitativa es fácil y típico distinguir entre obtención y análisis de los datos, esto no es así necesariamente en la investigación cualitativa. Desde una perspectiva hermenéutica, por ejemplo, se acepta necesariamente que las presunciones del observador afectan a la recogida de datos. Por ejemplo, simplemente la manera de formular las preguntas a los implicados influye en lo que se va a encontrar. Es decir, que el análisis afecta a los datos significativamente y viceversa. Por eso se habla de modos de análisis más que de análisis de datos. Estos modos son enfoques diferentes de recopilar, analizar e inter-

pretar los datos cualitativos. La cuestión clave es que todos ellos están relacionados con el análisis textual, ya sea verbal o escrito. Aunque hay múltiples herramientas y modos, los principales son la hermenéutica, la semiótica y los enfoques narrativos. La hermenéutica se puede tomar como filosofía o como modo de análisis. En este segundo caso supone una vía de entender los datos textuales, al estar enfocada al sentido del contenido. Como dice Taylor, «la interpretación, en un sentido relevante para la hermenéutica, es un intento de dar sentido al objeto de estudio. Este objeto debe, por tanto, ser un texto o algo análogo al texto, que en cierto modo se mostrará confuso, incompleto, brumoso, sin sentido y contradictorio, es decir, de un modo u otro no estará claro. La interpretación busca aportar luz, sentido y subrayar su coherencia» (Taylor 1976: 153).

En el proyecto que presentamos aquí el objetivo era entender al emprendedor de esta generación y el proceso emprendedor que sigue como un todo. Es por ello que esperábamos encontrarnos con vistas contradictorias, incompletas o confusas al tocar un mismo tema determinado. Pero desde una perspectiva hermenéutica buscamos entender el sentido del conjunto, así como la relación entre los *millennials* emprendedores, el proceso que siguen y los factores clave de éxito asociados al mismo.

Otro modo a tener en cuenta es la semiótica, que como herramienta está relacionada con el uso de símbolos y signos en el lenguaje. Dichos símbolos y signos pueden ser relacionados con diversas categorías conceptuales de partida, en este caso los factores clave de éxito, que representan importantes aspectos de la teoría que se deseaba probar. Por ejemplo, la importancia de una idea se puede relacionar fácilmente con la frecuencia con la cual dicha idea se presenta en las conversaciones o materiales obtenidos durante la investigación. Así pues, una forma de semiótica sería el «análisis de contenido». El análisis de contenido consiste en una serie de técnicas que, de manera sistemática y replicable, permiten reducir un conjunto de palabras de texto a una serie de categorías, partir de unas reglas de codificación determinadas (Berelson, 1952; Krippendorff, 2004; Downe-Wamboldt, 1992; Stemler, 2001). Es decir, en el proceso de análisis el investigador busca patrones y estructuras regulares en el texto que permitan inferir relaciones causales o explicar el fenómeno objeto de estudio. Dentro de la semiótica encontramos también el «análisis de conversaciones», donde se asume que el contenido está afectado por el contexto, lo que implica que el investigador deba «bucear» en la situación para encontrar el contexto apropiado (Wynn, 1979; Myers, 1997; Klein *et al.*, 2001). Finalmente, y sin ánimo de ser exhaustivos, podemos hablar del «análisis del discurso» (Myers, 1997) donde las metáforas y alegorías son «juegos del lenguaje» en los que el investigador se debe enfocar entendiéndolas como unidades de interacción.

Finalmente, además de la semiótica y la hermenéutica podemos utilizar el modo de análisis de la narrativa y la metáfora. Existen múltiples tipos de narrativas como la oral o la histórica (Myers, 1997), siendo esta técnica de uso común en análisis literario, antropología, medicina o psiquiatría. En este caso nos enfocaremos en analizar las metáforas e historias de los casos de estudio para relacionarlas con el contexto.

10.4

Factores clave de éxito en emprendedores

Uno de los objetivos de este proyecto de investigación es analizar los factores clave de éxito (FCE) en los emprendedores de la generación del milenio. El fracaso es todo aquello que ha supuesto la no consecución del éxito en un proyecto. Cuando escuchamos de manera común que el fracaso se ha debido a elementos como la falta de experiencia previa o la inadecuada gestión del proyecto, de hecho lo que estamos listando son factores clave de éxito para la consecución de un objetivo final. En este ejemplo el objetivo es el éxito del proyecto emprendedor.

La diversificación de las grandes corporaciones, el estudio de las curvas de experiencia y las economías de escala llevaron a plantearse maneras más sofisticadas de entender los negocios y a modelos más complejos con el objetivo de ayudar a las empresas a entender cómo alcanzar el éxito. Entre ellos podemos citar el DAFO, herramienta de origen anónimo, o las matrices desarrolladas por empresas de servicios de consultoría como la de McKinsey o la del Boston Consulting Group (Grant, 2016), que introducían el análisis de la evolución en el tiempo del negocio a largo plazo. Con Michael Porter nace una nueva era en el análisis de la estrategia empresarial en los años ochenta al desarrollar conceptos como la ventaja competitiva, los factores clave de éxito para competir en un sector y las estrategias de nicho, diferenciación o bajo coste (Porter, 1980). Se inicia, por tanto, una época donde el análisis de los sectores, principalmente industrial, es prioritario para entender el negocio y tomar decisiones. El modelo de las cinco fuerzas que influyen en la competencia en un sector se convierte en una herramienta de referencia, estudiada en las principales escuelas de negocio de todo el mundo.

Al igual que tantos otros modelos que en definitiva representan una simplificación de una realidad compleja para poder entenderla y tomar mejores decisiones, el modelo de las cinco fuerzas propuesto por Porter tiene sus limitaciones. Los sectores y las sociedades comienzan a sufrir cambios rápidos con la introducción de las nuevas tecnologías, y el modelo adolece de elementos que adquieren preponderancia en el nuevo milenio, lo cual dificulta su uso aislado. Por poner un ejemplo, la creciente ola colaborativa se enfrenta directamente a la concepción de un modelo basado en la competición entre los participantes.

En su debe queda favorecer la búsqueda de la ventaja competitiva, original, peculiar, no copiable, sostenible, necesaria para competir. Una vez caracterizado un sector en base a las fuerzas competitivas que lo componen, se definen los factores clave del éxito para competir en él, y se seleccionan aquellos que pueden satisfacer de una manera superior a la de la competencia: las ventajas competitivas. El estudio de las cadenas de valor y la introducción de la gestión por procesos, así como los conceptos de calidad, se vuelven una prioridad según avanzamos en los años ochenta, con la irrupción de los productos de alta tecnología japoneses. Cada vez se hace más necesario entender qué se puede hacer y qué no, y cada vez los entornos son

menos de crecimiento y más se compite en mercados maduros o nuevos y llenos de incertidumbre. Aparecen los conceptos de «recursos» y «capacidades», determinar qué va a hacer la empresa en función de lo que puede o sabe hacer. Este enfoque buscaba apuntalar la sostenibilidad de la ventaja competitiva en circunstancias de mayor competencia y cambios en el entorno, cada vez más rápidos y más mercados maduros. La ventaja competitiva era en definitiva un activo, tangible o intangible, que gestionado adecuadamente permitía alcanzar el éxito en una industria consiguiendo beneficios mayores que los competidores. Listar los activos que podrían ser potenciales ventajas competitivas comienza a ser una actividad común en cualquier proyecto.

Este camino nos lleva inexorablemente al origen del concepto de «factores de éxito» o *success factors*, que nace a partir de los estudios de D. Ronald Daniel en el año 1961. Este concepto evoluciona hacia el más conocido actualmente de *critical success factors* (CSF) o factores críticos de éxito (FCE), principalmente desarrollado por John F. Rockart entre 1979 y 1981. Rockart (1979) determina que el objetivo de estos era proveer de un sistema para ayudar a los directores generales a determinar sus principales necesidades de información en temas fundamentales. Los CSF eran, por tanto, «un número limitado de áreas en las que los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un resultado competitivo y exitoso para la organización» (Rockart 1979: 85).

Rockart definía estos factores como áreas donde la organización no puede fallar, es decir, debe conseguir resultados exitosos para que la organización alcance sus objetivos. Como su nombre indica, el objetivo de determinar los FCE es identificar los elementos a los que un directivo o emprendedor debe prestar atención constante, a menudo relacionándolos con los objetivos del proyecto.

Leidecker y Bruno (1984) definen los FCE como aquellas características, condiciones o variables que pueden tener un impacto significativo en el éxito de una empresa, pero en relación con la industria en la que esta compite, mientras que Pinto y Slevin (1987) los definen como factores que incrementan la probabilidad de ejecución de proyectos. Como apunta De Sousa en su tesis doctoral (2004), estas dos últimas definiciones evitan el concepto de «óptimo» proporcionado por Rockart (1979), remarcando que las organizaciones no pueden tomar decisiones obviando los principales factores que se presentan en las empresas que tienen éxito en una industria determinada.

Existen otros conceptos similares que nacen en otras disciplinas y que están relacionados claramente con el que nos ocupa, como, por ejemplo, los *Key Success Factors* (KSF). Los términos KSF y CSF se han utilizado indistintamente en la literatura hasta la actualidad, siendo importante no confundirlos con los KPI o Key Process Indicators, con los que están relacionados pero sin ser lo mismo. Nosotros hablamos aquí de FCE o factores clave de éxito también en ambos sentidos.

Según Grunert y Ellegaard (1992), podemos definir un KSF como una habilidad o recurso en el que una empresa puede invertir y que explica una parte importante de las diferencias que nos podemos encontrar en el resultado de la misma dentro de la

industria donde compite. Es decir, una definición parecida a la de ventaja competitiva de Porter como «concepto de negocio que describe los atributos que permiten a una organización superar a sus competidores» (Porter, 1980). Aplicando el concepto a diversos sectores no es complicado relacionarlos con la consecución del éxito organizativo, éxito que será también uno de los factores a analizar (Friesen y Johnson, 1995).

Conceptualmente la idea es sencilla: para competir en una industria es necesario contar con una serie de activos o factores, que tangibles o intangibles, nos acercan al éxito. Si no contamos con ellos, la probabilidad de éxito es menor o incluso nula. Cuántos más factores críticos de éxito tengamos, mayor será la probabilidad de conseguir alcanzar el objetivo. Existen gran cantidad de técnicas para identificar FCE. Souza (2004) resume los principales estudios con las técnicas de investigación aplicadas para identificar FCE. Estos métodos presentan ventajas y desventajas, recomendando el autor a Khandelwal y Ferguson (1999) para una mejor explicación de cada técnica. La conclusión final de Souza, con la que coincidimos, es que la encuesta es el mejor método y el más usado para identificar FCE (Shah y Siddiqui, 2002). Por tanto, en este proyecto usaremos encuestas para identificar FCE en los emprendedores *millennials*.

Un concepto que debemos tener en cuenta y que soporta la decisión de utilizar encuestas semiestructuradas con los emprendedores de la generación del milenio, es el concepto descrito por Grunert y Ellegard (1992) de «FCE percibido» frente a «FCE real». En muchos casos para analizar los FCE el proceso seguido es presentar un listado de los mismos a los participantes en el estudio, quienes seleccionan de entre ellos los que consideran más relevantes. Pinto y Prescott (1988) apuntaban que dicha relevancia no es estática, sino que varía con la organización, el ciclo de vida y otros aspectos del fenómeno.

Analizando, por tanto, mediante casos de estudio el proceso seguido por los emprendedores *millennials* podemos identificar FCE y compararlos con los obtenidos en la literatura para emprendedores en general. Posteriormente la encuesta *online* nos permitirá cuantificar de manera más detallada los aspectos donde el cualitativo no nos permita llegar.

10.5

Éxito y emprendedores

Es importante recordar que no existe una definición aceptada única de éxito empresarial (Stefanovic *et al.*, 2010). Según Jennings y Beaver (1997) es muy difícil identificar el éxito o el fracaso de una pyme. La forma más sencilla de definir el éxito, por tanto, es sobre la base de la capacidad de una empresa para sobrevivir (Stefanovic *et al.*, 2010; Lussier y Pfeiffer, 2001).

En *El arte de empezar* (2004) Guy Kawasaki, experto en creación de empresas, exdirectivo en Apple, y reconocido inversor en una empresa de capital riesgo en Silicon Valley, propone una lista de las cinco cosas más importantes que un emprendedor debe cumplir. En primer lugar, debe tener un objetivo claro, una visión y unos valores. Esto se traduce en responder a la pregunta: ¿Cómo va a hacer del mundo un lugar mejor? Debe estar enfocado a resultados y olvidarse de las declaraciones de misión «largas, aburridas, e irrelevantes» típicas de empresas grandes. Debe ser capaz de hacer un plan de negocio, lo que supone un cierto conocimiento financiero y de negocio, la jerga y habilidades técnicas relacionadas. El emprendedor debe ser capaz de crear valor con lo que hace. Otro aspecto relevante son los contactos, tanto para acceder a recursos como para contratar y gestionar personal. Hay un capítulo específico denominado «El arte del reclutamiento». También debe ser capaz de influir en otros, tanto en la presentación o *pitch*, como en convencer a clientes de que comprenden el producto. En general el planteamiento de Kawasaki es lo bastante generalista y reconocido para ser una buena obra con la que empezar. Él mismo la define como válida para cualquier cosa, no solo una empresa.

Fernando Trías de Bes desgana la visión opuesta en *El libro negro del emprendedor* (2007). En su obra plantea la importancia de entender los errores típicos del emprendedor para alcanzar el éxito: «Los negocios no suelen fracasar por falta de competencias técnicas de sus emprendedores, sino debido a motivos mucho más mundanos; problemas personales, desavenencias con los socios, falta de sentido común, exceso de expectativas, miedos y/o nimios errores que, con el tiempo, se convierten en los verdaderos problemas que arrastran el negocio a su inviabilidad» (Trías de Bes, 2007: 15). Las cifras que plantea en el libro van en la línea de lo analizado al inicio de este proyecto. Un 90% de los emprendedores fracasan antes de cuatro años, incluso remite a fuentes con un 95% de fracasos a los cinco años. En el caso de España plantea las decenas de miles de empresas que desaparecen anualmente, y el libro es del año 2007, cuando la crisis financiera todavía no había explotado en nuestro país. Trías de Bes plantea que la idea de FCE es muy valiosa y él propone los FCF o factores clave de fracaso. «Para que los factores clave de éxito puedan tener alguna oportunidad de ser aplicados, el terreno tiene que estar previamente libre de factores de fracaso» (Trías de Bes, 2007: 17).

Trías de Bes hace una búsqueda simple en Google que hemos actualizado. Para la cadena de búsqueda *key success factors* el buscador nos proporciona 493.000 resultados; mientras que para *key failure factors*, apenas 1.810. Teniendo en cuenta la importancia del tema parece un desajuste preocupante. La cuestión es que los FCF que propone se pueden asociar en gran medida con FCE típicos de la literatura, básicamente planteando su ausencia. Respecto a los FCF que propone está la motivación, el carácter luchador o el carácter emprendedor, o lo que es lo mismo no tener motivación o esos caracteres. También desarrolla la importancia de la selección de los socios y su gestión; la capacidad de tomar decisiones, relacionada con la idea y la selección de la industria; equilibrio y conciliación familiar, y no tener ciertas características del emprendedor, que se relacionan sobre todo con la

gestión del riesgo y la capacidad de innovar (él lo define como ser más empresario que emprendedor).

Garzón (2010) aborda las competencias emprendedoras personales (PEC o *personal entrepreneurial competences*) para demostrar que el comportamiento del emprendedor antes de la creación de una empresa no es el mismo que después de años de experiencia. A tal efecto, 1.163 empresarios y 27 CEO respondieron un cuestionario basado en el concepto de PEC. Las treinta competencias identificadas en su encuesta fueron agrupadas en diez PEC que podrían asociarse a FCE fácilmente. Entre estas encontramos la búsqueda de oportunidades e iniciativa; toma de riesgos; demanda de eficiencia y calidad; persistencia; compromiso con el contrato de trabajo; búsqueda de información; establecimiento de objetivos; planificación sistemática y monitorización; persuasión y redes; independencia y confianza.

Lee *et al.*, (2009) examinan la relación entre los factores críticos de éxito de los negocios propiedad de mujeres en diferentes países. Basado en encuestas donde se preguntaba directamente con una escala Likert de cinco puntos por los FCE, podemos listar los siguientes: apoyo de la familia; conocimiento de la cultura y del idioma; relaciones humanas; habilidades de comunicación; capacidades personales; conocimiento de producto y servicio; calidad de producto y servicio; calidad de fidelización de clientes; disponibilidad de servicios profesionales; ventaja tecnológica; disponibilidad de recursos financieros; presencia de oportunidades; deseo de triunfar; contactos personales dentro la industria.

Wurthmann (2014) integra perspectivas de modelos de intenciones empresariales y la teoría de la actitud para examinar la naturaleza de la relación entre las actitudes de los estudiantes de negocios hacia la innovación y sus intenciones de iniciar sus propios negocios. El estudio reveló una asociación positiva entre la actitud y la innovación y las intenciones de los estudiantes de negocios de Estados Unidos para iniciar un negocio. Como las actitudes están abiertas al cambio, existen oportunidades para los educadores y los profesionales para influir en las intenciones empresariales al enfocar las actitudes hacia aspectos como la innovación.

En *Categories of university-level entrepreneurship: a literature survey* (2010), Yusof y Jain analizan los antecedentes y efectos de la iniciativa emprendedora a nivel universitario y cómo ha crecido debido a la aparición del fenómeno de la transferencia de tecnología universitaria y la evolución del papel de la universidad en los sistemas nacionales de innovación y desarrollo económico. Desde el estudio de la literatura los autores identifican tres categorías de investigación: saber empresarial, emprendimiento académico y transferencia de tecnología universitaria. Este estudio repasa más de setenta artículos académicos sobre la temática, donde aparecen algunos factores que nos parecen interesantes, como la creación de redes de conocimiento, el desarrollo de habilidades como la creatividad o el acceso a recursos que de otro modo serían más complicados de obtener.

El estudio de FCE específicos, por ejemplo, los de una disciplina como es el comercio electrónico (Sebora *et al.*, 2009), permite ver cómo es importante separar

entre los FCE del fundador, los del negocio y los externos. Así mismo en su estudio detallan la orientación a resultados, la propensión a tomar riesgos, el control y el *networking* (en este caso *e-networking*).

Gartner (1988), en su artículo de investigación titulado *Who is the entrepreneur?*, explicaba que preguntar «quién» es erróneo ya que la clave está en la personalidad del emprendedor. Para él factores no son relevantes si no hay acción y motivación por parte de los emprendedores. La literatura diferencia claramente entre emprendedores por necesidad y por oportunidad (Williams, 2008; Verheul *et al.*, 2010).

Rose *et al.* (2006) analizan los CFE y su impacto en el crecimiento con un enfoque en pequeñas y medianas empresas que encaja perfectamente con el perfil de proyecto del emprendedor *millennial*. CFE comunes que encuentran citados en la literatura son el liderazgo de los emprendedores, la orientación o motivación emprendedora, la capacidad de gestión, las competencias, el capital humano, los rasgos de personalidad y la red de contactos.

Más en detalle se basan en McClelland (1967), quien afirmó que las cualidades asociadas con el enfoque a resultados contribuyen al éxito de las nuevas empresas. Begley y Boyd (1987) encontraron que los emprendedores (más específicamente los fundadores) puntuaban significativamente más alto que los gerentes de empresas pequeñas (no fundadores) en orientación al logro, tenían una mayor propensión a asumir riesgos y una mayor tolerancia a la ambigüedad. Brockhaus (1982) revisó las características psicológicas del emprendedor reforzando la idea del enfoque al logro, pero incluyendo el control interno y una recurrente propensión a la asunción de riesgos, como atributos que son críticos para el éxito de empresas de nueva creación.

Mitton (1989) confirmó que los empresarios presentan incluso entusiasmo ante circunstancias desconocidas e inciertas, por tanto, se espera que los individuos con motivación emprendedora tengan una mayor tolerancia a la ambigüedad que otros. En lo que se refiere a la capacidad de innovación, Mitton sugirió que es el punto focal de la iniciativa empresarial y una característica esencial del emprendedor.

De hecho, literaturas empresariales muestran que los emprendedores son significativamente más innovadores que los no emprendedores (Ho y Koh, 1992; Robinson y Sexton, 1994). Los rasgos de la personalidad de los emprendedores también se han identificado como aspectos de importante impacto en el rendimiento y el éxito (Robinson y Sexton, 1994). Otros estudios encontraron que los rasgos de personalidad como control, y tolerancia a la ambigüedad influyen en el éxito (Entrialgo *et al.*, 2000). Kiggundu (2002) añadió más tarde variables demográficas a este tipo de estudios y encontró que los rasgos de personalidad tienen influencia directa en el éxito de los empresarios africanos. Aunque los estudios sobre los rasgos de personalidad han tenido un papel importante para contribuir al éxito de los empresarios de todo el mundo, los rasgos de personalidad han sido criticados tanto en el terreno teórico y el empírico en otra importante cantidad de estudios sobre la iniciativa emprendedora, así que no entraremos en ellos en nuestro proyecto.

Fay y Frese demostraron en 2001 que la gente con mayor iniciativa personal tenía resultados significativamente mejores en el lugar de trabajo. El equipo ya había realizado antes estudios, comparando la Alemania del este y del oeste para entender el impacto de la iniciativa personal en diferentes culturas (Frese *et al.*, 1996). La iniciativa está orientada a objetivos y a la acción, siendo una variable psicológica que permite determinar si una persona tiene lo que se necesita para convertirse en un emprendedor. Un emprendedor con gran iniciativa personal es alguien que toma decisiones de manera proactiva. Aun así la mayoría de las investigaciones realizadas en la iniciativa personal están directamente relacionadas con el rendimiento de los empleados, por lo que la mayoría de los estudios son de complicada aplicación a emprendedores. El objetivo, por tanto, de entender la forma en que los emprendedores persiguen el éxito, cómo buscan y aprovechan oportunidades y cómo encuentran soluciones para superar las barreras y lograr sus objetivos usando una actitud proactiva, puede ser más fácilmente alcanzado con un enfoque cualitativo como el nuestro en una primera etapa.

Elementos de capital humano de los emprendedores, como la familia y el entorno, la educación, la edad, la experiencia laboral previa, los modelos de referencia y las redes de apoyo han sido identificados como elementos que contribuyen al éxito de un proyecto emprendedor (Hisrich, 1990; Krueger, 1993). Lussiers y Pfeifer (2001) demostraron que factores como el nivel de educación, la experiencia técnica y de gestión, o una exposición previa a los negocios, tenían una mayor posibilidad de éxito que las personas sin estudios superiores, experiencia industrial y empresarial mínima, y con poca o ninguna exposición al mundo de los negocios.

Del mismo modo, las habilidades de gestión o competencias son uno de los factores cruciales para asegurar el éxito de nuevos proyectos emprendedores. Las organizaciones pasan por fases hasta cierto punto predecibles, diferentes etapas en su ciclo de vida. La transición entre etapas revela cómo durante la puesta en marcha la empresa se centra en desarrollar productos o servicios, controlar un nicho de mercado, captar clientes, y fabricar y comercializar su producto (Flamholtz, 1995; Hanks *et al.*, 1994). En la etapa de crecimiento es importante la estabilidad a largo plazo, pero también mantener el espíritu innovador y emprendedor que permitió llegar al éxito inicialmente. Es típico pensar que un emprendedor, superada la etapa inicial, debería echarse a un lado y dejar a un directivo profesional tomar las riendas. Se sustituyen por lo general por administradores profesionales que tienen la experiencia y las competencias necesarias para gestionar la empresa, competencias que en esta etapa se supone que el emprendedor no tiene. Otros autores, sin embargo (Willard *et al.*, 1992), no encontraron evidencia de que los administradores profesionales tuvieran mejores resultados en las empresas de alto crecimiento que los fundadores originales. Observaron que muchos fundadores eran capaces de aprender a gestionar el crecimiento de manera efectiva.

Este tema es importante porque hay estudios que, tal y como apuntaba Trías de Bes en su libro, han encontrado que la mayoría de las quiebras de empresas se deben a la falta de capacidades de gestión o competencias (O'Neill y Duker, 1986;

Terpstra y Olson, 1993). Un estudio de diez fracasos de empresas de alta tecnología (Bruno *et al.*, 1987) concluyó que había tres razones principales para el mismo: 1) dificultades financieras, 2) problemas de encaje producto-mercado y 3) problemas de gestión. Por tanto, los empresarios que tienen las competencias necesarias, especialmente en áreas de operaciones, finanzas, marketing y recursos humanos, así como las habilidades de gestión necesarias para el negocio, tienen más probabilidades de tener éxito en la puesta en marcha: la clave es enfocarse en las competencias *core* (Prahalad y Hamel, 1990 y 1994).

El apoyo de la red social y de contactos es doblemente valioso: está relacionado con la supervivencia y con el crecimiento de las empresas de nueva creación (Bruederl *et al.*, 1998). Un enfoque de red supone la capacidad del emprendedor para organizar y coordinar las redes, tanto entre individuos como organizacionales, que son fundamentales para la puesta en marcha de una empresa de éxito. Se encontró que las fuentes de apoyo formales apenas se utilizan, sobre todo las instituciones tales como bancos (Birley *et al.*, 1991). El apoyo de la red informal, como amigos, familiares, empleadores anteriores y conocidos era el activo más valioso encontrado. De Hoyos-Ruperto (2013) analizaba en detalle el factor de *networking* como clave de éxito para el emprendedor.

