

Planeación estratégica de la gestión del talento y transición profesional

Strategic human resource management and work transition

Aceptado el 12 de marzo de 2020. Aceptado el 18 de julio de 2020.

Melissa Llerandi Wilson^{*}
Silka Juárez Bretón[†]

Resumen

El objetivo de este artículo es analizar la relación existente entre la planeación estratégica de la gestión del talento y la transición profesional, identificando el impacto social y económico que tendrá tal relación en el futuro, dado el próximo fin del bono demográfico. Se destacan retos que las pymes necesitan abordar para crear ventajas competitivas a partir de las condiciones demográficas actuales. Los abordajes existentes son insuficientes para hacer frente a los retos que se avecinan. A partir de la literatura analizada se concluye que en México no se han llevado a cabo estudios de juventud desde la perspectiva empresarial. La originalidad de este artículo es presentar un marco organizacional desde el cual definir, entender y desarrollar a los jóvenes, apoyando su transición profesional, e impactando económicamente a la organización, así como al país a mediano y corto plazo.

Palabras Clave: Planeación estratégica de la gestión del talento, transición profesional, pymes.

Abstract

The objective of this article is to analyze the relationship between the strategic human resource management and the professional transition, identifying the social and economic impact it will have in the future, given the upcoming end of the demographic bonus. This research highlights challenges that SMEs need to address in order to create competitive advantages based on current demographic conditions. Existing approaches are insufficient to meet the challenges ahead. From the literature review, it is concluded that no studies of youth have been carried out in Mexico from the business perspective. The originality of this article is to present an organizational framework from which to define, understand and develop young people, supporting their professional transition, and financially impacting the organization, as well as the country in the medium and short term.

^{*} Estudiante del Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. melissa.llerandi@upaep.edu.mx.

[†] Profesor investigador del Doctorado en Mercadotecnia, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. silkajuarez@upaep.mx

Keywords: Strategic human resource planning, work transition, youth, SMEs.

1. Introducción

Las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes), enfrentan retos multidimensionales, siendo la gestión del talento humano uno de los más relevantes. 25% de la población mexicana es catalogada por el INEGI como joven, es decir, que tiene entre 15-29 años. De ellos únicamente el 15% cuenta con prestaciones laborales, ganando solo el 7.4% más de tres salarios mínimos (INEGI, 2019), lo que revela la participación de las organizaciones en el aplazamiento de la transición profesional. Esto significa que se postergan aquellos hitos en la vida laboral de una persona que la acercan a la adultez, con las responsabilidades y derechos que conlleva (Salgado, 2005).

Esta información demográfica cobra relevancia al conocer que el 80% de los empleados de pymes son jóvenes que, de acuerdo con ciertas características generacionales, no están en su mayoría asumiendo responsabilidades laborales. A se suma el hecho de que los gobiernos, el comercio y las empresas encuentran beneficios en la juventud prolongada (Reguillo, 2013). Es por esto que es fácil toparse con personas que alargan los derechos que acompañan a la juventud, de una manera socialmente aceptada.

La problemática de estudio se enmarca en el hecho de que en México el futuro está definido de acuerdo al INEGI: se vivirá un envejecimiento acelerado, con un bono demográfico temporal que se mantendrá por un decenio mientras disminuyen las tasas de fecundidad (Odorica, 2012),

condición que se comparte con otros países de América Latina, como Costa Rica, Panamá, el Salvador y Nicaragua (Flores, 2014:106). Con esta información es notorio el impacto de esta cohorte demográfica en el crecimiento económico (Garza et al., 2019), mismo que no puede darse si no existe una adecuada gestión del capital humano.

A partir de la revisión de la literatura se aprecia que la relación de las variables que considera la presente investigación es necesaria y relevante, dado que se traduce en información que impacta la manera en la que se lleva a cabo la planeación estratégica, así como el manejo de los recursos humanos. Es por esto que se enuncia la siguiente interrogante de investigación: ¿Cómo es la relación existente entre la planeación estratégica de la gestión del talento y la transición profesional?

El problema objeto de estudio asume como premisa la falta de información referente al estudio de la juventud desde un punto de vista organizacional. En consecuencia, se hace necesario enmarcar las características de esta cohorte demográfica en un contexto de pequeñas y medianas empresas, reconociendo sus necesidades y valor agregado, así como proyectando soluciones estratégicas para su mejor gestión.

2. Marco Teórico

2.1 Juventud

El concepto de juventud ha sido ampliamente abordado desde distintas disciplinas, en un afán de codificar pautas educativas, sociales y éticas; por lo que en México desde los años cincuenta se

requirió de una resignificación de identidades juveniles que da comienzo a una serie de estudios formales enfocados en la clase media (Torres, 2014).

