

<https://doi.org/10.23913/ricsh.v11i21.280>

Artículos científicos

Ser empleado: un orgullo del siglo XX transformado en estigma en el siglo XXI

Being an Employee: A Proud Statement of the 20th Century Transformed into a Stigma in the 21st Century

Ser funcionário: um orgulho do século 20 transformado em estigma no século 21

Enrique Castillo Gil*

Universidad Americana de Europa, México

enriquecastillogil@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0002-4647-1161>

María Cristina González Martínez

Universidad Americana de Europa, México

mariacristina.gonzalez@unade.net

<https://orcid.org/0000-0001-6250-7681>

* Autor de correspondencia. enriquecastillogil@yahoo.com

Resumen

Las empresas en México hoy en día compiten fuertemente por atraer y retener talento innovando constantemente en metodologías para motivar a los empleados y candidatos. Sin embargo, la capacidad de retener al talento empleado se ha ido complicando bajo las nuevas tendencias del siglo XXI. El supuesto generalizado es que esto es debido en gran parte a las diferencias entre generaciones (*baby boomers*, *Gen X*, *millennials* y Generación Z) y que los más jóvenes no tienen el compromiso necesario para ser empleados, además de ser difíciles de gestionar. Este estudio inició con el objetivo de detectar los comportamientos generacionales de los empleados y encontrar variables de motivación que permitieran



mejorar la captación y retención del talento. Se encontraron variables que afectan directamente la intención del empleado a cambiar de empresa, pero ninguna presentó correlación alguna con la edad. Los resultados señalan que el problema de atracción y retención no es de tipo generacional, sino contextual, es decir, afecta por igual al empleado indistintamente de su edad. Además, se identificó claramente una expectativa subyacente en la mayoría de los profesionistas mexicanos encuestados a volverse autónomos o empresarios en lugar de empleados. Esta expectativa afecta directamente a la empresa que tiene empleados queriendo ser empresarios, e indirectamente a las empresas que no logran conseguir talento porque este prefiere no emplearse. El problema se agravó con el desarrollo de nuevos modelos de trabajo a partir del 2020, por lo que el “ser empleado” está perdiendo su atractivo y rentabilidad.

Palabras clave: autoempleo, brecha generacional, empresario, motivación, recursos humanos, retención de talento.

Abstract

Mexican companies fight aggressively nowadays to attract and retain talent, constantly innovating methodologies to motivate candidates and employees. However, the ability to retain talent has been increasing in complexity with the new trends in the 21st century. Many assume that the problem comes from the generational differences between baby boomers, Gen Xers, millennials, and Gen Z's in the workplace. The blame is typically assigned to younger generations for not exhibiting the commitment as employees and being challenging to manage. The original goal of this study was to detect common generational attitudes and characteristics and find the motivation variables that could improve talent attraction and retention. The study found variables that directly motivate an employee to change from one company to another but found no correlation to the employee's age. The results point out that the attraction and retention problem is not a generational one but a context problem that similarly affects all generations. The study also found an underlying expectation of becoming entrepreneurs instead of employees in most Mexican professionals. This expectation affects companies directly when they have employees already wanting to become entrepreneurs. It also indirectly affects those companies that cannot fill positions because the available talent does not like to become employees. The problem also intensified with the new work models



developed starting 2020, making “being an employee” lose its attractiveness and profitability.

Keywords: self-employment, generational gap, entrepreneurship, motivation, human resources, talent retention.

Resumo

As empresas no México hoje competem fortemente para atrair e reter talentos, inovando constantemente em metodologias para motivar funcionários e candidatos. No entanto, a capacidade de reter o talento empregado tornou-se mais complicada com as novas tendências do século XXI. A suposição geral é que isso se deve em grande parte às diferenças entre gerações (baby boomers, geração X, millennials e geração Z) e que os mais novos não possuem o empenho necessário para serem empregados, além de serem de difícil manejo. Este estudo teve início com o objetivo de detectar o comportamento geracional dos colaboradores e encontrar variáveis de motivação que melhorassem o recrutamento e a retenção de talentos. Foram encontradas variáveis que afetam diretamente a intenção do funcionário em mudar de empresa, mas nenhuma apresentou correlação com a idade. Os resultados indicam que o problema de atração e retenção não é geracional, mas contextual, ou seja, afeta o funcionário de forma igual independente da idade. Além disso, uma expectativa subjacente foi claramente identificada na maioria dos profissionais mexicanos pesquisados para se tornarem autônomos ou empreendedores em vez de empregados. Essa expectativa afeta diretamente a empresa que tem funcionários querendo ser empreendedores e indiretamente as empresas que não conseguem encontrar talentos porque preferem não ser empregadas. O problema se agravou com o desenvolvimento de novos modelos de trabalho a partir de 2020, de modo que “estar empregado” está perdendo sua atratividade e rentabilidade.

Palavras-chave: auto-emprego, gap de geração, empreendedor, motivação, recursos humanos, retenção de talentos.

Fecha Recepción: Julio 2021

Fecha Aceptación: Enero 2022



Introducción

En los últimos 50 años, las expectativas del profesionista mexicano cambiaron de tal forma que la industria se enfrenta a una gran falta de interés de muchas personas en emplearse, especialmente los jóvenes. Según un informe del simulador empresarial Young Business Talents [YBT] (2019), 65.8 % de los jóvenes entre 15 y 21 años se plantea la opción de emprender, en comparación con 28.1 % que prefiere ser empleado en una empresa.

Según el mismo programa de YBT, que realizó entrevistas a más de 8000 jóvenes, México destaca como uno de los países con mayor porcentaje de jóvenes buscando ser emprendedores en lugar de empleados. Hay que aclarar que estas entrevistas fueron hechas a jóvenes con estudios de bachillerato y universitarios, quienes representan los próximos profesionistas mexicanos.

Esto suena alentador en un país con un futuro incierto. La economía mexicana no ha crecido desde antes de la pandemia de la enfermedad por coronavirus de 2019 (covid-19). En efecto, durante 2019, presentó -0.1 % en variación del producto interno bruto (PIB); luego, en 2020, un impacto de -8.3 % en el PIB, y ahora una expectativa de crecimiento que a lo sumo podría regresar a México a los niveles de 2019 (1 133 905 millones de euros). Esto es: un estancamiento total durante tres años consecutivos. A todo esto se le suman inmensos rasgos de inseguridad, desempleo e inestabilidad política (Expansión, 2021).

