



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO MEDIANTE  
TÉCNICAS MULTIVARIANTES**

Autor: Luis Herrero Fernández de Mesa

Director: María Eugenia Fabra Florit

Madrid  
Abril 2018

## **RESUMEN**

En el Trabajo Fin de Grado que a continuación se presenta, se ha escogido como tema objeto de estudio la relevancia del cambio generacional que se está viviendo a día de hoy en las empresas y con él, el conjunto de nuevas competencias y habilidades que están aportando al mercado laboral los conocidos como millenials. Aunque el título del trabajo es “análisis socioeconómico mediante técnicas multivariantes”; se ha centrado el estudio en la generación de los milenials.

Concretamente, se ha comenzado conceptualizando el término millenials, observando qué grupo de personas están contenidas dentro de esta generación y qué grupos se engloba en generaciones pasadas. Posteriormente, se ha rescatado, a partir de un procedimiento de revisión bibliográfica, los principales rasgos que presentan los componentes de esta nueva generación y en qué se diferencian respecto a sus predecesores.

Además, se ha establecido una investigación paralela para estudiar el cambio de paradigma que se presenta en las empresas como consecuencia de este salto generacional. Como se ha podido observar en distintos estudios, en tan solo una década, el 75% de las plantillas de las grandes compañías estarán constituidas por personas pertenecientes a esta generación, debiendo adaptar, para ello, todos los procesos que impliquen asumir los nuevos potenciales y las nuevas carencias que se presentan en este gran cambio analizado.

Paralelamente, con sus beneficios y carencias con respecto a las generaciones anteriores, los denominados millenials comienzan a incorporarse al mercado laboral en un escenario todavía marcado por la crisis acontecida en el año 2007, por lo que se ha realizado un análisis donde ha quedado reflejada la situación actual respecto a este fenómeno de la manera más fidedigna posible.

Así, se han conceptualizado las principales novedades en cuanto a competencias y habilidades presentes en los integrantes de estas nuevas generaciones, prestando especial atención a las competencias y habilidades 2.0.

**Palabras clave:** *millennials, cambio generacional, plantillas, grandes empresas, cambio de paradigma.*

## **ABSTRACT**

In the Final Degree project that is presented below, the relevance of the generational change that is being lived in today in the companies and with it, the set of new skills and abilities that are contributing, has been chosen as a study topic. to the labor market known as millennials.

Specifically, it has begun to conceptualize the term millennials, observing which group of people are contained within this generation and which groups are included in past generations. Subsequently, it has been rescued, from a bibliographic review study, the main features presented by the components of this new generation and how they differ from their predecessors.

In addition, a parallel research has been established to study the paradigm shift that occurs in companies as a result of this generational leap. As can be seen in different studies, in just one decade, 75% of the staff of large companies are made up of people belonging to this new generation, who adapt to all, for all the processes that involve the new possible and the new deficiencies that appear in this great change analyzed.

In parallel, with the benefits and characteristics with respect to previous generations, the so-called millennials begins to enter the labor market in a state still marked by the crisis occurred in 2007, so an analysis has been made where it has been reflected the real situation regarding this phenomenon in the most reliable way possible.

Thus, the main novelties in terms of skills and abilities present in the members of these new generations have been conceptualized, paying special attention to the 2.0 competences and skills.

**Keywords:** *millenials, generational change, staff, great companies, paradigm shift.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.- MARCO INTRODUCTORIO.....	6
1.1.- Introducción y justificación del tema.....	6
1.2.- Objetivos.....	10
1.2.1.- Objetivos generales.....	10
1.2.2.- Objetivos específicos.....	10
1.3.- Metodología y estructura.....	11
2.- MARCO TEÓRICO.....	12
2.1.- Millennials: conceptualización.....	12
2.2.- Características y hábitos de consumo.....	12
2.3.- Millennials: cultura y redes sociales.....	16
2.4.- Nuevas formas de comprender el mundo laboral.....	18
2.5.- Motivaciones de los millennials en el mundo laboral.....	20
2.6.- El reto de retener el talento en la generación de los Millennials.....	21
2.7.- Impacto de competencias 2.0 en el mundo laboral.....	22
3.- MARCO PRÁCTICO.....	25
3.1.- Introducción.....	24
3.2.- Metodología.....	25