Sin embargo, fue hasta 1985, con el Año Internacional de la Juventud que los investigadores consideraron necesario estudiar a la juventud de manera independiente al resto de la población. De esta forma el concepto de lo que es un joven comenzó a evolucionar, haciéndose evidente la imposibilidad de su inserción a la sociedad (Mendoza, 2011). Surgen así investigadores mexicanos como Reguillo, quien aborda conceptos mundiales relacionados con el tema, considerando la relevancia de la postura social al formular su conceptualización.

De Garay (2012), por su parte, llevó a cabo estudios en el marco de la educación superior, identificando que 95% de los universitarios encuestados eran solteros, y que el 30% trabajaba de forma paralela. Esto ubica a las universidades como actores que participan en el origen de la moratoria social, que es la antesala de la postergación de la transición profesional.

Actualmente se llevan a cabo investigaciones referentes a este tema, existiendo un Seminario de Investigación en Juventud, así como una Red Nacional de Jóvenes Investigadores, sin embargo, los enlaces no están disponibles, siendo la información incompleta además de poco amigable.

Para fines de esta investigación, es importante destacar que el concepto de juventud varía dependiendo de la disciplina que lo defina (Pico & Vanegas, 2018). Es por esto que resulta de interés analizar el rango de edad que distintos organismos nacionales e internacionales consideran como la etapa en la que se es joven. A partir de la Tabla 1 es posible hacer una

comparación de la realidad mexicana, notando cuatro años de desfase en la definición del rango de edad de un joven. Esto da lugar a una extensión justificada del proceso madurez, o moratoria social que se perpetúa en distintos contextos (Wylie, 2015).

Tabla 1 La juventud de acuerdo con distintos organismos

	Institución	Rango de edad
Organismos internacionales	UNICEF	18-25 años
	Asamblea General de las Naciones Unidas	15-24 años
	Convención Interamericana de los derechos de los jóvenes	18-24 años
Organismos Nacionales	INEGI	15-29 años
	Instituto Mexicano de la Juventud	12-29 años

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2019), UNICEF (2002), ONU (2020)

Ahora bien, los investigadores de la juventud están conscientes de que para definirla es necesario ir más allá de lo biológico. No basta señalar un rango de edad, pues deben tomarse en cuenta las circunstancias particulares, así como la perspectiva del actor social que le da contenido (Taguenca, 2009). Como señalan Brunet & Pizzi (2013) y Reguillo (2004), no es válido que la edad sea una característica definitoria del concepto global, siendo indispensable incluir las significaciones simbólicas, potencialidades y expectativas (Leví, como se citó en Taguenca, 2009).

Es por esto que resulta necesario considerar la definición de este grupo poblacional desde el punto de vista organizacional; correspondiendo a la persona de entre 18 y 25 años que cuenta con los conocimientos, habilidades, así como aptitudes requeridos para llevar a cabo una descripción de puestos determinada, teniendo la intención de trascender a la adultez de la mano de un plan de carrera; existiendo consistencia entre sus metas personales y la visión de la organización (Galland como se citó en Brunet & Pizzi, 2013; Taguenca, 2009).

2.2 Transición profesional

El estudio de las transiciones hacia la adultez es un tema que ha ocupado a los investigadores en las últimas décadas. Sin embargo, el contexto cambia constantemente, pues ahora está enmarcado por la globalización, la pobreza y el cambio de las dinámicas de mercado que obligan a analizar el tema desde distintas perspectivas.

Existen distintos hitos en la vida de las personas que marcan el fin de la adolescencia y juventud, para dar paso al ser adulto, tales como la emancipación, el matrimonio, la maternidad o paternidad, así como la entrada al mundo laboral (Juárez & Gayet, 2014). Es el último aspecto el que aborda la presente investigación, por lo que se analiza en primera instancia la moratoria social y cómo de ella se desprende la postergación de la transición profesional.

La moratoria social es: "un periodo de permisividad que media entre la madurez biológica y social", también llamado "concepción pedagógica de la juventud" de acuerdo con Margulis y Urresti (1982). En la tabla 2 se consideran otras definiciones, que destacan cómo en ocasiones es abordada como un logro (Rubio et al., 2018), que debería preparar a las personas para la adultez (Chaves,

2010, como se citó en Felice, 2018), así como el hecho de que quien vive esta prórroga no está listo para asumir una obligación (Erikson, 1977, como se citó en Krauskopf, 2004).