La experiencia previa del emprendedor, las habilidades interpersonales, el acceso al capital y el trabajo duro son claves para el éxito de cualquier organización (Duschesneau y Gartner, 1990). La experiencia aparece también junto con el conocimiento del mercado local como aspecto importante para Hussain y Windsperger, (2010). Benzing *et al.* (2009) realizan varios estudios sobre el tema y clasifican los factores que contribuyen al éxito de las pequeñas empresas en tres grupos: habilidades psicológicas y personales; capacidad de gestión y formación, y el ambiente externo. Además, estos factores aparecen en culturas diferentes.

Diversos autores (Stefanovic *et al.*, 2010; Frese *et al.*, 2002) se enfocan más en el deseo de independencia, la capacidad de innovación, la actitud hacia el riesgo y la naturaleza competitiva como atributos psicológicos relacionados con el éxito. Las habilidades directivas forman parte de las capacidades internas para gestionar al equipo humano y la parte financiera de la empresa, mientras que las principales condiciones externas se centran en un apoyo gubernamental mínimo, el acceso a capital y el apoyo de familiares y amigos (Benzing *et al.*, 2009).

De Hoyos-Ruperto *et al.*, (2013) señalan en su estudio cuantitativo a factores sistémicos como las oportunidades, el entorno social y la visión nacional del emprendedor, y la educación; factores individuales como las competencias sociales y la auto-eficacia del emprendedor, y la capacidad de generar y gestionar una red de contactos valiosa.

Pese a nuestro enfoque cualitativo no podemos obviar que otros autores han encontrado limitaciones al mismo. Kasperova (2014) analiza la identidad emprendedora como un conjunto de retos que nacen de las prácticas necesarias para la creación de una nueva empresa. Los autores apuntan a la necesidad de no generalizar como un grupo homogéneo el emprendedor, teniendo en cuenta cohortes diferentes, algo que en nuestro estudio hacemos enfocados en el caso de los *millennials*.

No solo la literatura académica sino también la *practitioner* es fuente de factores clave de éxito. El observatorio de la actividad emprendedora o clima emprendedor que SAGE realiza anualmente en España se enfoca en aspectos como la red de contactos, la financiación, el conocimiento del mercado donde va a competir el emprendedor, la capacidad de innovación, las habilidades y capacidades para la toma de decisiones, el contar con inversores en particular y recursos financieros en general, disponer de un equipo sólido y que cree valor, y tener un buen encaje entre producto, cliente y la necesidad que satisfacemos.

El caso del GEM es similar, y ya en 2014 apuntaba a contar con modelos de referencia, tener capacidad para detectar oportunidades, las habilidades necesarias y la motivación para emprender, el miedo al fracaso, contar con estudios o formación superior o de posgrado, el impacto de las normas sociales o de la presión del grupo, y finalmente la experiencia previa. Un GEM que para España en 2015 apuntaba a una edad media del emprendedor alrededor de los treinta y nueve años, con el grupo de los *millennials* (18-24 y 25-34 años) mostrando el mayor porcentaje en potencial (36,4%), pero el segundo más importante en creación de nuevos proyectos (31,9% frente a 34,6% del siguiente), siendo el más bajo en consolidación (9,3%) y el menor en abandono (16,1%).

10.6

Casos de estudio

Los datos que vamos a utilizar en este análisis provienen de entrevistas en profundidad realizadas a un grupo de doce emprendedores y emprendedoras *millennials*. Las entrevistas fueron grabadas para poder posteriormente transcribirlas y trabajar de manera más eficaz con el material resultante en formato texto mediante las técnicas cualitativas descritas anteriormente. La duración media de cada entrevista fue superior a una hora.

Además de entrevistar a estos jóvenes emprendedores también entrevistamos a familiares, mentores, socios, inversores, amigos y empleados, es decir, a cualquiera que pudiera ser de interés para confirmar u obtener información relevante. De ellos cuatro fueron mujeres y ocho, hombres. Tres de ellos han creado proyectos en la industria del entretenimiento y los contenidos, cinco en el campo del desarrollo de tecnología, programación o aplicaciones, y los restantes en comercio electrónico, restauración y servicios profesionales cada uno de ellos, siendo el último taxista.

El trabajo de codificación de las entrevistas estuvo enfocado en buscar los factores clave de éxito (FCE) identificados en la literatura. El proceso que se siguió fue el de saturación teórica: una vez las respuestas de los *millennials* comenzaban a no aportar FCE nuevos, la entrevista se acababa.

La metodología de saturación teórica o método de comparación constante (MCC) se plantea, según Valles (1997), no como un intento de verificar la universalidad de las causas sino requiriendo la saturación de la información. Es decir, el objetivo cuando se utiliza esta técnica no es tanto la verificación como la generación de nuevo conocimiento. El enfoque, por tanto, no es definir un tamaño de la muestra sino ir incorporando casos de estudio hasta que se logre el nivel de saturación, es decir, cada nuevo dato (en nuestro estudio, cada nuevo caso de estudio) no aporta conocimiento nuevo o significativo a lo que ya se ha obtenido. El proceso de comparación constante supone obtener datos, analizarlos y, a partir de los resultados volver a buscar datos para analizarlos, siguiendo de manera iterativa hasta que la nueva información se muestra «saturada» (Creswell, 1998).

En nuestro caso se realizaron las entrevistas durante un año a diferentes *millennials* emprendedores de manera secuencial. Los últimos casos superada la decena comenzaron a mostrar claramente muestras de saturación teórica.

El proceso de obtención de información mediante entrevistas en profundidad, y la aplicación de los criterios de triangulación y saturación teórica, es decir, contrastar diferentes fuentes para un mismo hecho y seguir investigando hasta que los puntos principales se repitan y no aparezcan elementos nuevos en el proceso, están basados en el arte de hacer preguntas. Durante las entrevistas se comentó que se realizaría la grabación de las mismas para obtener información, aunque en algunos casos antes y después, a micrófono cerrado, se obtuvo también información relevante. Antes de iniciarse las mismas se explicaba el tipo de proyecto en que nos encontrábamos, y sobre todo que las preguntas iban a ser abiertas, buscando más las valoraciones subjetivas de los individuos que los datos concretos. Por ello, aunque se mantenía la siguiente batería de cuestiones en mente, si al lanzar una el entrevistado respondía a varias, estas no se solían hacer. A veces una misma pregunta era lanzada en momentos diferentes de la conversación para intentar obtener perspectivas distintas. Se dio el caso de una entrevista donde no hizo falta hacer más que la pregunta inicial, y durante dos horas el entrevistado repasó todos los puntos importantes y habló de todos los FCE que teníamos hasta ese momento.

El orden en que aparecen a continuación las preguntas tampoco es necesariamente el orden en que se realizaban las entrevistas, dado que estas solían venir precedidas de una charla previa donde se explicaba el proyecto, y muchas veces la conversación arrancaba dirigida por el propio entrevistado, hecho que no se impedía. Cuando la entrevista era iniciada por el equipo de investigación se solía comenzar con la primera de ellas, el perfil profesional y académico del entrevistado, y a partir de ahí según la respuesta nos llevase a un sitio u otro.

El objetivo del siguiente protocolo de investigación es proveer al investigador de una serie de preguntas-guía que le permitan obtener la información necesaria para poder comprender las motivaciones del emprendedor en el proceso de decisión de creación de la empresa y su posterior gestión, una vez finalizada la entrevista con el candidato. Así mismo se desea recopilar un listado de documentos internos que puedan ayudar en la investigación y que el entrevistado nos pueda

proveer. Por último, se buscarán los factores clave de éxito para alimentar el modelo de investigación.

Dado que la entrevista es semiestructurada no se espera que el entrevistador pase por todas las preguntas, pero sí que las tenga presentes en la cabeza para poder cumplir con los objetivos anteriores. De este modo lo ideal es dejar hablar al entrevistado, para que nos provea de la información buscada que responda a todas esas cuestiones, pero preferiblemente con la carga subjetiva de su propia visión, siendo, por tanto, el caso ideal aquel en el que se consiga dicha información con el menor número posible de preguntas.

Para la obtención de datos concretos se recurrirá preferiblemente al *mail* o el teléfono una vez transcrita y procesada la información de la entrevista, en lugar de dedicar el poco tiempo de que dispondremos con el entrevistado a afinar o buscar datos.

Tras realizar este proceso, analizar y comparar los diferentes FCE que aparecen en los estudios y metaestudios analizados, hemos realizado una selección de los FCE más relevantes.

Tabla 10.1 Factores clave de éxito

CLAVE FACTOR	FACTOR
FCE 1	Visión global
FCE 2	Capacidad de innovación
FCE 3	Acceso a recursos, <i>networking</i> , redes...
FCE 4	Experiencia previa
FCE 5	Educación
FCE 6	Apoyo, mentores
FCE 7	Motivación
FCE 8	Gestión de personas

Fuente: Original de los autores.

Veamos lo que hemos encontrado para cada una de las principales variables en los casos de estudio.

10.6.1 Visión global

Todos los casos de estudio menos uno hablaban un segundo idioma, y todos sin excepción habían pasado periodos de tiempo relevantes en otros países o, en general, en regiones con otra cultura e idioma diferentes.

El principal segundo idioma es el inglés, pero también hay algún caso de francés. Los principales países donde han viajado o vivido periodos relevantes son Inglaterra o Francia. Un caso particular y curioso fue dentro de España: uno de los casos de

estudio es de un *millennial* que vivía en el sur, pero tenía familia en una región del norte donde se habla otro idioma. Todos los veranos pasaba periodos relevantes de tiempo viviendo en otra región donde se habla otro idioma, se piensa de manera diferente, la cultura es diferente e incluso el clima es marcadamente diferente. Este tipo de experiencias puede aportar una visión global o *global mindset* (Levy *et al.*, 2007).

La visión global es reconocida como un factor importante para el éxito en la internacionalización (Nummela *et al.*, 2004; Felício *et al.*, 2012), imprescindible para un liderazgo global (Osland *et al.*, 2006) así como para el desarrollo estratégico del emprendedor (Hitt *et al.*, 2001). La globalización, incluso para las pequeñas empresas, requiere de emprendedores con una visión global. A pesar de ser este concepto relativamente joven en la literatura, la importancia del *global mindset*, sobre todo en lo relacionado con la internacionalización, está sólidamente documentada (Felício *et al.*, 2012). La aparición de elementos como los comentados (segundo idioma, experiencia internacional o viajes al extranjero regulares) son indicadores relacionados con la variable. La visión global o *global mindset* es una capacidad de gestión que se puede desarrollar (Osland *et al.*, 2006).

Uno de los casos de estudio comentaba cómo sus padres le apuntaron en una academia desde muy pequeño y ha tenido la suerte de hablar inglés bastante bien. Lo practica todos los días y siempre ha viajado mucho y conocido otras culturas: «He hecho bastantes viajes con mi familia, con mi novia a distintos sitios, y a nivel profesional sí que me he movido bastante». Lo principal a nivel profesional ha sido viajar a China para reunirse con sus proveedores. Le invitan de vez en cuando a dar conferencias en Londres, en Túnez, etcétera.

Otro de los casos aprendió inglés desde niña. Sus padres apuntaron a su hermana y a ella a clases particulares desde muy pequeñas. Posteriormente tuvieron una chica de intercambio en su casa: ella le enseñaba español y aprendía inglés. Esto ocurrió a la edad de dieciséis años. También mucho autoaprendizaje: «He estado apuntada en academias, y cosas por el estilo, pero cuando más he aprendido ha sido viendo películas en inglés con subtítulos en inglés, leyendo en inglés y cosas así».

10.6.2 Capacidad de innovación

La innovación es un constructo clásico en los emprendedores. Ha sido relacionado con el rendimiento (Lumpkin y Dess, 1996; Rauch *et al.*, 2009), con el éxito (Rauch y Frese, 2000; Ries, 2011), y con la orientación emprendedora.

Por ejemplo, uno de los casos de estudio descubre a los doce años el *software* libre y la filosofía de compartir, de poder hacer su propio producto, distribuirlo y que la gente lo descargase desde cualquier parte. Esto hace que se empiece a interesar por el tema. Funda varias empresas; la primera era una asociación donde gente joven se unía para programar un sistema operativo. Un lugar para que gente joven se conociese y emprendiesen juntos, no tanto para trabajar en sistemas operativos sino para emprender cosas nuevas. Poco a poco incluyeron consultoría para otras

empresas. «Creo que la crisis es un periodo en el cual hay muchas oportunidades». La mayor dificultad a la que se ha enfrentado al poner en marcha proyectos ha sido perder la pasión por ellos. Le gusta mucho cambiar, innovar, probar cosas distintas, así que le cuesta mantenerse con un solo proyecto por mucho tiempo, a menos que el proyecto motive mucho.

Otro de los casos hacía crecer su primer proyecto hasta que llegó un punto en el que decidió crear un producto nuevo identificando una oportunidad en el mercado. Ante un cambio tecnológico en su industria decide finalmente convertirlo en una nueva empresa dentro de esa línea, pasando de un servicio más clásico y básico a uno de mayor nivel técnico y de valor añadido. Como consejo cree más importante buscar el camino sin muros que tirar muros a cabezazos.

También nos contaba otro *millennial* cómo estudió diseño gráfico para ofrecer inicialmente servicios gratuitos a empresas: «Hacía un poco de todo con tal de aprender y meterme en cosas curiosas». Aprendió a hacer páginas web en la adolescencia, siempre ha tenido un ordenador en casa, desde bastante joven su padre lo utilizaba para su trabajo, y él para hacer trabajos de clase usando Word e Internet Explorer. Un día descubrió el programa Front Page, para hacer páginas web, y se puso a aprender por sí mismo. Posteriormente organizó la página web de la gente de su clase, colgaba las cosas de clase e incluso creó un chat: «Ahora puedo afirmar que aquello era un desastre, pero es una cosa que aprendí hace bastante tiempo». Su consejo para alguien que quiera seguir sus pasos es que traten de pensar con creatividad: «Si estudias historia del arte no tienes por qué ser historiador de arte, puedes hacer cosas tangenciales y buscar realmente qué es lo que te motiva, y ver un poco también la realidad del mercado, de qué cosas también hay trabajo y tratar de hacer tu camino a tu manera, no del modo convencional que hace todo el mundo, sino tratar de buscar caminos que están naciendo. Siempre hay muchos caminos, muy distintos y muchas formas distintas de llegar al mismo sitio y probablemente la más obvia, que es estudiar la carrera que tiene el mismo nombre, pues es la que parece que te va a llevar a ese sitio y al final lo más importante es saber qué es lo que te gusta, donde hay demanda de esto que vas a aprender y luego formarte en ello y coger experiencia».

En el caso de estudio de una de las chicas, dedicada a la industria del entretenimiento, considera que ser novato tiene la desventaja de necesitar aprender sobre la marcha. Ha hecho cosas que nadie le había enseñado en serio a hacer. Así que no solo tenía que hacerlas sino averiguar cómo se hacían. En la industria del cine empezaron con cortometrajes, pero vieron que el potencial de lo que podían hacer era mucho más grande y se plantearon hacer un largometraje. Esto requería más inversión, más recursos, y empezaron a investigar en el extranjero si había algunos modelos de producción diferentes, de cine independiente, que pudieran usar. No tenían ningún tipo de padrino «ni abuelo rico ni nada por el estilo» que les financiara así que al descubrir el *crowdfunding* y el *creative commons* decidieron convertir la película en un proyecto que incluyera más cosas, muchas de ellas innovadoras pero necesarias para poder llevarla a cabo.

10.6.3 Acceso a recursos, *networking*, redes

Estos tres factores se encuentran relacionados y aparecían de manera conjunta. En el caso de las redes de contacto o *Networking* Witt (2008) revisa la literatura que relaciona las actividades de *networking* y la creación de redes de contactos con el éxito de los emprendedores. El acceso a redes y el apoyo obtenido de las mismas lo comentábamos anteriormente en la literatura (Brüderl y Preisendörfer, 1998). El acceso a recursos está relacionado con la red de contactos (Witt, 2004). En general se relaciona con un impacto positivo para el emprendedor (Hoang y Antoncic, 2003). Las capacidades sociales pueden facilitar el acceso a recursos financieros, obtener confianza y legitimar a emprendedores, o incluso acceso a información y mercados que pueden ser vitales para el éxito (Baron y Markman, 2000). Hay factores exógenos que también afectan a los emprendedores *millennials*, por ejemplo, el incremento de las redes de inversores tales como los *business angels* (Steier y Greenwood, 2000). Elegir los socios apropiados y crear redes de socios, no únicamente de contactos sino con lazos más fuertes con el proyecto, es un factor estudiado desde hace décadas (Larson, 1991; Elfring y Hulsink, 2003).

La mayoría de ellos han tenido socios e inversores en algunos de sus proyectos. Uno de ellos tuvo una mala experiencia, que terminó en juicios por una inversión conjunta en una empresa. Esto ha provocado que ahora tarde más en coger confianza para invertir con socios, pero sigue considerándolos imprescindibles.

Solo uno de los casos explicaba que no había tenido ningún inversor ni socio que le haya ayudado con el proyecto. En este caso, además, tampoco mentores: «Como mi nivel de estudios no es muy alto no he tenido opción de conocer a gente cuando empecé, todo esto ha sido fruto de lo que he ido aprendiendo en el día a día, poco a poco, sin mentores». Sin embargo, sus proyectos han sido exitosos precisamente porque no necesitaban de muchos recursos para lanzarlos, siendo principalmente servicios.

Otro de los casos explicaba cómo había obtenido un reconocimiento europeo como programador y al viajar a Berlín para recibirlo conoció a gente muy metida en el mundo del emprendimiento tecnológico. Esto amplió su base de contactos, ya de por sí importante por el mundo del *software online*. El entorno dentro de la familia era muy favorable, pero, sin embargo, comentaba que «la palabra '*emprender*' nunca la escuché en clase». Decide mudarse a Madrid desde su región natal para tener acceso a más oportunidades. Le hubiera gustado reducir el nivel de riesgo y la tranquilidad por las noches al ir a dormir, era algo que le daba vueltas en la cabeza: «Funcionará o no funcionará». Gestionaba la incertidumbre apoyándose en la gente de alrededor por lo que para él el apoyo es vital.

En el caso del *millennial* taxista su padre es también taxista, por tanto, se conocía el negocio bien. Es más, en su casa fue bien recibida la decisión y eran conscientes de lo que implicaba. Sin embargo, con veinticinco años, después de llevar varios años en el taxi, decide ponerse a estudiar de nuevo y empieza en la universidad estudios de *marketing*. Considera que ha tenido varios mentores en su vida entre la gente del

mundo del taxi, pero su principal mentor, el que más le ayuda y quién más le apoyó a tomar la decisión fue su padre. Su padre no tiene estudios, pero sacó la familia adelante, así que sabiendo que tiene su apoyo decidió arriesgar y comprar la licencia de taxi. El taxista considera su trabajo interesante y complejo, sobre todo en la parte de gestión de clientes, atención al público, fidelización. Le gustaría desarrollar nuevas estrategias al respecto. Se considera una persona con don de gentes y no ha tenido mucho problema con eso. Pero también se considera alguien muy curioso.

Otro caso ve a sus padres como inversores en el sentido de que han invertido en mantenerle y formarle. La percepción de riesgo en su caso era menor porque siempre podía volver a casa de sus padres. Sus padres, personalmente, no han invertido con dinero en ninguno de sus proyectos, sin embargo, su proyecto actual requiere cantidades bastante grandes de dinero que en España no son nada fáciles de conseguir. Por ejemplo, los viajes a China para revisar la producción, que lleva haciendo desde que era menor de edad.

En su caso, como ya comentamos, buscaron financiación vía *crowdfunding*. La innovación les permitió acceder a personas y recursos que de otro modo no hubieran podido conseguir en esa primera etapa, pero posteriormente pasaron a modelos más tradicionales. El caso es que los socios e inversores seguían siendo importantes incluso con un modelo que rompía con el tradicional de hacer cine.

La mayoría de ellos pertenece a redes o asociaciones de diverso tipo, desde los *Global Shapers*, creados y liderados por el *World Economic Forum*, hasta en algunos casos asociaciones gremiales o profesionales, pasando por foros y comunidades *on-line* relacionadas con su temática o con temáticas de interés para ellos.

10.6.4 Experiencia previa

La experiencia previa tiene un impacto positivo en el éxito de un proyecto emprendedor (Rerup, 2005). El impacto de la experiencia previa como factor de éxito para los emprendedores tiene especial significado para pequeñas y medianas empresas así como proyectos de base tecnológica (Jones-Evans, 1997). Las experiencias de aprendizaje pueden ser de diverso tipo y no necesariamente relacionadas con la educación formal, que veremos después (Erikson, 2003). En algunos casos incluso se estudia el emprendimiento como una experiencia en sí mismo (Schindehutte et al., 2006; Berglund, 2007; Morris, 2015).

En algunos casos esa experiencia no se adquiere ni de manera consciente. Comentaba uno de los casos de estudio que «después de unos tres años con mi primer proyecto [...] teníamos unos 30.000 usuarios, y en esa fecha ya con varios premios, me dijeron que lo que había estado haciendo era emprendiendo, pero yo no tenía ni idea». Cuando el *millennial* arranca este proyecto no sabía que estaba emprendiendo, no sabía qué era una empresa ni qué era un plan de negocio, así que «fue un poco caótico como fue saliendo». A los quince años funda su primera empresa. Le sale mal. A los dieciséis años funda la segunda y descubre entonces que le gusta más innovar que crecer, y desarrollar producto que gestionar personas.

Echa de menos haber tenido los conocimientos previamente, no pisar la misma piedra varias veces, pero no cambia esa experiencia por nada. Se lo toma como parte del proceso de aprendizaje, y considera que posiblemente sea mejor para el futuro que haya aprendido de la forma más larga y no de otra corta, así se le queda de mejor forma en la cabeza y no vuelve a cometer los mismos errores. No cambiaría nada particular del pasado, considera que merece los fracasos que ha tenido: «He aprendido de ellos y ya está».

Otro caso nos comentaba que cuando era pequeño iba al parque y le vendía a la gente lo que encontraba, y que siempre le ha gustado hacer ese tipo de experiencias: vender cosas a la gente; comprar chucherías y vendérselas a los críos en el parque. Siempre ha sentido ese ímpetu por vender. «Con ocho años cogía flores en el parque y se las vendía a las vecinas; o piedras, que se las vendía a los que estaba por allí sentados en los bancos».

Un caso más complejo cuyo proyecto más relevante consistía en la fabricación de productos tecnológicos comentaba cómo influyó positivamente para lanzarse el bagaje que tenía de proyectos anteriores: venta de limonada o venta de camisetas, actividades que comenzó a realizar con apenas once años. Nunca ha tenido una asignación semanal en casa especialmente importante y por eso se buscaba trabajillos, para ganar algo más de dinero. También había trabajado en dos restaurantes, luego en dos empresas, una americana y otra americana-china. En caso de la americana-china era una empresa que hacía teléfonos móviles, con un modelo de negocio bastante innovador pero insostenible; es más, finalmente esta empresa quebró. Gracias a este proyecto empezó a moverse, a entender el sector, a conocer a las primeras personas, obtener contactos, lo cual en el futuro fue muy útil. Por otra parte, considera muy relevante su papel dentro del proyecto: «Mi papel no era tan estratégico, debía montar lo que era la página web, el diseño gráfico y demás, algo que había hecho también en otras ocasiones en proyectos previos». Para el proyecto actual fue adquiriendo experiencia con proyectos anteriores. Comenzó con catorce años comprando y vendiendo productos para móviles vía web porque hablaba inglés (lo que relaciona este con otro FCE) y porque le interesaba el tema. Pagaba con la tarjeta de su padre y revendía a sus amigos. Posteriormente propuso a la gente de la web traducirla al español y crear la versión para España, pasando a liderar su propio proyecto. Sin embargo, el modelo de negocio no era sostenible y cerraron. Dio la casualidad de que su actual socio había visto cómo gestionaba la web y le contactó para lanzar un proyecto más ambicioso de fabricación de productos tecnológicos. Ya entonces trabajaba y negociaba con gente de México, Estados Unidos y China.

Otro de los casos dedicado a proyectos cinematográficos nos contaba cómo, cuando tenía siete años, ella y su hermano iban todos los sábados solos al cine en la ciudad en la que se criaron. Había un cine al lado del lugar donde trabajaba su madre y se iban solos independientemente de la película que se proyectara. Las salas vacías, pero ellos solos se pasaban todo el día en el cine. Sus padres le dijeron que cuando tenía cinco años aprendió a programar el VHS y grababa las películas que echaban por la noche para verlas después. Ahí nació su pasión por la industria del cine.

10.6.5 Educación

Durante un tiempo se pensaba que el perfil del emprendedor estaba más relacionado con gente sin estudios que emprendía por oportunidad. Ese estereotipo (Robinson y Sexton, 1994) se ha demostrado en la generación *millennial* como erróneo. Estudios como el GEM demuestran que los emprendedores con educación universitaria son mayoría, así como el impacto de la educación en el éxito de los emprendedores (Yusuf, 1995; Van der Sluis *et al.*, 2008; Unger *et al.*, 2012).

A nivel formativo, ocho de ellos tienen estudios universitarios completados, dos de ellos no tienen estudios universitarios y es poco probable que los vayan a iniciar, y finalmente otros dos los han comenzado, pero no los han finalizado. En la mayoría de los casos los estudios tienen relación con la actividad emprendedora.

