

# LA GENERACIÓN MILLENNIAL Y EL MERCADO LABORAL. UN ANÁLISIS PARA LA CIUDAD DE BADAJOZ

THE MILLENNIAL GENERATION AND THE LABOR MARKET.  
AN ANALYSIS FOR THE CITY OF BADAJOZ

CASANDRA COMERÓN GONZÁLEZ  
*Universidad de Extremadura*

**SUMARIO: RESUMEN-ABSTRACT.** 1. INTRODUCCIÓN.-  
2. LAS PRINCIPALES GENERACIONES Y SUS CARACTERÍSTICAS.-  
3. GENERACIÓN MILLENNIAL.- 3.1. Características generales.- 3.2. La  
Generación Millennial y el mercado laboral.- 4. INDUSTRIA 4.0 Y GIG  
ECONOMY: NUEVO PARADIGMA PRODUCTIVO.- 5. ESTUDIO DE  
LA GENERACIÓN MILLENNIAL EN BADAJOZ.- 5.1. Características  
sociodemográficas.- 5.2. Características de los millennials.- 5.3. Pers-  
pectiva laboral tras la pandemia.- 5.4. Iniciativa Industria 4.0.- 5.5. Gig  
Economy.- 6. CONCLUSIONES.- 7. BIBLIOGRAFÍA.

## RESUMEN:

Entendemos por generación al conjunto de individuos nacidos en unas fechas concretas que comparten experiencias de vida con una serie de características y valores que las diferencian. De entre todas las conocidas, la Generación Millennial, que incluye a aquellos nacidos entre 1980 y 2000, se caracteriza, entre otros aspectos, por las crisis económicas que han marcado su entrada y permanencia en el mundo laboral. Identificados por ser innovadores, exigentes y creativos, se tienen que enfrentar a un nuevo paradigma productivo, donde la robótica y las aplicaciones digitales están marcando una nueva tipología de empleo.

Este constante cambio hace que no todos los miembros de la generación tengan las mismas percepciones y expectativas laborales. Tras un estudio en Badajoz se ha comprobado que los millennials no valoran de igual forma la compensación económica que reciben, la flexibilidad horaria en el trabajo y las acciones de responsabilidad social llevadas a cabo por las empresas.

**Palabras clave:** Generación, millennials, mercado laboral, Industria 4.0, Gig Economy

## ABSTRACT

Generation is the set of individuals who were born on specific dates, who share life experiences and who have a series of characteristics and values that differentiate them from others. Among all known generations, the Millennial Generation, which includes those born between 1980 and 2000, is characterized, among other aspects, by the economic crises that have marked its entry and permanence in the labor market. Identified for being innovative, demanding and creative, they have to face a new productive paradigm, where robotics and digital applications are marking a new type of employment.

This constant change makes all the members of the generation not to have the same labor perceptions and labor expectations. After a study in Badajoz, it has been found that millennials do not value the salary they receive, the flexibility in working hours and the social responsibility actions carried out by companies in the same way.

**Keywords:** Generation, millennials, labour market, Industry 4.0, Gig Economy.

## 1. INTRODUCCIÓN

Se entiende por generación el “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación” (Real Academia Española, s.f., definición 5). Por otro lado, Ogg y Bonvalet (2006) definen una generación como “un grupo de edad que comparte a lo largo de la historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”. Y según Kupperschmidt (2000) “una generación se compone de personas que, por haber nacido en un mismo periodo de tiempo, comparten las mismas experiencias de vida y hechos históricos en etapas de desarrollo críticas”. En definitiva, lo determinante para considerar que un conjunto de individuos pertenezca a una generación concreta no es la cercanía de edad, sino precisamente la referencia a ese conjunto de experiencias históricas y culturales que quedan reflejas en una determinada actitud frente a la vida y unos valores comunes que les hace distinguirse del resto de generaciones.

Actualmente conviven cinco generaciones: Los tradicionales, la Generación Baby Boomers, la Generación X, la Generación Millennial y la Generación Z. De las cinco generaciones anteriores, solo las cuatro últimas se encuentran actualmente en el mercado laboral. De las generaciones anteriores, la Generación Millennial es la única identificada como la generación sufriendora de crisis, habiéndose enfrentado a dos crisis, la económica de 2008 y la sanitaria de 2019. Por ello, los millennials forman parte de una generación sacudida en su trayectoria laboral, caracterizada por un aumento de desempleo y por condiciones poco favorables para el empleo, con salarios bajos y aumento de la situación de precariedad social que desembocan en desempleos de larga duración, provocando así el desánimo de la generación. En España, según datos del INE, los nacidos entre 1980-2000 representan actualmente casi el 24% del total de la población española, lo que pone de manifiesto la importancia de la misma en el mundo laboral.

Actualmente, no existe una definición clara sobre el término millennial, incluso no se da una fecha clara y concisa entre los autores sobre la generación, ya que las fechas varían entre principios de 1980 y 2000. Incluso, debido a la amplitud del periodo que abarca la generación, algunos autores como Armstrong (2017) consideran que los millennials tienen experiencias de vida diferentes. En este sentido no todos ellos se enfrentan de igual manera a la nueva forma de organización y gestión empresarial intensificada por el uso de aplicaciones digitales y la robótica que está teniendo grandes consecuencias en la tipología del empleo y su disponibilidad en esta generación.

Debido a la amplitud de años que abarca la Generación Millennial, los cambios producidos desde 1980 en el ámbito laboral así como las crisis económicas que han marcado su entrada y permanencia en el mercado laboral, me surge la necesidad de estudiar esta generación principalmente por dos razones: porque formo parte de ella y porque en el ámbito universitario en el que me muevo la incorporación al mercado laboral se ha convertido en un escollo difícil de gestionar, con las consecuencias que ello conlleva.

El objetivo general de este trabajo es analizar las principales características con las que diversos autores han identificado a la Generación Millennial y así como identificar aquellos aspectos diferenciadores en el ámbito laboral dentro de la propia generación en Badajoz. De forma más específica se persiguen otros objetivos: analizar los principales rasgos de las generaciones que conviven en el mercado laboral; indagar en las principales características que han identificado a la Generación Millennial tanto en el plano personal como laboral; estudiar si hay discrepancia entre las opiniones de los millennials que residen en Badajoz sobre los aspectos que más valoran en el ámbito personal y profesional y sobre las expectativas laborales que tienen en un ambiente de cambio tecnológico constante.

Para la consecución de estos objetivos se ha estructurado el trabajo en seis apartados. Tras la introducción, en un segundo epígrafe se analizarán las diferentes generaciones, así como sus rasgos principales. Posteriormente se realizará un análisis más profundo de la Generación Millennial, haciendo especial hincapié en el mercado laboral al que se enfrentan. En un cuarto apartado, se tratará la nueva forma de organización empresarial que está marcando el mercado laboral actual: la Industria 4.0 y la Gig Economy. A continuación, se analizarán los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los millennials con Estudios Superiores que residen en Badajoz. Finalmente, se establecerán las conclusiones de este trabajo

## 2. LAS PRINCIPALES GENERACIONES Y SUS CARACTERÍSTICAS

Según diferentes autores actualmente podemos identificar hasta cinco generaciones distintas. Como podemos observar en la tabla 1, no todos ellos tienen la misma opinión en relación con los años que abarca cada generación. En dicha tabla queda reflejado también el nombre que dichos autores dan a la generación y que es diferente al comúnmente reconocido.

**Tabla 1. Clasificación de las generaciones**

	<b>Generación silenciosa (Tradicionales)</b>	<b>Generación Baby Boomers</b>	<b>Generación X</b>	<b>Generación Y (Millennial)</b>	<b>Generación Z (Centennials)</b>
<b>Tapscott (1998)</b>	(*)	1946-1964	1965-1975	1976-2000 Generación Digital	(*)
<b>Howe and Strauss (2000)</b>	1925-1943	1943-1960	1961-1981 3ª Generación	1982-2000	(*)
<b>Zemke et al. (2000)</b>	1922-1943 Veteranos	1943-1960	1960-1980	1981-1999 Los siguientes	(*)
<b>Lancaster and Stillman (2002)</b>	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999	(*)
<b>Martin and Tulgan (2002)</b>	1925-1942	1943-1960	1965-1977	1978-2000	(*)
<b>Glass Amy de (SHRM; 2004)</b>	1925-1940 Veteranos	1941-1960	1961-1976	1977-1992	(*)
<b>Oblinger and Oblinger (2005)</b>	< 1946 Generación Madura	1947-1964	1965-1980	1981-1995	> 1995 Post-milenaristas
<b>Ogg y Bonalvet (2006)</b>	<1951	1951-1964	1965-1983	1984-1990	(*)
<b>Reeves and Oh (2007)</b>	1925-1945 Generación Madura	1946-1964	1965-1980	1981-2000	>2000
<b>Chirinos (2009)</b>	< 1946 Veteranos	1946-1964	1965-1980	A partir de 1980	(*)
<b>The Center for Generational Kinetics (2016)</b>	< 1946	1946-1964	1965-1976	1977-1995	1996-2015
<b>Dimock (2019)</b>	< 1946	1946-1964	1965-1980	1981-1996	1997-2012

(\*) No se contempla dicha generación en el estudio.

Fuente: Tabla adaptada y ampliada de Rodríguez y Peláez (2010)

La generación más antigua, los Tradicionales, denominada también generación silenciosa, engloba a todos aquellos nacidos hasta 1945. Actualmente ausente del mercado laboral, creció en una época de dificultades, precariedad, guerras e hiperinflaciones, vivió con poco y estuvo toda la vida ahorrando. Caracterizada por tener fe y confianza en las instituciones, creyó en el sacrificio, la dedicación al trabajo y el respeto basado en la autoridad.

Los Baby Boomers, denominados así por nacer en el “Boom” de la natalidad tras las 2ª Guerra Mundial, se han caracterizado por ser optimistas e idealistas, con expectativas de progreso y comprometidos con su trabajo. Gran parte de ellos están actualmente jubilados y, por tanto, fuera del mercado laboral. Actualmente es una generación preocupada por una posible crisis económica en el sistema de jubilación.

La Generación X busca un modelo social diferente al de sus padres. Sus componentes han tenido una infancia y adolescencia próspera debido a una gran expansión económica. La incorporación al mundo laboral de esta generación se da en una época de incertidumbre por los cambios laborales que se producen en la época. A diferencia de las dos generaciones predecesoras, estos han accedido a puestos de trabajo con mayor calidad debido a la educación a la que han tenido acceso, siendo para ellos la retribución económica el aspecto más importante a la hora de aceptar un trabajo. Se les atribuye la negatividad y el escepticismo a los cambios, a pesar de ser espectadores de la incorporación de la mujer al mercado laboral mientras seguían teniendo la herencia del rol de la mujer como ama de casa.

Los miembros de la Generación Y, más comúnmente conocida como la Generación Millennial, se caracterizan por ser nativos digitales y por ser la primera generación global. A pesar de ser calificados por la sociedad como personas narcisistas, vagas y consentidas, es una generación éticamente más diversa y tolerante que sus predecesoras, con espíritu crítico y compromiso con la sociedad.

Por último, la Generación Z, también conocida como Centennials, prefiere la autoformación y cree que el éxito está ligado al prestigio social. Sus miembros buscan trabajos flexibles, a distancia, que les permitan realizar varias actividades a la vez. Entre sus preocupaciones sociales se encuentran el medio ambiente, el reciclaje y las personas.

De las cinco generaciones anteriores, cuatro de ellas se encuentran actualmente en el mercado laboral: Generación Baby Boomers, Generación X, Generación Millennial y Generación Z. La tabla 1 resume los principales rasgos de las mismas en los aspectos generales, la formación y el comportamiento en el mercado laboral.

**Tabla 2. Rasgos principales de la generaciones que conviven en el mercado laboral**

<b>Baby Boomers</b>	<b>Generación X</b>
Optimistas, leales y comprometidos.	Responsables y comprometidos
Respectan estructuras corporativas.	Intentan equilibrar su tiempo de trabajo con su vida familiar y ocio.
Observadores de la tecnología.	El futuro es su preocupación
Gran capacidad de trabajo y sacrificio.	Se han adaptado a los cambios en los sistemas de información y manejo de nuevas tecnologías.
Valoran contratos indefinidos.	Son buenos gestores de quipos y creadores de sinergias entre generaciones.
Les estimulan los retos asociados a oportunidades de crecimiento.	
Prefieren el trabajo y el sacrificio al riesgo y a la innovación.	
<b>Generación Y o Millennial</b>	<b>Generación Z</b>
Innovadores, exigentes y creativos.	Pragmáticos y menos idealistas.
Acceden al mercado en plena crisis laboral.	Su entorno es muy competitivo, con altos niveles de exigencia y de incertidumbre.
Priman su felicidad, flexibilidad y el buen ambiente laboral.	Visión pesimista sobre el futuro porque crecieron en época de recesión económica.
Excelente formación académica.	Son más emprendedores.
Contemplan carreras y empleos menos tradicionales.	Su entorno es volátil e inmediato y necesitan estar permanentemente conectados.
Permanecen menor tiempo en una misma empresa que sus predecesores.	

*Fuente: Elaboración propia a partir de Díaz, López y Roncallo (2017).*

### 3. GENERACIÓN MILLENNIAL

#### 3.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES

Howe y Strauss (2000) fueron los primeros autores en hablar del término “millennial” al darse cuenta de que los niños que comenzaban su educación preescolar en 1987 terminarían sus estudios en el año 2000, llegando a la edad adulta en el nuevo milenio y habiendo crecido en tiempos próspero con grandes expectativas laborales.