Los jóvenes mexicanos en el siglo XXI representan una fuerza opositora al estancamiento. Su entusiasmo, visión y expectativas los impulsa a la búsqueda del emprendimiento como autorrealización. Puede ser que este empuje radical venga de los conocidos ejemplos en los últimos 40 años: Bill Gates, Mark Zuckerberg, Larry Page o Steve Jobs, quienes a sus 20 a 25 años decidieron ir en busca de sus sueños y ahora son una referencia de lo que es ser un joven emprendedor exitoso. Pero también es efecto de las redes sociales y el acceso ilimitado a la información, factores que si bien alimentan la creatividad, también aumentan exponencialmente las expectativas de emprendimiento, incluso al grado de hacer creer que “ser emprendedor” es igual a éxito garantizado, ya que, sesgadamente, la difusión de los casos de éxito suele predominar en las redes sociales, los cuales, en la realidad, son infinitamente menores que el número de fracasos.

Hay una gran cantidad de libros, estudios y artículos sobre la retención de talento, la motivación de los empleados y el cómo generar compromiso para con la empresa. Muchos de estos estudios se fundamentan en la pirámide de jerarquización de necesidades (Maslow,

1970), la cual direcciona al individuo de una mera satisfacción de sus necesidades básicas hacia la autorrealización y trascendencia. Sin embargo, la mayoría de los estudios sobre la retención, motivación y desarrollo de empleados suponen que el individuo busca realizarse como “ser empleado.” ¿Qué sucede cuando el fundamento del interés de dicho individuo está en ser empresario? ¿Cómo motivar a alguien a dedicar más tiempo a la empresa que lo emplea que a su propio negocio, sueño o creación? Aunque ser empleado y emprendedor no sean eventos mutuamente excluyentes, un empleado que se diversifica y se vuelve empresario al mismo tiempo en algún momento tendrá que decidir entre asignar el tiempo que tiene disponible a su empresa o a su empleo.

Así que, aun y cuando es muy alentador la existencia de tal espíritu emprendedor mencionado en el estudio de YBT (2019), el porcentaje tan alto de individuos deseando ser empresarios en México presenta una situación controversial. Ese sentimiento de preferir el ser empresario en lugar de empleado, ¿se repite aún dentro de las personas ya empleadas? ¿Es diferente la intención de “ser emprendedor” entre distintas generaciones laborando en una empresa? ¿Qué factores del empleo van en detrimento del compromiso del empleado?

El objetivo de este estudio realizado a finales de 2020 fue determinar los parámetros que más inciden en el profesionista para mantenerse como empleado, y determinar si existe una correlación entre la generación a la que pertenece el empleado y su percepción sobre dichos parámetros. Este artículo profundiza sobre cuatro resultados relevantes del estudio que abren otra vertiente sobre el problema en cuestión, y que requieren mayor atención por parte de las empresas: la mayoría de los métodos de motivación para la retención de talento se fundamentan en el supuesto de que el individuo está de acuerdo con ser empleado, pero ¿qué sucede si desde el principio ese supuesto está equivocado?

Método

Debido a la naturaleza de la investigación, se utilizó una encuesta abierta de aplicación aleatoria. La muestra, sin embargo, es de conveniencia, pues la encuesta fue difundida de manera electrónica. Al usar medios electrónicos para su difusión, el grupo de encuestados se limita a quienes tienen acceso a Internet y un dispositivo electrónico para contestarla. La encuesta tampoco era de carácter obligatorio, así que los participantes que integran esta muestra representan solo a aquellas personas que decidieron contestarla voluntariamente.



Las respuestas relevantes en la investigación realizada sobre el interés por el autoempleo o el emprendimiento se correlacionaron con las edades y otros estadísticos. La encuesta permitió conocer la opinión de los participantes sobre la oferta de valor de su empresa actual, y si existe el deseo personal de buscar autoemplearse o volverse emprendedor. La encuesta se articuló con nueve datos demográficos y 40 preguntas para registrar la percepción del empleado, dividida en cuatro secciones:

- *Sección I.* Declaratoria de objetivo y contexto. Esta sección fue puramente informativa para permitir al encuestado entender el alcance de sus respuestas y confirmar el anonimato de su participación.
- *Sección II.* Datos estadísticos. En esta sección se recopilaron los datos necesarios para la segmentación demográfica y para identificar la generación poblacional a la que pertenece el encuestado.
- *Sección III.* Opinión sobre su empleador actual. Preguntas exclusivas sobre el empleador actual o su último empleador en caso de estar actualmente desempleado.
- *Sección IV.* Expectativas y motivación para mantenerse o cambiar de empleo. Dentro de estas preguntas se incluyó la motivación para ser empresario o montar su propio negocio.

Para la sección III y IV se utilizó una escala tipo Likert que consideró seis grados en lugar de cinco, dado que, al dar un intervalo de opciones impares, existe un grupo que, ante la duda, siempre preferirá quedar en medio (Rositas, 2014). Al utilizar este intervalo, se obligó al participante a estar ligeramente en desacuerdo o ligeramente de acuerdo, lo que redujo la tendencia subjetiva hacia el centralismo por parte del entrevistado.

El enfoque del estudio fue sobre profesionistas empleados o desempleados en México. Al respecto, se utilizaron los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi] (25 de enero de 2021). El Censo de Población y Vivienda muestra que México es un país con 126 millones de habitantes, de los cuales 95.7 millones tienen 15 años o más, y 57.3 millones pertenecen a la población económicamente activa (PEA). Sin embargo, de esa PEA, 31 millones (54 %) pertenecen al empleo informal, el cual no se desarrolla dentro de la empresa formal que busca talento profesional. Los 26 millones restantes de PEA son empleadores formales. Dichos datos se pueden contrastar con los del primer trimestre del 2020 de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) 2020 (Inegi, 19 de mayo de 2020), que dictaminan que el número de profesionistas ocupados es de 9.2 millones de

personas. Aun si 100 % de estos profesionistas fueran empleados (pueden ser empresarios), representan solo 16 % de la PEA total.