Uno de los casos había estado en contacto con ordenadores desde pequeño, pero fue con esa edad cuando su padre le dio un CD con *software* libre. Al principio «no sabía qué estaba haciendo, a los doce años era como un perro frente al ordenador, estaba entreteniéndome, dando teclas, pero no sabía exactamente qué hacía». A partir de crear su primer proyecto se centró en aprender y consiguió tener una metodología más clara. Fue un proceso de casi cuatro años de autoaprendizaje. Un problema que tuvo fue que la formación reglada supuso un sufrimiento. El bachillerato le parece un curso de preparación para la PAU o para la universidad en general. No entiende que lo hayan enfocado así cuando es una edad en la que se puede aprender mucho. Sufría con el proceso de aprendizaje desde el punto de vista de memorizar principalmente, sin innovar, ni realizar proyectos. «Normalmente soy una persona que defiende mucho la libertad en todos los aspectos de su definición. Yo creo que el hecho de quitarle libertad a la gente en las clases [...] es contraproducente, al final lo que haces el día después de un montón de tiempo de represión, el día que liberas a esa gente en el mundo, no saben qué hacer con su vida porque siempre les han llevado de la mano». El resultado fue que no llegó a estudiar en la universidad. Sin embargo, su nivel de formación en la tecnología específica en la que está basado su proyecto es alto, habiendo obtenido varios premios y reconocimientos al respecto.

Dos de los casos tuvieron que dejar los estudios. En uno de ellos, sus padres no estuvieron de acuerdo en ningún momento en que dejara los estudios y creara una empresa. Su padre específicamente no quería, no se fiaba de que fuera posible el éxito en tiempos de crisis. Confiesa que tuvo miedo al dejar los estudios: «Crees que sin estudios no vas a poder ser nadie». Tiene claro que hay que estudiar antes o después, de hecho, ahora estudia un poco lo que le gusta, compatibilizándolo con la gestión de las dos empresas que ha creado. Considera que la mejor manera que hay de estudiar y aprender gestión de empresas es haciéndolo, adentrándose en ello. También considera que «se aprende de personas que todo el día te están apoyando, que están contigo, aprendes de ellos porque ellos han estudiado, saben todo lo que se tiene que hacer en una empresa y si no fuera por ellos a lo mejor yo no hubiera llegado a esto». A ambos les gustaría cambiar una cosa: poder trabajar y estudiar simultáneamente. Con el trabajo no tienen casi tiempo a diario.

Uno de ellos es el taxista que, por circunstancias, al final, acaba comprando su propia licencia. Eso supone una inversión de 150.000 euros. Compaginaba ambas actividades, iba por las mañanas a estudiar, pero tenía claro que no le motivaba eso y a la vez estaba trabajando con su padre porque veía que el mundo del taxi le gustaba. Decidió dejar los estudios y pasó de la doble actividad a estar prácticamente trabajando en el taxi. En ese tiempo hasta los veinticinco, que es cuando ingresa a la universidad, realiza un curso de auxiliar de vuelo, también porque le gustaba mucho el tema de la aviación, y descubre entonces que ya tiene la inquietud de seguir probando cosas: «Tengo que hacer algo, no puedo estar así, aquí toda la vida, siendo como soy no voy a ser feliz». Inicia ese curso, lo termina, y a partir de ahí empieza a ver que puede retomar los estudios y compaginar con el trabajo: «Si puedo con el curso de aviación, puedo con algo más». Decide hacer el curso de acceso a la universidad para mayores de veinticinco años, lo supera y el mismo año que consigue el acceso empieza a cursar el grado de *marketing*. Le hubiera gustado seguir formándose: «Hubiera valorado muchísimo más lo que son los estudios, cosa que estoy haciendo a día de hoy; nunca es tarde, de hecho, creo que me enganché al vagón justo a tiempo».

Uno de los casos compaginaba la formación universitaria, que finalizó, con el lanzamiento de una empresa de producción de productos tecnológicos. Al llevar «una doble vida, ir por las mañanas a la universidad y luego trabajar», considera estar muy conectado con lo que es la vida real: «Igual que estoy pensando en chinos y móviles, también estoy pensando en salir con mis amigos, y también mis padres me ayudan mucho a tener los pies en la tierra y centrarme en las cosas y no perder la perspectiva».

De hecho, ese es el consejo que dan todos ellos a día de hoy a alguien que quiera lanzarse a emprender: que no deje de estudiar y se siga formando, que no dejen de formarse porque la educación es un activo muy valioso. Eso sí, no necesariamente formación reglada o universitaria.

10.6.6 Apoyo y mentores

Los mentores son clave para el aprendizaje (St-Jean y Audet, 2012) y el impacto de los mismos puede influir en la decisión de emprender (Turker y Sonmez, 2009). Cull (2006) relaciona el *mentoring* con el éxito en emprendedores jóvenes.

En el primer caso de estudio que vamos a comentar su mentor es su padre, ingeniero de *software*, y comienza a aprender con él a los once años más o menos. Su padre conoce la industria en la que él ha terminado emprendiendo, lleva décadas trabajando en ella y le apoyó bastante en lo que estaba haciendo. A pesar de que llegaba a casa después de trabajar todo el día, le dedicaba dos o tres horas diarias, sobre todo para revisar el código: «Decirle "he implementado esta funcionalidad o esta otra" y que me entienda está muy bien».

También considera el taxista que *a priori* no vale cualquiera. Parece que basta con tener carnet de conducir, pero no es fácil el trato con la gente: «Cuando estés

un año en el taxi me lo dices, hay que saber domar mucho las personalidades de los demás y sobre todo cómo te encuentras, tu estado de ánimo, automotivarte, controlarte». Por ejemplo, Ricardo García, más conocido como TaxiOviedo, un innovador taxista que incluso acepta el pago con *bitcoins*, es otra referencia y mentor, a quien conoce personalmente.

De los otros casos algunos comentaban cómo la relación con la familia y los amigos ha sido complicada porque no comprenden muchas veces que el emprendedor tiene un trabajo las 24 horas del día, los 365 días del año. «No solo los fines de semana, estás en la playa en vacaciones con el teléfono». Pero lo justifican planteando que «cualquiera que tuviera un proyecto de este estilo sabe que está sacrificando una parte de su vida familiar, aunque supongo que la vida te va cambiando y van cambiando las prioridades». El apoyo personal también supone un impacto importante emocionalmente, que puede afectar a la toma de decisiones.

Para otro caso fue complicado decirles a sus amigos que estaba trabajando en su propio proyecto: «Siempre hay una frase que he escuchado a varios adultos cuando era niño y es que es las cosas hay que hacerlas en su momento y es cierto que esto es una cosa que me hace eco todos los días y es verdad que en su momento no hice cosas que mis amigos sí hacían. No estoy ni menos ni más orgulloso por ello, simplemente eran mis circunstancias y las aceptaba, pero a día de hoy creo que echo de menos todas esas cosas que no hice en su momento».

La mayoría no tiene en su grupo de amigos alguien que esté creando un proyecto como el suyo. Han conocido después amigos de su edad que sí están haciendo cosas parecidas, tanto en el campo del emprendimiento como en otros campos relacionados. Lo notan positivamente al poder hablar con gente que tiene sus mismos problemas y aportan ideas y comprensión, considerándolo tan importante como tener inversores.

También hay casos en que han tenido amigos que no tenían claro lo que querían hacer, mientras que ellos tenían claro que se querían dedicar a emprender. Notan que eso es una diferencia también a la hora de lanzarse. Los amigos de toda la vida, del instituto, por ejemplo, han sido un contraste muy fuerte porque ninguno se dedica a nada parecido.

En el caso de la chica que se dedicaba al mundo del cine, siempre ha notado mucho apoyo en su familia y amigos con respecto a su decisión de no terminar de estudiar y trabajar. Sus padres siempre le apoyaron, incluso en los viajes para los rodajes. Su madre estaba más preocupada por el tema de los estudios, pero cuando el proyecto comenzó a despegar y no paraba de trabajar lo que le preocupó fue la carga de trabajo. También tuvo como mentor a un profesor de comunicación audiovisual, asignatura optativa en el instituto. Otro rol de referencia fue una profesora que puso una película en clase y habló de cine, del celuloide, de cómo se quemaba, de cómo se fabricaba, de qué tenía. Le transmitió cómo le encantaba el cine, porque realmente no tenía relación con su asignatura lo que hablaba. Posteriormente fue la profesora que más apoyo le aportó al hacer cosas fuera de clase, firmando papeles para pedir material, aulas, etc. Ella fue muy importante para el inicio del proyecto. Finalmente,

su madre, trabajadora desde los quince años y muy decidida, es para ella uno de los mayores ejemplos a seguir.

En general la existencia de mentores y referentes que además han dado acceso a redes de contactos ha sido vital.

10.6.7 Gestión de personas

La gestión de personas es una prioridad para el emprendedor y un factor clave de éxito incluso en proyectos donde *a priori* pueda parecer que no es necesario porque se inician sin personal o únicamente con socios. Incluso en la formación (Garavan y O'Kinneide, 1994) la gestión de personas (*people management*) es una variable «prioritaria». El estudio del impacto en el fallo o el éxito se asocia incluso a empresas del tercer sector (Chell, 2007), y en general cualquier proyecto intensivo en conocimiento como es un proyecto emprendedor de base innovadora o tecnológica (Robertson y O'Malley, 2000).

En el caso de los *millennials* emprendedores una de las constantes que nos encontramos, por su franja de edad, ha sido el reto de contratar profesionales mucho mayores que ellos. Así mismo, buscar socios al principio les parecía complicado. Mucha gente al ir a las entrevistas se documentaba sobre ellos. Algunos pensaban que era una broma. Es incómodo y extraño a veces, pero «el tema de la edad en sí no creo que sea un problema limitante».

Uno de los casos al principio contrataba gente de su edad o más joven. No se veía capaz de mandar a gente mayor. Después «la vida te viene así y empiezas a contratar gente mayor que tú, aunque es algo complicado: ahora mismo tenemos un empleado que tiene cincuenta y cinco años». Se lleva muy bien con su equipo. «Somos familiares y tenemos una buena relación todos». Como comentaba, «en realidad yo no he sido jefe de nadie, los empleados son compañeros míos, aunque sí se nota cuando hay que tomar decisiones».

El *millennial* taxista tuvo un empleado durante un tiempo y a menudo subcontrata con otros autónomos la gestión del taxi para sacarle más rentabilidad. Trabaja en el taxi doce horas diarias durante el curso y durante exámenes deja que otra persona explote el taxi y él pasa más tiempo estudiando. Contratar personal no fue algo muy difícil porque ha buscado siempre amigos del sector. Eran mayores que él, pero dentro de la media era de los jóvenes del sector del taxi.

Otro de los casos de estudio, el que lanzó un proyecto de fabricación de productos tecnológicos, se enfrentó a retos parecidos. El proyecto nace con él, su socio y la mujer de su socio, y en el momento de la entrevista ya tienen más de quince personas trabajando en el día a día. Ha contratado gente personalmente, pero sus primeros empleados fueron personas que originalmente compraron su producto. En la comunidad *online* de usuarios del producto identificaban el talento y les fichaban para el proyecto. Este proceso de identificar talento, buscar personas que formen parte del equipo, le parece «una de las partes más bonitas de montar la empresa. Obviamente tienes decepciones, hay cosas que luego salen mal. Personas que crees que van a funcionar, y no funcionan».



En el caso del cine alguna vez le ha ocurrido que, al contactar con una empresa, un proveedor o un actor, escuchaban una voz al otro lado sin problemas, pero luego llegaba a la reunión y la gente no se esperaba alguien tan joven: «Al conocernos físicamente lo primero que había era desconfianza». Era importante para ellos gestionar en su proyecto este problema. Considera que en su industria es negativa la juventud, la gente valora mucho la experiencia, aunque suponga menos innovación. Por ejemplo, comenta que «en ciertos ámbitos realmente se te cierran puertas porque eres tan joven y eres tan novato que consideran y presuponen que directamente lo vas a hacer mal».

Finalmente, aparecieron otros temas también de interés, aunque no relacionados directamente con los FCE elegidos, pero sí importantes para la investigación. Por ejemplo, aspectos como la motivación para emprender o la definición de éxito fueron planteados o aparecieron espontáneamente durante las entrevistas.

Uno de ellos fue la toma de decisiones y el riesgo asociado a la misma. Ampliamente estudiada es la diferencia entre emprendedores y directivos o *mánagers* (Busenitz y Barney, 1997) tanto en la toma de decisiones como en otros aspectos. Por ejemplo, esta diferencia se asocia a la toma de decisiones estratégicas y al riesgo (Choi, 1993; Busenitz, 1999) o a la eficacia (Forbes, 2005). El comportamiento frente a la toma de decisiones es importante para los pequeños proyectos emprendedores (Smith *et al.*, 1988). Entender las posiciones que han tenido dentro de los proyectos emprendedores y el tipo de toma de decisiones que han tomado está relacionado con este FCE.

Todos ellos se han visto obligados a tomar decisiones con riesgo e incertidumbre en mayor o menor grado. En un caso llevaban meses trabajando en una nueva versión del producto sin poder lanzarla. La presión del equipo de trabajo le implicaba demostrarles que eso no era una buena decisión, tanto racional como emocionalmente. La pasión en el proyecto le pareció que fue la clave para que aceptaran su decisión, y no tanto su posición jerárquica. El miedo a tomar una decisión que implicara el fin del proyecto y el riesgo asociado a la inversión no siempre está presente, a

menudo se plantea el emprendedor como alguien con una baja percepción del riesgo asociado al proyecto.

El *millennial* taxista siempre tuvo clara su decisión de ser taxista: «De mayor quería ser muchas cosas, como todos los niños, supongo, pero, en definitiva, dos muy claras, una futbolista y otra taxista». Su padre es taxista, por tanto, conocía el negocio bien. Es más, en su casa fue bien recibida la decisión y eran conscientes de lo que implicaba. Sin embargo, con veinticinco años, después de llevar varios años en el taxi, decidió ponerse a estudiar de nuevo y empezar en la universidad estudios de *marketing*. Otra decisión importante que tomó, por ejemplo, fue pedir un préstamo, ya que desde muy joven contrajo una deuda de casi 200.000 euros relacionada con la licencia del taxi y el coche que compró para poder independizarse y hacer crecer su negocio. Asume que hay cosas que se pueden controlar y cosas que no se pueden controlar.

Otro caso de estudio comenta que siempre toma decisiones con la conciencia tranquila, que no cambiaría nada del pasado. Siempre se está poniendo metas más retadoras, pero está contento con lo que está haciendo en el día a día. No tiene miedo al riesgo, pero es consciente del mismo. Al comenzar su empresa «todo era un poco a la aventura [...]. Me tuve que colar con un pase de invitado (en un evento profesional) porque en ese momento no podía entrar por mi edad».

Ha habido momentos en que algunos de ellos han pensado que lo iban a perder todo, sobre todo al principio porque tenían menos apoyo. En general lo superan a base de la relación con amigos o actividades como el deporte.

Una de las chicas comentaba que había pensado a menudo que algo no había sido una buena decisión, que algo no funcionaba, que todo iba mal. En esos casos analiza el porqué. Pero lo ha solucionado pensando, con amigos, buscando vías de escape. Al final la conclusión siempre ha sido: «No es que odie mi trabajo, lo que odio son las circunstancias que a veces en esos momentos en concreto te lo hacen muy complicado». Considera que es muy importante en todo proyecto delegar.

Otro de los temas que aparecieron fue el éxito y su definición. La definición de éxito es muy diferente para ellos respecto de la que a menudo encontramos en referencias culturales, asociada a dinero, fama o reconocimiento.

Para uno de los *millennials* el éxito es ser feliz de una forma equilibrada: ser feliz y hacer feliz a la gente que te rodea también. Diferencia entre corto y largo plazo. El éxito a corto plazo es una cosa distinta, y depende de la profesión y la vida general. Por ejemplo, lanzar una versión de su producto y que a la gente le guste, vender una empresa, o similares.

Esta visión es recurrente. Para otro de los casos la clave del éxito es la felicidad, y él estaba feliz incluso en sus humildes principios por tener la opción de ser autónomo, independiente: «Me llamaba la atención hablar y conocer gente, sacar beneficios por mí mismo sin tener que pertenecer a ningún tipo de corporación o empresa, ver que yo podía ser capaz de hacerlo».

Para una de las chicas «tener la sensación de éxito es tener la sensación de que algo que te has planteado lo has conseguido, y no solamente que lo has conseguido,

sino que lo has conseguido en muy buenas condiciones. Eso para mí es el éxito. El éxito personal de sentirte orgulloso cuando has conseguido el objetivo que te habías marcado. No tiene nada que ver ni con fama, ni con dinero, ni con reconocimientos, ni con premios, ni con nada de eso».

A veces han tenido miedo de perder la perspectiva. Dedicar tantas horas al trabajo que de repente se deja de lado la familia, sus sueños... Son conscientes de ello y creen que la base fundamental de todo es ser feliz, pero lo que les hace felices a la mayoría de ellos es emprender. Por eso relacionan éxito con felicidad y felicidad con los proyectos.

Otro de los casos nos comentaba que para ser feliz necesita hacer cosas que le motivan y son un reto. Le gustaría ser inventor. Admira a sus padres y considera que la clave del éxito es trabajar, trabajar y trabajar, pero disfrutando.

En general todo les hace felices en sus proyectos, incluso las partes arduas o burocráticas.

10.7

Resultados de la encuesta a *millennials* emprendedores

Mientras en el estudio anterior realizábamos una aproximación cualitativa a los *millennials* emprendedores mediante encuestas en profundidad a un grupo representativo de ellos, podíamos comprobar cómo algunas partes debían reforzarse con un análisis cuantitativo.

El resultado del análisis de las fuentes *practitioner* y académicas nos llevó a sintetizar una serie de FCE que aparecen de manera regular y consistente. En algunos casos hemos tenido que unificar criterios de nombres y definiciones, en otros casos hay FCE que se fusionan y están relacionados, pero los principales que aparecen de un modo u otro en la mayoría de los autores sobre la temática, sea en forma de *critical success factor* o *key success factor* o de otro modo, son los siguientes: capacidad de innovación, contar con apoyo o acceso a recursos, experiencia previa, nivel educativo, contar con mentores o modelos de referencia, motivación para emprender, toma de decisiones, gestión de personas y visión global (*global mindset*).

Para analizar mejor estos factores hemos realizado una encuesta cuantitativa a 101 *millennials*. Por ejemplo, para estudiar la visión global se incluía una pregunta sobre si el emprendedor había vivido en otro país con otro idioma diferente de la lengua materna. Para determinar el nivel de educación se preguntaba sobre el nivel máximo alcanzado en el momento de crear el primer proyecto. Para analizar la innovación se preguntaba por la industria en la que competía el emprendedor, así como sobre su puesto de responsabilidad en la empresa. La motivación para emprender

era una pregunta directa. El factor de experiencia previa se analizaba preguntando la experiencia previa como emprendedor o en puestos de gestión.

Con respecto a los resultados demográficos en un rápido repaso de partida, vemos como en el caso del género encontramos que casi un 30% de los emprendedores que respondieron eran mujeres, concretamente un 28%, siendo el 72% restante hombres. La proporción es parecida a la que encontramos en otros estudios y a la que planteamos en el cualitativo. La edad al emprender estaba principalmente entre los veinte a veinticuatro años y entre los veinticinco y los treinta y cuatro años, aunque la mayoría de las respuestas (68%) fueron de gente que ya estaba en el rango de veinticinco a treinta y cuatro años.

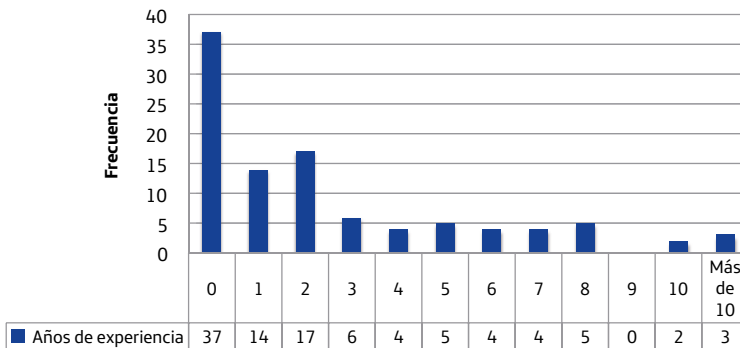
Con respecto a la variable de visión global, el 69% ha vivido en otro país, siendo los principales los países de habla inglesa (Irlanda, Reino Unido y Estados Unidos, pero también Sudáfrica o Malta) con más del 50% de casos. Italia, Alemania y Francia aparecen varias veces como opciones, junto con Brasil, aunque este algo menos, siendo residuales casos como Singapur o China.

Respecto a la innovación, la mayoría de los proyectos se dedican explícitamente a tecnología e innovación, contenidos, entretenimiento o publicidad y *marketing*. Es decir, industrias donde la creatividad y la innovación son importantes. Una muy pequeña parte se dedica al tercer sector, educación y finanzas y otros servicios o fabricación. La consultoría es también relevante pero muy alejada de las anteriores.

Más de la mitad de los emprendedores encuestados no tenían experiencia previa al emprender o tenían muy poca: menos de un año. El 37% de ellos no atesoraban ninguna experiencia y un 68% menos de dos años. El nivel de estudios más alto alcanzado está por encima del universitario. Aproximadamente, el 50% son universitarios, un 23%, además, tenían formación de máster.

Fig. 10.2

Años de experiencia previa



Fuente: Original de los autores.

En lo relativo a la existencia de mentores, un 60% planteaba no haber contado con ninguno frente al 40% que sí había manifestado la presencia de un mentor de referencia. Más del 55% había creado un único proyecto, con un 21% atesorando dos proyectos en su haber emprendedor y un 14%, tres proyectos. Los emprendedores en serie no parecen ser lo normal en esta generación, apenas un 10% tiene cuatro o más proyectos en su haber.

Las empresas que han creado son pequeñas, de nuevo el 55% aproximadamente son proyectos de menos de diez empleados, o micropymes, que son, además, la tipología que es mayoría entre las empresas en España (INE, 2016). Apenas un 3% de los proyectos contaban con más de 50 empleados y el resto eran pymes de entre 10 y 50.

En cuanto a la toma de decisiones, la mayoría de ellos realizan tareas de dirección general o similares (más del 65% concretamente). Relevante es el 15% que se dedica al *marketing* o ventas y otro 5%, a tecnología o finanzas.

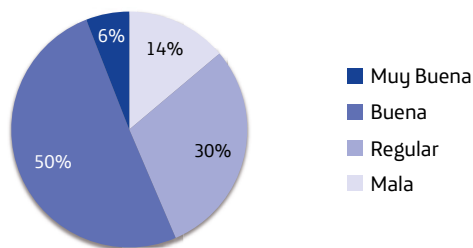
Con respecto al apoyo, un 21% comentan que no han recibido ningún tipo de apoyo. Sin embargo, la mayoría ha recibido apoyo de algún tipo, y en general han recibido apoyo de diversas fuentes siendo la familia directa y las amistades las principales, tanto como única fuente de apoyo como de manera combinada. En general manifiestan poco apoyo de mentores, socios o instituciones.

Un 41% se dedica principalmente a su trabajo como emprendedor a tiempo completo, un 12% compagina emprender con estudiar, un 7% con otro trabajo por cuenta propia y un 24% lo compagina con un trabajo por cuenta ajena. Un 17% no es emprendedor en el momento de hacer la encuesta, aunque lo fue en su momento, por lo que podemos deducir que sus proyectos no han tenido éxito o su carrera como emprendedor tampoco ya que lo han dejado (definitiva o temporalmente).

Respecto al apoyo, la situación económica familiar era buena o muy buena en más de la mitad de los casos, con un porcentaje muy pequeño de emprendedores exclusivamente por necesidad. Aproximadamente el 36% lo hacían únicamente por oportunidad y un 61% planteaba que ambos aspectos les habían motivado. Un 14% de los encuestados nos decían que en el momento de emprender la situación económica familiar era mala.

Fig. 10.3

Situación económica familiar



Fuente: Original de los autores.

Estos datos a su vez los hemos comparado con otros estudios de referencia, como el GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) de España. En su *Balanced Scorecard* el GEM incluye algunos datos que se relacionan con los FCE que estamos analizando, eso sí, para las edades de dieciocho a sesenta y cuatro años.

Por ejemplo, la motivación es una variable típica. En este caso la necesidad es del 24,8% en 2015, bajando de un 29,8% en 2014. De media la proporción es 1 a 3, 1 necesidad por 3 de oportunidad. El estudio detalla dentro de oportunidad y necesidad un poco más, algo que no hemos hecho, pero su estudio no contempla la posibilidad de que alguien lance un proyecto tanto por necesidad como por oportunidad, aunque sí contempla otros motivos. Otro dato relacionado es la industria en la que lanzan proyectos los emprendedores, siendo los sectores más genéricos que los nuestros y copando servicios y consumo casi el 80% de los mismos. Eso sí, pregunta directamente por las iniciativas completamente innovadoras en producto o servicio, llegando a la conclusión que de media un 10,6% compete en esta categoría.

En cuanto a número de empleados, estudian las franjas de 1 a 5 empleados (44,5% y creciendo), de 6 a 19 empleados y más de 20 empleados. En nuestro caso no es comparable al usar la referencia del INE y tener la primera franja en menos de 10. Sí es relevante que GEM arroja más del 50% de emprendedores que crean proyectos sin empleados.

El GEM también estudia si perciben modelos de referencia o conocen a personas que han emprendido; si poseen habilidades o experiencias necesarias para emprender, o si ha actuado como inversor o *business angel*. Así mismo, analiza el riesgo con la medición del miedo al fracaso.

Con respecto a la edad, como ya hemos comentado ya, la media se sitúa en 39,4 años en 2015, subiendo casi dos años y medio del estudio anterior. La mayoría de emprendedores potenciales y consolidados en este estudio está en el rango de treinta y cinco a cuarenta y cuatro, justo por encima de la cohorte *millennial*; mientras que en cuanto a tasa de abandonos presenta el grupo de veinticinco a treinta y cuatro años presenta cifras similares a los de cuarenta y cinco a cincuenta y cuatro años y cincuenta y cinco a sesenta y cinco, un 26%. La mayor propensión a emprender según el estudio se encuentra entre los treinta y cinco a cuarenta y cuatro años, sin embargo, ya en 2015 apuntaba a una relevante propensión a emprender en la población de veinticinco a treinta y cuatro años. El estudio apunta que en 2010 el grupo más propenso era el de veinticinco a treinta y cuatro, por lo que la conclusión es que la experiencia previa es muy importante para emprender. También plantean la existencia de un punto de inflexión, una edad a partir de la cual mayor edad no supone mayor propensión a emprender.