Tabla 2 Definiciones de moratoria social

Autores	Definición
Rubio et al., 2018	Logro de las sociedades occidentales, que permitían a los jóvenes un periodo de tiempo en el cual debían educarse, como condición necesaria para la vida laboral y la independencia económica.
Chaves, 2010, como se citó en Felice, 2017	Periodo de permisividad que consiste en un momento de preparación para la vida adulta.
Erikson, 1977, como se citó en Krauskopf, 2004	Periodo de demora que se concede a alguien que no está listo para cumplir una obligación
Erikson, 1971, como se citó en Bordignon, 2006	Falta de habilidad para ocuparse en la realidad ocupacional

Fuente: Elaboración propia

Este periodo es concedido especialmente a los jóvenes pertenecientes a la clase media-alta para extender la etapa de proceso a la madurez. Se manifiesta en una disminución de la exigencia que normalmente tendría un adulto, mientras logran la independencia socioeconómica (Margulis, 1982).

Algunos teóricos como Galland (como se citó en Brunet & Pizzi, 2013), han intentado explicar este fenómeno, identificando factores como la extensión de la etapa educativa, la precariedad

laboral y el difícil acceso a la vivienda. Es aquí en donde se ubica el potencial de las pymes, que pueden impactar de forma directa en las tres situaciones enunciadas, enfatizando las razones por las que actualmente no proveen a esta cohorte demográfica la posibilidad de concluir su moratoria social de una manera constructiva.

Como señala Cachón (2003), los acontecimientos personales y laborales de las personas están interrelacionados, por lo que es inevitable que se bloqueen entre sí. Es por esto que cuando un individuo trabaja en condiciones precarias, no logrará emanciparse de la familia de origen, lo que prolonga el tiempo de espera. Es así como la moratoria social comienza a tener un efecto en lo laboral, impidiendo o afectando la consecución de hitos de trabajo que identifican a una persona como adulto.

Surge con esto el concepto de aplazamiento de la transición profesional, que consiste en el mantenimiento de una condición juvenil por más tiempo que otras cohortes, postergando el logro de acontecimientos considerados hitos en la vida laboral de una persona (Coello et al., 2014). Este concepto está relacionado con situaciones de precarización en las empresas, formando parte de un fenómeno que se gesta desde distintas perspectivas complejas: económica, social, empresarial y como cultural.

Cachón (2003), identifica que la transición profesional es el tránsito de un estado a otro, que no se separa de la influencia de la situación precedente, dependiendo de acciones exteriores. El autor destaca cómo el término de inserción laboral queda corto al no ser usado únicamente para los jóvenes. Es por esto que al hablar de transición profesional, de forma inherente se hace alusión a esta cohorte demográfica.

2.2.1 Instituciones de educación superior y transición profesional

Los adolescentes son bombardeados con la idea de que los estudios de educación superior son un puente para lograr el éxito. Sin embargo, dado que la sociedad exalta y reprime a la juventud al mismo tiempo, es fácil que este hecho se diluya en el deseo de estancarlos como sujetos de consumo (Reguillo, 2007).

Esta información es respaldada por organismos internacionales como la OCDE/CEPAL/CAF (2016), que afirma que un título universitario aumenta las posibilidades de contratación e incluso el monto de la remuneración, aunque reconoce abiertamente que la sobre cualificación y la economía informal son los dos principales enemigos de quienes logran terminar este tipo de estudios.

Es preocupante que el financiamiento recibido por las universidades públicas, a las que asisten el 70% de los estudiantes, no tienen como objetivo el impactar en el mundo laboral, sino está enfocado en cubrir expectativas poco productivas (OCDE/CEPAL/CAF, 2016). Lamentablemente las investigaciones recientes sugieren que la razón por la que los jóvenes eligen los estudios superiores tiene más relación con la construcción de una red de contactos que con el aprendizaje (Kessler, 2010).

Surge la posibilidad de seguir las buenas prácticas de países como Estados Unidos, que están comprendiendo la necesidad de dar apoyo a los jóvenes en su transición a la adultez, tomando medidas específicas como: ofertar horarios de clases que permitan que los alumnos trabajen y

adquieran experiencia, vincularse con empresarios que expresen de forma tangible las necesidades de formación, hacer accesible la asesoría en la toma de decisiones, así como el reforzamiento de las carreras técnicas (Spaulding, 2017).

Las mejores prácticas del país vecino ponen de relieve la ventana de oportunidad que tienen las pymes en la inserción de la juventud al mundo laboral, con las ventajas que conlleva contribuir a la transición profesional en tiempo.