Existe discrepancia entre los autores que han estudiado esta generación sobre las fechas concretas que abarca la misma. Para autores como Ogg y Bonalvet

(2006), Cennamo y Gardner (2008), Mansor (2013) y Stewart, Oliver, Cravens y Oishi (2017), entre otros, esta generación abarca a todos los nacidos entre principios de los años 80 y finales de la década de los 90 o principios del año 2000.

Debido a la amplitud del periodo que abarca la generación, Armstrong (2017) considera que los millennials tienen experiencias de vida diferentes y por ello la divide en dos segmentos: juniors y seniors. Los primeros son aquellos nacidos entre 1981 y 1990, mientras que los millennials juniors incluye los nacidos entre 1991 y 2000.

Aunque comúnmente se les conoce como Generación Millennial, también es denominada Generación Y, destacando principalmente haber vivido la prosperidad en su infancia y la crisis a partir de su adolescencia. Crecidos con la Revolución Tecnológica, se les caracteriza por ser nativos digitales, estando tanto su vida personal como laboral rodeada de tecnología.

Por lo general son hijos de los Baby Boomers, siendo su filosofía de vida claramente distinta a la de sus padres, queriendo vivir el presente sin planificar su vida alrededor de su trabajo, hecho que caracterizaba a la generación de sus progenitores. Son más creativos, emprendedores y emocionales que generaciones anteriores, disfrutando del sentimiento de libertad.

Esta generación tiene un alto nivel de formación, de hecho, más del 50% de los millennials tienen formación universitaria. Tras la crisis financiera de 2008 les ha tocado lidiar con las consecuencias de una grave pandemia, la cual todavía está causando fuertes estragos en la sociedad. Por esta razón, se les atribuye el pertenecer a una generación sufridora de crisis.

Dado que son nativos digitales, con un acceso casi inmediato a la información, parte del aprendizaje de los millennials es autónomo, hecho que les ha ayudado a tener un espíritu crítico e inconformista, reflejado en sus aspiraciones y expectativas laborales. Esta generación espera tener un plan rápido de proyección profesional al que acceder y con el que poder mejorar su vida tanto laboral como personal.

Centrándonos en los aspectos negativos, a los millennials se les considera impacientes y perezosos debido a la disrupción tecnológica que les acompaña. Esta falta de paciencia les lleva a buscar sus propias soluciones, motivo por el cual también se les atribuye la falta de lealtad y compromiso laboral, no esperando periodos largos para un ascenso y buscando alternativas que les hagan alcanzar sus objetivos en un menor tiempo.

Boschma (2007) realiza un análisis de la Generación Millennial identificando una serie de particularidades que los identifican:

Aunque pueden parecer superficiales e indiferentes, ponen mucha pasión en sus propios intereses.



Están sumergidos en la sociedad de la información los 365 días del año.

Aprenden por asociación de ideas, no esperando una explicación, sino que prefieren investigar u descubrir de manera autónoma.

Tienen una gran capacidad para comunicarse entre sí y, por tanto, para trabajar en grupo.

Para ellos, la justicia es uno de los grandes valores.

Por otro lado, Howe y Strauss (2003) detallan siete rasgos que describen la personalidad de los miembros de esta generación: especiales, protegidos, confiados, orientados a trabajar en equipo, convencionales, presionados y exitosos.

Es una generación individualista, que reivindica la autonomía de sus opiniones y sus actuaciones, no creen en las instituciones valorando a las personas de forma individual. Creen en la diversidad en todos sus ámbitos, (política, religiosa, sexual etaria, familiar etc.) y están concienciados con el medio ambiente y la responsabilidad social.

### 3.2. LA GENERACIÓN MILLENNIAL Y EL MERCADO LABORAL

La Generación Y se ha enfrentado a situaciones más adversas que las vividas por la generación precedente en lo que se refiere a la inserción laboral. Su entrada en el mundo laboral coincidía con la crisis económica de 2008 y, a pesar de ser expertos digitales, buscan un empleo que les proporcione un equilibrio entre la vida personal y laboral, con oportunidades de promocionar y en empresas que estén comprometidas con la sociedad.

Para las generaciones precedentes, la estabilidad laboral de por vida en una misma empresa era algo bastante habitual. Para los millennials esta estabilidad laboral no es sinónimo de estar toda la vida en un mismo empleo, sino de formarse y adaptarse en función de la demanda del mercado.

A pesar de los rasgos que según los autores anteriores han caracterizado a la Generación Millennial, el estudio de Deloitte (2020) muestra un cambio de patrón; los millennials ha manifestado una necesidad de estabilidad laboral, desando permanecer en la misma empresa al menos cinco años. En encuestas anteriores realizada, los miembros de esta generación no deseaban estar más de 5 años, en el mismo empleo, para ellos el periodo ideal estaba entre 2 y 5 años. Este cambio puede ser debido tanto a la situación de inestabilidad económica como al cambio de mentalidad de los empleadores, quienes están empezando a tener en consideración los valores de esta generación.

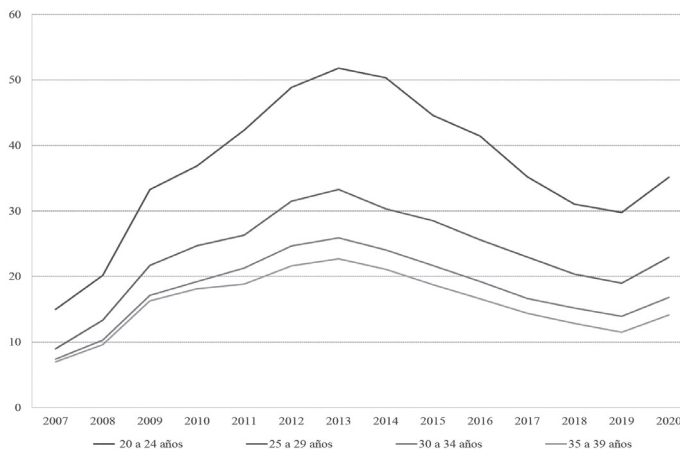
Los millennials son responsables y se involucran con interés en aquello en lo que creen, tienen conciencia de trabajo en equipo y no se inhiben ante estructuras jerárquicas. Viven en el presente sin preocuparse en exceso por el futuro, bus-

cando un balance entre trabajo y vida privada ya que ellos entienden el trabajo como un medio para lograr su bienestar.

Desde el punto de vista demográfico, los millennials representan casi un 24% del total de la población española, hecho que la convierte en una generación importante en el mercado laboral. Es por ello que las empresas deberán adaptarse ya que esta generación ha cambiado la estructura empresarial tradicional, de ahí el gran éxito de algunas empresas puestas en marcha por ellos y mejor valoradas para trabajar en ellas. El tipo de empresa que más se adapta a las expectativas de los millennials son las startups. Aunque parte de las compañías tradicionales están cambiando sus procesos, las más proactivas al cambio son las tecnológicas y las consultoras, pero aún muchas de ellas todavía mantienen sus valores más conservadores, principalmente en el sector de la banca y las administraciones públicas.

Comenzar en el mundo laboral en un momento de crisis resulta ser casi imposible, y más aun teniendo en cuenta que en una década la Generación Millennial ha soportado dos crisis, la financiera de 2008 y la crisis derivada de la pandemia, afectando especialmente a su periodo de formación e incorporación al mercado laboral. Estos dos acontecimientos han causado fuertes estragos en el mercado laboral, mucho más patentes en una parte de esa generación, los que actualmente tiene edades comprendidas entre los 20 y 30 años (figura 1). Esto, sumado a los problemas estructurales en el mercado de trabajo, está suponiendo un perjuicio para los jóvenes, dificultando su acceso a empleos estables.

*Figura 1: Evolución de la tasa de paro por grupos de edad (2007-2020)*



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE*

En el informe del Consejo Económico y Social de España (CES, 2020) se señala que la alta proporción de temporalidad y de rotación entre las personas y jóvenes ocupadas, junto a la también elevada incidencia del trabajo a tiempo parcial no voluntario, trazan unas condiciones de empleo que, en parte, inciden en los bajos salarios de las personas jóvenes y en una lenta recuperación de los mismos.

La pandemia de alcance mundial por la Covid-19 ha obligado a adaptar una serie de medidas que han frenado el último periodo de recuperación económica y empleo, produciéndose un nuevo ciclo de recesión. El mercado laboral se ha visto afectado por las medidas preventivas que protegían a la población, medidas que, aunque ha afectado a toda la población, han tenido importantes repercusiones en los jóvenes.

Por ello, los millennials forman parte de una generación sacudida en su trayectoria laboral, caracterizada por un aumento de desempleo y por condiciones poco favorables para el empleo, con salarios bajos y aumento de la situación de precariedad social que desembocan en desempleos de larga duración, provocando así el desánimo de la misma.

#### **4. INDUSTRIA 4.0 Y GIG ECONOMY: NUEVO PARADIGMA PRODUCTIVO**

La industria 4.0 y la Gig Economy o economía de plataformas están marcando una nueva forma de organización y gestión empresarial que intensifica el uso de aplicaciones digitales y de la robótica con consecuencias en la tipología del empleo, así como en la disponibilidad del mismo. En este sentido, con el término Industria 4.0 nos referimos a una nueva fase en la Revolución Industrial centrada principalmente en la informatización y transformación digital de la producción, considerándose en si la Cuarta Revolución Industrial. Esta surge impulsada por el gobierno alemán como una estrategia de implementación de tecnología punta para favorecer el crecimiento y ubicar al país en una posición económica aventajada (Ricardo, Rodríguez, León, y Medina, 2020). La Industria 4.0 es el proceso de transformación digital de la industria que integra técnicas avanzadas de producción con las tecnologías inteligentes en las organizaciones. Con ella la cadena de valor se transformará en un flujo integrado, automatizado y optimizado, cambiando así la relación entre proveedores y clientes, y personas y máquinas (Blanco, Fontrodona y Poveda, 2017).

Las distintas tecnologías presentes en la industria 4.0 permiten una vinculación del mundo físico (materiales, maquinaria, productos etc.) con el mundo digital, creando una industria inteligente capaz de ofrecer una producción descentralizada adaptada en tiempo real.

Actualmente hay nueve tipos de tecnologías que fundamentan la Industria 4.0 y que están transformando la producción industrial (tabla 3).

Las empresas serán las encargadas de entender los cambios y las oportunidades que ofrece la Industria 4.0, decidiendo que tipo de tecnologías se adaptan mejor a su modelo de negocio para no quedar aisladas de la evolución del mercado. Esta adaptación va a permitir a las empresas aumentar la productividad y reducir los costes, mejorando la calidad del producto. La adopción de estas tecnologías permitirá aumentar la eficiencia de las organizaciones, accediendo a los datos a tiempo real y pudiéndose posicionar mejor de cara a retener y atraer a nuevos trabajadores.

*Tabla 3. Tecnologías de la Industria 4.0*

<b>Big data:</b> Análisis conjunto de datos que por su volumen, naturaleza y velocidad sobrepasan la capacidad de sistemas informáticos habituales, convirtiéndose en estándares para la toma de decisiones en tiempo real.
<b>Simulaciones 3D:</b> Simulaciones que permiten reproducir virtualmente el mundo físico, incluyendo elementos y realizando pruebas antes de poner un proyecto en práctica en la vida real.
<b>Robots autónomos:</b> Robots que permiten interactuar entre ellos y poder trabajar junto a los individuos de forma segura. La disminución de precios en su fabricación está favoreciendo una mayor presencia de los mismos, haciendo rentable la sustitución de mano de obra por estos.
<b>Ciberseguridad:</b> El aumento de la conectividad dado por la Industria 4.0 ha incrementado la necesidad de proteger los sistemas industriales así como las líneas de producción.
<b>Internet de las cosas (Internet of Things, IoT):</b> Agrupación e interconexión de dispositivos y objetos (tecnología doméstica inteligente, dispositivos portátiles,) a través de una red sin necesidad de la intervención humana con el objeto de generar una interacción M2M (machine to machine). “Smart Cities” es un término muy ligado con IoT puesto que se utilizan dispositivos para controlar aspectos como el tráfico, el transporte público, etc. Con IoT se produce un aumento de eficiencia y productividad, se generan nuevas oportunidades de negocio impulsando el proceso de innovación de productos.
<b>La nube:</b> Las tareas relacionadas con la producción necesitarán un intercambio de datos, siendo la nube necesaria para el intercambio de trabajos informáticos dedicados a la producción.
<b>Integración horizontal y vertical de sistemas:</b> Conexión entre fabricantes, proveedores y clientes a través de sistemas informáticos que facilitan la cadena de valor.
<b>Fabricación aditiva:</b> La impresión en tres dimensiones se extenderá a producir pequeños lotes de productos personalizados permitiendo una reducción de stocks y recortando las distancias de transporte.
<b>Realidad aumentada:</b> Permitirá a las empresas facilitar a los trabajadores formación en tiempo real para mejorar la toma de decisiones y los procedimientos de trabajo

*Fuente: Elaboración propia a partir de Blanco, Fontrodona y Poveda (2017).*

Los millennials, la generación predominante actualmente en el mundo laboral, se está viendo afectada por estos cambios drásticos de actualización tecnológica, con una transformación continua de los puestos de trabajo derivada de la innovación continua que demandan las empresas.

La encuesta realizada por Deloitte (2018), aplicada a más de 10.000 jóvenes de 36 países distintos, menciona que cuatro de cada diez millennials trabajan en una empresa en la que ya utilizan en gran medida una automatización avanzada, inteligencia artificial o robótica para el desempeño de tareas que antes eran realizadas por personas. Este estudio hace especial énfasis en que el 11% de esta generación no se siente lo suficientemente preparada para enfrentarse a la Cuarta Revolución Industrial, ya que los cambios constantes producidos hacen cambiar la naturaleza de los empleos, desconfiando de las empresas y empeorando la imagen que tienen de ellas.