En cuanto a género, la diferencia no es tan marcada como la nuestra, pero también más hombres que mujeres emprenden. Sus datos sobre educación en general concuerdan con los nuestros, con tasas universitarias por encima del 40% (el 50% en nuestro caso) y del 7,8% en posgrado. El estudio plantea que en general mayor educación confirma la relación entre formación y éxito o abandono. Otro aparta-

do relacionado es el de la formación específica para emprender, que no apareció en nuestro cualitativo, pero sí es ampliamente estudiado en la literatura.

Por nivel de renta se ha incrementado en el nivel superior y se ha reducido en el nivel inferior según GEM. Finalmente el nivel de financiación ha fluctuado en los últimos años pero se destacaba la importancia de la consecución de recursos para el éxito de la actividad emprendedora.

En general datos similares a los nuestros en las grandes cifras, pese a no ser estudios comparables totalmente, por metodología, tamaño de muestra y rango de edad.

Analicemos para terminar cómo ha quedado nuestro listado de FCE en función de los resultados de la encuesta y el análisis de otros estudios de referencia cómo el GEM.

Tabla 10.2 Factores y resultados de la encuesta

Clave factor	Factor	Resultados de la investigación
FCE 1	Visión global	Mayoría en países de cultura anglosajona
FCE 2	Innovación	Proyectos innovadores en industrias innovadoras
FCE 3	Acceso a recursos, <i>networking</i> y redes	Importancia creciente del acceso a recursos
FCE 4	Experiencia previa	La mayoría con poca experiencia (menos de dos años)
FCE 5	Educación	Nivel alto (universidad) o muy alto (posgrado)
FCE 6	Apoyo y <i>mentoring</i>	Importante el apoyo de familia y amigos. Poco los mentores
FCE 7	Motivación	En gran medida oportunidad y buena situación familiar
FCE 8	Gestión de personas	Mayoría de directores generales en empresas pequeñas

Fuente: Original de los autores.

En primer lugar, podemos comprobar como la visión global es uno de los factores que más claramente aparece. Podemos deducir varios motivos. Por ejemplo, gran parte de las innovaciones vienen de otros países, en su gran mayoría de habla inglesa. El acceso a las últimas innovaciones o noticias sobre tecnología, Internet o industrias similares puede suponer una ventaja competitiva del tipo *first mover* frente a quién debe esperar a que dicho conocimiento sea obtenible en español.

Por otra parte, en una economía global, como hemos visto en el primer capítulo, el mercado potencial es mucho más grande y se acceden a más oportunidades

cuando se habla otro idioma, pero también cuándo se conoce otra cultura y se tiene acceso a otros mercados. Incluso en los casos de empresas tan pequeñas, con una mayoría de empresas menores de diez empleados, para poder arrancar y hacer sostenible el proyecto puede ser un factor diferencial.

El tema de la capacidad de innovación lo notamos claramente en el cualitativo y podemos ver con el cuantitativo que una gran parte de los proyectos se desarrollan en industrias creativas, *marketing* y publicidad o tecnológicas. Este tipo de industrias se basan en conocimiento y para competir la creatividad y la innovación son básicas. Ya hemos visto en otros capítulos anteriores como la generación *millennial* es una generación innovadora.

La importancia creciente del acceso a recursos queda reflejada en el tamaño de las empresas. Para poder hacerlas crecer es vital contar con financiación. Se pueden lanzar proyectos pequeños con propios recursos, incluso hacerlos crecer de manera orgánica, pero en nuestro país sigue echándose de menos una mayor madurez en la inversión, redes de *business angels* y similares. Es cierto que los emprendedores en algunos casos no las echaban de menos, acudiendo a mercados financieros tradicionales (préstamo bancario en el caso del taxista) o redes ya existentes (las asociaciones gremiales). Pero precisamente para proyectos de base tecnológica de mayor calado sí manifestaban que se echaba de menos una mayor infraestructura. Para conseguir «unicornios», empresas innovadoras de nueva creación y alto potencial de crecimiento, acceder a talento, inversores, socios, contactos o conocimiento es vital. Casos como el de Y Combinator en California son complicados de encontrar en España. Es cierto que en España está poco a poco apareciendo un mayor tejido al respecto: iniciativas como el South Summit o similares, asociaciones de *business angels*, incubadoras y aceleradoras o similares están poco a poco modificando el panorama.

La experiencia previa es una variable curiosa. En la encuesta cuantitativa encontramos que la gran mayoría tenía poca experiencia al lanzar el proyecto. Pero, sin embargo, en el cualitativo comprobamos cómo experiencias anteriores muy valiosas para los emprendedores no eran vistas como experiencia profesional o formal. Así, la venta de limonada en verano, ventas de camisetas u otras actividades similares, se planteaban como de gran ayuda en múltiples situaciones cuando hablamos con los emprendedores en profundidad. Por lo que es posible que en las encuestas los emprendedores hayan respondido pensando únicamente en experiencia formal de nivel similar al trabajo realizado como emprendedores en sus proyectos. Esta puede ser un área donde profundizar, tanto en la importancia y valor de este tipo de actividades tempranas. Máxime cuando existen proyectos como Fundación Create enfocados en fomentar la iniciativa emprendedora temprana, que pueden beneficiar a toda la sociedad.

La educación es un factor clave de éxito y se presentaba en valores similares al informe GEM en nuestro estudio. Los cualitativos nos mostraban que no es imprescindible, ya que en diversos proyectos emprendedores sin formación universitaria habían creado empresas de éxito. También hemos comprobado cómo en muchos

casos no se valoraba el conocimiento universitario o incluso la formación secundaria como positiva, sino limitante («memorizar únicamente»). Un lastre de la educación en España que no tiene en cuenta otras habilidades a potenciar. Sin embargo, se puede comprobar cómo el universitario es más dado a emprender y en principio con mayor solidez. Es posible que en casos particulares, por ejemplo, en industrias de base tecnológica, se produzcan casos particulares. Es decir, en una industria como la de desarrollo de apps con un conocimiento técnico y una formación adquirida durante unos meses de manera autodidacta a día de hoy se puede crear un proyecto, producto o empresa de éxito. Es posible que cuando ese mercado madure no sea tan sencillo por la competencia. También es complicado que esto ocurra en otros sectores, como servicios o biotecnología, donde hacen falta más recursos para poder poner en marcha un proyecto.

Uno de los resultados más curiosos ha sido la baja cantidad de emprendedores que cuentan con mentores, muy por debajo de lo esperado. Mientras el cualitativo se mostraba más en la línea del informe GEM el cuantitativo no era concluyente al respecto, incluso todo lo contrario. El motivo puede ser que la mayoría de los proyectos son pequeños y creados por emprendedores con poca experiencia. Es muy posible que esos factores tengan relación con la baja tasa de mentores. Podría pensarse que la razón es que la motivación principal por la que los *millennials* emprenden es la necesidad, pero a pesar de la crisis y los diversos factores estudiados en capítulos anteriores, la mayoría emprende por oportunidad por lo que nos dicen ambas encuestas. Sí se presenta de manera importante el factor relacionado del apoyo familiar o de amigos, que en el cualitativo se mostraba de diversas maneras (financiero, personal, técnico, etc.).

Finalmente, otro factor era la gestión de personas. Así como la mayoría de los emprendedores asumían labores de dirección general, que implican necesariamente gestionar un equipo humano, parece importante matizar este factor de nuevo con el tamaño de las empresas. Los proyectos pequeños con equipos tan pequeños requieren unas necesidades de gestión diferentes que empresas ya de un tamaño tal que necesitan diseños organizativos más funcionales o departamentales. Este FCE es otro de los que sería interesante analizar con más profundidad, sobre todo si lo relacionamos con la red de contactos y con la educación, dado que no existe formación formal en gestión de equipos humanos en proyectos emprendedores dentro de los sistemas educativos estándar. Poco a poco el trabajo en equipo y el liderazgo empiezan a ser disciplinas cada vez más importantes. Así la Tiimiakatemia, disciplina formativa basada en el aprendizaje práctico y el trabajo en grupo, ha comenzado recientemente a ser adoptada o testeada por instituciones educativas de nuestro país.

En resumen, podemos comprobar cómo el cualitativo y el cuantitativo han sido bastante consistentes entre sí y similares a otros informes de referencia como el GEM. En los apartados donde hemos encontrado diferencias se plantean los posibles motivos, siendo claro que para algunos sería importante ampliar la investigación con un mayor foco en estos y sus componentes básicos.

10.8

Conclusiones finales

En este proyecto nos hemos planteado investigar sobre el contexto competitivo del emprendimiento *millennial* en España, para identificar y analizar los factores clave de éxito asociados al mismo. Además, lo hemos hecho con un cierto hincapié en los aspectos más innovadores y creativos. Por tanto, el objetivo de este proyecto de investigación está motivado por varios factores académicos y empresariales característicos de esta generación. Por una parte, la importancia del emprendedor en particular y del proceso emprendedor en general, dados los beneficios que se le supone para la economía y la sociedad en el nuevo entorno competitivo internacional globalizado; por otro el crecimiento del número de iniciativas emprendedoras, sobre todo entre miembros de la generación del milenio; finalmente la gran cantidad de nuevas empresas fallidas, con tasas de fracaso aún mayores en las nacidas de procesos emprendedores de base tecnológica e innovadora. Es, por tanto, de general interés facilitar el camino hacia el éxito de dichas iniciativas.

Para ello hemos diseñado un estudio en dos fases. La primera fase consistió en una investigación cualitativa a partir de entrevistas semiestructuradas en profundidad con un protocolo de saturación teórica: se analizaban casos de estudio introduciendo casos nuevos hasta que las variables comenzaban a repetirse sin aparecer ninguna nueva que aconsejará o implicará incrementar la muestra. En este proceso se obtuvo información de *millennials* emprendedores enfocada a identificar la aparición de los factores clave de éxito que se habían recopilado previamente en la literatura. A partir de aquí se procesó la información reduciéndose el listado de FCE a un grupo de ocho principales, sobre todo por su intensidad de aparición durante el cualitativo.

En una segunda fase se diseñó una encuesta *online* de la que se obtuvieron 101 respuestas de *millennials* emprendedores. El objetivo de esta segunda fase era complementar y completar los resultados obtenidos en el cualitativo para validar la existencia o no de estos FCE. Las respuestas a dicha encuesta se obtuvieron durante los meses de noviembre y diciembre de 2016.

En definitiva, podemos resumir lo que sería el retrato robot de un *millennial* emprendedor español. Un hombre, con estudios universitarios, con menos de dos años experiencia laboral y que pertenece a una familia con una situación «buena». Ha vivido en otro país y habla un segundo idioma, crea uno o dos proyectos, que normalmente se mantienen en el rango de menos de 10 trabajadores, siendo él director general de la misma. Las industrias en las que lanzan proyectos son tecnología e innovación o publicidad y *marketing*, y un porcentaje importante de ellos lo dejan todo para emprender. Normalmente cuentan con apoyo de familia o amigos y no dan especial importancia a contar con mentores.

En general podemos inferir con optimismo que la generación *millennial* es una generación emprendedora, que cuenta con los FCE necesarios para poder serlo de

manera exitosa, pero que necesita de un mayor apoyo en cuanto a inversión, redes, *networking* e infraestructura. Así mismo contar con experiencia, formación formal en creación de empresas y tener vivencias personales en otros países y culturas, además de hablar otro idioma, preferiblemente inglés, puede ser de gran ayuda en general.

Se detectan dos problemas importantes. Uno estos relacionado con la educación y el otro con la existencia de excesivo embrujamiento/atracción por emprender en el ámbito de Internet. La educación reglada no crea un contexto general que fomente la innovación pues su diseño es muy conservador. La mayor parte de empresarios entienden el fomento como ayuda o protección. Ese inmovilismo que se respira en la universidad es un lastre importante. Para ser emprendedor hay que tener unas cualidades que la educación en general no potencia. Y menos cuando incluso existen grandes posibilidades de innovación alterando los procesos y los modelos de gestión. Muchas empresas de éxito se basan en esa perspectiva. Bill Gates no inventó nada. Otros de los problemas que también se refuerza históricamente el sistema educativo es la escasa habilidad para el trabajo en equipo. Emprendimiento parece que va ligado a individualismo. En la formación profesional y en la universidad no existe un ambiente de fomento para el emprendimiento. Eso provoca más tarde un nuevo esfuerzo que exige el nuevo clima empresarial: desaprender lo aprendido.

Y el otro problema que se observa en el emprendimiento de los jóvenes *millennials* es su excesiva fascinación por las tecnologías de la información. Cuando uno de los retos de la economía española es el de «digitalizar» otros sectores económicos que posiblemente tengan más posibilidades de crecimiento, y en los que España es altamente competitiva. Es una perspectiva errónea pensar que la digitalización de las empresas es introducir Internet en algunos de sus procesos, cuando, en realidad, va ligada a un cambio de la cultura corporativa e implica un constante proceso de renovación y mejora para prestar un mejor servicio o fabricar un mejor producto. Eso exige estar en «modo beta» de forma permanente. En el ámbito del entretenimiento, las industrias culturales y las tecnologías de la información, la Red ha destruido gran parte del tejido empresarial al hacer saltar por los aires la cadena de valor tradicional que obliga a reinventarse. Sería interesante mejorar esa perspectiva pues los emprendedores *millennials* están llamados a tomar las riendas de otros sectores clave para la economía española.

Y, por último, la innovación conlleva también la colaboración intergeneracional. Experiencia y nuevo impulso en un cambio de paradigma tecnológico son fundamentales para reestructurar muchas pequeñas y medianas empresas. Nuestro análisis de los factores clave de éxito (FCE) nos hacen pensar que existe una necesidad de integrar las habilidades de diferentes generaciones. Ya sabe que la sabiduría es la hija de experiencia.

10.9

Referencias bibliográficas

- Baron, R. A.; Markman, G. D. (2000). «Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success». *The academy of management executive*, 14(1), pp. 106-116.
- Begley, T. M.; Boyd, D. P. (1987). «Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses». *Journal of business venturing*, 2(1), pp. 79-93.
- Begley, T. M.; Boyd, D. P. (1987). A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms. *Journal of management*, 13(1), 99-108.
- Benbasat, I.; Goldstein, D. K.; Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS quarterly*, pp. 369-386.
- Benzing, C.; Chu, H. M. (2009). A comparison of the motivations of small business owners in Africa. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), pp. 60-77.
- Benzing, C.; Chu, H. M.; Kara, O. (2009). «Entrepreneurs in Turkey: A factor analysis of motivations, success factors, and problems». *Journal of small business management*, 47(1), pp. 58-91.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. New York: Hafner.
- Berglund, H. (2007). «Researching entrepreneurship as lived experience». *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*, pp. 75-93.
- Birley, S.; Cromie, S.; Myers, A. (1991). «Entrepreneurial networks: their emergence in Ireland and overseas». *International Small Business Journal*, 9(4), pp. 56-74.
- Brockhaus, R. H. (1982). «The psychology of the entrepreneur». *Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp. 39-57.
- Brüderl, J.; Preisendörfer, P. (1998). «Network support and the success of newly founded business». *Small business economics*, 10(3), pp. 213-225.
- Bruno, A.; Leidecker, J. H.; Harder, I. J. (1987). «Why firms fail». *Business Horizons*, 30(2), pp. 227-242.
- Busenitz, L. W. (1999). «Entrepreneurial risk and strategic decision making: It's a matter of perspective». *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), pp. 325-340.
- Busenitz, L. W.; Barney, J. B. (1997). «Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making». *Journal of business venturing*, 12(1), pp. 9-30.

- Chell, E. (2007). «Social enterprise and entrepreneurship: towards a convergent theory of the entrepreneurial process». *International small business journal*, 25(1), pp. 5-26.
- Choi, Y. B. (1993). *Paradigms and conventions: Uncertainty, decision making, and entrepreneurship*. Chicago: University of Michigan Press.
- Collis, J.; Hussey, R.; Crowther, D.; Lancaster, G.; Saunders, M.; Lewis, P.; Johnson, P. (2003). *Business research methods*.
- Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research design. choosing among five traditions*. London: Sage.
- Cull, J. (2006). «Mentoring young entrepreneurs: What leads to success?». *International journal of evidence based coaching and mentoring*, 4(2), pp. 8-18.
- Darke, P.; Shanks, G.; Broadbent, M. (1998). «Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism». *Information systems journal*, 8(4), pp. 273-289.
- De Hoyos-Ruperto, M.; Romaguera, J. M.; Carlsson, B.; Lyytinen, K. (2013). «Networking: A critical success factor for entrepreneurship». *American Journal of Management*, 13(2), p. 55.
- De Sousa, J. M. E. (2004). *Definition and analysis of critical success factors for ERP implementation projects* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, Spain).
- Downe-Wamboldt, B. (1992). «Content analysis: method, applications, and issues». *Health care for women international*, 13(3), pp. 313-321.
- Duchesneau, D. A.; Gartner, W. B. (1990). «A profile of new venture success and failure in an emerging industry». *Journal of business venturing*, 5(5), pp. 297-312.
- Elfring, T.; Hulsink, W. (2003). «Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms». *Small business economics*, 21(4), pp. 409-422.
- Entrialgo, M.; Fernandez, E.; Vazquez, C. J. (2000). «Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs». *Technovation*, 20(8), pp. 427-436.
- Erikson, T. (2003). «Towards a taxonomy of entrepreneurial learning experiences among potential entrepreneurs». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), pp. 106-112.
- Fay, D.; Frese, M. (2001). «The concept of personal initiative: An overview of validity studies». *Human Performance*, 14(1), pp. 97-124.
- Felício, J. A.; Caldeirinha, V. R.; Rodrigues, R. (2012). «Global mindset and the internationalization of small firms: The importance of the characteristics of entrepreneurs». *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), pp. 467-485.

- Flamholtz, E. (1995). «Managing organizational transitions: implications for corporate and human resource management». *European Management Journal*, 13(1), pp. 39-51.
- Forbes, D. P. (2005). «The effects of strategic decision making on entrepreneurial self-efficacy». *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), pp. 599-626.
- Frese, M.; Kring, W.; Soose, A.; Zempel, J. (1996). «Personal initiative at work: Differences between East and West Germany». *Academy of Management Journal*, 39(1), pp. 37-63.
- Frese, M.; Brantjes, A.; Hoorn, R. (2002). «Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: The roles of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment». *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), p. 259.
- Friesen, M. E.; Johnson, J. A. (1995). *The success paradigm: Creating organizational effectiveness through quality and strategy*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Garavan, T. N.; O'Conneide, B. (1994). «Entrepreneurship education and training programmes: a review and evaluation-part 1». *Journal of European industrial training*, 18(8), pp. 3-12.
- Garzón, M. D. (2010). «A comparison of personal entrepreneurial competences between entrepreneurs and CEOs in service sector». *Service Business*, 4(3-4), pp. 289-303.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. New York: John Wiley & Sons.
- Grunert, K. G.; Ellegaard, C. (1992). *The concept of key success factors: theory and method*. MAPP, Working Paper, N°. 4. pp. 505-524.
- Hanks, S. H.; Chandler, G. (1994). «Patterns of functional specialization in emerging high tech firms». *Journal of Small Business Management*, 32(2), p. 23.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Camp, S. M.; Sexton, D. L. (2001). «Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation». *Strategic Management Journal*, 22(6-7), pp. 479-491.
- Hisrich, R. D. (1990). «Entrepreneurship/intrapreneurship». *American Psychologist*, 45(2), p. 209.
- Ho, T. S.; Koh, H. C. (1992). «Differences in psychological characteristics between entrepreneurially inclined accounting graduates in Singapore». *Entrepreneurship, innovation and change*, 1(2), pp. 243-54.
- Hoang, H.; Antoncic, B. (2003). «Network-based research in entrepreneurship: A critical review». *Journal of business venturing*, 18(2), pp. 165-187.

- Hussain, D.; Windsperger, J. (2010). «Multi-unit ownership strategy in franchising: Development of an integrative model». *Journal of Marketing Channels*, 17(1), pp. 3-31.
- Jennings, P.; Beaver, G. (1997). «The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective». *International Small Business Journal*, 15(2), pp. 63-75.
- Jones-Evans, D. (1997). «Technical entrepreneurship, experience and the management of small technology-based firms-exploratory evidence from the UK». *Entrepreneurship & Regional Development*, 9(1), pp. 65-90.
- Kaufman, J.C.; Sternberg, R.J. (2015). «The Creative Mind». En: Jones, C.; Lorenze, M.; Sapsed, J. *The Oxford Handbook of Creative Industries*. Oxford University Press. Oxford, pp. 33-49.
- Kašperová, E.; Kitching, J. (2014). «Embodying entrepreneurial identity». *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(5), pp. 438-452.
- Kawasaki, G. (2004). *The art of the start: The time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything*. New York: Penguin.
- Khandelwal, V. K.; Ferguson, J. R. (1999, January). «Critical success factors (CSFs) and the growth of IT in selected geographic regions». En: *HICSS-32. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Kiggundu, M. N. (2002). «Entrepreneurs and entrepreneurship in Africa: What is known and what needs to be done». *Journal of developmental entrepreneurship*, 7(3), p. 239.
- Klein, H. K.; Myers, M. (2001). «A classification scheme for interpretive research in information systems». *Qualitative research in IS: Issues and trends*, pp. 218-239.
- Klein, H. K.; Myers, M. D. (1999). «A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems». *MIS quarterly*, pp. 67-93.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. London: Sage.
- Krueger, N. (1993). «The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability». *Entrepreneurship: Theory and practice*, 18(1), pp. 5-22.
- Larson, A. (1991). «Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance». *Journal of Business Venturing*, 6(3), pp. 173-188.
- Leccardi, C.; Feixa, C. (2011). «El concepto de generación en las teorías sobre la juventud». *Última década*, 19(34), pp. 11-32.

- Lee, S. S.; Stearns, T. M.; Osteryoung, J. S.; Stephenson, H. B. (2009). «A comparison of the critical success factors in women-owned business between the United States and Korea». *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(3), pp. 259-270.
- Lee, A. S. (1989). «A scientific methodology for MIS case studies». *MIS quarterly*, pp. 33-50.
- Leidecker, J. K.; Bruno, A. V. (1984). «Identifying and using critical success factors». *Long range planning*, 17(1), pp. 23-32.
- Levy, O.; Beechler, S.; Taylor, S.; Boyacigiller, N. A. (2007). «What we talk about when we talk about 'global mindset': Managerial cognition in multinational corporations». *Journal of International Business Studies*, 38(2), pp. 231-258.
- Lewis-Williams, J. D. (1992). «Ethnographic evidence relating to 'trance' and 'shamans' among northern and southern Bushmen». *The South African Archaeological Bulletin*, pp. 56-60.
- Lumpkin, G. T.; Dess, G. G. (1996). «Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance». *Academy of management Review*, 21(1), pp. 135-172.
- Lussier, R. N.; Halabi, C. E. (2010). «A three-country comparison of the business success versus failure prediction model». *Journal of Small Business Management*, 48(3), pp. 360-377.
- Lussier, R. N.; Pfeifer, S. (2001). «A crossnational prediction model for business success». *Journal of Small Business Management*, 39(3), pp. 228-239.
- Mannheim, K. (1928): «El problema de las generaciones». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 62 [1993].
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: An interpretative approach*. Thousand Oaks: Sage.
- McClelland, D. C. (1967). *Achieving society*. New York: Simon and Schuster.
- McClelland, D. C. (1965). «N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study». *Journal of personality and Social Psychology*, 1(4), p. 389.
- Mitton, D. G. (1989). «The complete entrepreneur». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(3), pp. 9-19.
- Morris, M. H. (2015). «Entrepreneurship as Experience». *Wiley Encyclopedia of Management*.
- Morse, J. M. (1991). «Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation». *Nursing research*, 40(2), pp. 120-123.

- Myers, M. D. (1997). «Qualitative research in information systems». *Management Information Systems Quarterly*, 21(2), pp. 241-242.
- Nummela, N.; Saarenketo, S.; Puumalainen, K. (2004). «A global mindset—a prerequisite for successful internationalization?». *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 21(1), pp. 51-64.
- O'Neill, H. M.; Duker, J. (1986). «Survival and failure in small business». *Journal of Small Business Management*, 24(1), pp. 30-37.
- Osland, J. S.; Bird, A.; Mendenhall, M.; Osland, A. (2006). «11 Developing global leadership capabilities and global mindset: a review». *Handbook of research in international human resource management*, p. 197.
- Pilcher, J. (1994). «Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy». *British Journal of Sociology*, pp. 481-495.
- Pinto, J. K.; Prescott, J. E. (1988). «Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle». *Journal of management*, 14(1), pp. 5-18.
- Pinto, J. K.; Slevin, D. P. (1987). «Critical factors in successful project implementation». *IEEE transactions on engineering management*, (1), pp. 22-27.
- Porter, M. E.; Strategy, C. (1980). «Techniques for analyzing industries and competitors». *Competitive Strategy*. New York: Free.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1994). «Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?». *Strategic management journal*, 15(S2), pp. 5-16.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). «Core competency concept». *Harvard Business Review*, p. 64.
- Rauch, A.; Frese, M. (2000). «Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings». *International review of industrial and organizational psychology*, 15, pp. 101-142.
- Rauch, A.; Wiklund, J.; Lumpkin, G. T.; Frese, M. (2009). «Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future». *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), pp. 761-787.
- Rerup, C. (2005). «Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship». *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), pp. 451-472.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. London: Crown Business.
- Robert, W. O. H. L. (1979). *The generation of 1914*. New York: Harvard University Press.