La población objetivo son profesionistas empleados, autoempleados o desempleados. El intervalo de edad considerado fue de 20 a 60 años; en la encuesta se agrupó por quinquenios. La muestra alcanzó a validar la respuesta de 352 participantes dentro de la población objetivo que contestaron completa la encuesta entre septiembre de 2020 y febrero de 2021. La población de profesionistas en México, según datos de la ENOE 2020, tiene una distribución tipo *gamma* (Machado, 2016).

La tabla 1 muestra esta distribución de la población objetivo comparándola con la distribución de la muestra obtenida.

Tabla 1. Comparación de edades en la población objetivo y la muestra de la investigación

Edad (años)	ENOE 4.º trimestre 2020 Población	Encuesta Muestra	ENOE 4.º trimestre 2020 Población (%)	Encuesta Muestra (%)
20 a 29	5 332 686	111	35 %	32 %
30 a 39	4 720 259	85	31 %	24 %
40 a 49	3 328 713	109	22 %	31 %
50 a 59	1 986 066	45	13 %	13 %
	15 367 724	350	100 %	100 %

Fuente: Elaboración propia con datos del Inegi (15 de febrero de 2021)

El registro de la encuesta se hizo por lustros, pero en la ENOE 2020 se agrupa por decenas. Para comparar, en la tabla 1 también se agruparon los datos de la encuesta del estudio en decenas. La distribución de la muestra obtenida no es normal, sino bimodal, sin embargo, se asemeja más a la distribución de la población objetivo que a una curva normal, con una correlación de Spearman de 0.731 entre los datos de ambas (población y muestra).

Además, la proporción de género de la muestra (51 % del género femenino, 48.1 % del género masculino y 0.9 % registrado como no-binario) resultó similar a la registrada por el Inegi a nivel país (aunque esta solo considera el género masculino y femenino).

En la figura 1 se puede observar la distribución de la muestra en cuanto al giro de la empresa en la que labora o laboraba el empleado: es muy similar a la distribución de la

participación de los empleados en la industria de México, según datos estadísticos de la Secretaría de Economía.

Figura 1. Giro de la empresa / Industria en la que labora el encuestado



Fuente: Elaboración propia

Con los resultados obtenidos se puede inferir que la muestra con la que se trabajó es estadísticamente representativa de la población objetivo. El cálculo indica que el tamaño es válido y logró un nivel de confianza de 95 % y un error de 5.25 %. Los resultados y su análisis (tomándose las debidas reservas por los supuestos antes mencionados) son, por lo tanto, también representativos de ese grupo de la población.

Se limitó el acceso a personas que radican y se emplean o emplearon en México. Se utilizó la plataforma de Google Forms y se hizo promoción a través de redes sociales, especialmente en LinkedIn por ser una red profesional en la que gran parte de la población objetivo se encuentra. Se eliminaron los datos de 37 participantes por no tener carrera profesional o por dejar la encuesta incompleta.

Debido a que la distribución de la muestra no es normal, en la mayoría de los análisis se realizaron correlaciones bivariantes calculando el coeficiente de Spearman.

Resultados

Los motivadores seleccionados para determinar la intención de cambiar de empresa mostraron una correlación esperada en todos los casos. Así como múltiples estudios y artículos lo han mencionado (García, Londoño y Ortiz, 2016; Herzberg, 1987; Pooja, 2006), la falta de definición de valores de la empresa, el no tener autoridad o responsabilidad en la toma de decisiones, la falta de un plan de carrera o un mal liderazgo percibidos por el empleado, entre otros, afectan directamente la motivación del empleado. El estudio comprobó la fuerte correlación positiva entre la ausencia de los motivadores mencionados y la decisión de cambio a otra empresa.

Se esperaba demostrar también que el impacto de estos motivadores variaba dependiendo de la generación a la que pertenece el empleado. Sin embargo, se encontró muy baja correlación entre las distintas generaciones y su preferencia sobre los motivadores que ofrecen las empresas. Además, se evidenció el problema subyacente a la hora de intentar retener al talento: más de la mitad de los encuestados preferirían no ser empleados.

Este artículo se enfoca en los resultados relevantes y relacionados con la no-correlación entre la generación a la que pertenece el empleado y los motivadores evaluados por discrepar de la percepción generalizada de que el problema es principalmente generacional.

Edad del encuestado y motivadores de permanencia

No se encontró correlación directa entre los motivadores para cambiarse de empresa seleccionados en la encuesta y la edad de los encuestados.

Uno de los supuestos principales a investigar era la diferencia generacional en ciertos comportamientos. En la actualidad, los términos como *baby boomers*, *Gen-Xers*, *millennials* y ahora *la generación Z* (llamada por muchos *la generación de cristal*) son libremente utilizados y generalizados desde que fueron acuñados, y hay una enorme cantidad de tratados, artículos, libros y conferencias sobre estas brechas generacionales y su impacto en las empresas (Coupland, 1991; Howe y Strauss, 1991; Raphelson, 6 de octubre de 2014; Crossman, 2016; Stillman y Stillman, 2019; Twenge, 2006).

De igual manera, la mayoría, al referirse a una generación en específico, le asignan comportamientos generalizados, con base base al contexto que vivieron, aunque pudiendo

llegar a la sobresimplificación descriptiva de ese grupo. El resumen de S. Raphelson (6 de octubre de 2016) sobre las distintas generaciones se presenta en la tabla 2.

Tabla 2. Línea del tiempo de las generaciones en EE. UU.