Estos cambios impulsan a las empresas a invertir en la actualización y capacitación de trabajadores.

Hay expertos como Canals (2016) que hablan del efecto sustitución producido por la automatización y de su efecto en la destrucción de empleos. Pero de igual forma, Canals (2016) también identifica un efecto complementario, ya que hay puestos de trabajo en los que la automatización complementa al trabajador, incrementando su productividad y repercutiendo en un aumento salarial.

Para Jäger, Moll y Lerch (2016), el uso de robots industriales permitirá no solo incrementar la productividad sino también estimulará el crecimiento del empleo derivado de una disminución de la deslocalización de la producción.

Dado que el mundo laboral se está transformando rápidamente, el conocimiento de las nuevas tecnologías se convierte en el factor clave para mantenerse en él. Los millennials se caracterizan por ser una generación constantemente preparada y actualizada para poder desarrollarse profesionalmente en los nuevos puestos de trabajo que la Industria 4.0 está generando.

En esta senda de adaptación, y siendo conscientes de que la transformación digital que se produzca en los negocios aportará valor a la economía y sociedad, tanto la Unión Europea, como el Gobierno español y las autonomías disponen de planes de ayuda a las empresas en esta línea. Concretamente en España se ha promovido un plan de acción para impulsar la transformación digital (Mecalux, 2020) llamado Iniciativa Industria Conectada 4.0. A través de esta iniciativa, promovida por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, se ofrecen ayudas a las empresas que desarrollen una actividad industrial productiva durante un periodo de al menos tres años. Los préstamos reembolsables ofrecidos, con un importe máximo del 80% del presupuesto financiable, tienen un plazo de amortización de diez años, con un periodo de carencias de tres años.

En este panorama cambiante del mundo laboral surge la denominada Gig Economy, denominada también economía de las pequeñas tareas o economía de las plataformas. Este término hace referencia a trabajos puntuales que se realizan sin relación contractual alguna con la empresa, siendo esta quien los encarga para ser desarrollados en periodos temporales concretos, de forma independiente y sin dedicación exclusiva. En definitiva, es un nuevo paradigma cada vez más habitual en el mercado laboral, que suele precisar de plataformas online que actúan como intermediario entre el trabajador y la empresa, generando empleo en zonas geográficas alejadas del centro neurálgico de la actividad productiva.

De apariencia similar a las actividades realizadas por autónomos, su gran crecimiento se produjo tras la crisis financiera de 2008, convirtiéndose en un modelo impuesto por las condiciones del mercado debido a sus dos grandes características: la flexibilidad horaria y la deslocalización de los puestos de trabajo.

Según Deloitte (2019), lo atractivo de esta nueva modalidad laboral para los jóvenes es el hecho de poder optar a ganar más dinero con una flexibilidad laboral que favorece la conciliación.

Este nuevo modelo de relación laboral ha introducido cambios en el mercado laboral, pasando las empresas de tener empleados contratados a tiempo completo a contratar profesionales de un determinado campo que residen en cualquier parte del mundo desde donde llevan a cabo los proyectos para los que han sido contactados. Esto conlleva una transición de lo que venía llamándose un “trabajo estable” a un trabajo bajo demanda.

Las empresas entienden este modelo como una oportunidad para acceder al mejor talento en cada momento y, así, disponer de distintos conocimientos y experiencia según las necesidades que se tenga. Esto les supone un ahorro en costes y optimización del tiempo.

Un ejemplo claro de empresas que se benefician de este modelo de trabajo son las startups. Son empresas nuevas, con presupuestos limitados que necesitan de personas especializadas en ciertos momentos puntuales para llevar a cabo los proyectos marcados. Para Alonso (2020), las plataformas digitales han dado pie al aceleramiento de las nuevas tendencias de empleo temporal, poniendo en contacto a los freelance con clientes. Como consecuencia de la pandemia producida por el Covid-19, el teletrabajo está en auge, y por ello se dan una serie de facilidades para conectar con reclutadores de todo el mundo, atravesando así las posibles barreras físicas.

Las plataformas digitales de empleo que conectan al trabajador con los proyectos están consolidadas como un nuevo sistema de organización de las relaciones laborales no exentas de problemas de incertidumbre, ya que, aunque los trabajadores pueden “completar ingresos, los trabajadores de plataforma

se muestran preocupados por la seguridad de sus ingresos, la precariedad del empleo y la desprotección de sus relaciones laborales” (Torrent-Sellens, 2021).

En este ambiente de incertidumbre, ante un mercado laboral en continuo cambio, la Organización de las Naciones Unidas ha contemplado este aspecto en la Agenda 2030<sup>1</sup>, incluyéndolo en un plan de acción común compromiso firme de todos los estados miembros en creación de empleo adaptado para todos

## 5. ESTUDIO DE LA GENERACIÓN MILLENNIAL EN BADAJOZ

La población objeto de estudio son los habitantes de Badajoz con Estudios Superiores cuyas edades están comprendidas entre 20 y 40 años. De las 358 encuesta recibidas inicialmente, tan solo 260 encuestados han manifestado que el nivel de formación más alto alcanzado era Educación Superior<sup>2</sup>, formando estos el conjunto de la muestra analizada. Dado que el proceso de selección de la muestra<sup>3</sup> no es aleatorio, este estudio puede servir a nivel exploratorio para conocer las tendencias de las expectativas laborales de los pacenses que pertenecen a la Generación Millennial y, así, contribuir al diseño de un estudio futuro

### 5.1. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

En cuanto a la distribución por sexo de los encuestados, el 59,23% son mujeres, el 40,23% hombres y el 0,38% restante se identifica con el grupo denominado “otro”.

Dado que esta generación abarca 20 años, no todos han sufrido las crisis económicas de los últimos años con la misma intensidad, ni les ha afectado de la misma forma en su desarrollo profesional. Apoyándonos en Armstrong (2017) quien considera que los individuos que forman parte de la Generación Millennial se han enfrentado a vivencias distintas en el mercado laboral, hemos decidió dividir la muestra objeto de estudio en cuatro segmentos en función de la edad que tienen actualmente: entre 20 y 25 años, entre 26 y 30 años, entre 31 y 35 años y entre 36 y 40 años. De esta forma se podrá analizar si los valores, características y expectativas laborales de la Generación Millennial cambian en función de la edad.

---

<sup>1</sup> La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible fue firmada en 2015 por los países miembros de Naciones Unidas y representa el compromiso internacional para hacer frente a los retos sociales, económicos y medioambientales de la globalización, poniendo en el centro a las personas, el planeta, la prosperidad y la paz, bajo el lema de “no dejar a nadie atrás”

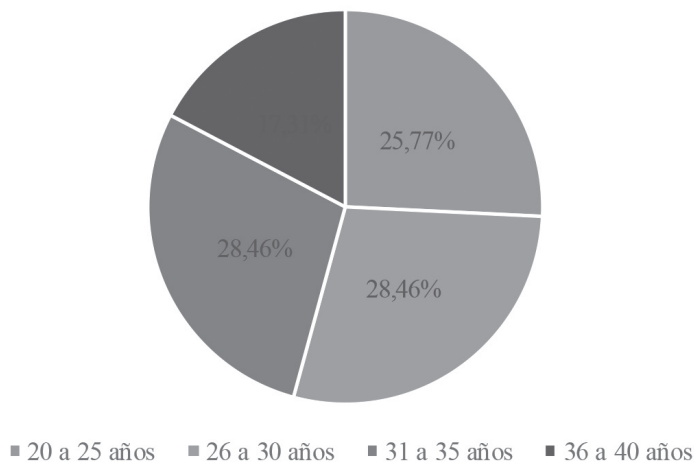
<sup>2</sup> Comprende la Educación Universitaria y la Educación de Ciclos Formativos de nivel superior. <https://www.educacionyfp.gob.es/contenidos/in/sistema-educativo.html>

<sup>3</sup> Encuestas realizadas a través del formulario de Google.



El primer segmento (figura 2), que incluye a aquellos con edades comprendidas entre 20 y 25 años, constituye el 25,77% de la muestra, estando en su gran mayoría estudiando o enfrentándose por primera vez al mundo laboral. El segundo grupo (28,46%) está formado por los millennials cuyas edades oscilan entre los 26 y los 30 años. El tercer segmento, con edades comprendidas entre los 31 y los 35 años constituye el 28,46% del total. Por último, el único grupo de individuos que ha sufrido laboralmente las dos crisis acontecidas en estas dos décadas, la crisis económica de 2008 y la derivada de la Covid, está formado por aquellos con edades entre los 36 y los 40 años (17,35%).

*Figura 2. Edad*



*Fuente: Elaboración propia*

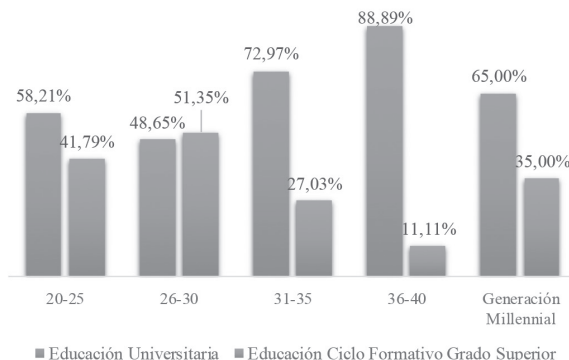
En cuanto al nivel de educación alcanzada por edades, en la figura 3 se realiza una diferenciación entre aquellas personas con Enseñanzas Universitarias y aquellas con Enseñanzas en Ciclos Formativos de Grado Superior. Del total de los encuestados, el 65% afirma estar en posesión de una titulación universitaria, mientras que el 35% lo están de un título de Ciclo Formativo de Grado Superior. Si desagregamos por tramos de edad, destaca el hecho de que el porcentaje de millennials con formación universitaria es mucho mayor entre aquellos con edades comprendidas entre 31 y 40 años, siendo el 72,97% y el 88,89% los porcentajes de millennials con formación universitaria de edades comprendidas entre los 31 y 35 años y los 36 y 40 años, respectivamente. En los grupos de menor edad, estos porcentajes son muy parejos.

Este cambio de patrón en lo que respecta a la formación viene derivado de la “modernización de su oferta de estudios y su conexión con el tejido empresa-



rial” de las enseñanzas de Ciclos Formativos, provocando un incremento de su empleabilidad y un cambio de la concepción que tenía la sociedad sobre ellos<sup>4</sup>

**Figura 3. Nivel de formación alcanzada.**



**Fuente: Elaboración propia**

La tabla 4 refleja la situación laboral de los encuestados. La mitad son asalariados del sector privado, mientras que casi el 50% restante se reparte entre estudiantes (14,62%), asalariados del sector público (12,69%), parados que han dejado su empleo hace menos de un año (8,08%), trabajadores por cuenta propia (5,77%), parados que buscan primer empleo (4,23%) y parados que han dejado su empleo hace más de un año (1,54%). Esta distribución laboral cambia ligeramente en función del tramo de edad del que se trate, siendo obvio que el mayor porcentaje para la franja de 20 a 25 años corresponde a los estudiantes (41,79%). Para el resto de los grupos, ser asalariado del sector privado sigue siendo la opción dominante, representando un 48,65% para los encuestados de edades comprendidas entre 26 a 30 años, un 60,81% para el tramo de 31 a 35 años y un 73,33% para el grupo de mayor edad. El 14% de los encuestados se encuentran en paro, siendo los millennials con edades comprendidas entre 26 y 30 años los que más afectados están por esta situación, estando el 26% de ellos en paro, aunque un 16,22% llevan en paro menos de un año.

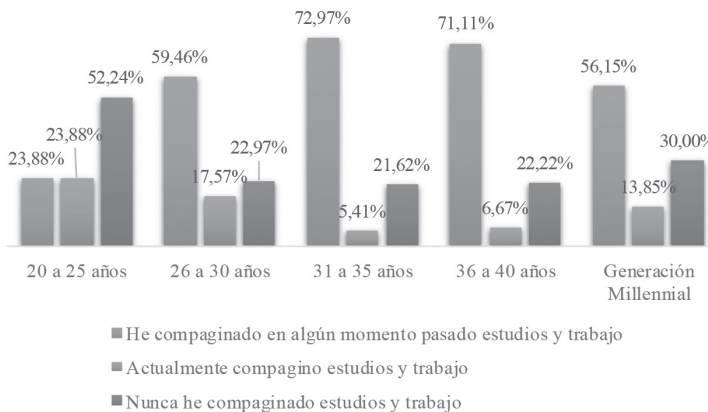
Uno de los rasgos que caracterizan a esta generación es la compaginación del trabajo con los estudios, de hecho, el 70% de sus miembros o bien compaginan actualmente ambas facetas o lo han hecho en algún momento en su vida (figura 4). El porcentaje de los que actualmente compatibilizan el trabajo con los estudios disminuye conforme aumenta la edad de los encuestados. Llama la atención que más de la mitad de los jóvenes con edades comprendidas entre 20 y 25 años nunca han estudiado y trabajado a la vez (52,24%).