2.2.2 Pymes y transición profesional

Las pymes están viviendo un momento único, en el que están siendo forzadas a adaptar su estilo de liderazgo a las nuevas generaciones, a pesar de que los adultos conforman la cultura dominante (Taguenca, 2009). Como señala Benavides (2015), existe un dilema entre especializar a aquellos que constituyen el futuro de la organización o cerrar la posibilidad de gestionar al talento humano de forma que se construyan ventajas competitivas.

No se ha conseguido que las empresas (mucho menos las pymes), estén alineadas con los objetivos que persiguen las instituciones de educación superior. Esto genera una brecha en las cualificaciones requeridas en el mundo laboral, y los planes de estudios de los jóvenes (OCDE/CEPAL/CAF, 2016), lo que ocasiona que los espacios de prácticas profesionales sean usados como una plataforma para la precarización.

De acuerdo con el INEGI (2019), el uso del conocimiento adquirido en las universidades no es eficiente, dado que no se logra el desarrollo de competencias clave. Por otro lado, tanto el empleo informal como el que no requiere de títulos universitarios ha aumentado del 26% al 27%,

y del 44% al 46%, respectivamente. A partir de estas cifras, se hace evidente que la década de los veinte a los treinta años es crucial para construir el fundamento del éxito profesional, siendo indispensable contar con figuras de apoyo (Spaulding, 2017).

2.3 Planeación estratégica

La presente investigación considera una definición de estrategia enfocada en la sostenibilidad, pues el objetivo es hacer emerger la necesidad de cambios organizacionales como respuesta a retos sociales, económicos y demográficos que evolucionan de la mano del crecimiento de los colaboradores, teniendo como futuro desenlace el fin del bono demográfico. Lukac & Frazier (como se citó en Contreras, 2013), señalan que para definir estrategias es necesario comenzar con una visión de la empresa que permita crear pautas del deber ser.

La planeación estratégica es una disciplina que surge en un afán de los estudiosos de disminuir la incertidumbre ante eventos mundiales no controlables. Consiste en una postura proactiva de estudios del futuro, pues construye de manera voluntaria la aproximación de lo que se desea que ocurra (Vergara et al., 2009).

Este proceso elemental para las organizaciones da claridad en el rumbo, así como en las acciones a emprender. En el marco de esta investigación, resulta clave la propuesta de Bagheri (2016), quien afirma que es un proceso consistente en definir las metas a largo plazo, requiriendo de métodos predefinidos.

2.3.1 Planeación estratégica de la gestión del talento

La sociedad es víctima de un daño estructural que alcanza a las empresas (Urcola, 2003); en especial a la generación actual de jóvenes que añoran recibir el apoyo necesario para crecer económicamente, contar con seguridad social, fomentar la sustentabilidad ambiental, así como los niveles de satisfacción personal (Martínez, 2015); siendo factible considerar estas demandas legítimas desde el departamento de recursos humanos.

En la actualidad el periodo de transición profesional se ha alargado para dar paso a periodos más largos de escolarización. Se ha complejizado al tener opciones de prácticas profesionales y otras maneras de empleo informal que naturalizan la precarización de las condiciones de trabajo de los jóvenes (Cachón, 2003).

Es por esto que, a simple vista, lo que esta cohorte demográfica demanda está desapegada de la misión, visión y objetivos de la empresa, sin embargo, hay que considerar que la planeación estratégica es ejecutada por los colaboradores siendo indispensable una fusión entre las expectativas a futuro de ambas partes. Surge así una importante área de oportunidad para las empresas de contrarrestar tendencias destructivas como la precarización del trabajo o la moratoria social (Hammonds, 2005).

Uno de los argumentos por parte de los empresarios para negar protección social a sus colaboradores es que esto se traduce en gastos que ponen en riesgo su rentabilidad financiera, obviando el hecho de que incluso los consumidores están dispuestos a reconocer los esfuerzos de

aquellas empresas que buscan hacer del mundo un lugar mejor, comenzando desde el interior (Fernández & Merino, 2005).

Ahora bien, para ser capaces de hablar de desarrollo sostenible del capital humano, es necesario ir más allá de contar con reconocimientos, así como de atraer o retener el talento (Guerra et al., 2016); aceptando la necesidad de conocer a fondo las características sociodemográficas de los colaboradores, de la mano de las tendencias socioeconómicas. Esto permitirá enfocar los esfuerzos de recursos humanos en facilitar la transición integral de los jóvenes a la adultez, atacando de fondo los verdaderos problemas, visualizando la inversión en capacitación y planes de carrera como una fuente de rentabilidad económica (Mejía et al., 2013), así como una ventaja competitiva.