American Generations Timeline				
There is a consensus on the general time period for generations, but no agreement on the exact year that each generation begins and ends.				
Label	Born Between		Age in 2020	Characteristics
GI generation	1901	1924	96+	They were teenagers during the Great Depression and fought in WWII. Sometimes called the <i>greatest generation</i> (following a book by journalist Tom Brokaw) or the <i>swing generation</i> because of their jazz music.
Silent generation	1925	1942	78 to 95	They were too young to see action in WWII and too old to participate in the fun of the Summer of Love. This label describes their conformist tendencies and belief that following the rules was a sure ticket to success.
Baby boomers	1943	1964	56 to 77	The boomers were born during an economic and baby boom, following WWII. These hippie kids protested against the Vietnam War and participated in the civil rights movement, all with Rock'n'Roll music blaring in the background.
Generation X	1965	1979	41 to 55	They were originally called the baby busters because fertility rates fell after the boomers. As teenagers, they experienced the AIDs epidemic and the fall of the Berlin Wall. Sometimes called the <i>MTV Generation</i> , the "X" in their name refers to this generation's desire not to be defined.
Millennials	1980	2000	20 to 40	They experienced the rise of the Internet, September 11 and the wars that followed. Sometimes called Generation Y, because of their dependance on technology, they are said to be entitled and narcissistic.
	2001	2020	0	

Generation			to	These kids were the first born with the Internet and are suspected to be the most individualistic and technology-dependent generation. Sometimes referred to as the <i>iGeneration</i> .
Z			19	

Fuente: Raphelson (6 de octubre de 2016)

Se cotejaron tanto las variables de percepción de la empresa actual como las de motivación para cambiarse a una futura empresa que ofreciera algún otro beneficio y se compraron con los intervalos de edad comprendidos en cada generación y definidos en la tabla 2.

Para comprobar la correlación entre los motivadores y la edad de los encuestados, y debido a que la distribución de la muestra resultó no ser normal, se utilizó el coeficiente de Spearman. Con base en los resultados numéricos de Spearman, ninguna de las variables de motivación para cambiar de empleo o quedarse en la empresa tuvo correlación siquiera baja con la edad del encuestado, como se presenta en la tabla 3.

Tabla 3. Correlación entre los motivadores y la edad del encuestado

Coeficiente de Spearman	
Correlación del motivador con la edad del encuestado	
Motivador	$\rho =$
Intención de cambiar para crecer	-0.132
Necesidad de promoción anual	-0.103
Intención de cambiar por otro jefe	0.034
Intención de cambiar por valores más afines	-0.024
Intención de cambiar por mayor responsabilidad	-0.022
Intención de cambiar por mejor nivel	-0.016
Intención de cambiar por todas las anteriores	-0.065

Fuente: Elaboración propia

Es importante aclarar que la correlación en las opiniones de los encuestados sobre los motivadores mencionados en la tabla 3 con respecto a la decisión de cambiar de puesto fueron de moderadas (0.50) a fuertes (0.80) en todos los casos, lo que contrasta con la baja a nula correlación de dichos motivadores con respecto a la edad del individuo.

Supuesta baja retención de las “nuevas generaciones”

El segundo punto relacionado con la edad y en el que no se encontró correlación alguna fue el índice de rotación o permanencia del empleado. La percepción generalizada es que los nuevos profesionistas tienen un tiempo de permanencia menor que las generaciones anteriores. Para esto se utilizaron los datos relativos al tiempo de ser empleados, el número de empresas a las que han pertenecido y el número de años en su última empresa.

Se separó la muestra en dos subgrupos según los años laborados como empleados. El Subgrupo 1 (*millennials*) se conformó por empleados con 5 a 15 años de empleo y el Subgrupo 2 (*Gen X*) por empleados con 16 a 25 años de empleo. En los subgrupos no se incluye el grupo conformado por empleados de cero a cinco años de empleo, al que pertenecen los 72 encuestados restantes. La razón fue eliminar el sesgo generado por los encuestados con menos de cinco años de empleo, porque su promedio de estadía es bajo debido a los pocos años laborados. El resultado se presenta en la tabla 4.

Tabla 4. Resumen de la comparación por subgrupo de estadía promedio por empresa

	Subgrupo 1	Subgrupo 2
	144 encuestados	133 encuestados
Estadía promedio por empresa	5 a 15 años de empleo	16 a 25 años de empleo
< 3 años promedio	65 %	19 %
< 5 años promedio	94 %	47 %
< 7 años promedio	99 %	65 %

Fuente: Elaboración propia

Esta comparación presenta un problema de sesgo, debido a que una persona con 16 a 25 años de empleado estadísticamente tiene mayor probabilidad de presentar un promedio de años por empresa mayor que una persona con escasos 10 años de empleo.

Además, estos resultados son un promedio lineal, y el promedio simple supondría que el empleado ha durado el mismo tiempo en cada empresa (interpretación que no necesariamente es correcta).

Es posible que este resultado sea el que las personas perciben que el Subgrupo 2 (*Gen X*) tiende a cumplir con estadías más largas que el Subgrupo 1 (*millennials*). Sin embargo, es necesario ajustar los datos para eliminar los dos sesgos antes mencionados y acercar los datos a unos más realistas. Con esa finalidad se generó un estadístico llamado *factor de empleo reciente* (FER):

$$\text{FER} = \text{Años en la última empresa} / \text{Años totales empleado}$$

El resultado del FER es un índice que estandariza qué proporción del tiempo total de empleado lleva en su último empleo; un indicador del tiempo residual del último cambio a otra empresa por parte de los participantes es obtenido. La tabla 5 muestra el resultado de este cálculo para ambos subgrupos.

Tabla 5. Factor de empleo reciente

FER	Frecuencia en el intervalo	
	Subgrupo 1	Subgrupo 2
10 %	18 %	27 %
20 %	21 %	19 %
30 %	8 %	9 %
40 %	16 %	7 %
50 %	7 %	5 %
60 %	12 %	1 %
70 %	3 %	5 %
80 %	2 %	7 %
90 %	4 %	6 %
100 %	9 %	14 %

Fuente: Elaboración propia

Un número FER bajo (10-20 %) indica que el encuestado acaba de cambiar recientemente de empleo. (Ejemplo: si el empleado tiene un total de 18 años y un FER de 10 %, en su último empleo lleva menos de dos años [1.8]. De igual manera, si un empleado tiene apenas seis años totales de empleo, pero un FER de 80 %, lleva casi cinco años (4.8) en el mismo empleo, lo que relativamente es alto para su tiempo total como empleado).