<sup>4</sup> <https://www.muynegociosyeconomia.es/trabajo/articulo/que-empieza-mejor-una-carrera-universitaria-o-un-grado-de-fp-821581418266>

**Tabla 4. Situación laboral**

	EDAD				Generación Millennial
	20-25	26-30	31-35	36-40	
Trabajador por cuenta propia	4,48%	2,70%	10,81%	4,44%	5,77%
Asalariado sector publico	5,97%	13,51%	12,16%	22,22%	12,69%
Asalariado sector privado	23,88%	48,65%	60,81%	73,33%	50%
Parados que han dejado su ultimo empleo hace más de 1 año	0%	2,70%	2,70%	0%	1,54%
Parados que han dejado su ultimo empleo hace menos de 1 año	4,48%	16,22%	8,11%	0%	8,08%
Parados que buscan primer empleo	8,96%	6,76%	0%	0%	4,23%
Estudiante	41,79%	8,11%	5,41%	0%	14,62%
Otra situación	10,45%	1,35%	0%	0%	3,08%

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 4. Compaginación del trabajo con los estudios**

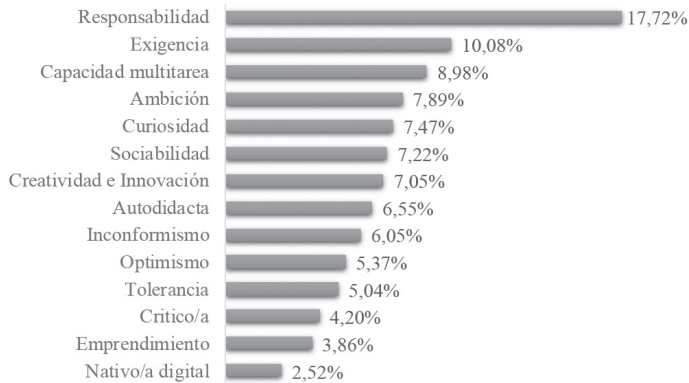
*Fuente: Elaboración propia*

## 5.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS MILLENNIALS

Los principales valores con los que más se identifican los millennials están recogidos en la figura 5. La responsabilidad (17,72%), la exigencia (10,08%), la capacidad multitarea (8,98%), la ambición (7,89%) y la curiosidad (7,47%) son los valores que en mayor medida reconocen tener. En el otro extremo, aquellos valores con los que se identifican en menor medida son el espíritu crítico (4,20%),

el emprendimiento (3,86%) y con el hecho de ser nativo/a digital (2,52%), algo con lo que las generaciones más antiguas los han relacionado más.

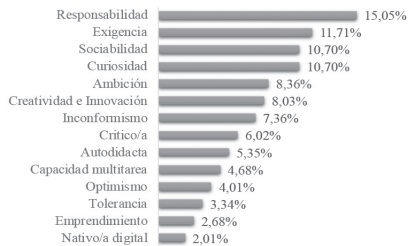
**Figura 5. Valores con los que más se identifican los millennials**



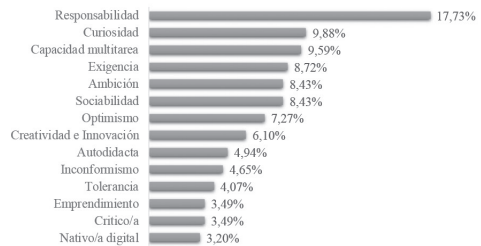
Fuente: Elaboración propia

### POR GRUPO DE EDAD

#### De 20 a 25 años



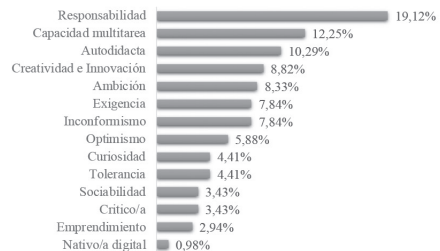
#### De 26 a 30 años



#### De 31 a 35 años



#### De 36 a 40 años



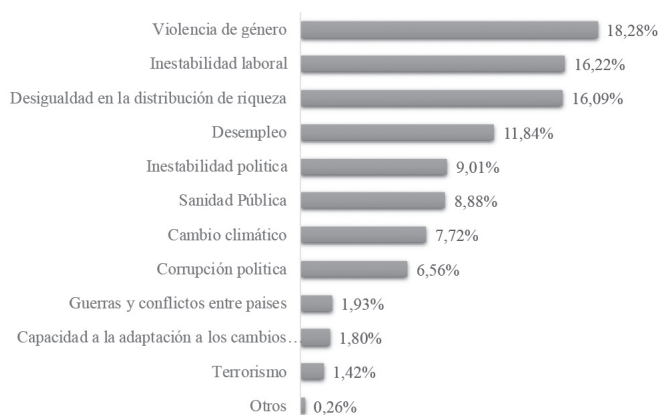
Fuente: Elaboración propia

Si analizamos estos valores por segmento de edad, todos coinciden en que la responsabilidad es el rasgo que más los identifica y el ser nativo digital la que menos, pero no valoran de la misma forma el resto de los aspectos. Los más jóvenes se consideran más críticos y sociables que como lo hacen los tres grupos de mayor edad. En cambio, aquellos con edades por encima de los 30 años se identifican más que los millennials de edades inferiores con la capacidad multi-tarea y con el hecho de ser autodidacta.

Actualmente los tres problemas que más preocupan a esta generación (figura 6) son la violencia de género (18,28%), la inestabilidad laboral (16,22%) y la desigualdad en la distribución de la riqueza (16,09%), mientras que los que menos les inquieta son las guerras y conflictos con países (1,93%), el hecho de no tener capacidad de adaptación a los cambios (1,42% y el terrorismo (1,42%).

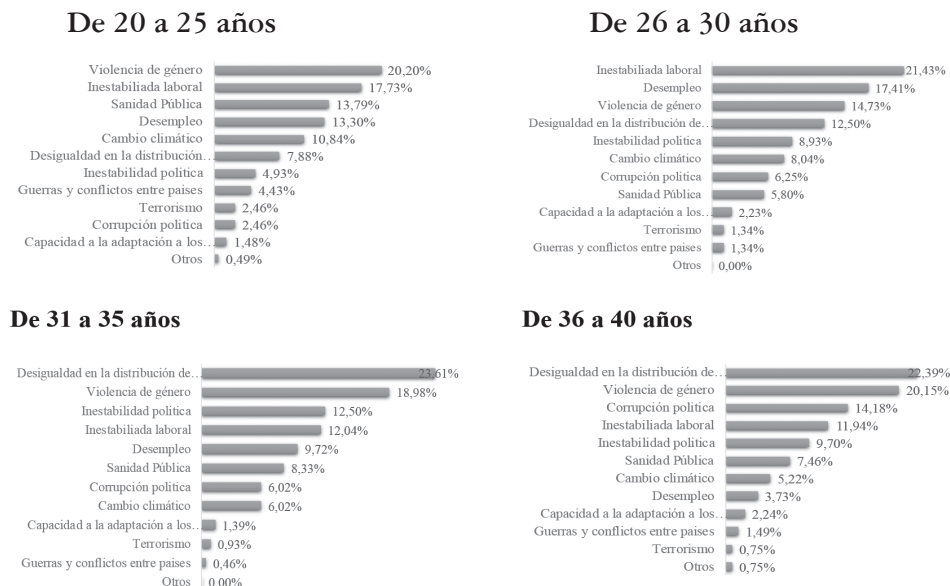
Todos los grupos de la generación comparten las mismas inquietudes, aunque no con la misma intensidad. Para los más jóvenes la violencia de género es la preocupación prioritaria (20,20%), pasando está a un segundo plano para el resto de los millennials. Concretamente para los que tienen una edad entre los 26 y los 30 años la inestabilidad laboral es lo que más les preocupa, mientras que para aquellos mayores de 30 años la desigualdad en la distribución de la riqueza es el problema prioritario, tras la inestabilidad, no siendo este último tan valorado por los más jóvenes (7,88%). Es curioso observar que la preocupación por la corrupción política aumenta con la edad, pasando de un 2,46% en la franja comprendida entre los 20 y 25 años a un 14,18% en el grupo de mayor edad, constituyendo para ellos el tercer tema de actualidad que más les preocupa.

**Figura 6. Problemas actuales que más preocupan a los millennial**



**Fuente: Elaboración propia**

**Figura 6. Problemas actuales que más preocupan a los millennials (cont.)**  
**POR GRUPO DE EDAD**

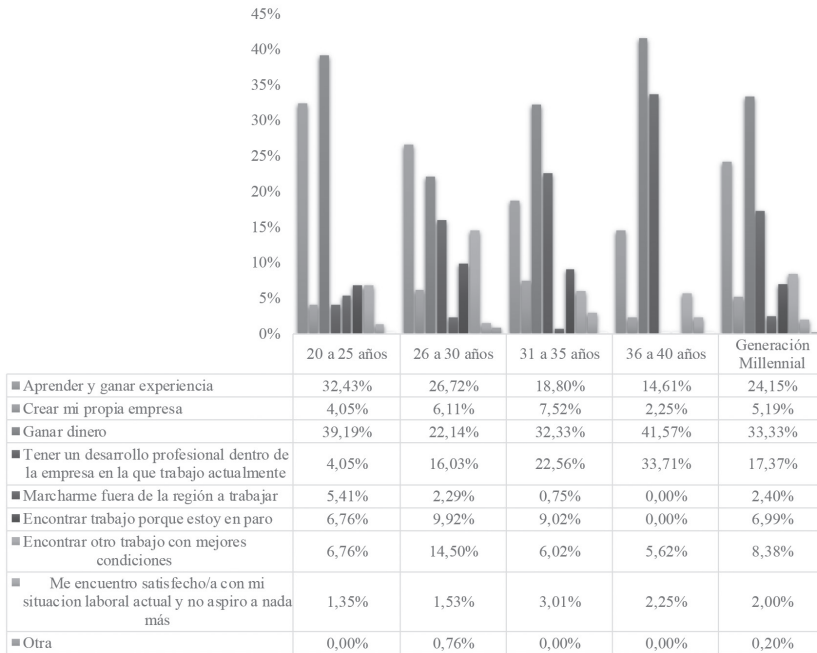


**Fuente: Elaboración propia**

En la figura 7 se reflejan las principales expectativas laborales para esta generación, siendo la más importante ganar dinero (33,33%), seguida de aprender y ganar experiencia con un 24,15%. Analizando las expectativas por grupos, se observa que esta última va perdiendo fuerza con la edad, al igual que sucede con la opción de marcharse fuera de la región a trabajar. Un comportamiento opuesto se aprecia en el hecho de tener un desarrollo profesional dentro de la empresa en la que actualmente trabajan, que gana importancia con el paso del tiempo. Resulta curioso que crear una empresa no esté entre las expectativas laborales más valoradas por los millennials, ni siquiera por los más jóvenes, más aún si cabe cuando la creatividad y la innovación no es de los valores con los que menos se identifican.

La generación Millennial se ha caracterizado por su movilidad laboral y su deseo de no permanecer excesivamente mucho tiempo en la misma empresa. Sin embargo, al preguntarles sobre este aspecto (figura 8), un 85% expresó su deseo de permanecer más de tres años en la misma empresa, llegando incluso a querer estabilizarse en la misma.

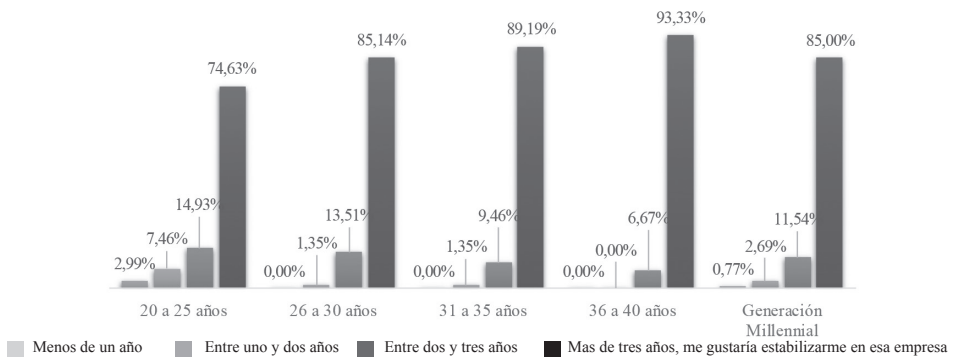
**Figura 7. Expectativas en el mundo laboral**



Fuente: Elaboración propia

Tan solo un 0,77%, porcentaje perteneciente al grupo más joven, mostró un deseo de permanecer menos de un año en el mismo trabajo. Por grupos de edad se puede concluir que cuanto más jóvenes son los miembros de esta generación, más dispuestos están a permanecer menos tiempo en la misma empresa, siendo este periodo entre 1 y 3 años preferentemente.

**Figura 8. Tiempo de permanencia en la empresa**



Fuente: Elaboración propia

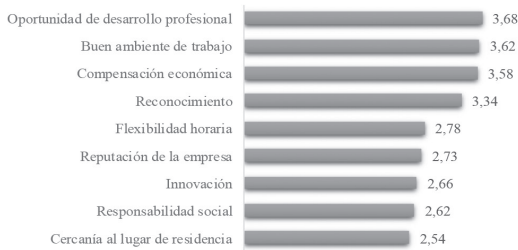
Los millennials son caracterizados por ser una generación exigente en el mundo laboral, no conformándose solo con una compensación económica por su trabajo, sino que tienen en cuenta otros aspectos adicionales a la hora de buscar trabajo. Se pidió a los encuestados que valorasen del 1 al 4 una relación de ítems en función de la importancia que ellos les otorgaban en la búsqueda de empleo. En la figura 9 aparecen las puntuaciones medias de los mismos tanto para la generación en su conjunto como para los grupos de edad considerados. El aspecto más valorado por la generación es la oportunidad de desarrollo profesional (3,68), seguido por el buen ambiente en el lugar de trabajo (3,62) y por la compensación económica (3,58). En cambio, los aspectos peor valorados son la innovación (2,66), la responsabilidad social (2,62) y la cercanía del trabajo al lugar de residencia (2,54).