3.2.1.- Proceso de la investigación.....	25
3.2.2.- Contexto y grupo de intervención.....	26
3.2.3.- Procedimientos e instrumentos para la recogida de información.....	26
3.3.- Resultados.....	27
3.4.- Discusión de los resultados obtenidos a raíz del estudio experimental.....	33
4.- CONCLUSIONES Y LIMITACIONES.....	36
5.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38

## **1.-MARCO INTRODUCTORIO**

### **1.1.- Introducción y justificación del tema**

Las generaciones, como las personas, tienen ciertos rasgos característicos, y los *millennials*, los adolescentes y veinteañeros que están dando el salto a la adultez al comienzo de un nuevo milenio, han empezado a mostrar los suyos, pues la literatura científica, desde algunos años, empieza a mostrarlos como personas seguras, auto expresivas, liberales, optimistas y abiertas al cambio, tal y como se observa en González (2011).

Además, el autor añade que esta generación se presenta con una mayor diversidad étnica y racial con respecto a las generaciones predecesoras. Son menos religiosos, menos propensos a haber servido en el ejército y están en camino de convertirse en la generación con mayor nivel de estudios de la historia.

Si bien su entrada en carreras y primeros empleos ha sido, en cierta parte, dificultada por la gran crisis vivida en el año 2007, se muestran más optimistas que sus mayores sobre su propio futuro económico, así como sobre el estado general de la nación, tal y como se analiza en Ibáñez, Cuesta, Tagliabue y Zangaro (2008).

Así, se afirma que esta es la primera generación de la historia a la que se le atribuye el adjetivo de "siempre conectados", pues, debido a la gran inmersión vivida en la tecnología digital y las redes sociales, tratan sus dispositivos electrónicos y digitales como si fueran una propia extensión de su cuerpo.

Recientes estudios, como el de Blanco, Ruiz y Galindo (2016) han demostrado que ocho de cada diez, afirman dormir con un teléfono móvil activado junto a la cama, listo para recibir mensajes, llamadas, correos electrónicos, canciones, noticias, videos, juegos y todo tipo de recursos audiovisuales. Sin embargo, como se ha podido observar en más ocasiones, a veces los avances pueden conducir a ciertos riesgos o peligros, como en este caso, donde prácticamente dos tercios, han admitido leer e incluso enviar mensajes de texto mientras conducen.

Además, se ha comprobado como tres cuartos tienen perfil en alguna red social, uno de cada cinco ha publicado algún tipo de video de ellos mismos en la red, cuatro de cada diez llevan algún tatuaje y prácticamente uno de cada cuatro llevan algún tipo de piercing. Por contrapartida, la mayoría ha reconocido tener sus redes sociales con algún

tipo de restricción de privacidad y el 70% admite que sus tatuajes no son visibles, encontrándose ocultos debajo de la ropa.

En cuanto a su situación laboral, a pesar de haber peleado por encontrar un sitio en el mercado en un panorama precedido por una gran crisis económica internacional, aproximadamente nueve de cada diez afirman tener actualmente suficiente dinero para vivir o que eventualmente cumplirán con sus metas financieras a largo plazo.

No obstante, en este momento, el 37% de los jóvenes entre 18 y 29 años están desempleados o fuera de la población activa, la mayor proporción entre este grupo de edad desde hace más de tres décadas. Diversos estudios de investigación han demostrado que, por regla general, los jóvenes que se gradúan en la universidad en un periodo de inestabilidad económica, sufren consecuencias a largo plazo, con efectos en sus carreras e ingresos, que pueden llegar a persistir hasta 15 años.

En un estudio realizado sobre la población americana y por tanto, fácilmente escalable a nivel internacional, ésta es la generación menos religiosa de los últimos tiempos. Concretamente, uno de cada cuatro no se encuentra afiliado a ningún tipo de religión. Sin embargo, no pertenecer a ningún tipo de creencia específica no significa necesariamente no creer, pues los *millennials* rezan tan a menudo como lo hacían sus mayores en su propia juventud.