La interpretación de la tabla 5, entonces, describe que la retención del Subgrupo 2 (*Gen X* principalmente) no es significativamente mayor que la del Subgrupo 1. Además, 46 %

del Subgrupo 2 está dentro de un FER 20 % o menor, que significa que tuvieron un cambio reciente de empleo. Dicho dato en el Subgrupo 2 es mayor que en el Subgrupo 1, 39 %, que se encuentra en la misma ponderación.

Necesidad de crecimiento acelerado

La dificultad para posponer la gratificación es una característica constantemente enunciada como un rasgo en los *millennials*. Se les atribuye una inhabilidad para posponer el beneficio de su esfuerzo: buscan la satisfacción inmediata en detrimento de un beneficio mayor que podría obtenerse más adelante. Ese comportamiento se asocia con la expectativa de subir rápidamente de puesto e ingreso en las empresas. Como cualquier otro rasgo generacional, este varía con el tipo de personalidad y temperamento específico de la persona, pero es una característica que la generación *Gen X* menciona e identifica en las generaciones más jóvenes, y que se cree deriva del contexto de tecnología y respuesta inmediata en el que crecieron los *millennials* (Sainz, 2018).

Dentro de la encuesta se preguntó si la expectativa del participante era tener una promoción al menos una vez al año. A partir de esta pregunta se esperó demostrar la diferencia de opinión entre generaciones. Sin incluir los resultados de la generación de *baby boomers* (55 a 60 años) de los encuestados, existe una baja correlación negativa entre la edad y la expectativa de promoción anual. Según los resultados, a mayor edad la expectativa de una promoción por año disminuye. Sin embargo, el resultado de la generación más vieja entrevistada, *baby boomers*, contradice esta tendencia, al ser la generación que más se vio identificada con la expectativa de promociones anuales (aun por encima de la generación más joven).

Otro resultado relevante es que la mayoría de los encuestados tienen la expectativa de tener una promoción o cambio de puesto por año (de 56 % a 85 %, dependiendo del intervalo de edad). Esta pregunta se complementó con otra en la que se cuestionaba si el encuestado estaría contento en su mismo puesto por los siguientes tres años. La respuesta de ambas preguntas mostró una alta correlación (Spearman -0.811) en el sentido de que aquellos que esperan una promoción constante ven negativamente el esperar tres años en el puesto en que actualmente se desempeñan (tabla 6).

Tabla 6. Expectativa de promoción al menos una vez al año

Edad	Mi expectativa es tener una promoción o cambio de puesto al menos una vez por año						Generación	Likert 5 + 6	Likert 4 a 6
	1	2	3	4	5	6			
20 a 24	0 %	0 %	15 %	15 %	26 %	44 %	<i>Millennials</i>	70 %	85 %
25 a 29	5 %	4 %	6 %	21 %	23 %	41 %	<i>Millennials</i>	64 %	85 %
30 a 34	4 %	10 %	10 %	14 %	25 %	37 %	<i>Millennials</i>	62 %	76 %
35 a 39	3 %	6 %	14 %	23 %	11 %	43 %	<i>Millennials</i>	54 %	77 %
40 a 44	15 %	2 %	8 %	23 %	25 %	27 %	<i>Gen X</i>	52 %	75 %
45 a 49	11 %	12 %	21 %	12 %	21 %	23 %	<i>Gen X</i>	44 %	56 %
50 a 54	14 %	3 %	14 %	21 %	24 %	24 %	<i>Gen X</i>	48 %	69 %
55 a 60	6 %	13 %	0 %	6 %	25 %	50 %	<i>Baby boomers</i>	75 %	81 %

Fuente: Elaboración propia

Ser empleado o empresario

El cuarto factor por incluir en este artículo es la pregunta sobre el interés de seguir siendo empleado o volverse un empresario o emprendedor. Al hacer las correlaciones entre las respuestas y las edades, el resultado es la tabla 7.

Tabla 7. Expectativa de ser emprendedor o empresario

Edad	Expectativa del encuestado a ser empresario						Generación	Likert	Likert
	1	2	3	4	5	6		5 + 6	4 a 6
20 a 24	7 %	7 %	0 %	7 %	11 %	67 %	<i>Millennials</i>	78 %	85 %
25 a 29	11 %	5 %	12 %	8 %	11 %	54 %	<i>Millennials</i>	64 %	73 %
30 a 34	10 %	2 %	18 %	20 %	20 %	31 %	<i>Millennials</i>	51 %	71 %
35 a 39	6 %	6 %	9 %	24 %	32 %	24 %	<i>Millennials</i>	56 %	79 %
40 a 44	13 %	2 %	10 %	19 %	21 %	35 %	<i>Gen X</i>	56 %	75 %
45 a 49	2 %	5 %	21 %	12 %	11 %	49 %	<i>Gen X</i>	60 %	72 %
50 a 54	0 %	3 %	10 %	7 %	31 %	48 %	<i>Gen X</i>	79 %	86 %
55 a 60	6 %	13 %	13 %	13 %	0 %	56 %	<i>Baby boomers</i>	56 %	69 %

Fuente: Elaboración propia

En general, indistintamente de la edad, al menos 50 % de los encuestados en cada quinquenio tuvo una respuesta Likert positiva hacia la expectativa de ser empresarios (escala de Likert 5 + 6), y no más de 19 % están satisfechos con ser empleados (escala de Likert 1 + 2). De nuevo, la edad no aparenta ser un determinante en este factor. Si hay una diferencia en los quinquenios entre 30 y 45 años, donde se ve una dilución de la seguridad en la decisión (pasando de seis a cinco o cuatro en la escala de Likert), sin embargo, la respuesta de 70 % o más de los encuestados está fuertemente inclinada a ser empresarios por encima de ser empleados.

Discusión

La denominada brecha generacional

El análisis de correlaciones que se realizó de todas las variables del estudio demuestra que las variables de motivación examinadas para la atracción y retención de talento no presentan una diferencia generacional marcada. Aunque las variables de motivación que se postularon (Valores de la Empresa, Crecimiento, Congruencia, Responsabilidad) sí resultaron con una alta correlación positiva al momento de decidir quedarse o contratarse en la empresa, ninguna presentó una correlación identificable con la edad del encuestado.