Todos los grupos de edad comparten los tres aspectos más importantes, pero el conjunto de los millennials de menor edad discrepa respecto a los demás en cuanto a los menos valorados se refiere. Para ellos la reputación de la empresa (2,72) y la flexibilidad horaria (2,70) no son características tan importantes como lo son para el resto de millennials. En cambio, tienen en consideración las acciones de responsabilidad social llevadas a cabo por las organizaciones, muy en consonancia con su preocupación por los problemas sociales y ambientales.

Para comprobar si realmente hay diferencias entre los cuatro grupos de edad en relación a los aspectos más importantes que consideran en la búsqueda de empleo, mediante el test de Kruskal-Wallis se comprobó que en los aspectos en los que se aprecian diferencias significativas son la compensación económica, la flexibilidad horaria y la responsabilidad social.

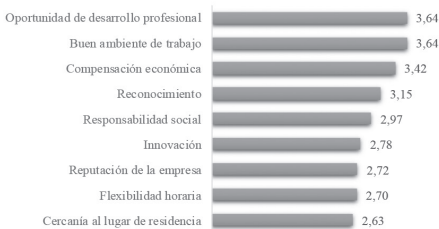
La tabla 5 muestra los motivos que llevan a la generación Millennial a abandonar su puesto de trabajo. De la relación de razones que aparecen en la tabla, cada encuestado tenía que seleccionar como máximo 4, siendo la insatisfacción con el salario (19,43%), las condiciones laborales no adecuadas (15,75%) y el mal ambiente en el lugar de trabajo (15,34%) las principales causas por las que dejan su trabajo. Comparando los distintos grupos de edad se observa que la ausencia de aprendizaje, la falta de valoración y de flexibilidad para compatibilizar vida personal y laboral y las horas extras de trabajo son más valoradas por los menores de 30 años a la hora de decidir si dejan su trabajo. Por el contrario, la baja competencia de la empresa y los problemas con los superiores son tenidos más en cuenta por los grupos de mayor edad. A diferencia de otras regiones, la distancia del trabajo al lugar de residencia apenas constituye un motivo para abandonar el trabajo, quizás porque el tiempo invertido en desplazamiento no es tan grande como en ciudades de mayores dimensiones.

**Figura 9. Aspectos considerados en la búsqueda de empleo**

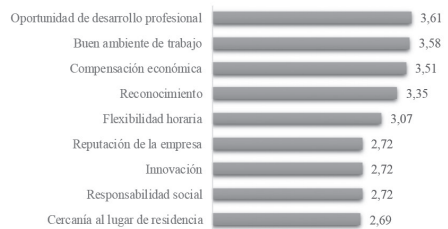


**POR GRUPOS DE EDAD**

**De 20 a 25 años**



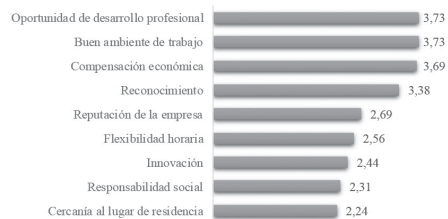
**De 26 a 30 años**



**De 31 a 35 años**



**De 36 a 40 años**



*Fuente: Elaboración propia*

En los últimos años las empresas están modificando sus actitudes. En este sentido se preguntó al encuestado si estaban de acuerdo con algunas de ellas (figura 10). Según la generación encuestada, las empresas siguen centradas en su propia agenda prefijada en lugar de adaptarse a los cambios en la sociedad en general (51,54%), y este sentimiento es mucho más patente en los más jóvenes (61,19%), siendo mayor la creencia a medida que el encuestado pertenece a un grupo de menor edad.

Ante la creencia de que la única ambición que siguen teniendo las empresas es hacer dinero, un 64,25% de la generación está de acuerdo en este aspecto.



*Tabla 5. Motivos del abandono del puesto de trabajo*

	EDAD				Generación Millennial
	20-25	26-30	31-35	36-40	
Insatisfacción con el salario	12,70%	20,74%	22,22%	22,62%	19,43%
Baja competencia de la empresa	1,19%	3,33%	9,38%	10,71%	5,83%
Distancia a mi lugar de residencia	3,17%	5,19%	2,43%	1,19%	3,17%
Horas extras de trabajo	4,37%	3,70%	0,35%	0,00%	2,25%
Condiciones laborales no adecuadas	21,03%	13,33%	13,54%	15,48%	15,75%
Problemas con mis superiores	7,94%	7,41%	9,38%	8,93%	8,38%
Escasez de oportunidades para promocionar	5,16%	9,26%	10,07%	7,14%	8,08%
Ausencia de aprendizaje	6,75%	5,56%	3,13%	3,57%	4,81%
Falta de valoración	13,49%	7,04%	7,99%	5,95%	8,79%
Falta de flexibilidad para compatibilizar vida laboral y personal	10,71%	10,00%	4,86%	7,14%	8,18%
Mal ambiente en el lugar de trabajo	13,49%	14,44%	16,67%	17,26%	15,34%

*Fuente: Elaboración propia*

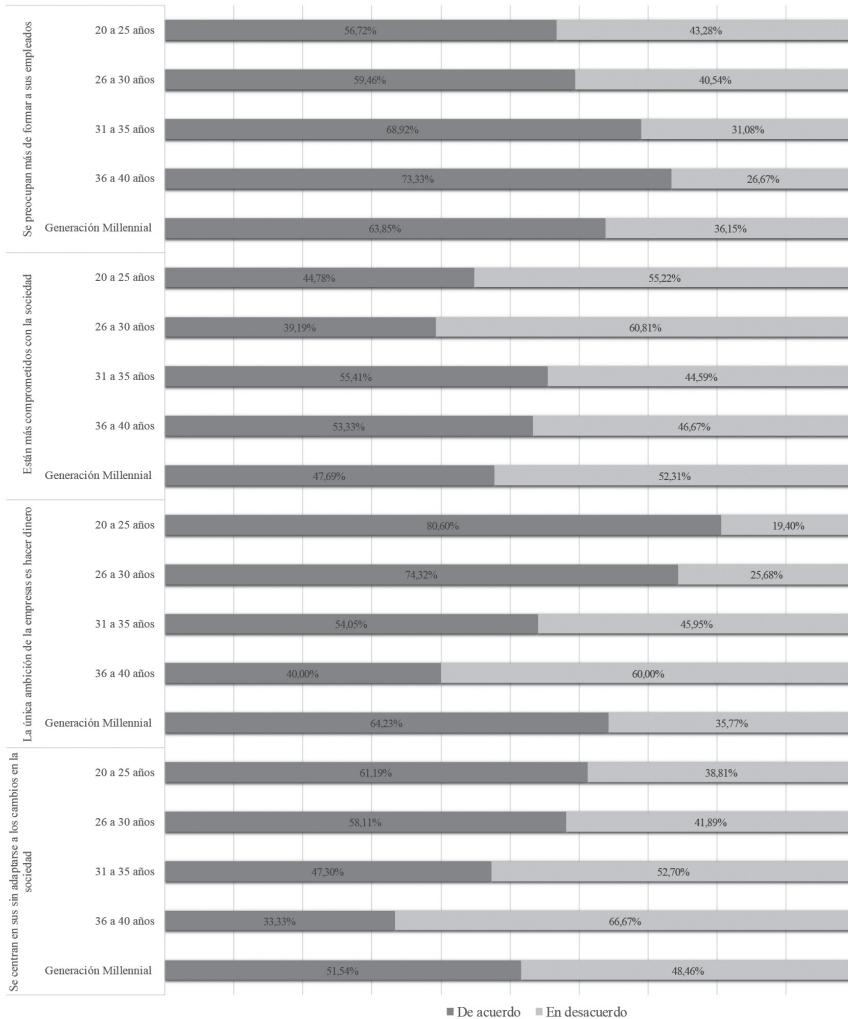
Nuevamente, cuanto menor es la edad del millennial, más convencido está de que el único objetivo de la empresa es este. De hecho, tres cuartas partes de los menores de 25 años así lo creen. A pesar de este convencimiento, el 47,69% de los encuestados cree que los empresarios cada vez están más comprometidos con la sociedad, siendo este porcentaje mayor en los dos grupos de mayor edad.

En cuanto al hecho de si los empresarios se preocupan cada vez más por la formación de sus empleados, un 63,85% de los encuestados ha manifestado estar de acuerdo con ello. El porcentaje de millennials que reconoce esta preocupación de los empresarios aumenta con los grupos de edad.

### 5.3. PERSPECTIVA LABORAL TRAS LA PANDEMIA

A la generación Millennial se la conoce como la generación de la doble crisis, aunque no todos sus miembros han experimentado ambas en el plano laboral. La última crisis provocada por la Covid-19 ha hecho mella no solo en la actual situación laboral, sino también en las expectativas futuras que tienen de la misma, provocando, incluso, un replanteamiento de su futuro.

**Figura 10. Opinión sobre el comportamiento de las empresas**

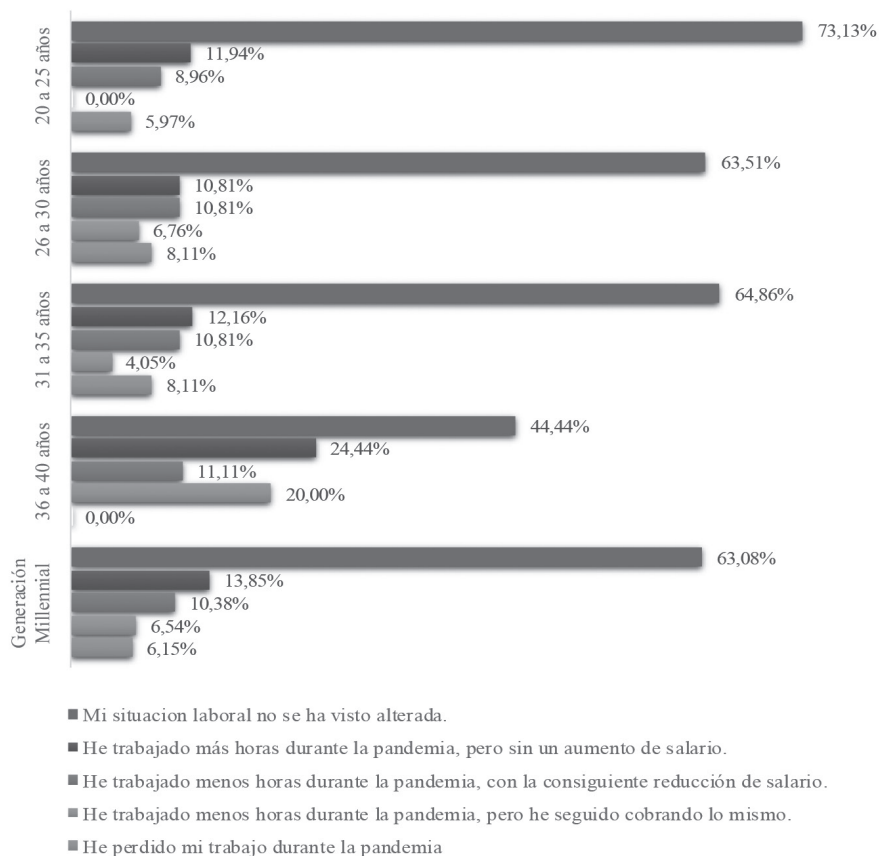


**Fuente: Elaboración propia**

La figura 11 recoge cómo la pandemia ha afectado a su situación laboral actual. El 63% de los encuestados ha reconocido que esta no se ha visto alterada tras la pandemia. El grupo más afectado por la misma en el ámbito laboral ha sido el de mayor edad, en el cuál tan solo un 44,44% ha manifestado continuar en la misma situación laboral que tenían antes.

Derivado del teletrabajo en muchos de los casos, el 13,85% reconoce haber trabajado más horas durante la pandemia a pesar de no verse reflejadas estas en el salario, siendo nuevamente el mismo grupo el que más se ha visto afectado por

**Figura 11. Situación laboral durante la pandemia.**



**Fuente:** *Elaboración propia*

este hecho. Del 16,92% que reconoce haber trabajado menos horas, un porcentaje ligeramente superior al 61% ha visto reducido su salario como consecuencia de la reducción de las horas trabajadas. Por grupos de edad, a mayor edad del encuestado el porcentaje de estos que reconoce haber trabajado menos horas es mayor. Concretamente, el mayor porcentaje en este aspecto corresponde al grupo de mayor edad (35,55%), de los cuales casi el 70% han visto reducido su sueldo. Por último, tan solo el 6,15% de los millennials han perdido su trabajo durante la pandemia, porcentaje que asciende dos puntos en los grupos de edades intermedias, entre los 26 y los 35 años.

Tras la pandemia, muchas empresas se plantearon instaurar el teletrabajo. En esta línea, se decidió preguntar a los encuestados si estaban de acuerdo con algunas afirmaciones relativas al mismo. Sus respuestas se recogen en la figura 12.

La generación Millennial cree que el teletrabajo les alivia estrés (65,77%), facilitándoles un mayor equilibrio entre la vida personal y laboral (68,85%), siendo los que tienen entre 20 y 25 años los que más de acuerdo están con dicho equilibrio (85,07%). Quizás derivado de las cargas familiares, este porcentaje se reduce más de 20 puntos porcentuales en los grupos de mayor edad, siendo más los que creen que el teletrabajo no es sinónimo de equilibrio laboral y personal. Tras la experiencia durante la pandemia, a un 63,46% les gustaría poder trabajar a distancia más frecuentemente, siendo este porcentaje muy similar en todos los grupos de edad.