Adentrándonos en lo que respecta a las medidas desde gestión del talento humano tomadas por las pymes a favor de la juventud; es común que se basen en conceptos populares que los medios de comunicación difunden sobre ellos. Este es el caso del supuesto deseo generalizado de flexibilidad, que tiene un impacto directo en la lealtad hacia la organización favoreciendo el trabajo por objetivos acompañado de planes de carrera; sin embargo, se pervierte en salarios bajos, inexistencia de contratos, nula seguridad social e inestabilidad laboral.

Los jóvenes también son actores de este círculo vicioso. Cada uno desarrolla maneras de adaptarse a las condiciones de mercado a pesar de los retos sociales (Reguillo, 2013), sin embargo, es innegable que, dado el contexto tecnológico actual, cuentan con características

únicas que generan tensiones con otras cohortes. Por ejemplo, gran parte de los jóvenes ha retrasado su emancipación, es común que cambien de trabajo, la tecnología es parte indispensable de su vida y cuentan con poca información objetiva sobre el mercado laboral, que se traduce en malas decisiones con respecto a la formación superior (Novella et al., 2018).

2.4 Las pymes y la gestión del talento

Las pequeñas y medianas empresas (pymes), son la columna de la economía nacional, representando la mayor fuente de empleos. De acuerdo al INEGI (2019), las microempresas están constituidas por entre 1 a 10 personas, las pequeñas de 11 a 50 y las medianas de 51 a 250. Dado que en México más del 90% de las compañías se incluyen en esta categoría, la Organización Internacional del Trabajo considera importante la participación de los jóvenes dentro de ellas, pues normalmente constituyen su primer acercamiento al mundo laboral.

Hacia 2015, 17 de cada 20 ocupados de entre 18 a 25 años laboraban en ellas. Al comparar las PYMES con grandes empresas en términos de condiciones de seguridad social para los jóvenes, se halló que en las primeras más del 83% no otorga acceso al seguro social en contraste al 15% en las segundas. Países como Chile y Costa Rica llevan ventaja a México respecto a la protección de los jóvenes, que tienen una desventaja absoluta en relación con los adultos (Martínez, 2015).

2.5 El fin del bono demográfico y su impacto en la economía mexicana

El bono demográfico consiste en el periodo en el que la proporción de jóvenes activos es mayor que la de los adultos. Se puede resumir como fuerza laboral joven. Dado que su duración es incierta y finita, se requiere enfocar distintas políticas y estrategias para sacar el mayor provecho

de él (Pinto, 2016). Este concepto es de interés para la presente investigación debido a que uno de los vértices se relaciona directamente con el capital humano, así como la creación de esquemas favorables para la generación de ventajas competitivas.

El crecimiento económico está directamente relacionado con los recursos humanos, así como con la inversión hecha en su capacitación y desarrollo. Esto, junto con adecuadas políticas económicas; resulta fundamental para el aprovechamiento de la situación poblacional; siendo básico antes de alcanzar el umbral señalado hacia 2039 (Bloom et al., 2003).

Las consecuencias de este fenómeno incluyen la insuficiencia financiera de la seguridad social, un cambio en la composición del capital humano en las organizaciones debido a la mayor edad promedio, cambio de estructura familiar, así como vulnerabilidad de la población. Es por esto que en el presente no solo el gobierno, sino las organizaciones pueden tener como meta el plantear propuestas de seguridad social que tengan como foco preparar a la sociedad para los cambios del futuro, favoreciendo la igualdad y el sostenimiento de todos (Nava et al., 2018).

Este hecho resulta fundamental dado que coloca a las empresas en un punto no solo de responsabilidad, sino de oportunidad; siendo el momento adecuado para emprender acciones enfocadas hacia los jóvenes que las integran, teniendo como propósito la creación de estrategias que capitalicen la vitalidad de la fuerza de trabajo actual.

3. Metodología

Se realizó una revisión de la literatura con el propósito de conocer la información más relevante y actualizada en relación a las variables consideradas. Para la búsqueda bibliográfica se utilizaron bases de datos científicas como EBSCOHost, y Emerald Insight; portales bibliográficos como Elsevier, Dialnet, SciELO y Redalyc.

El proceso consistió en recolectar artículos relacionados con las variables definidas, analizarlos, comparar la evidencia que aportaron con autores similares (Manterola et al., 2013).