Socioculturalmente, aproximadamente seis de cada diez fueron criados por ambos padres, una proporción menor que la que tenían las generaciones anteriores. Al sopesar sus propias prioridades de vida, los *millennials* colocan la paternidad y el matrimonio muy por encima del éxito financiero y profesional; no obstante, solo uno de cada cinco *millennials*, o lo que es lo mismo, el 20%, están casados ahora mismo. Alrededor de un tercio (34%) son padres, según la encuesta de Pew Research. Análogamente se estima que, en 2006, más de un tercio de las mujeres de 18 a 29 años que dieron a luz no estaban casadas, lo que supone un gran contraste con respecto a las generaciones anteriores.

Paralelamente y desde la otra cara de la moneda, los directivos se enfrentan al reto de armonizar los contrastes entre las generaciones que conviven en la empresa. A día de hoy, predominan los babyboomers, pero en apenas una década, los *millennials*, personas con características absolutamente diferentes, representarán el 75 por ciento de las plantillas. Ante esta situación hay empresas que ya han iniciado un cambio, que va desde un nuevo planteamiento del sistema de motivación hasta los equipos de trabajo

colaborativo intergeneracional, todo ello en el campo de innovación por excelencia: las personas.

En España, como se rescata de Ortega (2014), tanto en la sociedad como en el mundo laboral de las grandes empresas, predomina la generación procedente de la explosión demográfica de los años cincuenta y principios de los sesenta. Esta generación ha sido definida como un ejército de trabajadores incansables, por objetivos, competitivos, buscadores de una vida saludable, idealista y ahora estancados en su carrera profesional.

Además, Ortega (2014) destaca que estos han vivido cambios como los de la igualdad de la mujer o la responsabilidad social de las empresas y hasta hace unos años disfrutaban de una vida laboral larga y estable. Hoy viven en situación de inestabilidad y ven de reojo cómo se acerca el abismo de la prejubilación o de la jubilación, ambas inciertas. Les sigue la generación X, de entre 30 y 50 años, hijos de parejas en las que trabajaron madres y padres. Entre ellos, predominan los trabajadores del conocimiento, con una gran demanda de aprendizaje, más centrados en la autoridad profesional que en la corporativa y más acostumbrados a la incertidumbre, ante la que se consideran autosuficientes.

La generación más joven, llamada generación Y o *millennials*, son nativos digitales hiperconectados, nómadas laborales, colaborativos, solidarios y que unen su perfil público y privado. Ya no les motivan los incentivos materiales típicos del mundo empresarial; su talento solo lo activan ellos. Buscan autonomía, crecer como personas y aprender; solo se vuelcan en el trabajo en ciertas condiciones, muchas de las cuáles aún son una incógnita para los altos directivos de la gran empresa, concentrados en un día a día frenético, en obtener resultados inmediatos en su negocio y en los marcadores de reputación corporativa, como se observa en Bongiovanni y Soler (2016).

Todo ello dibuja hoy un horizonte nuevo que algunos directivos empiezan a descubrir cuando se conceden un espacio y un tiempo para analizar con perspectiva el fuerte contraste entre las claves de las nuevas generaciones que acceden al mercado de trabajo y las más cercanas a la jubilación y algunos datos a tener en cuenta, como que los *millennials* representarán el 75 por ciento de las plantillas dentro de una década. En ese momento, habrán reemplazado por completo a los hoy mayoritarios *babyboomers*. Los soldados y mandos mayoritarios en el ejército empresarial tendrán un perfil tan diferente

que gestionar su talento requerirá otro tipo de criterios, siendo necesario un cambio en las motivaciones. Este contexto generacional implicará importantes cambios cuantitativos y cualitativos. Entre estos últimos, el declive de las teorías tradicionales de motivación.

En un reciente estudio de la Fundación Empresa y Sociedad (2015) en el que participaron 1.245 sujetos, se rescató de los participantes, sin distinción de edad, que la mayor motivación en el trabajo se produce cuando se consigue un entorno colaborativo que les permite aportar soluciones creativas y que contribuyan al bien común. Dicho de otra forma, un sistema en el que cada uno puede aportar lo mejor de sí mismo participando en equipos ricos por ser diversos. Es decir, los resultados de esta encuesta avalan que los incentivos que consiguen un mayor y mejor compromiso con la empresa son los que más ayudan a que nos desarrollemos como personas en el trabajo.