Con respecto a la preferencia de realizar reuniones por videoconferencias, un 69,23% ha manifestado estar de acuerdo con ello. Esta opción es muy valorada por todos los grupos, pero más aún por los millennials de mayor edad, siendo el 80% de los mismos quienes están de acuerdo en hacer reuniones telemáticas y mucho más cuando esto supone no tener que viajar.

Las tres cuartas partes de la generación cree que sus superiores confían en su productividad sin tener que controlar el trabajo que realizan desde casa. Este porcentaje es todavía mayor en el grupo de mayor edad (86,67%).

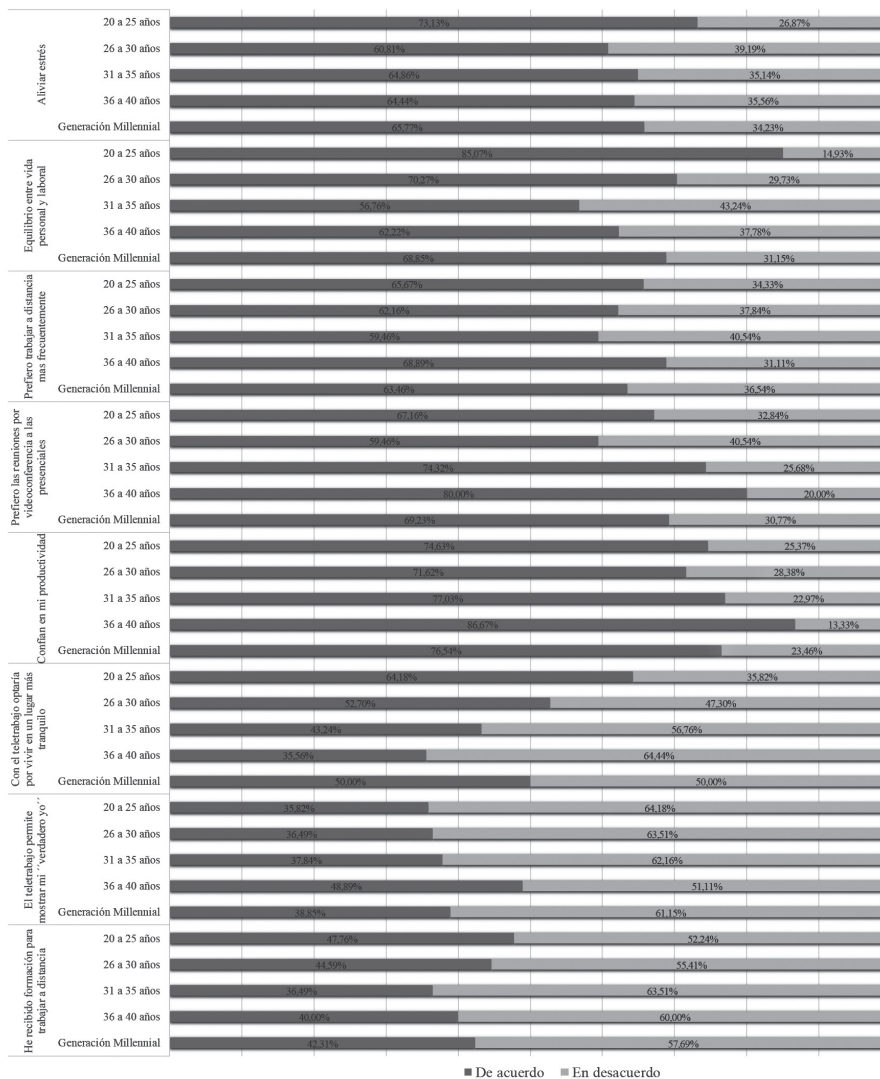
En algunos sectores económicos, el teletrabajo ha venido para instaurarse tras la pandemia. Esto hecho, unido al confinamiento, ha cambiado la mentalidad en cuanto al lugar de residencia. La mitad de los miembros de esta generación están de acuerdo en que, si tuvieran la opción de trabajar desde casa en un futuro, preferirían vivir en un lugar más tranquilo en vez de en una gran ciudad. Los más jóvenes de la generación, con un 64,18%, se inclinan todavía más que el resto por esta opción.

Como aspectos negativos del teletrabajo, tan solo el 38,85% de la generación sienten que trabajar a distancia les hace sentirse más libres en su forma de actuar, pudiendo desarrollar su propia personalidad. Este sentimiento es mayor en los millennials de mayor edad (49,89%). Este aspecto está en consonancia con el hecho de que más de la mitad de los encuestados (57,69%) manifiesta no haber recibido formación para trabajar más eficazmente de manera remota, siendo el grupo con edades comprendidas entre 31 y 35 años el más afectado en este aspecto.

La pandemia ha obligado a muchos a replantearse el futuro laboral para adecuarse a los nuevos cambios. La figura 13 recoge la opinión de la generación Millennial ante las distintas opciones que se les ha planteado relativas a las perspectivas que ellos tienen sobre su futuro laboral.

Más de la mitad de los encuestados (52,31%) ha manifestado que la pandemia les ha hecho replantearse su futuro profesional. Sin embargo, al observar las respuestas por grupos de edad, podemos observar que con la edad esta opinión va

Figura 12. Opinión sobre el teletrabajo

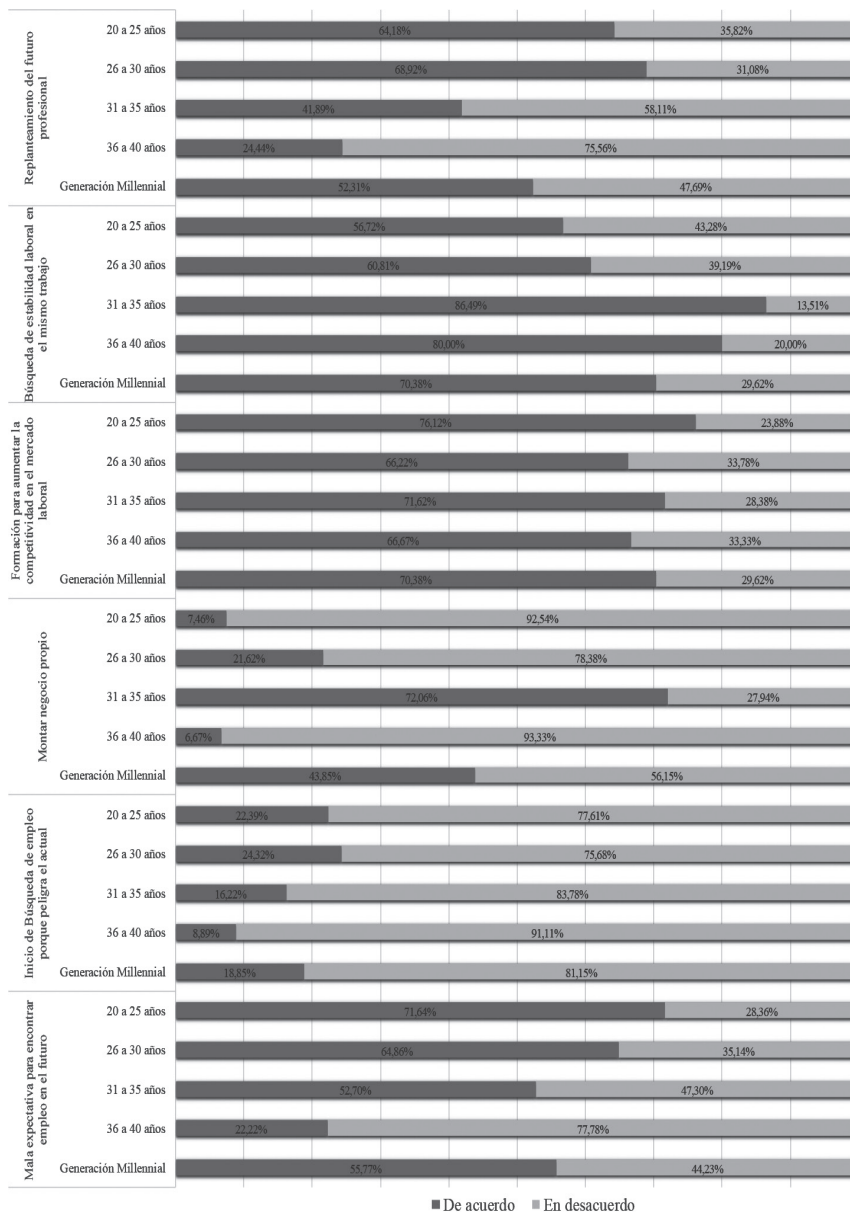


Fuente: Elaboración propia

perdiendo fuerza, siendo los más jóvenes de la generación los que si se plantean en mayor medida un futuro cambio, mientras que tan solo la cuarta parte de aquellos con edades comprendidas entre 36 y 40 años se han cuestionado dar un giro a su futuro laboral.

Aunque esta generación se identifica por buscar un desarrollo profesional sin importarles el número de veces que tengan que cambiar de empresa para lograr su objetivo, la pandemia ha influido en este hecho y el 70,38% de los encues-

**Figura 13** *Perspectiva del futuro laboral tras la pandemia*



*Fuente: Elaboración propia*

tados ha manifestado que no quiere cambiar de trabajo en un tiempo cercano, siendo este sentir todavía mayor a partir de los 30 años. Aun así, el hecho de que deseen mantenerse en el mismo puesto de trabajo, ese mismo porcentaje ha decidido seguir formándose para poder aumentar su competitividad en el mercado laboral, independientemente de la edad que tengan.

En cuanto a la decisión de montar su propio negocio tras la pandemia, las respuestas varían notablemente entre los grupos. El 72,06% de los millennials con edades comprendidas entre 31 y 35 años se han planteado esta opción tras la pandemia. Este porcentaje disminuye bastante en el resto de los segmentos.

Más del 80% de los encuestados no creen que su puesto de trabajo peligre tras la pandemia, no necesitando iniciar una búsqueda de empleo. Esta percepción es mayor conforme mayor es la edad de los mismos.

En el caso de que quisieran buscar trabajo en el futuro, más de la mitad de los miembros de la generación cree que le costaría encontrarlo en el futuro, siendo esta sensación mayor en los grupos de menor edad (71,64%). Quizás derivado de la situación de incertidumbre actual, los millennials de menor edad son los más pesimistas en este aspecto.

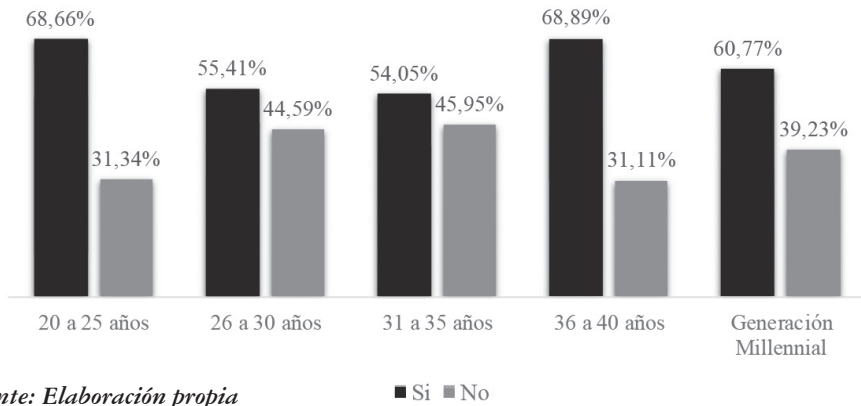
#### 5.4. INICIATIVA INDUSTRIA 4.0

La Industria 4.0, conocida como la Cuarta Revolución Industrial, está marcada por la aparición de nuevas tecnologías como la robótica, la analítica, la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas y la nanotecnología, entre otras. Se preguntó a los millennials si consideraban que estaban preparados para afrontar estas tecnologías en el mercado laboral (figura 14).

La transformación digital de las empresas que conlleva la Industria 4.0 obliga a las generaciones a adaptarse a los cambios que se producen en el mundo laboral, y no todos sienten estar preparados para ello, tan solo el 60,77% de los encuestados afirma estarlo. Esta sensación es compartida por todos los grupos, siendo ligeramente inferior para los millennials con edades comprendidas entre 26 y 35 años.

A nivel nacional se están llevando a cabo acciones dirigidas a promover la transformación digital de las empresas. En esta línea, la Iniciativa Industria Conectada 4.0 tiene como finalidad promover la incorporación de conocimientos, tecnologías e innovaciones para favorecer la transformación digital en la creación de productos tecnológicamente avanzados de mayor valor añadido. Ante la incertidumbre actual existente en el mercado laboral, se preguntó a los encuestados su opinión sobre dicha iniciativa.