La formulación del problema consistió en identificar la relación existente entre la planeación estratégica de la gestión del talento y la transición profesional. Se procedió a definir los criterios de selección de los artículos, siendo as palabras clave utilizadas en la búsqueda: juventud, pymes, transición profesional, bono demográfico, planeación estratégica de la gestión del talento. Para facilitar el manejo de la información, se realizó una matriz de categorización que permitió establecer relaciones teóricas. Se construyó con datos como: autor, nombre, *abstract*, variables, hallazgos relevantes, metodología usada por los autores, así como notas que relacionaron los hallazgos de los distintos artículos.

Posteriormente se realizó la extracción de datos relevantes. A partir de la matriz emergieron relaciones teóricas entre las distintas variables, que permitieron llegar a los resultados posteriormente descritos. Se consideraron 34 artículos que fueron buscados en el periodo comprendido entre julio de 2018 y abril del 2020.

Surge así una investigación exploratoria pues como señalan (Hernández et al., 2007), se examina un tema poco estudiado o abordado, emergiendo guías no investigadas.

4. Resultados

Posterior a la revisión de la literatura, se confirma que existe una relación entre la planeación estratégica de la gestión del talento y la transición profesional; misma que impacta de forma directa el futuro tanto de las pymes como de la sociedad. Los resultados muestran que a pesar de que existen estudios de las variables consideradas, no se hallaron investigaciones que correlacionen la planeación estratégica de la gestión del talento con la transición profesional en México.

Existe una importante brecha entre las prácticas organizacionales de nuestro país, en las que se carece de certeza sobre el futuro de la juventud (Nava et al., 2018); y las que llevan a cabo países de primer mundo como Estados Unidos; en donde hay una extensa investigación en todo lo relacionado con los jóvenes y las transiciones a la adultez, acompañada de políticas públicas que permean la educación superior y el rol de las empresas en la inserción de los ciudadanos al mundo laboral (Spaulding, 2017).

A pesar de esto, incluso los investigadores americanos se han enfocado en la juventud desde la perspectiva de los adolescentes con discapacidades, los provenientes de familias adoptivas, o con desafíos de carácter económico y social; analizando la forma en que se convierten en adultos.

Se confirmó que el reto que enfrentan las pymes es multidimensional, ya que las grandes empresas tampoco han logrado establecer estrategias satisfactorias que puedan atender a esta

generación, anticipándose a lo que sucederá en un nivel demográfico hacia 2039 (Nava et al., 2018).

En relación con la planeación estratégica de la gestión del talento, resalta la necesidad de que las organizaciones dimensionen los retos por venir, cambiando la percepción actual de que para tener un mejor margen de utilidad es necesario precarizar las condiciones laborales; lo que pone de manifiesto la necesidad de recalibrar no solo políticas públicas (Pinto, 2016), sino la planeación estratégica de la gestión del talento que están llevando a cabo las empresas (Guerra et al., 2016).

Por último, emerge que organizacionalmente no existe un concepto definido de lo que es ser joven o adulto, pues cada disciplina los clasifica dependiendo de las necesidades particulares (Pico & Vanegas, 2018). Esto genera una brecha en las expectativas y el desempeño de los miembros de la organización, facilitando la evasión de la responsabilidad de ofertar condiciones que satisfagan las necesidades de adultos en pleno derecho.

5. Conclusiones

Existe muy poca información en México referente al manejo que las pequeñas y medianas empresas están dando a la variable de la transición profesional; asumiendo que es un proceso natural que cada individuo vive de la mano del crecimiento biológico. Es aquí donde surge la oportunidad de que las empresas den un paso adelante y asuman la parte que les corresponde en fomentar el paso a la adultez.

Esto impactará en toda su cadena de gestión de talento humano, permitiendo no solo la generación de ventajas competitivas, sino un impacto en la sociedad que actualmente está compuesta en su mayoría por jóvenes; mismos que, de no recibir el apoyo necesario, tendrán una vejez de carencias con el impacto económico y social que esto implica.

Es por esto por lo que el cambio en la pirámide demográfica hacia 2039, es un acontecimiento digno de preparación, pues representa un desafío para todos los actores de las organizaciones. Este tema no debe ser pospuesto o abordado desde la precarización. Por el contrario, debe ser asumido desde un enfoque constructivo que proyecte las posibilidades de mejora, esto aunado a procesos de gestión del talento que seleccionen, desarrollen y retengan a jóvenes dispuestos y listos para llevar a cabo la transición a la adultez.

En el plazo inmediato se identifica como crítica la necesidad de las pymes de generar valor de manera corresponsable con sus colaboradores. De no hacerlo, se perpetuará el ciclo vicioso en el que, aunque los colaboradores requieren especialización, no la reciben por miedo de los líderes a la alta rotación de personal, así como a la falta de compromiso. Ciclo que, de continuar así no podrá fomentar la transición profesional, ni generar alternativas sostenibles.