Existe una correlación baja que denota que las generaciones más jóvenes tienen mayor expectativa de tener promociones frecuentes (esta no es una variable evaluada en la decisión de cambio del empleado). En el quinquenio de 45 a 49 años (*Gen X*), solo 56 % se mostraron de acuerdo con la expectativa de tener, como mínimo, una promoción anual. En los quinquenios de 20 a 24 y de 25 a 29 años, 85 % se mostraron positivos hacia esa misma expectativa. Basándose en estos resultados, aunque la mayoría de los encuestados mostraron la inclinación positiva hacia esta expectativa, la percepción de un *Gen X* del quinquenio entre 45 a 49 años sería que los jóvenes entre 20 y 29 años presentan 50 % más veces la esperanza de una promoción anual (lo cual valida la opinión generalizada por parte de la generación *Gen X*, pero no porque las demás generaciones no la presenten, sino por ser mayor en proporción comparativa únicamente).

La intención de la investigación era confirmar precisamente la existencia de esas diferencias entre generaciones con respecto a sus expectativas y percepciones de los empleados con la empresa. Los resultados evidencian que, aunque las generaciones anteriores asignan comportamientos genéricos a las nuevas, todas las generaciones encuestadas exhiben una distribución similar en las expectativas analizadas.

Puede tratarse de un fenómeno en el que la comparación en tiempo presente está sesgada por el recuerdo de tiempos anteriores. Se identifican y asignan rasgos a las nuevas generaciones (que sí los tienen) pero se les compara contra las generaciones anteriores cuando tenían esa misma edad o estaban en ese momento de su trayectoria.

Dicho sea de otra manera, se comparan los rasgos de dos generaciones distintas cuando estas tenían la misma edad. Definitivamente el joven (A) profesionalista de 20 años cuando era 1990 no se parece al joven profesionalista (B) de 20 años en el año 2020. El contexto, tecnología, sociedad y demás tampoco es parecido entre 1990 y 2020. Ahí es donde



la comparación no es correcta. Al joven (B) de 20 años en el año 2020 hay que compararlo con la misma persona (A) de 50 años en el año 2020. Dicha persona (A) tendrá una influencia del mismo contexto en el que vive el joven (B). Aun si no son idénticos, las dos personas exhibirán muchos más rasgos similares.

La premisa que arroja este análisis es que la adaptabilidad de los seres humanos no se está tomando en cuenta a la hora de comparar generaciones. Las viejas generaciones han tenido que aprender a adaptarse a la nueva era, tanto que parecen estar adoptando rasgos que en general se les asigna a las generaciones más jóvenes, cerrando así la brecha generacional.

El impacto de esta premisa en el tema laboral radica en no buscar distintos modelos de motivación dependiendo de la generación a la que el talento pertenece. A modo de ejemplo: la fórmula conocida del siglo XX para la motivación y retención del talento solía ser relativamente simple: un buen sueldo, reconocimiento y la oportunidad de hacer carrera en la empresa. A principios del siglo XXI, las empresas incrementaron lo que se denomina *sueldo emocional*: horarios flexibles, áreas de descanso, paquetes de bienvenida y muchos otros beneficios, a veces intangibles, para incentivar al empleado. A 20 años de esos cambios, el resultado del estudio indica una derogación de la percepción de “ser empleado” en más de la mitad de los empleados entrevistados, pero la invalidez de las fórmulas del siglo XX y XXI no es solo para las nuevas generaciones, todas las generaciones de empleados están requiriendo un ajuste en la relación empleado-empleador.

La denominada *brecha generacional* sí existe, pero el contexto actual lo viven todas las generaciones. El incremento en la tasa de graduados de profesional ha aumentado en países latinoamericanos, y con ello la competencia por un número limitado de empleos (Canales y De los Ríos, 2007). El estudio profesional ya no es garantía de una mejor remuneración económica, y los motivadores individuales cada vez son más específicos. Aunque existan distintas generaciones laborando en la empresa, el contexto afecta a todos. Es por eso por lo que la empresa debe enfocarse en responder a dicho contexto, no a los rasgos generacionales que se le asignan a uno u otro grupo de empleados.

Para que la empresa pueda competir por el mejor talento disponible (y dispuesto a emplearse) requiere hacer ofertas a la medida, no como antes, que se hacía una oferta estándar para un colectivo similar de profesionistas (González *et al.*, 2020).

Ser empleado es menos atractivo que el emprendimiento y el autoempleo

La oferta de empleo tradicional-presencial compite hoy en día con las opciones de empleo virtual-remoto, autoempleo y emprendimiento. Estas opciones están disponibles para cualquier persona, prometiendo una (supuesta) libertad y autonomía; por eso es crítico definir una metodología y análisis para la retención de talento en la empresa (Dychtwald, Erickson, y Morison, 2007).

El que los profesionistas prefieran el emprendimiento y menosprecien el empleo no es anormal. Pero el estudio realizado arroja una gran cantidad de participantes con esa preferencia, lo que sí es preocupante. Más de la mitad y hasta tres cuartas partes de los empleados de las empresas están “de paso” por estas, pensando en cuándo poner su negocio y claramente decididos a salir de la empresa para emprender la suya propia, lo que confirma la información del reporte de YBT del 2019.

De aquí se desprende una de las principales dificultades para motivar. Se requiere profundizar sobre la razón de este pensamiento (al menos en México, en ese grupo poblacional). ¿Qué es lo que cree el empleado que va a obtener, o va a dejar, cuando sea empresario en lugar de empleado? ¿Está consciente el empleado sobre las necesidades y riesgos al emprender un negocio? ¿Hay algo que la empresa pueda ofrecer a cambio para que el empleado cambie su deseo de ser empresario o autoemplearse para mejor ser empleado?

Dentro de las posibles soluciones para la empresa en el siglo XXI, el empleo virtual o remoto se perfila como una propuesta competitiva para aumentar la intención de emplearse en lugar de emprender. Estudios como el de Stone, Horan y Flaxman (2018), aun antes de la pandemia, muestran beneficios tangibles en cuanto a compromiso, eficiencia y desempeño en individuos trabajando remotamente.