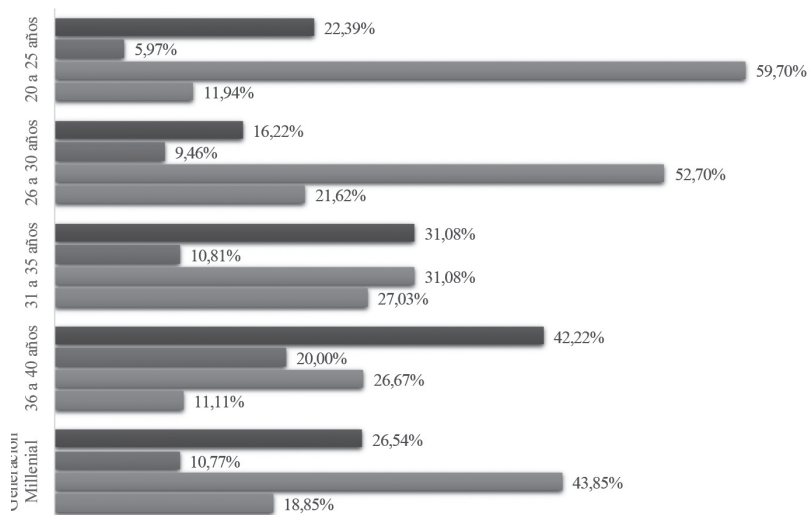
**Figura 14. Preparación para la Industria 4.0**



Fuente: *Elaboración propia*

Como refleja la figura 15, más del 60% de los encuestados desconoce esta iniciativa, sin embargo, casi el 70% de los que la desconocen son bastante optimistas con la misma, creyendo que beneficiará a los millennials, permitiendo actualizar sus conocimientos e incrementando las posibilidades de obtener

**Figura 15. Iniciativa Industria Conectada 4**



- Conozco dicha iniciativa y creo que beneficiará a mi generación en el mercado laboral, permitiendo una actualización de conocimientos y aumentando las posibilidades de obtener un puesto de trabajo
- Conozco dicha iniciativa, pero creo que va a suponer un lastre en el desarrollo laboral de mi generación
- Desconozco dicha iniciativa, aunque creo que beneficiará a mi generación en el mercado laboral, permitiendo una actualización de conocimientos y aumentando las posibilidades de obtener un puesto de trabajo
- Desconozco dicha iniciativa, pero creo que va a suponer un lastre en el desarrollo laboral de mi generación

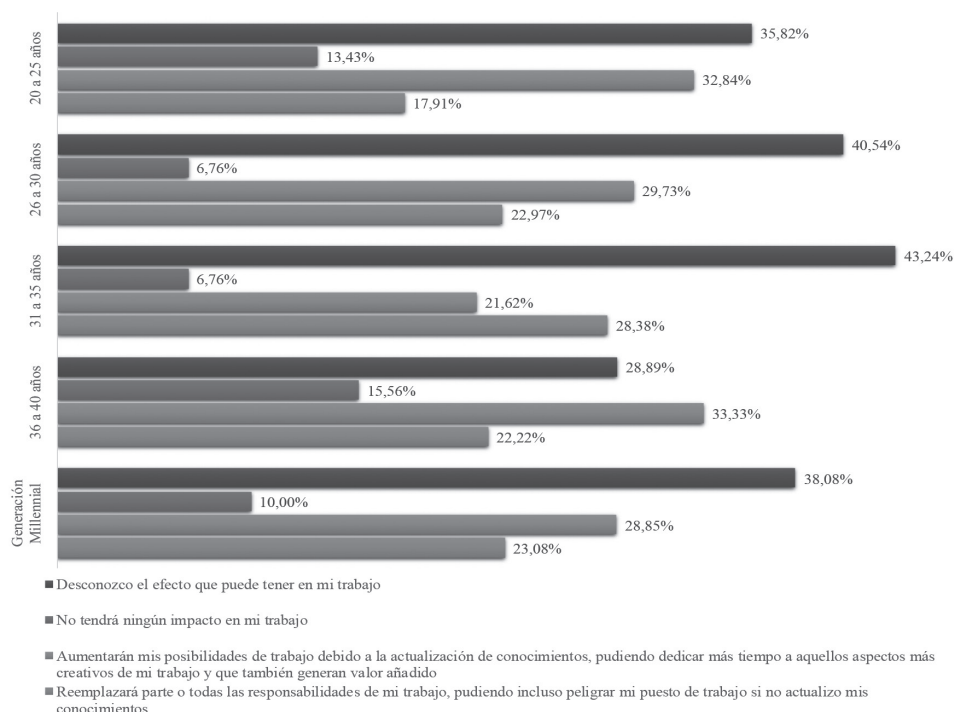
Fuente: *Elaboración propia*



empleo. Tan solo un 10,77% considera que esta iniciativa no va a favorecer la consecución de un puesto de trabajo, suponiendo un lastre para la generación. Esta creencia es mayor en el grupo de mayor edad (20%). Conforme menor es la edad del millennial, mayor es el optimismo en relación con los beneficios que puede generar esta iniciativa a pesar de desconocerla.

En cuanto al impacto que podría tener la Iniciativa Industria 4.0, el 38,08% desconoce cómo podría afectar a su trabajo, el 28,85% cree que aumentarán las posibilidades de empleo por la actualización de conocimientos derivados de dicha iniciativa, el 23,08% opina que puede llegar a perder su puesto de trabajo y tan solo un 10% considera que no tendrá repercusión alguna en el mismo (figura 16). Por segmentos, los millennials con edades comprendidas entre los 31 y 35 años son los más pesimistas en relación con los beneficios de esta iniciativa (21,32%), siendo los más desconocedores de los efectos de esta (43,24%).

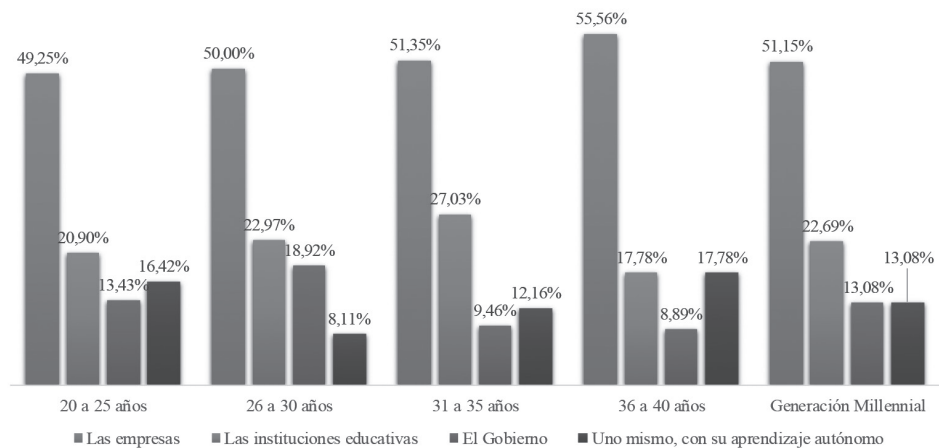
**Figura 16. Impacto de la iniciativa 4.0 en el trabajo**



**Fuente: Elaboración propia**

Los cambios que se producen por la Industria 4.0 necesitan iniciativas que apoyen los cambios para evitar que parte de los trabajadores que no poseen los conocimientos necesarios queden fuera del mercado laboral. Como se puede apreciar en la figura 17, para el 51,15% de los encuestados la responsabilidad de preparar a los trabajadores corresponde a las empresas, el 22,69% considera que deben ser las instituciones educativas las encargadas de dicha formación y del 26,16% restante, la mitad cree que la responsabilidad es del gobierno y la otra mitad opina que cada persona, de forma individual, debe preocuparse de mantenerse actualizado. No existen apenas diferencias en las opiniones por grupos de edad a este respecto.

**Figura 17. Responsabilidad de preparación de los trabajadores para la In-**

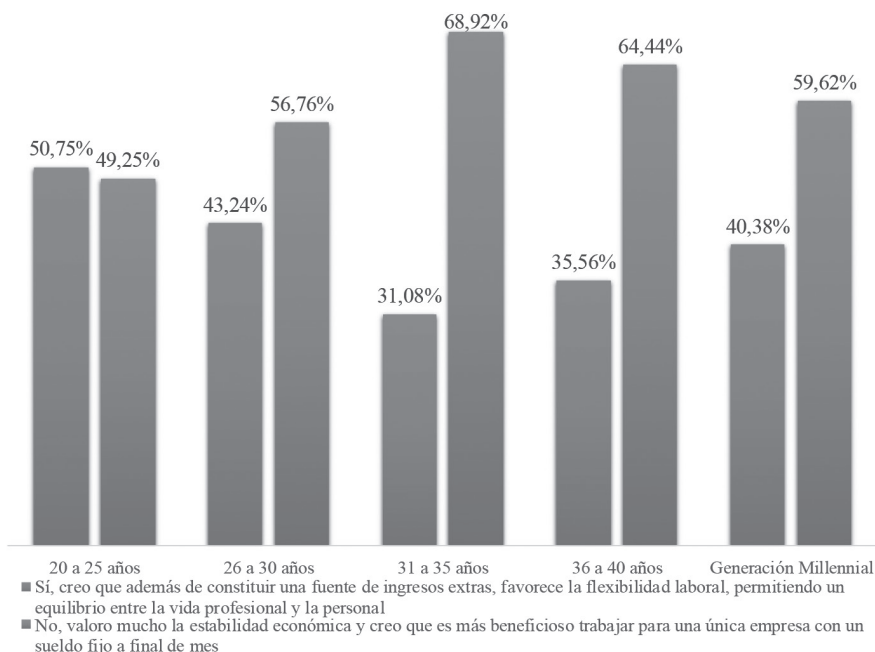


*Fuente: Elaboración propia*

## 5.5. GIG ECONOMY

La Gig Economy o economía de las plataformas forma parte del nuevo paradigma productivo, generando una nueva tendencia en el mercado laboral, con trabajos esporádicos de duración determinada. Casi el 60% de los millennials encuestados (figura 18) prefieren la estabilidad económica que le da trabajar en una única empresa que realizar trabajos asociados a proyectos de duración limitada para distintas empresas al mismo tiempo. Tan solo en el grupo los millennials de menor edad, entre 20 y 25 años, es mayor el porcentaje de individuos que creen que la Gig Economy además de constituir una fuente de ingresos extra, favorece la flexibilidad laboral, permitiendo un equilibrio entre la vida profesional y personal. El resto de grupos prefiere trabajar para una única empresa con un sueldo fijo a final de mes.

**Figura 18. La Gig Economy como oportunidad laboral**

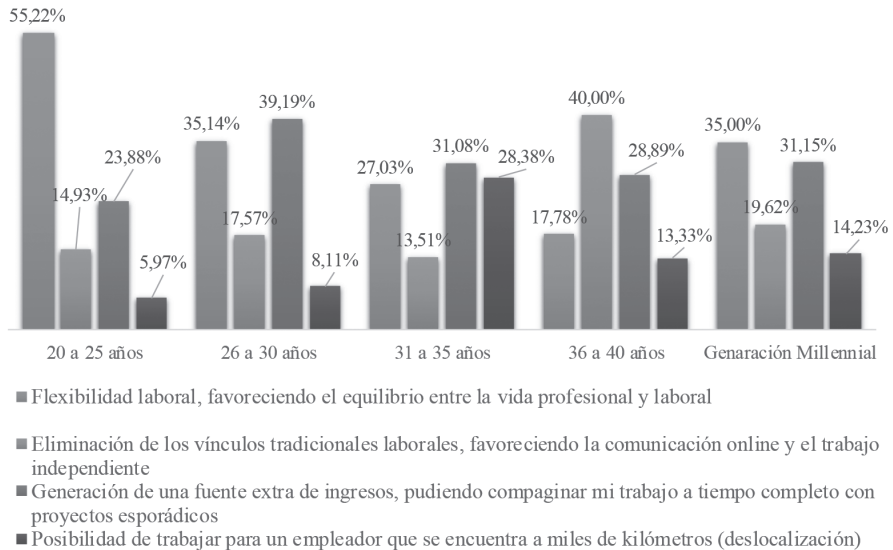


**Fuente:** *Elaboración propia*

Entre los beneficios derivados de la Gig Economy (figura 19), el más valorado por esta generación, con un 35%, es la flexibilidad laboral que ofrece. Por segmentos de edad, quienes valoran más este aspecto son los más jóvenes (55,22%). El segundo aspecto más valorado (31,15%) es la generación de una fuente extra de ingresos, pudiendo compaginar un trabajo a tiempo completo con proyectos esporádicos. Aunque este aspecto es valorado por todos los grupos de edad, los que menos importancia le dan son los jóvenes (23,88%). En cuanto a la pérdida de los vínculos tradicionales laborales, los millennials de edades comprendidas entre los 36 y los 40 años son los que más importancia dan a este aspecto (40%).

Entre los beneficios derivados de la Gig Economy (figura 19), el más valorado por esta generación, con un 35%, es la flexibilidad laboral que ofrece. Por segmentos de edad, quienes valoran más este aspecto son los más jóvenes (55,22%). El segundo aspecto más valorado (31,15%) es la generación de una fuente extra de ingresos, pudiendo compaginar un trabajo a tiempo completo con proyectos esporádicos. Aunque este aspecto es valorado por todos los grupos de edad, los que menos importancia le dan son los jóvenes (23,88%). En cuanto a la pérdida de los vínculos tradicionales laborales, los millennials de edades comprendidas entre los 36 y los 40 años son los que más importancia dan a este aspecto (40%).