- Robertson, M.; O'Malley Hammersley, G. (2000). «Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension». *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), pp. 241-253.
- Robinson, P. B.; Sexton, E. A. (1994). «The effect of education and experience on self-employment success». *Journal of business Venturing*, 9(2), pp. 141-156.
- Rockart, J. F. (1979). «Critical success factors». *Harvard Business Review*, 57(2), pp. 81-91.
- Rose, R. C.; Kumar, N.; Yen, L. L. (2006). «Entrepreneurs success factors and escalation of small and medium-sized enterprises in Malaysia». *Journal of Social Sciences*, 2(3), pp. 74-80.
- Rose, R. C.; Kumar, N.; Yen, L. L. (2006). «The dynamics of entrepreneurs' success factors in influencing venture growth». *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 2(2), pp. 1-22.
- Santandreu-Mascarell, C.; Garzon, D.; Knorr, H. (2013). «Entrepreneurial and innovative competences, are they the same?» *Management Decision*, 51(5), pp. 1084-1095.
- Saunders, Mark NK. (2012). «Choosing research participants». *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges*, pp. 35-52.
- Schindehutte, M.; Morris, M.; Allen, J. (2006). «Beyond achievement: Entrepreneurship as extreme experience». *Small Business Economics*, 27(4-5), pp. 349-368.
- Sebora, T. C.; Lee, S. M.; Sukasame, N. (2009). «Critical success factors for e-commerce entrepreneurship: an empirical study of Thailand». *Small Business Economics*, 32(3), pp. 303-316.
- Shah, M.; Siddiqui, F. (2002). «A survey of research methods used to investigate critical factors». In *Conference Proceedings European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*.
- Smith, K. G.; Gannon, M. J.; Grimm, C.; Mitchell, T. R. (1988). «Decision making behavior in smaller entrepreneurial and larger professionally managed firms». *Journal of Business Venturing*, 3(3), pp. 223-232.
- Stefanovic, I.; Prokic, S.; Rankovic, L. (2010). «Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country». *Journal of Economics and Business*, 28(2), pp. 251-269.
- Steier, L.; Greenwood, R. (2000). «Entrepreneurship and the evolution of angel financial networks». *Organization Studies*, 21(1), pp. 163-192.
- Stemler, S. (2001). «An overview of content analysis». *Practical assessment, research & evaluation*, 7(17), pp. 137-146.

- St-Jean, E.; Audet, J. (2012). «The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur». *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), pp. 119-140.
- Taylor, C. (1976). «Hermeneutics and politics». *Critical sociology, selected readings*, pp. 153-193.
- Taylor, P.; Keeter, S. (2010). *Millennials: A portrait of generation next*. Pew Internet & American Life Project. Washington DC: Pew Research Center.
- Terpstra, D. E.; Olson, P. D. (1993). «Entrepreneurial start-up and growth: A classification of problems». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(3), pp. 5-21.
- Turker, D.; Sonmez Selçuk, S. (2009). «Which factors affect entrepreneurial intention of university students?» *Journal of European Industrial Training*, 33(2), pp. 142-159.
- Unger, J. M.; Rauch, A.; Frese, M.; Rosenbusch, N. (2011). «Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review». *Journal of Business Venturing*, 26(3), pp. 341-358.
- Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Van der Sluis, J.; Van Praag, M.; Vijverberg, W. (2008). «Education and entrepreneurship selection and performance: A review of the empirical literature». *Journal of Economic Surveys*, 22(5), pp. 795-841.
- Verheul, I.; Thurik, R.; Hessels, J.; van der Zwan, P. (2010). «Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs». EIM Research Report, 11, pp. 1-24.
- Walsham, G. (1995). «Interpretive case studies in IS research: nature and method». *European Journal of information systems*, 4(2), pp. 74-81.
- Willard, G. E.; Krueger, D. A.; Feeser, H. R. (1992). «In order to grow, must the founder go: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms». *Journal of Business Venturing*, 7(3), pp. 181-194.
- Williams, C. C. (2008). «Beyond necessity-driven versus opportunity-driven entrepreneurship A study of informal entrepreneurs in England, Russia and Ukraine». *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 9(3), pp. 157-165.
- Witt, P. (2004). «Entrepreneurs' networks and the success of start-ups». *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(5), pp. 391-412.
- Woodman, D.; Wyn, J. (2015). «Class, gender and generation matter: using the concept of social generation to study inequality and social change». *Journal of Youth Studies*, 18(10), pp. 1402-1410.

- Wurthmann, K. (2014). «Business students' attitudes toward innovation and intentions to start their own businesses». *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(4), pp. 691-711.
- Wynn, E. H. (1979). *Office conversation as an information medium*. Department of Anthropology, University of California.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousands Oaks: Sage.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. London: Sage Publications.
- Yusuf, M.; Jain, K. K. (2010). «Categories of university-level entrepreneurship: a literature survey». *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(1), pp. 81-96.
- Yusuf, A. (1995). «Critical success factors for small business: Perceptions of South Pacific entrepreneurs». *Journal of Small Business Management*, 33(2), p. 68.

11

Entrevista a Henry Jenkins

11.1

Biografía de Henry Jenkins

325

11.2

Entrevista

326

José María Álvarez Monzoncillo



Henry Jenkins, Joe Kutchera y José M. Álvarez Monzoncillo en el Campus de la University of Southern California.

11.1

Biografía de Henry Jenkins

Henry Jenkins es provost y catedrático de Comunicación, Periodismo y Artes Cinematográficas de la Universidad del Sur de California. Llegó a esta universidad en otoño de 2009, después de haber sido durante la anterior década director del Programa de Estudios Comparativos sobre los Media del MIT y de la cátedra de Humanidades Peter de Florez. Es autor y/o editor de doce libros sobre varios temas relacionados con los medios y la cultura popular, incluyendo *Textual Poachers: Television Fans and Participatory Culture*, *Hop on Pop: The Politics and Pleasures of Popular Culture* and *From Barbie to Mortal Kombat: Gender and Computer Games*. Sus libros más recientes son, entre otros: *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide and Fans, Bloggers and Gamers: Exploring Participatory Culture*. Actualmente está trabajando como coautor en un libro sobre *spreadable media* (medios expandibles) con Sam Ford y Joshua Green. Ha escrito para *Technology Review*, *Computer Games*, *Salon* y *The Huffington Post*.

Jenkins es el investigador principal en el proyecto New Media Literacies (NML), un grupo que nació como parte de la Iniciativa Mc Arthur para Medios Digitales y Aprendizaje. Jenkins escribió un libro blanco sobre aprendizaje en una cultura participativa que se ha convertido en el punto de partida del grupo para desarrollar y analizar materiales educativos enfocados a preparar a los estudiantes para un compromiso con el nuevo escenario de los *media*. También sigue estando activamente implicado con el Convergence Culture Consortium, una red de facultades que busca construir puentes entre investigadores académicos y la industria de los medios con el fin de repensar las relaciones de los consumidores en la era de la cultura participativa. Y está trabajando en la USC para desarrollar un nuevo proyecto de investigación enfocado a la gente joven, cultura participativa y compromiso público.

Además de ser uno de los principales investigadores para The Education Arcade, un consorcio de líderes de educación y negocio para promocionar el uso educativo de los videojuegos, Jenkins también desempeña un significativo papel como abogado de los *fans*, *gamers* y *bloggers*: testificando ante el Comité de Comercio del Senado de Estados Unidos que investigó Marketing Violence to Youth (Violencia de *marketing* para los jóvenes) después de los tiroteos de Columbine; abogando por la educación para la alfabetización mediática ante la Comisión Federal de Comunicaciones; pidiendo una aproximación a la propiedad intelectual orientada al consumidor en una reunión a puerta cerrada con el órgano rector del Foro Económico Mundial; firmando escritos en contra de la censura de los juegos; y hablando habitualmente a la prensa y otros medios sobre temas relacionados con el cambio de los medios y cultura popular. Jenkins es licenciado en Ciencia Política y Periodismo por la Universidad Estatal de Georgia, M.A. en Estudios de Comunicación por la Universidad de Iowa y doctor en Artes Comunicativas por la Universidad de Wisconsin-Madison.

11.2

Entrevista

¿Cómo describiría su trabajo y cuáles son sus referentes teóricos?

Mi trabajo siempre se ha centrado en las formas en que la gente común desarrolla nuevas maneras de comunicar y utiliza recursos de la cultura popular en el contexto de su vida cotidiana. El enfoque de mis trabajos se sustenta en los estudios culturales británicos que han subrayado que la «cultura es ordinaria» y que las formas de expresión culturales son un aspecto normal de cómo interactuamos entre nosotros

y con instituciones poderosas en nuestras vidas. Estas suposiciones configuran el tipo de trabajo que hago sobre niños, jóvenes y nuevos medios.

¿Proyecta en sus trabajos su experiencia personal?

A menudo hay una dimensión autobiográfica en mi trabajo, pues me llaman la atención las formas de cultura que están a mi alrededor, que me han tocado a mí mismo, a mi familia, a mis estudiantes y a otras personas importantes en mi vida.

En ese sentido, ¿cuáles fueron los inicios de sus investigaciones?

Mi primer trabajo sobre los niños y los medios me supuso trabajar en algunas de mis preocupaciones que como padre tenía sobre el lugar que los medios de comunicación desempeñaban en la vida de mi hijo, comenzando con las formas en que los programas de televisión se convertían en materia prima para su ocio y sus interacciones sociales con amigos y, a su vez, pensando en lo que significa jugar con contenidos televisivos en oposición a otros tipos de identidades culturales y materiales tradicionales. Pude ver vínculos entre sus juegos en el patio trasero de casa y las responsabilidades en las novelas clásicas para niños que vieron a Ana en *Ana de las Tejas Verdes*, Jo en *Mujercitas*, Tom Sawyer y otros recreando las grandes historias que alumbraron la cultura durante el siglo XIX. Escribí acerca de cómo los videojuegos podrían replicar algunos de los procesos de forja de la identidad masculina a través de la unión mediante la competencia, el riesgo y el dominio que habían sido identificados por historiadores y sociólogos mirando a otras generaciones de niños jugando.

A medida que mi hijo crecía, mi interés pasó de los niños y los medios de comunicación a los adolescentes y, más tarde, a los estudiantes universitarios, que a su vez interactuaban con los nuevos medios de comunicación. Me interesó que con su primera novia tuviese una relación *online* con alguien que vivía al otro lado del país y, más tarde, al otro lado del mundo, o que sus conexiones sociales más fuertes fueran con comunidades de intereses compartidos que no necesariamente estaban geográficamente relacionadas con su escuela o vecindario. Estas observaciones me llevaron a profundizar en el trabajo sobre el aprendizaje y la educación, pero también sobre los procesos de socialización de los adolescentes y, más recientemente, sobre cómo los jóvenes adquieren identidades políticas y cívicas.

¿Y la universidad ha sido un gran laboratorio en el que investigar esos procesos de socialización y adquisición de identidades cívicas?

Sin duda, la universidad ha sido una fuente de conocimiento para mis trabajos, especialmente durante los últimos veinte años que he sido responsable de una residencia de estudiantes en el MIT. Esa experiencia me ha permitido vivir e inte-

ractuar con unos 150 estudiantes de diversos orígenes, la mayoría de los cuales estaban muy avanzados en la curva de adopción en lo relativo al uso y prácticas de nuevas plataformas de medios. Caminar por los pasillos e interactuar con los estudiantes me permitió a menudo vislumbrar lo que estaban haciendo con los nuevos medios y por qué, y estos encuentros también inspiraron algunas ideas clave en mi trabajo.

Por ejemplo, ver a los estudiantes internacionales compartir sus propias tradiciones mediáticas con sus contemporáneos, o el hecho de ver murales en las paredes de la residencia con personajes de animación y manga, inspiró mi interés por el cosmopolitismo pop —la idea de que esta generación está definiendo sus identidades al abrazar la cultura popular de otras partes del mundo en oposición al parroquialismo de la cultura paterna—. Al mismo tiempo, estaba interesado en ver estudiantes internacionales escuchando *podcasts* o emisoras de radio de sus países de origen, manteniendo lazos más estrechos con el mundo que dejaron atrás de los que serían de esperar en las generaciones anteriores de estudiantes que estudiaban en el extranjero. Nuestra residencia era un lugar que aceptaba y abrazaba diversas identidades subculturales, étnicas y sexuales, por lo que era un sitio donde se podía aprender mucho sobre los góticos y los *gamers*; ver formas nuevas y emergentes de la cultura de los fans y desarrollar una apreciación más profunda de cómo estos jóvenes se comunicaban a través de los medios sociales de comunicación, incluso entre las personas que viven pared con pared en el mismo edificio.

Parte de lo que me han permitido hacer esos descubrimientos ha sido mi apertura a la cultura popular. Siempre he definido mi identidad en relación con el *fandom*¹ y, por eso, no descarto formas de cultura popular que sean significativas para los jóvenes de mi entorno. Demasiados académicos y educadores están aislados de los reinos de la cultura popular que importan en las vidas de los jóvenes, no aprecian por qué o cómo son significativos, y a menudo no ven lo que está justo delante de ellos. Como cualquier experto en estudios culturales, partimos de la premisa de que la gente no participa en actividades sin sentido. Es posible que no comprendamos instantáneamente por qué algo es significativo para otra persona, pero tenemos la obligación de identificar su significado y su ajuste en su contexto cultural, en lugar de simplemente descartarlo como trivial.

¿Qué visión tiene de los denominados nativos digitales? ¿En qué se diferencian y en qué se parecen los *millennials* a otras generaciones?

Tengo que admitir desde el principio que tengo una profunda sospecha sobre el concepto de nativo digital, sobre el que se genera tanta literatura relacionada con la juventud contemporánea en todo el mundo, y en la medida en que el concepto de *millennial* se convierte en otra forma de expresar ese mismo paradigma subya-

1. Según el Oxford English Dictionary (en su versión *online*) el término *fandom* se refiere a «The world of enthusiasts for some amusement or for some artist». La palabra se origina de la combinación de *fan* más el sufijo *-dom*, es decir, el conjunto de aficionados.

cente, me produce un cierto grado de incomodidad. Por ejemplo, podemos analizar el lenguaje que enmarca una reciente convocatoria de ponencias en una conferencia académica: «Los miembros de la generación *millennial*, o generación Y, nacieron entre principios de los ochenta y principios de la década de 2000. Por tanto, la mayoría de ellos son descendientes de los *baby boomers*. También se les conoce como la generación más avanzada tecnológicamente. A pesar de que los miembros de la generación X eran conocidos por consumir en gran medida medios electrónicos porque nacieron cuando Internet estaba en su infancia, los *millennials* nacieron en una cultura saturada de medios y orientada al consumidor. Además, a diferencia de los miembros de las generaciones anteriores, estaban rodeados de tecnologías y de medios digitales desde que eran infantes. De alguna manera, viven en una ecología de medios digitales y de hecho son conocidos como «nativos digitales»... Dado que viven en plataformas digitalizadas, los *millennials* suelen estar desconectados de los miembros de las generaciones anteriores. En su mayor parte, en lugar de ser orientados a la comunidad, son egoístas y ególatras. Tal vez es por esto por lo que se les conoce como «generación Yo» o «Generation Me». Este pasaje resume todas mis preocupaciones de una manera clara.

¿Qué consecuencias tiene ese planteamiento?

Inicialmente, el nativo digital tenía cierto valor de uso en la medida en que alentaba a los adultos a reconocer y valorar las relaciones únicas de los jóvenes con los nuevos medios. Alentó a los educadores y a los encargados de formular políticas a cuestionar preconcepciones que se deban dar por sentadas sobre lo que podrían valorar acerca de la educación formal, qué formas de expresión y experiencia cultural eran significativas y qué actividades prepararían a los jóvenes para su vida adulta. Los jóvenes, según nos dijeron, aprendían de manera diferente como consecuencia del acceso y la familiaridad con las diferentes plataformas y prácticas de los medios de comunicación, aunque aquí el argumento ya comienza a desviarse hacia un argumento tecnológico determinista de que los videojuegos los hacían más inteligentes o Google los hacía más estúpidos. En la medida en que el término abrió nuestros ojos y mentes a nuevas posibilidades tuvo algún impacto constructivo, pero rápidamente se ha convertido en una forma de cerrar las preguntas mediante la formulación de reivindicaciones universales o generales en lugar de estar atentos a las particularidades de los jóvenes y sus vidas.

¿Y ese proceso es global?

No podemos generalizar a todos los miembros de una generación ni siquiera en el contexto de Estados Unidos, mucho menos un contexto global, y asumir que todos tienen igual acceso a los recursos, experiencias y conocimientos necesarios para participar de manera significativa en el nuevo entorno de los medios. De hecho, el acceso se ha distribuido de manera desigual e inequitativa a lo largo de esta gene-

ración, así como otros recursos tecnológicos y culturales se han distribuido de manera desigual e inequitativa entre generaciones anteriores. No todos los *millennials*, incluso en el oeste industrializado, crecieron con fácil acceso a ordenadores conectados a una red, al ancho de banda de alta velocidad, a las tecnologías móviles, o a los videojuegos. No todos ellos pasaron tiempo con tecnologías de redes sociales o jugando masivamente a juegos multijugador *online*. No todos ellos escribieron ficción como fans o se «enfangaron» con *Minecraft*. Por tanto, una preocupación clave aquí es que el lenguaje que usamos para hablar de los *millennials* o de los nativos digitales no es lo suficientemente detallado para reflejar la diversidad y desigualdad en las formas de acceso y aprendizaje de los diferentes jóvenes a través de estas nuevas plataformas y prácticas de los nuevos medios.

Me interesa esa perspectiva. ¿Qué brechas digitales y qué problemas plantea el aprendizaje de los jóvenes?

El lenguaje del nativo digital tiende a borrar el proceso de aprendizaje —debemos estar atentos a las formas en que el compromiso con estas prácticas y plataformas permite a las personas dominar activamente las habilidades y adquirir lenguaje, sin asumir que estas habilidades vienen naturalmente como consecuencia de estar cerca de las computadoras. Los investigadores están cada vez más preocupados sobre cómo las diferentes comunidades que juegan con las mismas tecnologías pueden tener diferentes grados de aprendizaje, pueden o no ser capaces de articular lo que han aprendido, pueden o no ser capaces de transferir ese conocimiento a otros contextos, y pueden o no ser capaces de desplegar de manera significativa tal conocimiento y habilidad en relación con oportunidades educativas y económicas. Estas han sido las preocupaciones centrales que animan a los investigadores en la tradición del *Connected Learning* que ha surgido de la iniciativa MacArthur Foundation's Digital Media and Learning. Nadie vive exclusivamente en un entorno digital, por lo que los efectos de estas primeras experiencias con los nuevos medios se moldean a través del contexto más amplio de la vida de los jóvenes, mientras que la retórica de los nativos digitales tiende a exagerar la influencia de los medios digitales y desprecia el proceso activo de aquellos que han buscado construir vidas significativas para sí mismos en relación con el mundo *online*. En el peor de los casos, la retórica de los nativos digitales tiende a centrarse en lo que los medios hacen a los jóvenes y no lo que hacen los jóvenes con los medios.

Otro aspecto en el que centrarse es el contraste implícito, y a menudo explícito, entre el nativo digital y algo más, lo que a veces se describe como el inmigrante digital, la población adulta que llegó a la mayoría de edad antes de la introducción generalizada de la computación en red. Este marco de referencia tiende a negar el valor de lo que los adultos ponen sobre la mesa, los tipos de habilidades y conocimientos que pueden transmitir a la generación más joven. En realidad, la mayoría de los sitios de aprendizaje informal que han motivado a los educadores sobre el mundo *online* son lugares donde adultos y jóvenes participan juntos, a menudo con relaciones di-

ferentes y más fluidas que las que se encuentran dentro de familias tradicionales, escuelas, iglesias y otras instituciones. Aquí, el aprendizaje es más recíproco que jerárquico. Los adultos aprenden de los jóvenes, así como al revés. Los investigadores nos dicen que la mayoría de los jóvenes no tienen acceso a mentores adultos que puedan ayudarles a entender las opciones éticas, los riesgos y las oportunidades que encuentran en sus vidas *online*, y esta falta de mentoría tiene consecuencias en términos de su capacidad de integrar plenamente el aprendizaje con oportunidades educativas y económicas. Deberíamos estar alentando experiencias intergeneracionales *online* más fluidas en lugar de ver la alfabetización digital como el subproducto natural de una generación que ha llegado a la edad adulta como los hijos salvajes de la manada de lobos de la web 2.0.

¿Y en todo eso no influye demasiado el contexto cultural y no tanto los nuevos medios?

El uso de términos generacionales para describir la alfabetización mediática desdibuja potencialmente otro conjunto de preguntas que debemos hacernos sobre si lo que estamos observando refleja una etapa particular de la vida que da forma a lo que la gente hace con computadoras en red a determinadas edades, en contraposición a ciertos rasgos permanentes de una cohorte generacional que creció en el mismo momento histórico. Por ejemplo, alguien que escribiera sobre la generación del *baby boomer* en los años sesenta podría haberla definido en torno a la contracultura y las protestas en los campus de la época, lo cual ciertamente fue un conjunto formativo de experiencias para esta generación. Pero cincuenta años más tarde hemos visto cómo esa generación ha desarrollado otros rasgos e identidades a través del tiempo por lo que a menudo se ven las protestas como experiencias específicas de adolescentes y estudiantes que viven en un periodo particularmente cargado de la historia americana. Es demasiado pronto para hacer generalizaciones concluyentes sobre quiénes son los *millennials*, qué valoran, cuál es su tipo de personalidad, etcétera. ¿Su alfabetización mediática refleja diferencias generacionales o simplemente las clases de oportunidades que les han sido ofrecidas como personas en su adolescencia y durante sus veinte años en un contexto histórico y cultural específico? Puede decirnos menos de lo que pensamos acerca de las disposiciones a largo plazo que surgen de este acceso temprano a los medios de comunicación.

Por último, debemos estar atentos a las similitudes entre generaciones creadas en torno a experiencias compartidas de clase, raza, religión, ubicación geográfica, nacionalidad y origen étnico, etcétera, que nos conforman de manera poderosa, tal vez más poderosa de lo que se puede explicar por las diferencias generacionales. Al final del día, estos jóvenes comparten mucho en común con las generaciones anteriores por medio de sus familias y comunidades.



¿Qué contenidos culturales definen a los *millennials* en Estados Unidos? ¿Qué eventos culturales han tenido el mayor impacto en ellos? ¿Qué puntos de referencia cultural tiene esta generación?

Con todas las reservas expresadas anteriormente todavía tenemos que decir que uno de los marcadores que definen a la generación del milenio es que desde el año 2000 (y un poco antes) hemos estado en un periodo de profundos y prolongados cambios en los medios, marcados por la proliferación de nuevas prácticas y plataformas de comunicación, que están impactando cada aspecto de nuestras vidas. Estas tecnologías se dan cada vez más por sentado y se incorporan a la textura de nuestra vida cotidiana. No es que cada *millennial* haya tenido acceso a estas tecnologías, sino que todos los *millennials* han vivido en un mundo que se define por la posibilidad de acceso, un mundo moldeado por su presencia. Estas tecnologías crean nuevos contextos de socialización y aprendizaje que pueden o no ser abraza-

dos. Las diferencias de clase, por ejemplo, determinan todavía diferentes grados de acceso a la infraestructura tecnológica, lo que llamamos la brecha digital, y el acceso a las oportunidades y recursos que permiten una participación significativa, lo que llamamos la brecha de participación.

¿La influencia y el ambiente familiar serán clave?

La clase social no importa simplemente por razones económicas obvias —algunos pueden darse el lujo de acceder a diferentes grados de acceso—, sino también debido a los diferentes estilos parentales subyacentes y a un acceso diferente a los recursos comunitarios que podrían proporcionar a los jóvenes mentores eficaces y diferentes grados de comprensión sobre cómo estas experiencias *online* se conectan o no con otros tipos de oportunidades educativas y económicas. Por tanto, con el riesgo de reducir las cosas demasiado, hay una distinción entre el padre de clase media involucrado que busca proporcionar un determinado contexto alrededor de su hijo con el fin de maximizar las oportunidades de éxito y el padre de clase trabajadora que pone mayores obligaciones sobre los hombros de sus hijos para satisfacer las necesidades colectivas de la familia. Hay una diferencia entre los tipos de escuelas —públicas y privadas— a las que pueden acceder los jóvenes de clase media, que a menudo abarcan formas de pedagogía más abiertas, más flexibles, más innovadoras y más acomodaticias y las escuelas que son más comunes en las comunidades de clase trabajadora, que tienen un enfoque mucho más jerárquico y centrado en la disciplina, que se centran en la preparación del lugar de trabajo más que en el enriquecimiento cultural o el compromiso cívico como el objetivo final de su instrucción digital. Todas estas ideas emergen del trabajo de la red de investigación de la MacArthur Foundation's Digital Media and Learning, que busca una mejor integración de las oportunidades de aprendizaje en todos los aspectos de la vida de los estudiantes y que reclama un acceso más equitativo a los recursos necesarios para enfrentar y superar los desafíos tecnológicos y las brechas culturales.

¿Ese clima escolar, también se trasladará a la universidad?