Con respecto a los incentivos más tradicionales, sobre todo el dinero o las recompensas económicas, apenas han sido mencionados por los participantes. Llega la era de la motivación intrínseca que anticipó hace apenas cinco años Daniel Pink en su obra “La sorprendente verdad sobre lo que de verdad nos motiva”. Una motivación emocional, indirecta e inteligente en una época en la que nadie será capaz de motivar fácilmente a nadie, salvo creando entornos que ayuden a que el otro crezca como persona, y resulta que el planteamiento no solo es válido para los millenials sino que es aplicable a todas las generaciones incluso para que se relacionen entre sí.

Así y ante un escenario de cambio tan evidente, se elabora el presente Trabajo Fin de Grado, donde se pretende analizar la situación que se está gestando, intentando discernir entre la literatura existente el conocimiento y grado de adaptación existente a día de hoy en el mundo laboral y de la empresa.

## **1.2.- Objetivos**

Para la elaboración de este Trabajo Fin de Grado se han seleccionado dos tipos de objetivos, primeramente una serie de objetivos generales que describen el propósito general del estudio, y de manera secundaria los objetivos específicos, o puntos que quieren ser tratados de manera concreta durante el desarrollo del trabajo.

### **1.2.1.- Objetivos generales:**

Como objetivos generales se han propuesto los siguientes:

- ✓ Realizar una aproximación a la realidad del fenómeno estudiado (los *millennials* y los retos que supone su incorporación al mercado laboral) mediante un procedimiento de revisión bibliográfica.
- ✓ Validar o comprobar la veracidad de lo estudiado de manera teórica en la realidad, realizando para ello una investigación a través de un cuestionario escala donde una muestra perteneciente a esta generación, muestre su opinión en torno a las variables estudiadas más características en relación al ámbito laboral.

### **1.2.1.- Objetivos específicos:**

Como objetivos específicos y respondiendo al hilo conductor del trabajo, se han propuesto los objetivos que a continuación se exponen:

- ✓ Determinar la realidad de la generación estudiada, entendiendo profundamente sus particularidades, así como sus intereses, hábitos de consumo o sus competencias y motivaciones entre otros.
- ✓ Desarrollar los pilares sobre los que se sustenta el cambio de paradigma en el mundo laboral en relación al cambio generacional acontecido con la incorporación de los *millennials* al mercado.
- ✓ Conocer la manera en que las corporaciones enfrentan este nuevo cambio generacional.
- ✓ Establecer las nuevas competencias y habilidades aportadas por esta nueva generación a la empresa, así como las posibles desventajas o puntos débiles de la misma, realizando especial mención a las habilidades 2.0.
- ✓ Seleccionar una muestra representativa de *millennials* y, a través de un cuestionario-escala especialmente diseñado para la consecución de los

objetivos aquí planteados, comprobar la realidad de algunos de estos fenómenos estudiados.

### **1.3.- Metodología y estructura**

En cuanto a la estructura, se puede decir que el estudio se ha elaborado a través de un marco introductorio, el desarrollo del marco teórico y práctico y la elaboración de unas conclusiones finales.

En vista de la naturaleza de las diferentes partes de la estructura en torno a la cual se ha construido el estudio, se puede comprobar la existencia de distintas metodologías:

- Para la realización del marco teórico del documento se ha escogido una metodología basada en un proceso de revisión bibliográfica, por lo que se ha procedido a realizar una aproximación a la realidad del fenómeno estudiado en base a lo establecido de manera teórica por los autores más representativos del ámbito aquí presentado. En cuanto a la selección del material bibliográfico, se ha incluido tanto material procedente de diversos libros y manuales como información y contenido procedente de diversos artículos periodísticos. Además, se ha incluido de manera adicional todo tipo de informes o estudios que ayudaran a la consecución del fin último del trabajo. Para el acceso a este tipo de información, se ha recurrido al empleo de buscadores populares como Google Académico, Dialnet o JURN.
- Por otra parte, para la construcción de la investigación o el denominado marco práctico del documento, se ha escogido una muestra considerada como representativa para un trabajo de esta naturaleza y se les ha pedido que rellenasen un cuestionario escala destinado específicamente a este fin, en aras de tratar de comprender si todo lo estudiado de manera teórica representaba fielmente la realidad de la muestra de millenials escogida.