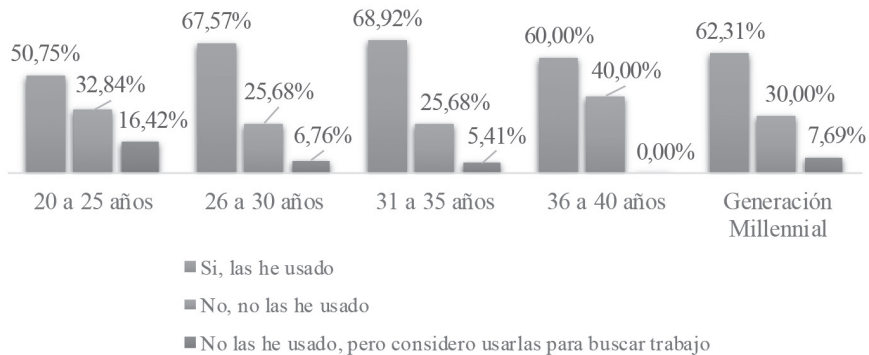
**Figura 19. Beneficios de la Gig Economy**



**Fuente: Elaboración propia**

Una de las características principales de la Gig Economy es la existencia de plataformas digitales que conectan al cliente con los trabajadores. Por dicha razón se ha querido preguntar a los miembros de la generación en qué medida las han usado (figura 20). El 63,31% de los miembros de la generación ha usado estas plataformas en la búsqueda de empleo. De los que no las han usado (37,69%), tan solo un 20,4% ha considerado usarlas en un futuro. Estos porcentajes son muy similares en todos los segmentos de edad, si bien los más jóvenes son los que muestran más predisposición a empezar a utilizar las plataformas de empleo (16,42%).

**Figura 20. Uso de las plataformas de búsqueda de empleo.**



**Fuente: Elaboración propia**

Se proporcionó a los encuestados una relación de plataformas de búsqueda de empleo y se les preguntó cuáles conocían y cuáles habían utilizado. Tanto la plataforma Infojobs como LinkedIn son las más conocidas y usadas, llamando la atención el alto grado de desconocimiento de las demás plataformas en todos los grupos de edad.

## 6. CONCLUSIONES

Aunque no existe consenso en cuanto al periodo que abarca la Generación Millennial, la mayoría de los autores consideran que esta generación abarca a todos los nacidos entre 1980 y 2000.

El alto porcentaje que representa la Generación Millennial pone de manifiesto la importancia de esta en el mercado de trabajo. Tipificados por ser nativos digitales, es una generación más tolerante y comprometidas con la sociedad que sus predecesoras. En el ámbito laboral, aspectos como el salario, la flexibilidad horaria y las oportunidades de desarrollo constituyen sus principales prioridades.

De entre todas las generaciones conocidas, esta es la única que está marcada por dos crisis, la económica de 2008 y la sanitaria de 2019. Este aspecto ha distinguido a una generación marcada por el desempleo y las condiciones laborales, con bajos salarios y precariedad laboral. Ese hecho sumado al nuevo paradigma productivo con la adopción de nuevas tecnologías está transformando el mundo laboral, dificultado a esta generación el acceso a puestos de trabajo.

Autores como Armstrong (2017) consideran que no todos los miembros de la generación tienen las mismas experiencias ni viven en el mismo momento histórico laboralmente hablando. Por dicho motivo quisimos clasificar a los millennials en cuatro segmentos en función de la edad que tenían en la actualidad con la finalidad de aspectos tenían en común y cuáles les diferenciaban entre ellos. De dicha división resultaron los siguientes grupos: de 20 a 25 años, de 26 a 30 años, de 31 a 35 años y de 36 a 40 años.

En cuanto a los principales valores con los que más se identifican, observamos que todos los coincidían en que la responsabilidad era el rasgo que más los identificaban, sin embargo, no todos los miembros se consideran igual de críticos, sociables y autodidactas, siendo estos aspectos que se valoran de forma distinta en función de la edad. Los más mayores se consideran más autodidactas y los más jóvenes más críticos y sociables.

Si hablamos de las expectativas laborales de la generación, para todos ellos la mayor prioridad es ganar dinero. En cambio, obtener un desarrollo profesional dentro de la empresa es más valorado por los más mayores. A pesar de que según los distintos autores las oportunidades de desarrollo son de gran importancia

para los millennials, los más jóvenes de esta generación tienen otras expectativas laborales.

Tras la incertidumbre vivida por la pandemia, con aumentos de tasas de desempleo en menor o mayor medida según grupos de edad, la generación ha cambiado de opinión en cuanto al tiempo que quieren permanecer en una misma organización. Según Deloitte (2020) el deseo de alta movilidad laboral se ha transformado en otro de casi estabilización en una misma empresa. La encuesta realizada a los pacenses corrobora dicho aspecto, quedando patente que con la edad esa aspiración de permanencia ligada a una estabilidad económica y laboral es mayor.

La Generación Millennial se ha caracterizado por ser exigente en lo que respecta al mercado laboral. La oportunidad de desarrollo profesional y el buen ambiente de trabajo son los aspectos más valorados por todos los millennials a la hora de buscar un trabajo. Aun así, el grupo más joven del estudio discrepa en otros aspectos, valorando en mayor medida las acciones de responsabilidad social llevadas a cabo por la organización y no dando la misma importancia que el resto de los grupos a la flexibilidad horaria.

Aunque tras la pandemia la mayor parte de la generación se ha replanteado su futuro laboral, solo los menores de 30 años son los que en mayor proporción se han cuestionado este giro laboral. En general, para la mayoría la posibilidad futura del teletrabajo que ha abierto esta situación actual ha sido sinónimo de equilibrio laboral y personal, abriendo la puerta a la viabilidad de vivir en zonas más rurales, con los cambios que ello conlleva.

A pesar de que los millennials se consideran creativos, innovadores y emprendedores, tan solo los miembros de uno de los segmentos de edad se ha planteado la posibilidad de montar un negocio, quizás por el riesgo que ello conlleva. Este es otro aspecto que nos hace pensar que tras la pandemia algunas las expectativas laborales de los millennials han cambiado. Este hecho no puede pasar desapercibido, debiendo promover políticas y ayudas para fomentar la creación de nuevas empresas, siendo esto más importante si cabe en una región como la nuestra, con tanta necesidad de desarrollo empresarial.

El principal obstáculo que observamos en el ámbito laboral es la escasa preparación que los encuestados manifiestan tener en las nuevas tecnologías como la robótica o la inteligencia artificial. Tal es el desconocimiento ante la llamada Cuarta Revolución Industrial, que tan solo la quinta parte de ellos cree que podría llegar a perder su puesto de trabajo. Si tenemos en cuenta el alto nivel de formación de esta generación, llama la atención que los encuestados apenas tengan conocimientos relacionados con la llamada Industria 4.0 o la economía de las plataformas, también llamada Gig Economy.

Estamos ante una generación que, a pesar de considerarse innovadora, exigente, emprendedora y creativa, ha cambiado sus patrones de exigencia laboral, buscando una estabilidad que hace unos años no quería y manifestando un cierto temor al riesgo. Con una excelente formación académica, los millennials se encuentran en una situación que les exige una formación continua y rápida para poder adaptarse a los cambios de las nuevas formas de organización empresarial. Esto unido al hecho de llevar todavía a costas las consecuencias de la pandemia han convertido a la generación que inicialmente tenían las mejores expectativas en una generación desanimada por la situación laboral que les ha tocado vivir.

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

ALONSO, T. (7 de julio de 2020). ¿Qué oportunidades presenta la “gig economy” tras la COVID-19? Estar donde estés. <https://estardondeestes.com/movi/es/articulos/que-oportunidades-presenta-la-gig-economy-tras-la-covid-19>

ARMSTRONG, A. (2017). De la mente de un millennial: Juniors y Seniors. Entendiendo la brecha de edad de los millennials. Recuperado en <https://www.paceco.com/insights/news-and-events/juniors-seniors/>

ARROSPIDE, I. (2011) Tienen expectativas diferentes con relación al trabajo. Y el desafío de los X. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM Recuperado de [http://www.ieem.edu.uy/noticia/1621\\_y-el-desafio-de-los-x/](http://www.ieem.edu.uy/noticia/1621_y-el-desafio-de-los-x/)

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA DIGITAL (Adigital), 2019. Trabajo en plataformas digitales. Análisis y propuestas de regulación. Recuperado de <https://www.adigital.org/media/propuesta-regulatoria-plataformas-digitales.pdf>

BLANCO, R., FONTRODONA, J. Y POVEDA, C. (2017). La industria 4.0: El estado de la cuestión. Economía industrial, ISSN 0422-2784, N° 406 (Ejemplar dedicado a: Prospectiva y vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva), págs. 151-164

BOSCHMA, J. (2007). Generación Einstein. Más listos, más rápidos y más sociables. Comunicar con los jóvenes del siglo XXI, (2ª ed.), España: Ediciones Gestión 2000.

CANALS, C. (2016). Automatització: la por del treballador. Informe mensual de febrer de 2016. CaixaBank Research

CENRAMO, LUCY & GARDNER, DIANNE. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organization Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*. 23. 891-906. 10.1108/02683940810904385.

CHIRINOS, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133-153.

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ESPAÑA (2020). Informe 02/2020. Jóvenes y mercado de trabajo en España. <http://www.ces.es/documents/10180/5226728/Inf0220.pdf/1e9c9119-d709-29e3-6265-4c6cf138727d>

CÓMO SON Y CÓMO CONVIVEN LAS 4 GENERACIONES EN LA EMPRESA. (2018, octubre 15). Grupo-norte.es. <https://blog.grupo-norte.es/generaciones-que-conviven-en-la-empresa/>

DELOITTE (2018). Deloitte Millennial Survey 2018. Millennials disappointed in business unprepared for Industry 4.0 [Encuesta Millennials 2018. Los Millennials desconfían de las empresas, y no están preparados para la Industria 4.0], <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennials-np-2018.html>

DELOITTE (2019). The Deloitte Global Millennial Survey 2019. [Encuesta Millennials 2019. Características del trabajo de un millennial], <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Encuesta-Millennials-2019.html>

DELOITTE (2020). Encuesta a la generación millennial 2020.El impacto de la pandemia de COVID-19 en las nuevas generaciones, <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennial.html>

DÍAZ, R.B., FRANCOLI, J.F. Y MARTÍNEZ, C.P. (2017). La industria 4.0: El estado de la cuestión.

DÍAZ, S. C., LÓPEZ, L. M. Y RONCALLO, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204. Doi: 10.21676/23897848.2440

DIMOCK, M. (2019) Defining generations: Where Millennials end Generation Z begins. Recuperado en <http://tony-silva.com/eslefl/miscstudent/downloadpagearticles/defgenerations-pew.pdf>

HOWE, N., Y STRAUSS, W. (1991). *Generations: The History of America's Future 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company. ISBN 978-0-0688-11912-6.



HOWE, N., Y STRAUSS, W. (2000) *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Knopf Doubleday Publishing Group.

HOWE, N., Y STRAUSS, W. (2003) *Millennials Go to College: Strategies for a New Generation on Campus*

JÄGER, A., MOLL, C. Y LERCH, C. (2016). Analysis of the Impact of robotic systems on employment in the European Union - Update. 10.2759/176994. Recuperado en [https://www.researchgate.net/publication/311718924\\_Analysis\\_of\\_the\\_Impact\\_of\\_robotic\\_systems\\_on\\_employment\\_in\\_the\\_European\\_Union\\_-\\_Update](https://www.researchgate.net/publication/311718924_Analysis_of_the_Impact_of_robotic_systems_on_employment_in_the_European_Union_-_Update)

KUPPERSCHMIDT, B. (2000). Multi-generation employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19 (1), 65-76.

MANSOR, MOHD FITRI. (2013). A study on generation Y behavior at workplace. Recuperado en: [https://www.researchgate.net/publication/261290919\\_A\\_STUDY\\_ON\\_GENERATION\\_Y\\_BEHAVIOR\\_AT\\_WORKPLACE](https://www.researchgate.net/publication/261290919_A_STUDY_ON_GENERATION_Y_BEHAVIOR_AT_WORKPLACE)

MECALUX. (23 de junio de 2020). Ayudas y subvenciones para la industria 4.0. El blog sobre Logística y Supply Chain de Mecalux. <https://www.mecalux.es/blog/subvenciones-ayudas-industria-4-0>

OGG, J Y BONVALET, C. (2006): “The Baby Boomer Generation and the Birth Cohort of 1945- 1954: a European perspective “. The Young Foundation. Recuperado de <https://www.youngfoundation.org/our-work/publications/the-baby-boomer-generation-and-the-birth-cohort-of-1945-1954-a-european-perspective/>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (s.f.). Generación. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 17 de septiembre de 2021 de <https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n>.

RICARDO, H., RODRÍGUEZ, B., LEÓN, J. L. Y MEDINA, A. (2020). *Ideas y conceptos básicos para la comprensión de las industrias 4.0*. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 8-15.

RODRÍGUEZ, E. Y PELÁEZ, M.A. (2010) “La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral”. 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XIV Congreso de Ingeniería de Organización Donostia- San Sebastián, September 8th -10th 2010. Recuperado en [http://adigor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/BUSINESS\\_ADMINISTRATION//160-170.pdf](http://adigor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/BUSINESS_ADMINISTRATION//160-170.pdf)

STEWART, J., OLIVER, E., CRAVENS, K. Y OISHI, S. (2016). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*. 60. 10.1016/j.bushor.2016.08.011.

THE CENTER FOR GENERATIONAL KINETICS. (2016) *Generational Breakdown: Info About All of the Generations*. Austin, Texas: GenHQ. Recuperado de <https://genhq.com/faq-info-about-generations/>

TORRENT-SELLENS, J. (11 de enero de 2021). ¿Serán las plataformas digitales las nuevas fábricas del siglo XXI?. *The Conversation*. <https://theconversation.com/seran-las-plataformas-digitales-las-nuevas-fabricas-del-siglo-xxi-152092>

WORLD ECONOMIC FORUM (2016): *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Global Challenge Insight Report.

La *Revista de Estudios Económicos y Empresariales* recibió este artículo el 30 de julio de 2023 y fue aceptado para su publicación el 17 de septiembre de 2023.