Lo que observo cuando me reúno con estudiantes *millennials* en mis aulas de la Universidad del Sur de California es que esta generación se ha visto atrapada entre dos impulsos totalmente contradictorios. Por un lado, existe el tipo de aprendizaje que se lleva a cabo dentro de los espacios de afinidad y la cultura participativa y, por otro lado, existe el modelo de aprendizaje que ha llevado a un énfasis tan fuerte en la preparación para las pruebas estandarizadas. Las oportunidades que ofrece el mundo *online* podrían haber producido una generación de tomadores de riesgos y cambioadores de juegos, estudiantes que son animados a establecer y perseguir sus propios objetivos, que están muy motivados para aprender basándose en sus propios intereses y aplicar lo que aprenden en conversación con otros que comparten esos intereses. Esto es lo que muchos de nosotros consideramos como la promesa de

aprender en una era de comunicación en red y cultura participativa. Por otra parte, la enseñanza estandarizada ha producido estudiantes que son muy adversos al riesgo, que quieren conocer las reglas del juego en detalle, y que quieren ser enseñados solo lo que se requiere para tener éxito en la prueba.

¿Pero no solamente entra el juego el equilibrio entre las dos opciones educativas, también ha heredado la cosmovisión del cambio del milenio?

La generación *millennial* se define por algo más que por su relación con la tecnología digital. Han vivido un periodo más o menos igualmente tumultuoso de transiciones geopolíticas que otras generaciones. Esta es la generación que ha crecido después del 11 de septiembre, un mundo marcado por la ansiedad y por el terrorismo, También por la disposición a aceptar límites a la intimidad y por el surgimiento de nuevas formas de vigilancia y de diferenciación racial y étnica, en especial la islamofobia, que se deriva de una especie de *ethos* «ver algo, decir algo» que desconfía de alguien diferente de nosotros. Esta generación ha estado más o menos en un estado de constante guerra desde el nacimiento, aunque la guerra a menudo puede estar tan lejos de las experiencias cotidianas de la mayoría de los estadounidenses que desaparece de nuestro pensamiento durante largos periodos de tiempo. Su comprensión de cómo funciona la democracia ha sido moldeada por un estado más o menos permanente de estancamiento partidista y por algunas de las divisiones ideológicas más agudas de la política estadounidense desde la Guerra Civil y la Reconstrucción. Muchos de los *millennials* más viejos proporcionan sus primeros votos a Barack Obama y, por tanto, su percepción sobre si el gobierno puede trabajar en su interés ha sido rehén de las esperanzas y las decepciones que rodean a esta figura política particular. Para los *millennials* más jóvenes, Obama ha sido el único presidente americano que han conocido o, al menos, del que han sido conscientes.

Hablando de la era Obama, ¿qué relación han tenido los jóvenes con la agenda de esta administración?

Han sido moldeados por mensajes contradictorios sobre la raza, las reivindicaciones de una sociedad posracial que rodeó la elección de Obama, las luchas sobre la inmigración representadas por el movimiento *Dreamer* en favor de la juventud indocumentada y la sensación de peligro y riesgo para la juventud de color que ha encontrado su expresión más completa en el movimiento Black Lives Matter (Las Vidas Negras Importan). Los *millennials* están en primera línea de batalla de un importante cambio demográfico en América, que en las próximas dos décadas será una nación mayoritariamente minoritaria, y para confundir más las cosas, un porcentaje creciente son de raza mixta y de fondo cultural mixto por lo que se desdibujan las categorías raciales y étnicas a través de las cuales históricamente hemos organizado nuestra comprensión de la sociedad. Y han sido mucho más

rápidos que la generación de sus padres en abrazar las cuestiones de derechos de la comunidad LGBTQ, como la igualdad matrimonial o los derechos transgénero.

En gran parte de este periodo también ha habido una conciencia creciente de las desigualdades en la riqueza, de las oportunidades limitadas y de las expectativas disminuidas, que se manifestaron por primera vez a través del movimiento Occupy y más tarde a través de la campaña de Bernie Sanders, habiendo atraído ambas cantidades masivas de jóvenes *millennials*. Mirando más allá del contexto específicamente americano, deberíamos tener en cuenta el impacto de los movimientos de la Primavera Árabe, su éxito a corto plazo y su fracaso a largo plazo en transformar la gobernabilidad en Oriente Medio, una vez más, representando movimientos fuertemente moldeados por la participación de la juventud en esos países y siendo observados de cerca por los jóvenes de otros lugares.

¿Y qué ha pasado con la oportunidad que les ha brindado la tecnología de poder participar en muchos aspectos a través de las redes sociales y de acceder al entretenimiento de forma ilimitada?

Culturalmente, esta generación ha sido moldeada por la expansión de oportunidades para crear y difundir contenidos en los medios —lo que llamamos cultura participativa— y, por tanto, la ruptura del monopolio de los productores corporativos sobre los tipos de medios que consumen regularmente. Son una generación cuyas expectativas sobre lo que constituye el entretenimiento han sido moldeadas por su acceso a las computadoras y a los videojuegos y no simplemente a los juegos difíciles con opciones limitadas, sino a formas más abiertas de juego representadas por *The Sims*, *World of Warcraft* y *Grand Theft Auto* al comienzo de este periodo y *Minecraft* en el momento actual. Es una generación que ha sido moldeada por un tipo de fantasías heroicas, a menudo distópicas, que se ofrecen a través de las novelas para jóvenes adultos, es decir, la generación conformada por su compromiso compartido con *Harry Potter*, *Los juegos del hambre* y una amplia gama de otras historias sobre mujeres jóvenes, a menudo poderosas, que lideran importantes estructuras sociales y políticas para cambiar el mundo que les rodea.

Han sido moldeados por lo que la gente llama la televisión contemporánea, un periodo de «televisión demasiado buena», aunque muchos de ellos han cortado las cuerdas al cable y pueden ver televisión principalmente a través de *streaming* y descargas en sus computadoras. Al mirar hacia atrás en la televisión a través de este periodo, queremos especificar la aparición y el interés sostenido en torno a la televisión de la realidad, la popularidad de los dramas serializados de culto como *Juego de tronos* y *The Walking Dead*, y el creciente empuje para representar la diversidad racial y étnica tanto en comedia como en drama. Durante el año pasado, algunos de los principales indicadores de la identidad generacional incluirían la obra de teatro musical *Hamilton* y *Lemonade* de Beyoncé, utilizando ambos el hip hop, un estilo de música que ha proporcionado la banda sonora de sus vidas, para comentar sobre la política racial en Estados Unidos.

¿Qué opinión le merece *Rogue One: una historia de Star Wars*?

Me sorprendió la cantidad de marcadores de la cultura popular milenaria que aparecen. Podemos comenzar con el hecho de que los *millennials* han sido atraídos a las grandes franquicias transmedia, que se desarrollan sobre muchos textos diferentes, durante largos periodos de tiempo —el regreso de *Star Wars*, sí, pero también el *Marvel Extended Universe* o las nuevas películas sobre la saga *Harry Potter*, operan de acuerdo con estos principios—. Y *Rogue One* realmente representa un gran paso adelante en términos de su juego con la historia de fondo, su cambio de enfoque de protagonistas a personajes secundarios, y su énfasis en la construcción del mundo sobre un desarrollo narrativo. En segundo lugar, *Rogue One* tiene un reparto que se celebra por su inclusión y diversidad definida tanto por los estándares estadounidenses como globales, incluyendo actores negros, latinos, árabes y asiáticos en papeles clave. En tercer lugar, tiene una «protagonista femenina fuerte», similar a los encontrados en las ya comentadas novelas de *Young Adults* (jóvenes adultos), lo que refleja un movimiento más grande en las películas de Disney hacia las mujeres heroicas que pueden manejarse en situaciones de acción. Y, finalmente, todo el argumento gira en torno a un acto de transmisión de los medios de comunicación —la carga de los archivos de datos de la Estrella de la Muerte— lo que nos lleva de vuelta a la centralidad de los medios digitales en la identidad y experiencia de muchos de esta generación. Otras generaciones tenían historias sobre cómo transmitir mensajes en tiempos de guerra, pero no sobre la clase de comunicación en red remota que es tan central en esta narración. No se trata del digital en lo que respecta a esta generación, sino que el digital informa casi todos los demás temas de su agenda política y cultural.

Has estado observando de cerca su vida política en los últimos años. ¿Cómo estos diversos factores modelan las formas de ciudadanía y activismo y cómo han evolucionado?

Durante la última década he formado parte de una red de investigación multidisciplinaria creada por la Fundación MacArthur sobre Juventud y Política Participativa. Nuestra misión era entender mejor la vida política de la juventud americana, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. La implicación de mi equipo consistió en hacer estudios de casos etnográficos de varias redes que han involucrado activamente a los jóvenes en el proceso político. Las redes que miramos eran en su mayor parte centradas en la juventud, en su mayoría iniciadas por personas de treinta años o menos, en su mayoría espacios donde los jóvenes podían desempeñar papeles muy activos en la configuración de las tácticas y mensajes, y en muchos casos se construyeron alrededor de temas que realmente conciernen a la iniciación de los jóvenes en el proceso político. En total, entrevistamos a más de 200 jóvenes activistas, y lo que surgió allí fue una imagen bastante consistente de las formas en que una generación que había alcanzado la mayoría de edad en respuesta a la cultura

participativa estaba haciendo la transición hacia la vida política. Para los propósitos del estudio se trataba de la juventud definida en términos políticos —miramos a las personas de una edad que eran demasiado jóvenes para votar a personas que eran demasiado jóvenes para postularse a cargos públicos, ambas edades muy específicas en el contexto americano—, personas de aproximadamente de diecisiete a veintinueve.

¿De ahí el activismo digital? En España, este tema ha sido muy importante cuando surgió el movimiento 15-M vinculado a la Red como herramienta de comunicación frente al resto de los medios convencionales.

Lo primero que surgió fue la idea de que la política estaba siendo conducida por cualquier medio necesario. La frase es un juego de palabras sobre el deseo de Malcolm X de traer la justicia racial por cualquier medio necesario: si se mira su discurso donde define este concepto, él clama tanto por el reclutamiento activo de la juventud en la práctica política como por el uso de una gama de medios de comunicación de base para enviar mensajes de protesta al mundo. La tendencia es centrarse en lo digital, porque eso es lo nuevo, y las herramientas digitales ciertamente son importantes para expandir quién llegó a participar en el proceso político, y qué participación tenía significado para esta generación, pero cuanto más mirábamos, más claro nos quedaba que también se estaban utilizando tácticas tradicionales. Algunos de los jóvenes activistas nos dijeron que tenían acceso a recursos muy limitados y, por tanto, aprovecharon todo a lo que tenían acceso para transmitir su mensaje. También parecían conscientes de que una estrategia puramente digital no les ayudaría a alcanzar a los votantes de más edad, por lo que la necesidad de formar coaliciones significaba que también trabajaban con medios impresos, con radio, protestaban en las calles y usaban muchas otras tácticas que para nosotros podrían asociarse con otras generaciones de cambio político. Existen sorprendentes diferencias entre las generaciones —la investigación sobre la juventud afroamericana, por ejemplo, encuentra que participan mucho menos en el boicot, que era un método estándar del movimiento de derechos civiles, y están en un porcentaje más alto involucrado en *buycotts*, es decir, en el uso de su poder adquisitivo para apoyar a los grupos que creen que han tomado las decisiones correctas y están haciendo lo correcto. Y eso es un cambio radical, creo, en términos de lo que la política afroamericana parece en Estados Unidos.

Lo que los nuevos medios han significado ha sido una expansión de la voz. Muchos de los jóvenes con los que hablamos habían descubierto su voz a través de actividades culturales, participando como aficionados o jugadores en comunidades *online*, pero estaban aprendiendo a través de estas redes activistas formas de traducir esas habilidades en nuevas formas de participación política. Así, por ejemplo, estábamos muy interesados en el trabajo de grupos de activistas fanáticos, como *The Harry Potter Alliance* y *The Nerdfighters*, que explícitamente buscaban a jóvenes que eran culturalmente activos, pero aún no políticamente activos y les ayudaban a ca-

nalizar sus energías hacia campañas por el cambio social. The Harry Potter Alliance es muy interesante como organización a gran escala, con más de mil participantes dedicados a una variedad de temas políticos variados, y con la diversidad de lanzar muchas campañas diferentes en el transcurso de un año. Han incluido todo, desde los derechos de los homosexuales hasta el alivio del hambre en Haití, pasando por el chocolate de comercio justo, los derechos laborales de los trabajadores de comida rápida en el sur, así como cuestiones de salario mínimo y temas de medio ambiente. Por tanto, a diferencia de los grupos de activistas tradicionales que tienden a elegir un solo tema y concentrarse en él, están más dados a trabajar con un marco cultural compartido y desplegarlo para hacer frente a toda una serie de cuestiones que preocupan a sus jóvenes integrantes.

The Harry Potter Alliance nos llevó a pensar muy de cerca sobre lo que estamos llamando la «imaginación cívica». Sobre la base de una frase de J. K. Rowling, nos instan a «imaginar mejor», por lo que significan tanto hacer un mejor trabajo imaginando como a imaginar un mundo mejor y trabajar para construirlo. Hay una tendencia, sobre todo en la izquierda, a pensar en la política en términos de hechos, y de que la información nos liberará, pero estamos viendo que la imaginación desempeña un papel crucial en el proceso político. Antes de que puedas cambiar el mundo debes ser capaz de imaginar lo que es un mundo diferente o mejor. Hay que ser capaz de imaginar cuál es el proceso de cambio, imaginarse a sí mismo como un agente cívico y político capaz de hacer cambios. Tienes que tener una sensación de una comunidad imaginada de la que eres parte, un colectivo más grande que tú que es capaz de movilizarse hacia objetivos políticos. A menudo necesita un cierto sentido de empatía, o preocupación por las personas cuyas realidades son diferentes a las tuyas. Y para muchos que son marginales hay un salto de fe en el que se están imaginando como iguales antes de que hayan tenido experiencia directa de igualdad o reciprocidad a través del proceso político.

Encontramos que estos objetivos de la imaginación cívica se realizan de manera diferente en diferentes contextos. Históricamente, por ejemplo, los padres fundadores de Estados Unidos dirigieron la imaginación cívica a través de alusiones a la antigua Roma y Atenas, mientras que el movimiento negro de derechos civiles en los años cincuenta dirigió su empresa a través del lenguaje de la iglesia negra y especialmente la historia de Moisés y la promesa de un viaje de su gente hasta conseguir la libertad frente a los egipcios. Los jóvenes de hoy en día en todo el mundo están enganchados a los tipos de referencias culturales populares de las que hablamos anteriormente. Están peleando en nombre de Harry Potter y están usando el saludo de tres dedos de *Los juegos del hambre* como una especie de marcador político compartido entre generaciones de activistas de todo el mundo. Se están vistiendo como superhéroes o poniéndose la máscara de *Guy Fawkes*, que en Estados Unidos realmente se refiere al cómic *V de Vendetta*, para conducir su política.

Hacen esto porque están muy interesados en la remodelación del lenguaje político. Muchos de los jóvenes con quienes conversamos dijeron que el lenguaje de la política estadounidense contemporánea era repulsivo y exclusivo. La retórica

de la política estadounidense es repulsiva en el sentido de que entraba en narrativas ya codificadas y partidistas que impedían a la gente encontrar soluciones de zonas comunes y de sentido común, y en que si no estuviera ya investido en el discurso de política había pocos puntos de entrada para las personas jóvenes de cara a entrar en el proceso político. Lo que encontramos fue que los jóvenes querían dar forma activa al lenguaje de su participación política, que no había ni un solo mensaje ni un mismo tamaño que se adaptara a todo tipo de retórica, y que la creación y circulación de memes es una parte importante del discurso político para esta generación. El meme es un lenguaje o discurso compartido que muchos de ellos reconocen y con el que sienten una afinidad. Hay una especie de estilo de política *forthelulz*,² que es un poco irreverente, todo lo cual sirve para aumentar el alcance de su voz, pero no necesariamente aumentar su influencia con las generaciones anteriores de los líderes políticos. Los mensajes que hablan a los *millennials* no necesariamente hablan a la población adulta, y esto es lo que creo que puede suponer el punto de la crisis que va a llegar a esta generación. Muchos momentos de mal reconocimiento y malentendidos entre generaciones en términos de cómo la gente persigue su agenda política. Es importante que estas formas de activismo estén en red. Los mensajes viajan muy rápido de un sitio a otro, lo que permite que las historias de éxito sean replicadas por activistas no solo alrededor de Estados Unidos, sino por todo el mundo, y muchas de las protestas que han sido importantes para esta generación empezaron como protestas globales. Podemos pensar en el movimiento Occupy como quizás el mejor ejemplo de los tipos de política que surgen en una sociedad global en red.

¿Están preocupados por conceptos como su privacidad?

Es un poco un mito que esta generación actual no se preocupa por la privacidad. La mayoría de las investigaciones contemporáneas en Estados Unidos indican lo contrario: los jóvenes están profundamente preocupados por la privacidad y el control sobre la información, pero no siempre entienden los mecanismos por los que se está violando su privacidad y no suelen sentir que tienen la capacidad por cualquier medio de alterar las tendencias de la sociedad, la cuales están conduciendo hacia un estado de vigilancia por parte del gobierno y al aumento de la invasión de las empresas en sus conjuntos de datos personales *online*. Han llegado a la mayoría de edad en un mundo de minería de datos y en una sociedad «pos-11 de septiembre», y los dos efectos combinados crean una especie de sentido fatalista tal que lo que la preocupación que muestran sobre su privacidad es superada por unas instituciones mucho más poderosas de lo que ellos son. Pero para muchos de ellos Edward Snowden es un héroe.

2. I Did it for the Lulz (también conocido como «4 the lulz» o «forthelulz») es un eslogan popular usado para expresar que se realiza una determinada acción por un disfrute personal principalmente humoroso. Esto a veces se utiliza para explicar por qué una persona decide publicar contenido ofensivo, rebuscado o asqueroso en foros de discusión o medios sociales.

Creo que una de las razones por las que la relación de los jóvenes con la privacidad es tan a menudo mal entendida es que dibujan líneas en diferentes lugares. No creo que podamos pensar en la privacidad sin pensar en la publicidad. No podemos pensar en la información que excluimos de la circulación pública sin pensar en la información que revelamos, y la política de divulgación ha sido central en muchos de los movimientos políticos de los últimos treinta o cuarenta años. Si pensamos en el feminismo y en el eslogan «Lo personal es lo político», las sesiones de concienciación de los años sesenta fueron precisamente momentos en que las mujeres hablaban de temas que habían sido encerrados detrás de puertas candadas durante tanto tiempo: hablaban de violencia doméstica, de desigualdad de salario, conversaban sobre el acoso sexual en el lugar de trabajo, hablaban sobre los derechos reproductivos y estos temas fueron los que hicieron que muchas personas se sintieran incómodas cuando fueron abordadas en público, pero fueron centrales en las agendas políticas durante las últimas décadas. Lo mismo ocurriría con el movimiento LGBTQ moderno, con su eslogan «El silencio es igual a la muerte» y la idea sobre la sexualidad de uno de salir del armario. Nuevamente se trataba de violar las cosas que una vez se sentía deberían permanecer privadas, e insistiendo en que eran asuntos públicos que debían ser discutidos para que pudiéramos compartir experiencias colectivas y formar una causa común alrededor del proceso de cambio social.

Por tanto, los jóvenes de hoy en día simplemente están adoptando diferentes nociones de compartir, diferentes ideas sobre qué tipo de información se puede discutir en público y por qué. Es más probable que divulguen información relacionada con la salud, por ejemplo, a medida que buscan comunidades *online* de pacientes que están hablando a espaldas de sus médicos y tratando de identificar y perseguir su interés compartido ante un sistema médico cada vez más burocratizado e impersonal. Es probable que sean más abiertos sobre temas transgénero de lo que habían sido sus padres, y de hecho son mucho más receptivos a la idea de una mayor fluidez de género en el uso del cuarto de baño, una cuestión que parece ser una línea divisoria entre las generaciones de Estados Unidos en este momento. Por tanto, la publicidad es parte de la política de privacidad tal y cómo entienden esta. La privacidad no es un absoluto —nadie quiere permanecer en privado hasta el punto de ser invisible en una sociedad en red—. Por el contrario, como dijo Danah Boyd, la privacidad trata sobre el control de la información, saber qué información estamos liberando, a quién y bajo qué circunstancias. Ser capaz de dictar los términos en los que su información se utiliza es fundamental para conocer la forma en que esta generación entiende la privacidad. Podríamos pensar en ello como un modelo transaccional. Y, por tanto, la privacidad en este caso viene de la mano con la transparencia, la divulgación total —qué grupos están aprovechando nuestra información, para qué fines y qué están haciendo con ella— y la privacidad viene de la mano con mecanismos de control. Quieren sistemas *opt-in*, sistemas en los que tienen que elegir activamente qué información divulgar, en lugar de *opt-out* sistemas en los que, si no saben que su información está siendo

aprovechada, pueden ser explotados sin regulación. Así que ahí es donde creo que el tema de la privacidad ha ido en los últimos años y por qué es tan importante para entender la generación *millennial*.

Parece ser una generación que utiliza y participa activamente en las redes digitales, pero ¿qué piensan de la propiedad intelectual? España es de los países donde los *millennials* están enfrentados a ese concepto y donde más porcentajes de ellos se encuentra en ese ámbito ilegal de ver contenidos gratuitos a tenor de las estadísticas internacionales.

Lo primero que creo que uno tiene que reconocer sobre la generación *millennial* es que han llegado a la mayoría de edad con una expectativa de participación significativa. A menudo hablo en mi trabajo sobre la cultura participativa, por lo que me refiero a la culminación de varios siglos de luchas por la gente común para obtener un mayor acceso a los medios de producción cultural y la circulación. En una cultura participativa, las personas crean medios de comunicación, cuentan historias y producen cultura de manera conjunta con el propósito de expresar su interés personal y compartido. La línea comienza a difuminarse entre los productores de medios comerciales y los llamados productores de medios de comunicación amateur y, de hecho, como señala Yochai Benkler, una cultura plenamente participativa tiene muchas capas de producción cultural, incluyendo gobierno, educación, activismo, religión y diversas organizaciones sin fines de lucro o productores semicomerciales. Estamos viendo una cierta fluidez de la gente joven que puede comenzar como aficionados o *gamers*, producen así contenido amateur y terminan por convertirse en estrellas de YouTube como parte de este proceso que David Craig y Stuart Cunningham están llamando entretenimiento basado en la comunidad.

Los jóvenes han sido centrales en las luchas por una cultura más participativa y tienden a ver conexiones a través de temas como la neutralidad de la Red, el control de derechos de autor, la alfabetización mediática y la vigilancia de las potencias corporativas y gubernamentales como parte de una lucha mayor por los términos de su participación. Vemos diferentes actitudes emerger entre aquellos que se han convertido en productores de medios y difusores de contenido digital y aquellos que no lo han hecho. Ciertamente son conscientes de una especie de doble estándar en el que las corporaciones esperan que se les restrinja el uso de la propiedad intelectual de interés comercial y, sin embargo, la producción cultural de los jóvenes rara vez se entiende como propiedad intelectual, sino que es mucho más probable que se entienda como contenido generado por el usuario —*UGC* o *User Generated Content*—, que es a menudo libremente utilizado por las empresas en el servicio de sus propios fines. Así, a medida que comienzan a afirmar su identidad como productores quieren optar por alguna forma de sistema que proteja sus derechos sobre lo que ellos crean.

¿Y cómo se entienden los derechos de autor en el entorno de la cultura colaborativa?

También se han movido a una especie de economía popular donde se espera, como las propiedades de los medios de comunicación circulan a través de Internet, que la gente va a modificar, remezclar, apropiarse y construir sobre sus creaciones de diversas maneras. Es una cultura altamente colaborativa. Es una cultura en la que las propiedades de los medios de un grupo subcultural pueden adaptarse rápidamente para otros fines. Los memes funcionan como una especie de lenguaje compartido, donde la misma imagen es recapturada y recirculada muchas veces para muchos propósitos diferentes y puede a menudo ir y venir a través de divisiones ideológicas en el transcurso de su vida. Reconocen como artistas la necesidad de construir en una reserva cultural más grande. Así que creo que el derecho de autor se entiende como un sistema mucho más fluido para estos *millennials* debido a las formas de producción cultural y el consumo del que han sido parte, y esto a menudo frustra o confunde a los titulares de derechos corporativos que quieren ser cada vez más expansivos en las formas en que regulan lo que la gente hace con su propiedad intelectual.

Podríamos mirar, por ejemplo, las luchas por los cineastas fanáticos de la comunidad de *Star Trek*, donde los aficionados son muy conscientes del valor económico que generan para los productores de medios y ven su producción cultural principalmente como publicidad y no como una infracción. Los cineastas fanáticos durante treinta años han hecho películas de *Star Trek* aficionadas con diferentes grados de visibilidad, y solo recientemente el estudio buscó regular qué tipo de películas podrían ser producidas por los fans y cómo se podrían distribuir. Fueron forzados a ello por el caso de *Axanar*, una película hecha por fans que era altamente profesional en sus cualidades técnicas, que contaba una historia original establecida en el universo de *Star Trek*, y que fue financiada a través de *crowdfunding* vía Kickstarter. *Axanar* se convierte en un problema cuando la cantidad de dinero que consiguen obtener para financiar la producción los cineastas fans sobrepasa lo que razonablemente cualquiera podría asociar con el presupuesto de una película de aficionados. *Axanar* se convierte en el caso de referencia para la difuminación de las líneas entre la producción de contenidos por parte de aficionados, semiprofesionales y profesionales de los medios de producción.

Así que no es que los jóvenes no valoren la creatividad detrás de la propiedad intelectual, es simplemente que tienen un modelo diferente de creatividad que ha gobernado la industria en las últimas generaciones. Su suposición es que la creatividad es alimentada por lo que tomamos prestado de otros artistas, que apropiación no es explotación, que la apropiación es simplemente una parte natural del proceso creativo, y que necesitamos maneras en que podemos construir sobre el trabajo del otro. Observo en particular que, si la política entre la generación milenaria de activistas está conformada por una imaginación cívica y la cultura popular, entonces el derecho a apropiarse de símbolos, personajes, narracio-

nes de los medios de comunicación y desplegarlos con fines políticos es un tema fundamental de libertad de expresión. Las luchas por la propiedad intelectual y el control de derechos de autor por parte de las corporaciones están completamente ligadas a las luchas por la censura por parte del gobierno, tal como lo entiende esta generación.