## **2.- MARCO TEÓRICO**

### **2.1.- Millennials: conceptualización**

Este término comienza a acuñarse por primera vez en el libro “*Millennials Rising: The Next Great Generation*”; de esta manera Strauss y Howe (2000), comienzan describiendo a esta generación como los jóvenes que se han convertido en adultos con el nuevo milenio, y por lo tanto, en los nuevos consumidores potenciales con rasgos diferentes a otras generaciones anteriores, teniendo estos un perfil que encaja perfectamente con la nueva idea de globalización y siendo participes en la creación de la nueva era tecnológica siendo pioneros en el uso de las tecnologías de la información siendo el eje principal en este nuevo estilo de vida.

Esta generación también se conoce como la “generación Y”, estos jóvenes nacidos entre 1981 y 1995, son los predecesores de la generación conocida como X y concebidos por la generación *baby boom*.

Según una encuesta realizada por *Optimum Media Direction* (OMD) en 2015 y recogida por Fernández (2011), este nuevo grupo generacional ha crecido bajo una sobreprotección en el hogar y una extraordinaria prosperidad en el terreno económico, ya que la renta asignada a cada niño es superior a generaciones pasadas, esto se debe a un descenso del número de hijos en el hogar, que ha desembocado en la generación más preparada a nivel educativo .

En el Instituto Nacional de Estadística se puede comprobar que en España hubo 8.153.428 nacimientos entre los años 1981-1995, por lo tanto esta cifra es el total de *millennials* que se estima hay en nuestro país, de los cuales un 50,7% son hombres y un 49,30% pertenecen al género femenino.

### **2.2.- Características y hábitos de consumo**

La generación Y ha crecido y se ha desarrollado en una continua esfera de ventajas económicas, educativas y tecnológicas que han conllevado a un nuevo perfil generacional con unas características únicas y muy diferentes a sus predecesores.

Zafra (2015) refiere que las características varían según el territorio y el nivel socioeconómico, pero todos tienen algo en común: la capacidad innata para el uso del mundo digital y la utilización masiva de las redes sociales.

A continuación se van a enumerar algunas características de este sector y los hábitos de consumo que han hecho que se diferencien y destaquen frente a otros grupos generacionales, así como las oportunidades y riesgos que asumen.

- Tal y como recoge Gutiérrez-Rubí (2014) en un artículo para la revista Forbes de México, este género ha nacido en la cuna de la era digital, dominan todas las herramientas tecnológicas. Han crecido utilizando internet como algo cotidiano, y la actual necesidad de estar siempre conectado ha hecho que el uso se aumente, llegando a crear nuevas herramientas y dispositivos para cubrir esas carencias, por ejemplo los Smartphone. Lo ya citado anteriormente ha hecho que se cree una generación de “appdictos”, según nombra el propio Gutiérrez-Rubí, ya que según datos recogidos por la AppStore hay un total de 5 millones de descargas diarias. Un 78% de los usuarios de esta generación poseía un teléfono móvil durante este estudio realizado en 2014, lo que suponía un incremento del 10%. Además un 37% del sector poseía tablets, un 70% ordenadores portátiles y un 57% ordenadores domésticos, tal y como recoge Telefónica Global Millennial Survey (2014).