Referencias

Bagheri, J. (2016). Overlaps between human resources strategic planning and strategic management tools in public organizations. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 230, 430-438. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.054

- Benavides, M. (2015). Juventud, desarrollo humano y educación superior: una articulación deseable y posible. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(16), 165-173. doi: 10.1016/j.rides.2015.03.002
- Bloom, D; Canning, D. y Sevilla, J. (2003). The Demographic Dividend: A New Perspective on the Economic Consequences of Population Change (Informe de investigación MR-1274). Recuperado del sitio de internet RAND Program of Policy Relevant Research Communication:
https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2007/MR1274.pdf
- Bordingnon, N.A. (2006). El desarrollo psicosocial de Eric Erikson. El diagrama epigenético del adulto. En *Revista Lasallista de Investigación*, 2(2), 50-63 Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/695/69520210.pdf>
- Brunet, I. & Pizzi, A. (2013). La delimitación sociológica de la juventud. *Última Década*, 38, 11-36. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22362013000100002
- Cachón, L. (2003). Desafíos de la “juventud inmigrante” en la nueva “España inmigrante”. *Revista de Estudios de Juventud*, 60, 9-32. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3255808>
- Coelho, R; Álvaro, J; Garrido, A. (2014). Juventud alargada y trabajo: desafíos del mundo laboral en las experiencias de jóvenes brasileños y españoles. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(4), 417-427. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v14n4/v14n4a08.pdf>

- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152-181. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- De Garay, A. (2012). *Mis estudios y propuestas sobre los jóvenes universitarios mexicanos*. Mexico D.F: Grupo Impreso.
- Felice, M. (2018). Experiencias de formación de un hogar propio en jóvenes de estratos medios en la Ciudad de Buenos Aires. *Población & Sociedad*, 25(1), 45-74. Recuperado de <http://www.poblacionysociedad.org.ar/archivos/25/P&S-V25-N1 -Felice.pdf>
- Fernández, D. & Merino, A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, 7. 38-53. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300703>
- Flores, M. (2014). El bono demográfico en los países centroamericanos. *Revista población y desarrollo: Agronautas y Caminantes*, 10, 105-118. Doi: 10.5377/pdac.v10i0.1742
- Garza, M; Guzmán, E; Gallardo, M. (2018). El autoliderazgo y la inteligencia emocional: un estudio de la generación de los millenials. *Ciencia y Sociedad*, 43(2), 51-65. doi: <http://dx.doi.org/10.22206/cys.2018.v43i2.pp51-65>
- Guerra, C., Mier, J., Manjarrez, J., & Valdez, L. (2016). Responsabilidad social empresarial como respuesta a la precarización del sistema de pensiones mexicano. *Vinculatégica Efan*, 2(1), 1064-1089. Recuperado de <http://docplayer.es/32487860-Responsabilidad-social-empresarial-como-respuesta-a-la-precarizacion-del-sistema-de-pensiones-mexicano.html>

- Hammonds, K. (2005). Why we hate HR. *Fast Company*, 97, 40-47. Recuperado de <https://www.ou.edu/russell/4153/Hammond.pdf>
- Hernández, Fernández & Baptista (2007). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- INEGI (2019). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>
- Juárez, F; Gayet, C. (2014). Transitions to adulthood in developing countries. En *Annu. Rev. Sociol.* 40(1), 521-538. Recuperado de <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-soc-052914-085540>
- Kessler, G. (2010). Impoverishment of the Middle Class in Argentina: The “New Poor” in Latin America. *Laboratorium: Russian Review of Social Research.*, 200-220.
- Krauskopf, D. (2004). Comprensión de la juventud. El ocaso del concepto de moratoria psicosocial. *Revista de Estudios sobre Juventud*, 8(21), 26-39. Recuperado de <http://catedra-laicidad.unam.mx/sites/default/files/248.pdf>
- Manterola, C., Astudillo, P., Arias, E. & Claros, N. (2013). Revisiones sistemáticas de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas. *Cirugía Española*, 91(3), 149-155. Recuperado de <https://www.elsevier.es/es-revista-cirugia-espanola-36-articulo-revisiones-sistematicas-literatura-que-se-S0009739X11003307>
- Margulis, M. & Urresti, M. (1982). La juventud es más que una palabra. *Ensayos sobre cultura y juventud*, 1-13. Recuperado de https://perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/mario_margulis-la-juventud-es-mas-que-una-palabra.pdf
- Martínez, C. (2015). Informe Regional: Juventud y PYMES en América Latina. Lima, Perú: *Oficina Regional para América Latina y el Caribe*. Recuperado de