Las actitudes de los *millennials* ante los derechos de autor también se basan en un fuerte sentido de la ética que tiene que ver con el intercambio de información y recursos dentro de una comunidad. Una sociedad en red es aquella en la que las personas cuentan unas con otras para estar ahí, para proporcionar la información que necesitan sobre una base *ad hoc* o *just-in-time* y las cosas que bloquean el flujo de información, que bloquean el intercambio de recursos dentro de la comunidad se ven en términos mucho más negativos de lo que podría haber sido visto por una generación que veía todo esto como más privatizado, como más exclusivo.

En segundo lugar, está configurado por el sentido de que generan ingresos, visibilidad y apoyo a través de otros medios más allá de su poder adquisitivo. Los jóvenes *millennials* a menudo sienten que aún no tienen el capital fluido para poder comprar en el sistema de consumo, pero debido a sus habilidades sociales y su comprensión de cómo operan las redes, ambos proporcionan datos a las corporaciones que impulsan futuras decisiones de diseño, y proporcionan visibilidad para los productos corporativos entre sus pares, lo que aumenta la circulación de ese material. Por tanto, es una comprensión diferente del valor económico que aportan a la relación que creo que es fundamental para la forma en que están pensando en los derechos de autor.

Un tercer factor es que a menudo sienten una relación mucho más estrecha con los artistas y tienen una causa común contra los titulares de derechos corporativos, así como cada vez más artistas son independientes, como más y más artistas cortajan directamente a sus fans a través de lo que Nancy Baym llama «empleo relacional» o el trabajo de construcción de relaciones, donde la alineación es con el artista y hay un creciente sentido de que los intermediarios simplemente se interponen en el camino. No es que no apoyen a los artistas que producen música, es que no quieren que el impuesto pesado sobre sus ingresos sea necesario para sostener toda la infraestructura burocrática y corporativa que apoyó a la industria de la música hasta este momento. Por tanto, es una forma diferente de entender cómo los artistas pueden relacionarse con su público que conduce en gran medida el pensamiento *millennial* sobre los derechos de autor.

En sus viajes frecuentes, ¿ha observado alguna diferencia notable en las actitudes en diferentes culturas?

La mayoría de mis comentarios aquí se han centrado en la juventud americana. Esto no es porque no me preocupen las dimensiones globales de la cultura juvenil sino porque soy renuente como estadounidense a hacer generalizaciones sobre las culturas de otras personas. La mayor parte de mi propia investigación ha estado

centrada en Estados Unidos, porque ahí es donde han venido los fondos de varias fundaciones y otras instituciones de apoyo, pero en los últimos años, como se puede comprobar, he estado viajando cada vez más por todo el mundo tratando de participar en conversaciones sobre las formas que la cultura participativa está adoptando en otros lugares.

Un paso importante en esa dirección ocurrió el verano pasado, cuando pasé tres semanas en Salzburgo, en la Academy for Global and Media Change. La academia de Salzburgo reúne a jóvenes de cerca de treinta países diferentes en todo el mundo durante tres semanas con un enfoque intensivo para la alfabetización mediática y cuestiones de cambio cívico. Vivimos juntos, trabajamos juntos y creamos medios de comunicación juntos conviviendo en una escuela de Salzburgo, y fue una experiencia profundamente conmovedora para mí y el resto de profesores que participó. Por supuesto, tratábamos en su mayor parte con las élites digitales de esos países, personas que tenían los recursos financieros para enviar a sus hijos a Salzburgo durante el verano, y vale la pena tenerlo en cuenta, pero lo sorprendente fue la enorme fluidez con la que estos jóvenes pueden formar relaciones instantáneas entre sí, encontrar un terreno común, descubrir una cultura compartida y comenzar a trabajar juntos.

Ciertamente, trajeron consigo algunos conflictos históricos con el espacio, pero también trajeron consigo una sensación de una cultura juvenil global que proporcionó el marco de referencia para el trabajo que estaban haciendo. En ese contexto, los tipos de trabajo que mi equipo estaba realizando alrededor de la imaginación cívica resonaron particularmente fuerte, y hubo momentos de pura trascendencia. Sangita Shresthova, mi directora de investigación, realizó un taller sobre la danza de Bollywood, y ver a estudiantes de Oriente Medio, de América Latina, de Europa, de África, danzando bajo los ritmos de la música hindi fue particularmente poderoso, nos hizo sentir que el cuerpo trascendía muchas de las fronteras que tratamos de erigir a su alrededor.

De hecho, este verano se centró en las cuestiones de refugiados y migración, y fue sorprendente cuántos de los jóvenes eran simplemente hostiles a la noción misma de fronteras y límites fijos, insistiendo en que la libertad de viajar de un lugar a otro era un derecho fundamental para el siglo veintiuno. Y creo que esto puede haber sido moldeado por el grado en el que han llegado a la mayoría de edad con un sistema de comunicación que hace que sea relativamente fácil comunicarse con personas de todo el mundo. Dentro de sus redes sociales ya tenían amigos en otros países, ya tenían contacto regular con personas ajenas a su propio entorno. Habían llegado a la mayoría de edad consumiendo cultura popular, no necesariamente dentro de las fronteras nacionales —así que crecieron viendo películas de Bollywood, consumiendo anime y manga, bailando K-Pop, viendo telenovelas, y así sucesivamente—. Esto es lo que yo llamo cosmopolitismo pop, la idea de que, si las generaciones anteriores se volvían hacia el arte o la música para escapar del parroquialismo de su propia cultura, los jóvenes de hoy son más propensos a recurrir a los medios populares para cumplir esas funciones y por diversas razones los medios de comuni-

cación populares de otras partes del mundo son simplemente más fácilmente disponibles de lo que eran antes, ya sea música, cómics o televisión. No son jóvenes que buscan películas de arte, sino que son jóvenes que ven el contenido de los medios transnacionales como parte de su experiencia generacional.

Seguro que surgieron contextos culturales distintos sobre el «empoderamiento de los jóvenes».

Me impresionó la sensación de que la gente en ese espacio se sentía con desigual derecho a los recursos de la cultura popular. Había una joven argentina que sentía que Argentina no producía cultura popular, que sí tenía cultura popular y alta cultura, pero que la cultura popular era cultura impuesta desde fuera, que la cultura popular era americana, y que tenían que definir su identidad en oposición a los medios de comunicación estadounidenses con el fin de obtener una idea de lo que era ser argentino. También me sorprendí por los diferentes grados de esperanza u optimismo entre esta generación. Muchos de los jóvenes de Oriente Medio lucharon para mantener cualquier mínima esperanza de cambio político, habiendo mantenido sus expectativas planteadas a través de los movimientos de la Primavera Árabe, y luego estropeados por el fracaso de la mayoría de esos movimientos para lograr una verdadera democracia y una verdadera cultura, así como cambios económicos dentro de sus fronteras. Así que vi a la gente que estaba luchando por cómo podían ser parte de los mecanismos de cambio social que he estado discutiendo a lo largo de esta entrevista. El hecho de que sean élites globales que sienten alguna conexión entre sí no significa que tengan iguales oportunidades de participación, un mismo acceso a los recursos, igualdad en el sentido del derecho y empoderamiento o igualdad de acceso a la mentoría y apoyo adulto para los tipos de aprendizaje que necesitarán para alcanzar sus metas. Así que estos son temas muy reales.

También he tenido encuentros en los últimos años en algunas de las comunidades más pobres del planeta, yendo a los barrios marginales de Mumbai y las favelas de Río y viendo a los jóvenes luchar para tener acceso a los medios de producción y circulación cultural. Me senté en Mumbai en una pequeña sala en la que diez personas viven y hablé con jóvenes que habían hecho sus propios vídeos y los distribuían a través de la web, hablé con jóvenes que estaban haciendo sus propios periódicos *online* con WhatsApp para informar sobre las actividades de su propia comunidad. Se trata de jóvenes que, contra todas las probabilidades, están encontrando un medio para convertirse en parte de la emergente cultura participativa que ha sido tan importante para muchos *millennials* alrededor del mundo, y necesitamos hacer más investigación para entender los mecanismos por los que han sido capaces de hacer esto.

A veces están atados a las tradiciones familiares y culturales. Sasha Costanza-Chock ha escrito sobre las maneras en que los jóvenes mexicanos han ayudado a sus padres a entender cómo mantener el contacto con las familias que dejaron atrás, produciendo vídeos caseros para compartir a través de Internet y que a través

de estos medios adquirieron habilidades de producción de vídeo y distribución que luego utilizaron en sus luchas por los derechos de la juventud indocumentada. A veces de manera ilícita: los jóvenes de Mumbai que conocí habían producido un vídeo en homenaje a uno de sus compañeros que habían muerto de una grave enfermedad relacionada con la pobreza, y para ello se habían metido en una de las plazas de trabajo de los jóvenes por la noche donde usaban computadoras de la oficina para producir y difundir su vídeo. La mayoría de las veces están creando juntos. No es un «hágalo usted mismo», sino un *ethos* de «hacer juntos» que moldea la cultura participativa en la que participan tantos *millennials*. Este es un caso en el que aquellos que tienen más habilidades y conocimientos los pasan informalmente a aquellos que están aprendiendo y en ese proceso la comunidad se ve fortalecida por su capacidad de compartir.

12

Conclusiones finales

José María Álvarez Monzoncillo¹
Guillermo de Haro Rodríguez²

«Un hombre con una idea es un loco hasta que triunfa».

Mark Twain

«Tenemos un plan estratégico. Se llama hacer las cosas bien».

Herb Kelleher

«Creatividad es pensar en nuevas ideas. Innovación es hacer cosas nuevas».

Theodore Levitt

«Cuando la única herramienta que se posee es un martillo, cada problema empieza a parecerse a un clavo».

Abraham Maslow

«La experiencia no es lo que te sucede, sino lo que haces con lo que te sucede».

Aldous Huxley

«La experiencia no tiene valor ético alguno, es simplemente el nombre que damos a nuestros errores».

Óscar Wilde

A partir del estudio que hemos realizado y apoyados en los capítulos de los diferentes expertos, podemos confirmar que la generación del milenio se enfrenta a retos importantes de una manera innovadora y emprendedora. Muchas veces se liga el concepto de innovación a inventar, pero la mayoría de las veces no es necesario inventar algo nuevo para innovar y triunfar. Solamente es necesario mejorar la manera que tenemos de hacer las cosas. La palabra innovar procede del latín *innovatio* que a su vez se deriva del término *innovo-are* («hacer nuevo» o «renovar»). Los individuos innovan, las sociedades innovan y, en la mayor parte de las ocasiones, nos referimos a la innovación de las empresas.

En el caso que nos ocupa hablamos de jóvenes innovadores enfrentándose a un entorno cambiante y en plena transformación por la irrupción de tecnología digital que implica la aparición de nuevos productos y servicios en todos los mercados. Eso

-
1. Catedrático de Comunicación Audiovisual en la Universidad Rey Juan Carlos y coordinador del informe *Millennials* de Fundación Telefónica. En la actualidad es director del máster de Periodismo de Televisión (URJC-RTVE) y director del grupo de investigación INFOCENT. Es autor de nueve libros, coautor de treinta y nueve libros y más de una cuarentena de artículos en revistas científicas sobre temas relacionados con la economía de la comunicación, las industrias culturales y las tecnologías de la información (www.alvarezmonzoncillo.com).
 2. Profesor de Economía, es doctor en Organización de Empresas y en Economía Aplicada, MBA, ingeniero, y atesora cursos profesionales como el Certificate Program en Strategic Decision and Risk Management (Stanford). Guest Lecturer en instituciones como IE Business School o New European College Munich. Autor de *Corleone Business School*, *Ligonomics* y *El espectador económico*.

implica estar alerta a los cambios y detectar para aprovechar las oportunidades. En palabras de Peter Drucker la innovación es el «análisis sistemático de los cambios para transformarlos en oportunidades de negocio». Las empresas, diría el gran referente moderno de la gestión, ya no compiten por productos sino por modelos organizacionales. Desde ese punto de vista, la innovación no está ligada únicamente a crear una nueva empresa, sino a actuar profesionalmente de forma diferente. Y tampoco está necesariamente ligado a la juventud. Normalmente, la innovación exige experiencia. El dicho latino *usus magister est optimus* (la experiencia es el mejor profesor) cobra aquí todo su sentido. Sin embargo, raro es hoy día el proceso emprendedor sin innovación.

Innovación sugiere creatividad, tecnología, disrupción, pensar diferente. Adjetivos que exigen formación que provee de los atributos necesarios para poder reinventarse. También implican la necesidad de innovación social, siendo cada vez más necesario para innovar estar conectado a redes de conocimiento o apoyarse en el trabajo en equipo. O la gestión, creación, detección, desarrollo y atracción del talento. Y también existe un gran debate sobre si viene inducida por la demanda o por la oferta.

La gente demanda nuevas cosas y las empresas hacen factibles esos deseos, pero las empresas aprovechan también las tecnologías para hacer nuevos productos y servicios o ser más eficientes, por ejemplo, mediante la reducción de costes. Difícil respuesta, y más en el ámbito digital, pues muchas de las innovaciones han venido de mano de los usuarios, sin los cuales no podría haberse dado un crecimiento y cambio tan radical como, por ejemplo, el de la web 2.0.

De forma equivocada la innovación se asocia indefectiblemente al resultado que procede de la investigación y el desarrollo, pero no siempre. Hay muchas formas de innovación que pasan por implementar cambios en las maneras de trabajar o distribuir, o cambios en las estructuras organizativas, que pasan a ser más planas e inclusivas. La idea de un inventor individual que registra su invento creado en soledad pertenece ya en la mayoría de los casos al pasado. Las tecnologías digitales parece que empujan hacia una innovación más de grupo, quizás derivado de la propia arquitectura de la Red, quizás promovida por nuevos valores culturales de una sociedad colaborativa y participativa. Así, por ejemplo, llevar el espíritu de las redes sociales a las empresas, ligadas a nuevos valores y nuevas formas de liderazgo. Como plantea IBM, la interconectividad va más allá de la conexión entre sistemas y dispositivos inteligentes: se trata de conectar a las personas. Las principales organizaciones utilizan las herramientas de colaboración social para ayudar a empleados, *business partners* y clientes a relacionarse entre ellos para impulsar la innovación y sacar el máximo partido de sus redes de negocio

Definir la creatividad es algo muy complejo. Tiene varios componentes: primero, las ideas creativas representan algo diferente, nuevo o innovador; segundo, las ideas creativas deberían ser de alta calidad; tercero, las ideas creativas también pueden ser apropiadas para la tarea cómo se realiza o implicar la redefinición de la tarea; por tanto, una respuesta creativa es novedosa, valiosa y relevante» (Kaufman y Ster-

enberg, 2015: 33).³ La innovación de la Red conlleva nuevos conceptos no llenos de etiquetas que pertenecen a una moda y a cierto fetichismo digital: clases sociales, ciudades e industrias creativas, inteligencia colectiva, ciudades inteligentes, etc. Esa indefinición no excluye la visión de que estamos ante un nuevo cambio que no alcanzamos a vislumbrar de la mano de la inteligencia artificial, la robótica o de tecnologías como el *blockchain*.

Los cambios del entorno de tipo demográfico, tecnológico, social y laboral han tenido también un impacto innegable, en el que profundizamos en el resto de capítulos de este trabajo. En particular el impacto de las nuevas tecnologías y las industrias creativas, de contenidos, así como el *marketing* y la publicidad han sido las principales elegidas para la creación de nuevo empleo. Siguiendo el proceso de toma de decisiones del emprendedor *millennial*, no podíamos dejar de entender sus referencias: cómo se informan y cómo se entretienen, en la medida en que las tecnologías presionan hacia la convergencia de los entornos de ocio y trabajo.

El empleo y el mercado de trabajo actual y futuro están fomentado una importante iniciativa emprendedora e innovadora en esta generación. En el capítulo inicial planteábamos la importancia de entender el entorno competitivo con un repaso no exhaustivo apoyado en diversos ejemplos para entender de manera ilustrativa la influencia del contexto en esta generación, así como su relación con la cultura emprendedora en particular. En el mismo se combinaban aspectos económicos, sociales y tecnológicos a la vez que se remarcaban casos de empresas referentes o tractoras que han impulsado los cambios a los que se enfrenta la cohorte *millennial*. Por ejemplo, un impacto fácil de comprobar es la creación de industrias enteras que hace unos años no existían: desde la industria del desarrollo y venta de apps tras la aparición de los *smartphones* hasta los coches autónomos.

Lo que nos lleva a analizar cómo uno de los principales cambios a los que se enfrenta esta generación es el nuevo mercado de empleo. La eficiencia y conectividad que han generado las redes de comunicación está cambiando radicalmente los procesos de producción y creación de valor, lo que impacta directamente en la captación y gestión de talento de las empresas.

Estos cambios han influenciado la economía moderna impulsando lo que se conoce como economía del conocimiento. Un contexto necesitado de nuevos profesionales, basado en la tecnología, la gestión de los datos y la innovación, lo cual genera cambios radicales en todas las industrias en mayor o menor medida. Uno de ellos es el exceso de información. Si la información es poder, nos encontramos en lo que Alvin Toffler denominó en 1970 «sobrecarga de información». Esto nos ha llevado a hablar de una «economía de la atención», en la que el principal recurso del que disponemos es el tiempo, que debemos gestionar de la manera más eficiente posible. Tiempo que además utilizamos para formarnos e informarnos por nuevos medios. Esto genera una importante brecha, conocida como brecha digital, pero

3. Kaufman, J. C. y Sternberg, R. J. 2015. «The Creative Mind». En: Jones, C.; Lorenze, M.; Sapsed, J. *The Oxford Handbook of Creative Industries*. Oxford University Press. Oxford, pp. 33-49.

también una paradoja: la abundancia de información provoca que existan zonas de sombras porque el acceso a gran cantidad de información no garantiza la calidad de la misma. Existen cada vez más intermediarios, filtradores, buscadores y recomendadores que se sitúan entre los creadores y los consumidores de información, lo cual afecta a sus procesos de toma de decisiones. Es importante entender, por tanto, si el emprendedor toma la decisión de emprender informado de manera adecuada o subido a lomos de una moda pasajera amplificada por los medios, que en este caso en realidad es el sustrato de un cambio estructural que está aquí para quedarse.

Teorías como la demanda *long tail*, tecnologías distribuidas como el *blockchain* o potenciales cambios biotecnológicos como el CRISPR generan una gran incertidumbre en el futuro más inmediato de esta cohorte demográfica, como vimos en el capítulo inicial.

En el segundo capítulo, María Cuesta realiza una radiografía demográfica de la generación *millennial* en España, necesaria para entender y contextualizar gran parte de los aspectos posteriores del estudio. Este retrato robot será el cimiento del posterior retrato robot de los factores clave de éxito del *millennial* emprendedor obtenido durante el estudio. En este estudio podemos hablar de un perfil de *millennial* que sitúa el perfil medio alrededor de los veintisiete años, que se ha trasladado de una ciudad pequeña a una más grande y de origen humilde.

Una generación que no se identifica con una etiqueta pero que se sustenta en un pasado de bienestar y crecimiento económico. Una generación que ha vivido dos crisis económicas y que se enfrenta a una pirámide poblacional en franca inversión. Sirva esto para entender también el esfuerzo que supone comprender y explicar el contexto histórico a través de esta generación. Partiendo de la necesaria obligación de asumir las enormes dificultades de todo tipo que supone el estudio de las generaciones, podemos incidir en la necesidad de dotarlas de profundidad mediante datos estadísticos. Como siempre, no fáciles de conseguir y, aun peor, que evolucionan, caducan y requieren constante renovación. Recuerda María las palabras de Ortega y Gasset remarcando cómo la generación es el concepto más importante de la historia. Pese al reto y a lo extenso de la literatura al respecto, nos hemos lanzado a este proyecto enfocados en el aspecto emprendedor de la misma.

Este capítulo busca aproximarse sociológicamente a los principales aspectos que construyen la identidad generacional del colectivo *millennial*. En él podemos encontrar caracterizadas su relación con el trabajo, el empleo, y el emprendimiento entre otras. No se da en el mismo un tratamiento exhaustivo, en parte por la gran cantidad de datos, en parte por ser más el objetivo aportar la base para un análisis crítico de las circunstancias que construyen la identidad de esta generación.

Presentando a los *millennials* como «jóvenes que se hacen adultos en una sociedad que ha sido diseñada por otros, y frente a la cual sus costumbres, su consumo estético, sus prioridades y valores, difieren de forma importante. Estos cambios afectan a casi todos los aspectos relevantes de la vida, pero tienen efectos particularmente destacados en su inmersión en el mercado laboral». Comprendiendo estos aspectos y partiendo de las referencias demográficas podemos apuntalar posterior-

mente nuestro estudio centrándolo en los factores clave de éxito en emprendedores *millennials* sin necesidad de referenciar de manera continuada a este capítulo que resume los principales aspectos.

El tercer capítulo nos aporta una visión sobre los canales de información de los *millennials*. Un entorno de nuevos medios de información, cambios en las labores informativas de los incumbentes, así como crecientes deseos y demandas de una audiencia en proceso continuo de reinención. Un entorno competitivo para los informadores en el que la batalla por la audiencia se caracteriza por un público que no presenta la fidelidad a la marca sobre la que se han construido las principales familias informativas. Otro aspecto es la visión de la información en clara difusión con el entretenimiento, siendo la primera generación en abandonar el consumo masivo de televisión mostrando su preferencia por el contenido *online*, especialmente por YouTube en contraposición a la tradicional televisión en directo. La costumbre de leer la prensa en papel ha caído de manera dramática en una generación que ha crecido con la posibilidad de navegar para informarse de un modo percibido como gratuito y acostumbrándose a una inmediatez que tiene implicaciones para las líneas editoriales y que afecta a la percepción de calidad del medio y del contenido.

Los *millennials* consumen las noticias a través de dispositivos conectados, con una preferencia cada vez mayor por los dispositivos móviles que no se encontraba en la generación anterior y que amplifica esa necesidad de inmediatez. En ese contexto de competencia en movilidad, las recomendaciones y las sugerencias que obtienen de sus pares principalmente por medios sociales, y el conocimiento que de la actualidad informativa tienen los *millennials* se vuelven fundamentales e influenciadores. Esta generación se muestra muy activa, pero a su vez sufre de una gran cantidad de ruido, en el que la continua aparición de rumores y la generación de noticias falsas o alternativas se han convertido en un problema. Aun siendo este un problema que no resulta desconocido para esta generación esto no modifica su preferencia por los nuevos soportes informativos.

Sin embargo, paradójicamente su confianza como consumidores de noticias, información y no entretenimiento, inclina en ese caso la balanza a favor de los medios más clásicos: la prensa y la radio. Es decir, pese a ser las redes sociales su principal vía para descubrir las noticias, es frecuente también el consumo directo o indirecto de los principales diarios digitales para estar al día de sus contenidos. Para analizar este fenómeno los autores han realizado una encuesta que, combinada con fuentes secundarias de la industria, ha permitido definir de nuevo un retrato robot sobre las formas de consumo de información de los *millennials* españoles. Este retrato nos permite apuntalar el origen de las influencias, percepciones y cultura del *millennial* emprendedor, motivado en muchos casos por referentes conocidos por estas vías.

Su cabecera de referencia en el entorno digital es *El País*, seguida de *El Mundo* y el diario nativo digital *eldiario.es*. Su consumo de la prensa digital medido en tiempo es muy reducido. La mayoría (53%) no dedica al día más de quince minutos a la lectura de la prensa en la Red. Son la primera generación que ha empezado a abandonar la televisión y mostrar su preferencia por el contenido *online*. Buscan la información rápida

y breve, pero en el grupo hay un colectivo relevante que valora un periodismo de calidad y una lectura calmada, lo que soporta proyectos como JotDown y el crecimiento del formato *long form*. Buscan más el entretenimiento que la información en la televisión y en la radio y la cadena de televisión más vista por los *millennials* es Tele5, una cadena que no destaca por ofrecer en su parrilla un gran contenido informativo. Sus informativos de referencia son los de Antena 3 y sus programas preferidos destacan por romper las estructuras rígidas que antaño mostraba el periodismo y por proyectar los contenidos en las redes sociales. El consumo radiofónico de la generación del milenio se focaliza en la radio musical, pues la atención que conceden a este medio como vehículo informativo es escasa, especialmente los *millennials* más jóvenes.

Las cabeceras han sucumbido a los deseos de los *millennials* y han creado medios con contenidos diferentes. *El País* o *El Mundo* han albergado en sus propias webs el nacimiento de medios nativos para atraer a los lectores más jóvenes y ganar audiencia en las redes sociales, muchas veces con informaciones y vídeos virales de escaso valor periodístico, que sobre todo suscitan el interés de los *millennials* más jóvenes. La batalla por la calidad y la opinión ha impactado en una generación que además ha encontrado en el mundo de los medios y los contenidos una fuente importante de oportunidades emprendedoras, así como una ventana a una visión global e innovadora que de otro modo hubiera sido costosa.

Tal como plantea Lorenzo Navarrete en el capítulo cuarto, el principal reto al que se enfrenta esta generación es el alto desempleo juvenil. No se pueden aventurar crecimientos del empleo ni evoluciones positivas de los ingresos como en décadas anteriores a la crisis. Este impacto y la evolución de la pirámide de población afectarán a la disponibilidad de mano de obra cualificada, tanto a nivel emprendedor como a nivel corporativo.