**Figura 1: Incremento de dispositivos tecnológicos en los Millenials**

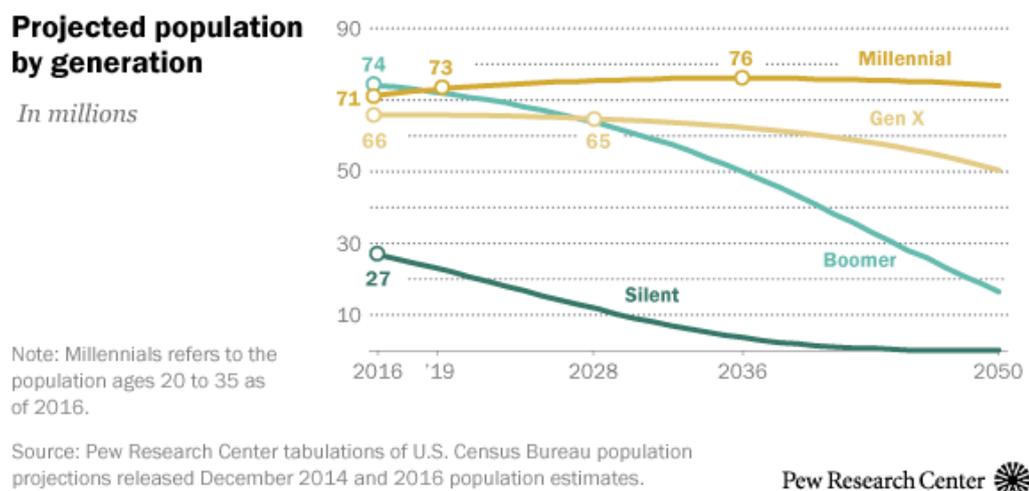


\*Excludes owners of none  
 \*\*This comparison is among owners in countries surveyed in both 2013 and 2014

Fuente: Telefónica Global Millennial Survey (2014)

- Siguiendo con el artículo de Forbes, esta nueva generación es más crítica y exigente que las pasadas. De acuerdo con Hidalgo, Susana (2018) en el artículo: “Por qué los Millennials están preparados para asumir el liderazgo” (Forbes), este colectivo está más dispuesto a asumir nuevos retos y riesgos en el terreno laboral, todo ello gracias a su nivel de formación más alto y al inicio en el terreno laboral de forma más tardía (actualmente la media de edad para comenzar una carrera profesional es de 30 años), esto conlleva a que los jóvenes tomen cargo de posiciones más altas y con más responsabilidades dentro de las empresas. Además hay que nombrar que es la generación más larga, por lo que representa mayor fuerza porcentual en el terreno laboral, según Pew Research (2018).

**Figura 2: Población proyectada por generaciones.**



**Fuente: Pew Research (2018)**

La generación Y, tiene más confianza y autonomía, desarrollando por completo todas sus habilidades y herramientas de conocimiento; además, su nivel de ambición es superior con respecto a sus predecesores, lo que hace que sean capaces de tomar más responsabilidades y sean capaces de moverse entre distintas empresas y departamentos sin miedo, realizando una búsqueda de crecimiento personal e intelectual, rasgo muy diferente de la de sus padres y abuelos, que buscaban una tranquilidad profesional.

No hay que olvidar que la siguiente generación, la Z, entrará también en el mercado dentro de poco, lo que supondrá nuevos retos y mayor necesidad de preparación para las generaciones predecesoras.

Según un estudio de opinión realizado a un sesgo de 1.000 personas ubicadas en España y nacidos durante el periodo millennial, por Emailing Network (2014), se extrae que en este grupo predominan los jóvenes con estudios superiores. De los encuestados un 63% afirmaba que su objetivo era tener un trabajo fijo, pero destaca que 1 de cada 4 deseaba ser emprendedor (27%).

- El estudio de Emailing Network (2014) clasifica también a esta generación como la más tardía a la hora de casarse, ya que la edad media está entre los 32 y 34 años, citando además que en España el número de matrimonios ha descendido un 27%, optando estos jóvenes Y, a vivir con su pareja el 30% de los casos sin proceso matrimonial. Por otro lado, hay que nombrar que cada vez se independizan más tarde, esto se debe al periodo de crisis que ha vivido esta generación, lo que se traduce en unos datos muy desoladores, ya que son el colectivo más preparado y cualificado, pero con menos salidas inmediatas al terreno laboral, siendo muy difícil el acceso a la independencia económica y por lo tanto un 43% de los encuestados todavía vivían con sus padres.

- Hay que destacar que según los resultados de la encuesta de Emailing Network (2014) este colectivo dedica gran parte de su tiempo libre a cultivarse intelectualmente, apoyando las actividades culturales y deportivas, además de ser la generación que más opta por viajar en su tiempo libre. Un 83% de los jóvenes afirma consumir en cultura, el 66% practica de forma habitual algún tipo de actividad deportiva y el 65% dedica su tiempo libre y de ocio a viajar.