Algunos puntos críticos para comprender la preferencia actual de los empleados a dejar de serlo incluyen:

a) La búsqueda de un balance entre la vida laboral y privada. Esto exige a la empresa a estar consciente de la individualidad y particularidad de situaciones personales de sus empleados para adaptar su oferta según sea el caso (Golik, 2013).

b) Los sistemas y la accesibilidad han permitido cada vez más que jóvenes puedan emprender con nuevas ideas sin necesidad de tener experiencia laboral (Valencia, 2012). Los ejemplos como Michael Dell, Steve Jobs y Bill Gates han servido para motivar e incentivar el espíritu emprendedor, en detrimento de la imagen de un empleado, esclavizado



a una rutina, horario, estructura y remuneración topada por el segmento de mercado al que pertenece la industria o el profesionista. Nunca se había puesto a prueba la experiencia de empleado como ahora (Cid, 2020).

c) Los sistemas cibernéticos en constante evolución para crear, comercializar y promover bienes y servicios desde su hogar son ahora de fácil acceso. Todo esto sin la necesidad de tener un empleador directo, o trabajar solamente para una empresa. La era cibernética y el Internet han permitido el crecimiento de un rubro de autoempleo que amenaza directamente la oferta de valor de las empresas empleadoras (Castells, 10 de abril de 2002).

d) La covid-19 además aceleró en el año 2020 todos los procesos de digitalización y trabajo remoto, cambiando los patrones de consumo tanto por los productos demandados como por la cadena de suministro (Lamothe y Lamothe, 2020). Esto a su vez trajo consigo un cambio repentino que está obligando a todas las empresas a replantearse su modelo de negocio y la relación con el recurso humano, a quien permitió (en muchos casos) trabajar remotamente, poniendo a prueba paradigmas de la última década sobre la factibilidad del trabajo remoto.

El impacto sobre la aversión a la empleabilidad ya está presentándose, pero no es al trabajo, sino al modelo tradicional de ser empleado. La expectativa original del estudio en el que se basa este artículo era determinar motivadores que permitieran a la empresa diseñar estrategias para mejorar la retención de los empleados. Sin embargo, los resultados estresan la importancia para la empresa de determinar nuevos modelos de empleo o colaboración entre el talento disponible y la empresa.

La disponibilidad de opciones para que las personas generen ingresos ha aumentado drásticamente, el riesgo y complejidad del autoempleo y el emprendimiento han disminuido en gran parte y con el experimento forzado del empleo remoto derivado de la pandemia del 2020 la empresa perdió sus argumentos para negar el trabajo remoto en muchos tipos de empleo.

La siguiente línea de investigación de mayor relevancia será el identificar modelos distintos de generación de riqueza, y desarrollar una metodología para ponderar el valor real, económico y emocional de las distintas opciones que tiene el individuo para obtener su bienestar (riqueza económica, balance vida-trabajo, salud física y mental).



Conclusiones

El hecho es que los factores externos están afectando a todas las generaciones que coexisten en el trabajo, no solamente a los más jóvenes. Este estudio permite comprobar que, al menos para quienes integraron la muestra, los motivadores encontrados afectan similarmente a todas las generaciones, y que la mayor dificultad para retener a un empleado es la expectativa de dicho empleado a no serlo. Sería útil que la empresa se transforme considerando los motivadores de todos sus empleados y candidatos, con congruencia y adaptabilidad, indistintamente de la generación a la que pertenezcan. Sobre todo sería una ventaja competitiva para la empresa el entender las expectativas de aquellos que añoran ser empresarios o emprendedores, y encontrar un balance en el que se satisfagan dichas expectativas aun siendo empleados, de ser posible.

Aun en el caso específico de la correlación existente entre la edad y la expectativa de crecimiento, las generaciones más antiguas de empleados siguen presentando una esperanza preponderante a continuar creciendo en la empresa, así que la solución que la empresa busque para atraer y retener a los más jóvenes debería considerar el beneficiar al resto de las generaciones en la empresa.

El que la retención o atracción de talento se vea afectada principalmente por los motivadores enunciados y no por la edad del individuo, elimina el paradigma de la brecha generacional al que tanto se le adjudica la problemática actual de rotación y falta de atracción. El problema existe, pero la causa principal no son las nuevas generaciones, sino un cambio significativo en los modelos de generación de valor a los que tiene acceso el individuo, que compiten contra el “ser empleado”.

Los empresarios requieren revisar la oferta de valor hacia el talento disponible, y aceptar que están compitiendo contra nuevas opciones (empleo remoto, autoempleo y emprendimiento), algunas más atractivas y rentables, otras simplemente más balanceadas y satisfactorias. Conforme las historias de éxito en jóvenes empresarios se difundan, y la tecnología simplifique los procesos creativos, la idea de emplearse continuará perdiendo su atractivo. Aquellas empresas que logren adaptar su modelo y adopten un acercamiento más holístico hacia la relación talento-empresa son las que tendrán mayor oportunidad de salir victoriosas en este siglo XXI.

Futuras líneas de investigación

Los resultados de este trabajo se enriquecerán posteriormente ahondando en dos rubros que se identificaron durante el proceso de la investigación original, pero estuvieron fuera del alcance de esta.

Conocimiento del individuo sobre las opciones para generar un ingreso, sus beneficios y perjuicios.

La investigación detectó cuatro posibles estructuras de generación de valor (empleo presencial, empleo remoto, empresario y autoempleo). La intención de no ser empleado es evidente en gran parte de la muestra, pero las razones para esto no fueron analizadas. Estas razones pueden ser extrínsecas, intrínsecas y trascendentes; pero también pueden ser realistas o fantasías infundadas.

Se plantea realizar una investigación que distinga las razones (reales o aparentes) por las que el individuo prefiere alguna de estas cuatro estructuras. La investigación podría aclarar si es un problema de falta de conocimiento y expectativas irreales, o si la decisión es racional y analizada con base en fundamentos claros de costo/beneficio o preferencias. Con esta nueva investigación podrá ser factible rediseñar los mecanismos de motivación para incrementar la captación y retención de talento en la empresa.