Es un hito en la historia de España que la formación no necesariamente se ve compensada un retorno en salarios, opciones de empleo y reconocimiento como el que esta generación esperaba. Mientras los salarios *millennials* caían un 15,3% entre 2008 y 2014, los salarios del segmento entre treinta y cuarenta y cuatro años solo cayeron un 11% (INE, 2016). Es el segmento de mayor iniciativa emprendedora.

La evidente diferencia fundamental con generaciones anteriores implica que esta generación no tiene una visión segura de que el futuro será mejor. Los *millennials* se enfrentan a crecientes e importantes cambios abruptos en su estilo de vida, que en muchos casos redundarán en retroceso de derechos y de calidad de vida, o lo que en resumen se ha venido a ilustrar comparando esta generación con las anteriores en el sentido de ser la primera que tendrá un menor nivel de vida que sus padres.

Otro importante impacto se da en el mundo corporativo, máxime cuando existe también una corriente emprendedora *millennial* que compagina la creación de empresas con otros proyectos, la formación o incluso el trabajo por cuenta ajena. Los *mánagers* de las principales corporaciones se enfrentan a unas características de los *millennials* que impactan en los procesos de incorporación de nuevo talento a sus organizaciones. Se detalla cómo han cambiado las actitudes y cómo el trabajo cada vez se parece más al trabajo en industrias creativas.



Existe la necesidad en las corporaciones de asumir este cambio que impacta en la línea de flotación de las mismas. Su funcionamiento interno y sus sistemas de liderazgo deben adaptarse para evitar el riesgo de perder talento valioso y costoso en un escenario de creciente competencia. La importante escasez de mano de obra cualificada y la complejidad de competir en entornos tecnológicos y en contextos cada vez más complejos seguirá naciendo de la base de expertos y profesionales distintas áreas, como, por ejemplo, el rango STEM (*Science, Technology, Engineering, Maths*).

En este entorno competitivo altamente evolutivo y complejo el emprendimiento, máxime con visión global, se convierte en una alternativa cada vez más elegida por esta generación. La experiencia profesional, preferiblemente internacional, como complemento de la capacidad académica, continuará creciendo y dando lugar en las próximas generaciones a una cohorte cada vez más transnacional y cosmopolita. El conocimiento de otras lenguas y las vivencias en otras regiones bajo diferencias económicas y culturales se han visto facilitadas por las redes digitales, aportando un nivel diferencial de valor a quienes han podido disfrutar de las mismas. Programas como el ERASMUS a nivel europeo comienzan a dar muestras de sus frutos e impacto en los *millennials*. El propio Lorenzo Navarrete explica que dichas experiencias van a favorecer su retorno, de manera que puedan aportar con su trabajo y sus ideas de forma enriquecedora, sin perder lo que han ganado, esa transnacionalidad que les

da un punto de vista distinto de la realidad, más rico, más diverso, y una de cuyas principales será su contribución a la innovación y el desarrollo en todos los campos. La paradoja es que estas capacidades que buscan las empresas como aporte diferencial a su capital humano y a su capital cultural organizativo son precisamente las que están motivando a esta generación a ver el mundo corporativo de manera diferente incluso prefiriendo el riesgo del emprendedor.

La potencial creación de una cultura europea transformadora como oportunidad de generación de talento supone a la vez un riesgo que las empresas deberán afrontar. En contraposición con la concepción de generación perdida o generación ni-ni que se ha manifestado en múltiples medios consideramos que los jóvenes *millennials* que estudian, trabajan o emprenden, sobre todo cuando lo hacen en un entorno global son un activo importante para España. Un factor clave de éxito que hemos analizado es la visión global que combinada con la experiencia previa junto con el contexto nos ha mostrado cómo la vuelta al país de los *millennials* tras su exposición cultura aporta una riqueza e intangibles que debemos aprender a valorar y que se pueden aprovechar. No solo por las empresas sino también por toda la sociedad. Intangibles como la diversidad, variedad, *networking* y conocimiento de otros países, principalmente europeos, son factores que también se relacionan habitualmente con la creatividad y la innovación.

Un riesgo que debemos afrontar es que precisamente dicha actitud emprendedora genera comportamientos que pueden implicar el no retorno a España o su retraso. Si los *millennials* no encuentran aquí condiciones para desarrollar su carrera profesional y definir su vida personal, podríamos comenzar a perder oportunidad de traer ese talento de vuelta a España o mantener aquí el talento creado.

Hemos visto en este trabajo cómo los *millennials* presentan múltiples características, como familiaridad con la tecnología, visión global y educación, que motivan y favorecen el lanzamiento de proyectos empresariales. Combinado con el contexto de cambio en el mercado de trabajo la iniciativa emprendedora crece de manera notable.

Esta generación, de un modo u otro, estará en el ojo del huracán de los grandes cambios que están por llegar. Demográficamente les toca, pero el factor principal es que cada vez más proactivamente están dando un paso adelante en vez de esperar que factores exógenos resuelvan una situación llena de incertidumbre y complicada.

Por eso es vital entender sus motivaciones, conocer su personalidad y promover y aprovechar su talento y potencial. Sobre las competencias de esta generación, el siguiente capítulo plantea como a nivel formativo los *millennials* son, sin duda alguna, la generación mejor preparada en España. En primer lugar, por sus altas tasas de educación universitaria que les mantienen en el promedio de los países de la OCDE y por encima de las ratios medias del conjunto de la población tanto en la OCDE como en la UE22. Los autores plantean la relación entre empleo, formación y habilidades en los siguientes términos: «Aunque las altas tasas de desempleo afectan a toda la población en España, se pone de manifiesto que la relación entre el desempleo de aquellos que tienen formación inferior a la enseñanza secundaria superior y los que

poseen estudios universitarios es mucho menor que la que se recoge para otros grupos de edad y menor que en la OCDE y en la UE22. En cuanto a competencias, destrezas y habilidades, la generación *millennials* también destaca por su alta cualificación. Nos encontramos ante la generación mejor formada y preparada existente y que dispone de los conocimientos y habilidades necesarios para afrontar positivamente los retos que se les propongan».

Sin embargo, la percepción del valor de la educación y los activos intangibles no tiene sentido sin un criterio para la toma de decisiones, sin una referencia generacional sólida y consensuada. ¿Qué es el éxito para la generación del milenio? Generaciones diferentes han planteado sus objetivos vitales de manera diferente. Jaime García Cantero nos desgana en el capítulo quinto un decálogo del éxito *millennial* con un enfoque original. A partir de su experiencia, al trabajar con cientos de emprendedores en los últimos diez años, Jaime plantea que el éxito es posible, aunque el panorama no sea alentador.

En primer lugar, la clave no está tanto en las ideas como en crear negocios sostenibles en el tiempo. El proceso emprendedor lo define el autor como una sucesión infinita de carreras de 100 metros, no un maratón. La implementación de una idea es tan importante como la idea en sí. Las buenas ideas son condición necesaria pero no suficiente para el éxito en el entorno emprendedor con lo que la innovación deberá apoyarse en capacidad de trabajo, sacrificio e implementación, que a menudo no se presupone a esta generación.

La pasión por lo que hacen y la experiencia son vitales, como podremos comprobar en el estudio de los factores clave de éxito posterior. Así mismo la búsqueda de ideas simples y mejoras tecnológicas es una característica de esta generación, que hemos definido antes como consumidora de microcontenidos informativos por diversos canales con baja fidelización y de manera inmediata. Es una generación colaborativa que busca compartir ideas, sobre todo por redes sociales. El emprendimiento en su parte creativa se plantea como una actividad grupal donde los mentores, socios y colaboradores son de creciente importancia, y la gestión de personas se hace cada vez más patente.

El emprendedor vive en un entorno donde el fracaso es tremendamente habitual, sobre todo si hablamos de emprendimiento digital, por lo que debe entender cómo estos fallos son el camino hacia el éxito. Equivocarse es parte del camino del emprendedor, lo que hace necesario ser tolerantes ante el fallo, y aceptarlo como un aprendizaje en una cultura como la española que penaliza el error.

La oportunidad es importante y encontrar el momento justo para lanzar las ideas. Este factor clave de éxito veremos cómo prima sobre la necesidad pese al contexto de empleo en particular y económico en general de nuestro país. La clave no está tanto en ser el pionero como en crear valor y ser eficiente.

Adeo Ressi, fundador y CEO de Founder Institute, la mayor incubadora del mundo afirma que el éxito de un proyecto reside en su capacidad de encontrar algo, por pequeño que sea, que le diferencie de los demás. Trabajar en este valor diferencial debería ser la prioridad de cualquier emprendedor».

La clave son las personas, que hacen grandes las ideas, por lo que la gestión de las personas es otro FCE que debemos estudiar. Una frase hecha en el entorno emprendedor de Silicon Valley que plantea el autor es *Pitch for people, not for money*. La gestión y creación del talento es un proceso crítico para el emprendedor.

En el capítulo siete, Alberto González Pascual analiza la integración de los *millennials* en las empresas y hace una valoración de las capacidades del *millennial* trabajador frente al *millennial* emprendedor. Para las empresas la oportunidad que suponen los *millennials* de cara a acelerar la transformación de las empresas e integrar culturalmente la innovación y la creatividad son esenciales.

Los *millennials* se encuentran influidos por la exposición al mundo digital. Esta sobreexposición puede llevar a un sentimiento de rechazo hacia las imposiciones contenidas en ese mismo mundo digital. La clave es que las organizaciones deben estar preparadas y abiertas a nuevas fórmulas de trabajo y nuevas perspectivas operacionales, centrarse en el rediseño de procesos y definir lo que supone empresa que innova de un modo recurrente. Los elementos estructuradores de la «tradición» empresarial (visión, creencias, costumbres, modelos de negocio, organización y liderazgo) deberán adaptarse al nuevo entorno. El autor lo plantea en los términos siguientes:

La sustitución generacional que representan los *millennials* es en sí una fórmula alternativa para modular la agilidad y el ritmo con que el ecosistema productivo de cada sector puede realizar su transformación específica. Los *millennials* podrían limitarse a ser una pieza dentro del engranaje para expandir la vida de los viejos ecosistemas, coadyuvando en la planificación y ejecución de ligeras mejoras sobre los modelos de funcionamiento, pero sin alterar apenas la estructura tradicional. No obstante, en el sentido opuesto y tal y como se ha visto a lo largo de los epígrafes anteriores, pueden convertirse en una palanca crítica para el diseño y la implantación de un ecosistema que proporcione la renovación completa del sistema económico. La dialéctica empresarial queda establecida entre dar prioridad a una senda conservadora u optar por la senda del cambio real y pragmático. La complejidad estriba en saber orquestar ambas posibilidades con equilibrio. Encontrar ese punto de equilibrio ideal dependerá, en buena medida (y en sincronía con el ritmo en la sustitución tecnológica), de quién y cómo se gestionará el liderazgo para ir progresivamente empoderando a la generación de los *millennials* dentro de una cultura organizacional donde puedan expresarse con confianza y libertad.

El capítulo ocho describe la revolución que está cambiando de manera radical la forma de vivir, trabajar y de relacionarse unos con otros. Los *millennials* tienen unas habilidades distintas que pueden ser aprovechadas. Sin embargo, no parece claro que tengan competencias diferentes a las de otras generaciones, más bien se muestran distintas porque viven en momento histórico diferente, con nuevas tecnologías. Además, están dentro de una cultura transmedia, remiximizada y global derivada de los productos nacidos en la era de los *boomers*. La moda, la música, el arte o el cine denotan esa mirada hacia lo *vintage*. Ellos son los poderosos prosumers, consumidores de un contenido que también crean y que tiene un valor diferencial que ha cambiado las reglas del juego. El contenido generado por los usuarios, o *users generated content*

(UGC), ha supuesto también una disrupción por el poder de las redes para crearlo, modificarlo, distribuirlo y monetizarlo de manera masiva y eficiente. El problema es el desequilibrio de mercado: ellos crean contenidos y los distribuyen gratuitamente; las empresas quieren monetizarlos y eso genera un conflicto de intereses.

Este grupo de edad no es homogéneo. Existen otras variables tan importantes como la edad: sexo, renta, educación o lugar de residencia. Pero Internet permite algo que otras generaciones nunca soñaron y que homogeneiza a primera vista: acceder de manera sencilla a la información; jugar a distancia a un videojuego; escuchar música y ver películas de manera gratuita; generar contenidos con facilidad; estar vinculado con fans globales; poder permanecer conectado con tus amigos; trabajar en casa, o estudiar a distancia. Por eso los jóvenes abrazan como una esperanza la economía colaborativa y la innovación digital. Y quizás esa nueva economía conviva con otros servicios controlados por empresas globales. El resultado es que un mundo que parecía iba a ser plano, comienza a no cambiar, quedándose de nuevo en vertical.

Sin embargo, existe un exceso de magnetismo utópico por las tecnologías de la información y la comunicación. Hay demasiada fe en Internet para solucionar los problemas. Es más que probable que no se consiga una sociedad plena del conocimiento. La inteligencia colectiva, la sociedad del ocio, la integración de ocio y trabajo en los móviles de última generación, el ciberfetichismo, el exceso de información, la huella digital, el divertirse hasta morir conllevan empoderamiento, pero también alienación en lugar de ilustración.

Ninguna generación ha tenido tanto acceso al entretenimiento y la información como la que creció con la Red. Películas, música, videojuegos, programas de televisión, videoclips, libros o periódicos forman parte de su dieta diaria. Y a esa experiencia de disfrutar de una cultura industrializada que cambió el viejo siglo xx hay que añadir dos características claves para entender lo que está pasando: individualización y compartir. Y ambas se dan de forma simultánea. Escucho una canción o veo una película y opino o recomiendo de forma inmediata. Es el lema de *together alone*. La propia arquitectura de la Red está detrás de esto. Ya se «vive en los medios», como diría Mark Deuze. Es una doble vida que modifica la forma de hacer casi todo, sin que todavía haya perspectiva para calibrar sus consecuencias. Es necesario, en consecuencia, analizar qué características o, mejor dicho, cómo estos jóvenes perciben y hacen las cosas.

Comparten la experiencia de forma virtual mientras que sus mayores también compartían, pero de forma física yendo al cine o a la discoteca. Luego el ocio pasó al hogar con la llegada de la televisión o la expansión de los equipos de música. Lo mismo sucedió con los juegos, pues pasaron del bar o del centro recreativo a las casas. La economía del «me gusta» esconde también la a menudo olvidada existencia de un rastro digital eterno que puede tener sus repercusiones. Los algoritmos controlan, en parte, el pasado, y pueden prever el futuro, al monitorizar el comportamiento. Uno de los riesgos de estos jóvenes es que están vigilados en exceso por las empresas, los gobiernos o incluso sus propios pares, cambiando normas sociales fundamentales.

La vida digital modifica las formas de ver las cosas, pero también las formas de hacerlas y compartirlas. Por tanto, es lógico que se piense de otra manera y que se pueda plantear otra forma de entretenerse y comunicarse. Ahora bien, cuando discutimos sobre una generación específica tendemos a fijarnos en aquella información que es más llamativa o novedosa, pero también en el siglo XIX las organizaciones fraternales, las mutualidades de previsión social y los grupos de ayuda mutua promocionaban el intercambio de bienes y servicios como una forma de asistencia y bienestar social. Nunca antes los bancos de tiempo habían crecido tanto.

Además, cuando hablamos del empoderamiento o del fácil acceso que tienen los jóvenes a numerosas tecnologías sofisticadas y a las redes sociales nos olvidamos que todo ello circunvala a otros muchos jóvenes sin formación y con unos bajos ingresos. Estos se enfrentan también a bajas probabilidades de ascenso social y poco tiempo para esas actividades basadas en unas frívolas redes sociales que parece que les tendrían que caracterizar según el discurso social construido. Descubrimos, por tanto, un ascensor social digital que puede bloquearse.

Si nos atenemos a la historia, lo más probable es que las metas y las diversiones de los jóvenes de hoy cambien con la edad y se centren en actividades más cognitivas, tengan un espíritu más comunitario y sean más estables desde el punto de vista emocional. Es lo que tiene el ciclo de la vida. Sin embargo, cuentan con herramientas para innovar. Otra cosa es que eso sea posible hacerlo de forma divertida, en lugar de hacerlo con mucho esfuerzo e ilusión. Y, quizás, también con la colaboración intergeneracional, condicionada por bajas tasas de natalidad y nuevos tipos de relaciones y familias, que se desconoce hacia dónde pueden evolucionar.

Entender dicha transformación y las alternativas que se generan depende de conocer las habilidades y competencias innovadoras, proceso vital para entender al *millennial* emprendedor. Por este motivo, Joaquín Cestino realiza una sólida revisión de la literatura en el capítulo noveno de este proyecto, interpretándola desde el posible impacto en la innovación.

Concluye el autor que la entrada de la generación *millennial* en el mercado laboral, sea como profesional o como emprendedor, correlaciona positivamente y claramente con la propensión y capacidad innovadora de las organizaciones. Destacar «su motivación para innovar, tolerancia al cambio, apertura a nuevas experiencias, confianza en sí mismos y determinación, orientación al trabajo en grupo y la transparencia, interés en generar contextos organizativos más flexibles, variados y con equipos más diversos, su deseo de formación permanente y —favorecidos por su empoderamiento digital— su capacidad para gestionar con mayor rapidez el acceso a la información, su valoración de objetivos más a corto plazo, la intensidad que prestan a la comunicación y la amplitud y diversidad de sus redes de contactos».

Sólidamente plantea cómo la literatura científica no discrepa sobre estos aspectos y atributos. Pero no todos estos atributos sobre los que existe consenso tienen un impacto positivo en la innovación: otros como «su bajo nivel de tolerancia a la ambigüedad, su menor autonomía en sus decisiones y tareas, y la posible

presencia de un sesgo de atribución intrínseco en muchos *millennials* pueden limitar o incluso contrarrestar posibles efectos positivos sobre innovación de esta generación».

En conclusión, «el impacto neto de este conjunto de factores y su interacción con otras variables, contextos y mecanismos sociales no solo depende de los jóvenes. El aprendizaje es, como sugiere Henry Jenkins, un proceso recíproco en el que los adultos aprenden de los jóvenes y viceversa y en el que la idea de lo que es talento está en continua evolución. Así, para que estos jóvenes sean capaces de integrar adecuadamente su aprendizaje con oportunidades empresariales e innovadoras, las generaciones que ya están plenamente incorporadas al mercado laboral y profesional (y en posiciones de mayor poder y responsabilidad que los *millennials*) deben facilitar el ingreso de estos últimos a nuestras organizaciones e interactuar con ellos vía *mentoring* recíproco. Solo una gestión del talento que tenga en cuenta su dimensión multigeneracional generará el entorno adecuado para que los *millennials* puedan contribuir con el resto de la sociedad a atender con capacidad innovadora los retos colectivos de hoy».

En el capítulo décimo se desarrolla la investigación cualitativa y cuantitativa de los factores clave de éxito que aparecen en los *millennials* emprendedores. Con respecto a los resultados demográficos en un rápido repaso de partida, vemos como en el caso del género encontramos que casi un 30% de los emprendedores que respondieron eran mujeres, concretamente un 28%, siendo el 72% restante hombres. La edad al emprender estaba principalmente entre los veinte y los veinticuatro años y entre los veinticinco y los treinta y cuatro años, aunque la mayoría de las respuestas (68%) fueron de personas que ya estaban en el rango de los veinticinco a los treinta y cuatro años.

Más de la mitad de los emprendedores encuestados no tenían experiencia previa al emprender o tenían muy poca: menos de un año. Aproximadamente el 50% son universitarios, un 23%, además, tenían formación de máster.

Respecto al apoyo la situación económica familiar era buena o muy buena en más de la mitad de los casos, con un porcentaje muy pequeño de emprendedores exclusivamente por necesidad. Aproximadamente el 36% lo hacían únicamente por oportunidad y un 61% planteaba que ambos aspectos les habían motivado. Un 14% de los encuestados nos decían que en el momento de emprender la situación económica familiar era mala.

Respecto a la existencia de mentores, un 60% planteaba no haber contado con ninguno. Más del 55% había creado un único proyecto, con un 21% atesorando dos proyectos en su haber emprendedor. Las empresas que han creado son pequeñas, el 55% aproximadamente son proyectos de menos de diez empleados. A nivel de toma de decisiones la mayoría de ellos realizan tareas de dirección general o similares (más del 65% concretamente).

Con respecto a la variable de visión global el 69% ha vivido en otro país, siendo los principales los países de habla inglesa (Irlanda, Reino Unido y Estados Unidos, pero también Sudáfrica o Malta) con más del 50% de casos.

Respecto a la innovación, la mayoría de los proyectos se dedican explícitamente a tecnología e innovación, contenidos, entretenimiento o publicidad y *marketing*. Es decir, industrias donde la creatividad y la innovación son importantes. Una muy pequeña parte se dedica al tercer sector, educación y finanzas y otros servicios o fabricación. La consultoría es también relevante pero muy alejada de las anteriores.

Un 21% comentan que no han recibido ningún tipo de apoyo y los que sí lo han recibido ha sido principalmente de la familia directa y las amistades, tanto como única fuente de apoyo como de manera combinada. En general, manifiestan poco apoyo de mentores, socios o instituciones.

Un 41% se dedica principalmente a su trabajo como emprendedor a tiempo completo, un 12% compagina emprender con estudiar, un 7% con otro trabajo por cuenta propia y un 24% lo compagina con un trabajo por cuenta ajena. Un 17% no es emprendedor en el momento de hacer la encuesta, aunque lo fue en su momento, por lo que podemos deducir que sus proyectos no han tenido éxito o su carrera como emprendedor tampoco ya que lo han dejado (definitiva o temporalmente).

En general, hemos podido comprobar como la mayoría de los factores clave de éxito de la literatura aparecen en nuestro estudio de campo, salvo quizás la importancia de los mentores, que es bastante reducida en esta generación *millennial*.

El entorno educativo puede mejorar el ambiente donde surge la innovación pues su diseño actual es muy conservador. Y la mayor parte de los empresarios entienden el fomento como ayuda o protección. Otro de los problemas es la escasa habilidad para el trabajo en equipo. Emprendimiento parece que va ligado a individualismo. Y el otro problema que se observa en el emprendimiento de los jóvenes *millennials* es su excesiva fascinación por las tecnologías de la información. Cuando uno de los retos de la economía española es el de «digitalizar» otros sectores económicos que posiblemente tengan más posibilidades de crecimiento, y en los que España es altamente competitiva. Es una perspectiva errónea pensar que la digitalización de las empresas es introducir Internet en alguno de sus procesos, cuando, en realidad, va ligada a un cambio de la cultura corporativa, e implica un constante proceso de renovación y mejora para prestar un mejor servicio o fabricar un mejor producto. La innovación conlleva la colaboración intergeneracional. Experiencia y un nuevo impulso nuevo en un cambio de paradigma tecnológico es una buena base para reestructurar muchas pequeñas y medianas empresas. Nuestro análisis de los factores clave de éxito (FCE) nos hace pensar que existe una necesidad de integrar las habilidades de diferentes generaciones.

El capítulo final ofrece una entrevista a Henry Jenkins que ha permitido conocer al lector la visión internacional sobre esta temática. En esta entrevista, el profesor e investigador desgrana los principales aspectos generacionales de los *millennials*. Desde su interesante mirada plantea la importancia del activismo y otros factores culturales que definen esta cohorte. Para él, esta generación se caracteriza por participar en la economía colaborativa y por desenvolverse en la llamada cultura transmedia. Eso implica estudiar el fenómeno de los fans y cómo los contenidos creados por los usuarios se han convertido en un evento social que las empresas se quieren

apropiar mientras que muchos de ellos pretenden monetizar. De ese conflicto surgen muchas de las tendencias que explicarán el futuro que ahora vemos incierto y que para el caso español como hemos visto se analizan en el capítulo octavo de este libro. Cuestiones como la privacidad o la propiedad intelectual y el entretenimiento en general, que han dado lugar asimismo a fuentes de oportunidades emprendedoras importantes. Sea como fuere el sector de producción de contenidos se enfrenta a un cambio radical por la ruptura de la cadena de valor tradicional que ha cuestionado el *statu quo* clásico del mundo analógico.

Este impacto es el mismo comentado en el capítulo de partida y en la premisa de este estudio en general, donde hemos podido comprobar los principales aspectos de una generación eminentemente emprendedora que cuenta con las herramientas necesarias para no perder una oportunidad en el escenario global pese a los retos a los que se enfrenta. Quizás todo esté trufado de ciertas utopías y probablemente necesitaremos más tiempo para poder vislumbrar cómo evolucionaran, motivo por el cual tiene sentido mantener un constante análisis sobre esta generación, probablemente la más estudiada de la historia. Cualquier cambio tecnológico en medio de una generación abre perspectivas no exentas también de peligros que no podemos ignorar. De ahí el interés de este estudio y el valor del trabajo de Fundación Telefónica apoyando estas iniciativas.

Por último, se debe remarcar que debemos estar vigilantes sobre las brechas digitales que surgen en la misma generación y todavía la importancia de variables demográficas como género, renta, educación y similares, que influyen de manera importante en el cambio. Máxime en una generación *millennial* que puede ser la primera con más de cien años de vida media en medio de un entorno de cambio económico, social y tecnológico de una velocidad nunca vista antes.

Nuestra visión tras este año de trabajo es optimista y consideramos que la generación *millennial* está llamada a liderar la transición hacia la cuarta revolución industrial, definida por Klaus Schwab como la integración de Internet con la inteligencia artificial, la robótica, el Internet de las cosas o la biotecnología. Un mundo de eficiencia y mejoras permanentes en el que esperamos estar en la cresta de la ola gracias a esta generación y romper lo que se denomina «el estancamiento secular» (Larry Summers y Paul Krugman). Pero no olvidemos que el ciclo vital es el que es. «¿No será acaso que esta vida moderna está teniendo más de moderna que de vida?» (Mafalda).