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-
lima/documents/publication/wcms_421759.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-
lima/documents/publication/wcms_421759.pdf)

Mejía, G., Bravo, A. & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002

Mendoza, H. (2011). Los estudios sobre la juventud en México. *Espiral, estudios sobre estado y sociedad*, 18(52), 193-224. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/espiral/v18n52/v18n52a7.pdf>

Nava, I., Acosta, L. & Chande, R. (2018). Conexiones demográficas. *RELAP*, 12(22), 106-109. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/328176025_Conexiones_demograficas_Isalia_Nava_Bolanos_y_Laura_Acosta_en_dialogo_con_Roberto_Ham_Chande

Novella, R. Repetto, A. , Rabino, C & Rucci, G. (2018). Millennials en América Latina y el Caribe: ¿trabajar o estudiar? *Banco Interamericano de desarrollo*. Recuperado de <file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/Millennials-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-%C2%BFtrabajar-o-estudiar.pdf>

OCDE/CEPAL/CAF (2016), *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2017-es>

Odorica, M. (2012). ¿Cómo aprovechar el éxito de la política de población del último cuarto del siglo XX para enfrentar los nuevos retos demográficos del siglo XXI? *Papeles de*

- Población*, 18(74), 9-15. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/112/11225471002.pdf>
- Organización de Naciones Unidas. (2020). Juventud. <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/youth-0/index.html#:~:text=No%20existe%20una%20definici%C3%B3n%20internacional,entre%2015%20y%2024%20a%C3%B1os>.
- Pico, M; Vanegas, J. (2018). Condición juvenil contemporánea: reflexiones frente a las realidades del actual contexto sociohistórico y laboral. *Polis Revista Latinoamericana*, 39, 1-19. doi: 10.4067/s0718-65682014120000018
- Pinto, G. (2016). Población y salud en Mesoamérica. *Centro Centroamericano de Población*, 113(1) , 1-18, doi: 10.15517/psm.v13i2.21863
- Reguillo, R. (2004). La performatividad de las culturas juveniles. *Estudios de juventud*, 64 (4), 49-56. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3255596>
- Reguillo, R. (2007). Emergencia de culturas juveniles. Bogotá, Colombia: Grupo editorial Norma
- Reguillo, R. (2013). Jóvenes en la encrucijada contemporánea: en busca de un relato de futuro. *Sobre jóvenes*, 137-151. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/309437067_Jovenes_en_la_encrucijada_contemporanea_en_busca_de_un_relato_de_futuro Conferencia sobre culturas juveniles emergentes en el marco de la Asamblea Plenaria del Consejo Pontificio de la Cultura _celebrad

- Rubio, J; Molina, C; Viafara, H. (2018). Tensiones, paradojas y urgencia de la condición juvenil en la actualidad. Políticas públicas y culturas juveniles. *Rev. Guillermo de Ockham*, 16(2), In press.
- Salgado, M. (2005). Empleo y transición profesional en México. *Papeles de población*, 44, 255-285. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/pp/v11n44/v11n44a11.pdf>
- Spaulding, S. (2017). Strategies for promoting successful transitions to adulthood, higher education , and the workforce. *Building ladders of opportunity for young people in the great lakes states*, 3(1), 1-25. Recuperado de https://www.urban.org/sites/default/files/publication/94506/strategies-for-promoting-successful-transitions-to-adulthood-higher-education-and-the-workforce_0.pdf
- Taguenca, J. (2009). El concepto de juventud. *Revista Mexicana de Sociología*, 71(1), 159-190. doi: 10.2307/3538491
- Torres, E. (2014). *Con H de Historia*. México, D.F. Seminario de Investigación en Juventud. Recuperado de <http://www.sij.unam.mx/images/publicaciones/publicacion3.pdf>
- UNICEF. (2002). Adolescencia. Una etapa fundamental. New York. Recuperado de https://www.unicef.org/pub_adolescence_sp.pdf
- Urcola, M. (2003). Algunas apreciaciones sobre el concepto sociológico de juventud. *Invenio*, 6(11), 41-50. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87761105>
- Vergara, J. Maza, F., Fontalvo, T. (2009). Futurología: Origen, evolución y métodos. *Palabra*, 11, 218-229. Recuperado de <file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/Dialnet-Futurologia-3804568.pdf>
- Wylie, T. (2015). Youth Work. *Youth & Policy Special Edition*, 114, 43-54. Recuperado de <https://www.youthandpolicy.org/wp-content/uploads/2017/06/wylie-youth-work.pdf>