Distinción socioeconómica y cultural

La investigación fue acotada a un grupo de la población mexicana con estudios profesionales (universitario y posgrado). Este grupo representa un bajo porcentaje de la PEA total, así que la percepción sobre el “ser empleado” que se obtuvo de la muestra original puede variar considerablemente (en apreciación y expectativa) comparándola con la de individuos de niveles de educación media o de más bajo posicionamiento económico/cultural.

Se propone realizar ese análisis en los grupos de empleados sin estudios profesionales, y detectar si existen diferentes motivadores en distintas generaciones. Esta nueva investigación puede ayudar a determinar si existe esa brecha generacional en quienes normalmente ocupan puestos operativos y técnicos para la creación de herramientas junto con la empresa que permitan reducir los índices de rotación en niveles operativos.



Referencias

- Canales, A. y De los Ríos, D. (2007). Factores explicativos de la deserción universitaria. *Calidad de la Educación*, (26), 173-201.
- Castells, M. (10 de abril de 2002). La dimensión cultural de Internet. Recuperado de <https://www.uoc.edu/culturaxxi/esp/articles/castells0502/castells0502.html>.
- Cid, F. (2020). ¿Cómo puede evolucionar la experiencia de empleado con el impacto del COVID-19? *Capital Humano*, (355). Recuperado de http://florcidcomunicacion.es/wp-content/uploads/2020/09/ReportajeCH_Tendencias_Experiencia_Empleado_I.pdf.
- Coupland, D. (1991). *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*. London, England: St. Martin's Publishing.
- Crossman, D. (2016). Simon Sinek on Millennials in the Workplace. (YouTube video). Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>.
- Dychtwald, K, Erickson T. y Morison R. (2007). *Retención del talento*. Ciudad de México, México: Editorial Empresarial Lid.
- Expansión. (2021). Mejora el PIB en México. *Expansión / Datosmacro.com*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/pib/mexico?anio=2021>.
- González, J. C., García, P., Lasaga, A., de las Peñas, A., de Mora, J. M., Garre, M., Moreira, J., Jiménez, A., Paredes, S. y Torres, N. (2020). De la experiencia empleado a la experiencia humana. Sintonizando las organizaciones y las personas. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*, (152), 28-33.
- García, D., Londoño, C. y Ortiz, L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Revista Psyconex*, 8(12). Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326981>.
- Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 107-133.
- Herzberg, F. (1987) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 5-16.
- Howe, N. and Srauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York, United States: William Morrow.



Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi]. (19 de mayo de 2020). Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Cifras del primer trimestre de 2020. Comunicado de prensa núm. 219/20. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/enoe_ie/enoe_ie2020_05.pdf.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi]. (25 de enero de 2021). En México somos 126 014 024 habitantes: Censo de Población y Vivienda 2020. Comunicado de Prensa núm. 24/21. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EstSociodemo/ResultCenso2020_Nal.pdf.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi]. (15 de febrero de 2021). Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Nueva edición (ENOE^N). Cifras durante el cuarto trimestre de 2020. Comunicado de prensa núm. 115/21. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/enoe_ie/enoe_ie2021_02.pdf.

Lamothe, P. y Lamothe, A. (2020). Covid-19 y digitalización de la economía. El nuevo vector de las estrategias empresariales. *Economistas, Colegio de Madrid*, (170), 157-166.

Machado, J. R. (2016). Modelación de la distribución gamma en matlab para aplicaciones de radar. *Ciencias Holguín*, 22(4), 1-17. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181548029005>.

Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. Nueva York, United States: Harper & Row, Publishers.

Pooja , R. (2006). New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/02621710610670137>.

Raphelson, S. (October 6, 2014). From Gls to Gen Z (Or is it iGen?): How Generations Get Nicknames. *npr*. Retrieved from <https://www.npr.org/2014/10/06/349316543/don-t-label-me-origins-of-generational-names-and-why-we-use-them>.

Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios*, 11(22),



235-268.

Recuperado

de

<https://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/59>.

Sainz, E. (2018). Factores que influyen en el perfil motivacional laboral de los millennials. *MLS Psychology Research*, 1(1).

Stillman, J. and Stillman, D. (2019). Managing Generation Z. Retrieved from <https://www.linkedin.com/learning/managing-generation-z/gen-z-unlike-any-you-ve-managed>.

Stone, C., Horan, S. and Flaxman, P. (2018). What does the future hold? Investigating the benefits and challenges of agile and remote working. Paper presented at the CIPD Applied Research Conference 2018. Retrieved from https://www.cipd.co.uk/Images/investigating-the-benefits-and-challenges-of-agile-and-remote-working_tcm18-57296.pdf.

Twenge, J. (2006). *Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled — And More Miserable Than Ever Before*. London, England: Atria Books.

Valencia, G. (2012). Autoempleo y emprendimiento. Una hipótesis de trabajo para explicar una de las estrategias adoptadas por los gobiernos para hacer frente a los procesos del mercado. *Semestre Económico*, 15(32), 103-128

Young Business Talents [YBT]. (2019). V Informe Young Business Talents. Recuperado de https://www.youngbusinesstalents.com/wp-content/uploads/2019/05/The-YBT-Report_Spain_Espan%CC%83ol-febrero-2019.pdf scrolling=yes height=850.



Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	Enrique Castillo Gil (Principal) – Maria Cristina González Martínez (apoyo)
Metodología	Enrique Castillo Gil (Principal) – Maria Cristina González Martínez (apoyo)
Software	N/A
Validación	Enrique Castillo Gil
Análisis Formal	Enrique Castillo Gil
Investigación	Enrique Castillo Gil
Recursos	Enrique Castillo Gil (Principal) – Maria Cristina González Martínez (apoyo)
Curación de datos	Enrique Castillo Gil
Escritura - Preparación del borrador original	Enrique Castillo Gil
Escritura - Revisión y edición	Enrique Castillo Gil (Principal) – Maria Cristina González Martínez (apoyo)
Visualización	Enrique Castillo Gil (Principal) – Maria Cristina González Martínez (apoyo)
Supervisión	Enrique Castillo Gil (Principal) – Maria Cristina González Martínez (apoyo)
Administración de Proyectos	Enrique Castillo Gil
Adquisición de fondos	Enrique Castillo Gil