Esta generación también se enfrenta a varios problemas, tal y como citó Sinek (2016), conforman un grupo con serios problemas de autoestima, llevándoles a ser infelices. La causa de esta situación y de la personalidad de esta generación, según Sinek, tiene que ver con la educación que han recibido, ya que muchos jóvenes han crecido teniendo todo lo que deseaban. La otra causa que señala este escrito británico es el uso de la tecnología, la interacción en redes sociales y los nuevos aparatos tecnológicos que hacen que este grupo tenga una total dependencia de ellos debido a su alta adicción, llegando incluso a ser tan negativos y adictivos como el tabaco, la bebida o el juego entre otros.

La vida actual en la que se mueve la generación Y hace que no sepan manejar el estrés, la ansiedad o las relaciones sociales, tal y como se observa en Sinek (2016). Los jóvenes se refugian en una realidad virtual alejándose de la vida real. Por estas razones, aconseja que se encuentre una estabilidad entre el mundo real y el digital, y no solo se haga uso de las redes sociales como un escape de la realidad; sino que se aprenda y se obtenga el mayor rendimiento que estas puedan ofrecer.

### **2.3 Millennials: cultura y redes sociales**

Tal y como explica Martija (2018), la nueva sociedad de entre 18 y 35 años opta por gastar el dinero en un ocio y hábitos de vida más saludables y muy distintos al de generaciones pasadas, por lo que las empresas se han visto obligadas a cambiar su organización y venta a la hora de tratar con este público.

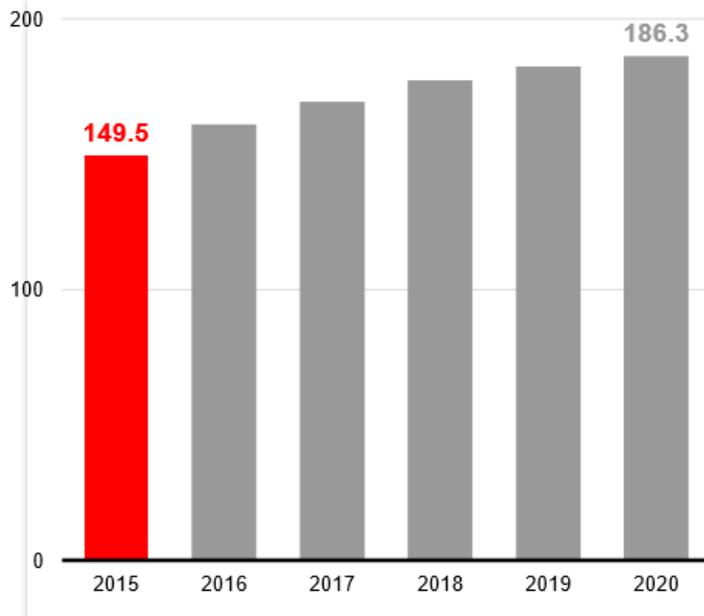
Esta transformación se debe a dos principales factores, tal y como indica Martija: los jóvenes millennials han crecido en una era donde las oportunidades tecnológicas son infinitas y en un escenario dominado por una fuerte crisis financiera.

Actualmente esta generación prefiere gastar su dinero en productos y actividades que les enriquezcan intelectualmente, como viajes, cultura visual o auditiva, alimentación o deportes entre otros.

Según Ciprés (2018) consejero de Creativalab y profesor en EAR Business School para llegar a conocer realmente a la generación Y es necesario conocer su comportamiento de consumo, descubrir que plataformas utilizan para comprar, cuantos perfiles en redes sociales tienen y utilizarlo a favor de las empresas para poder elevar la cuota de mercado.

En el estudio realizado Emailing Network (2014) los jóvenes emplean un 83% de su tiempo en cultura, el 66% a hacer deporte y el 65% a viajar, además son mucho más activos en plataformas online (31%), utilizan un 24% de su tiempo a actividad creativas o artísticas y además, son más participativos en actividades ciudadanas (16% de su tiempo).

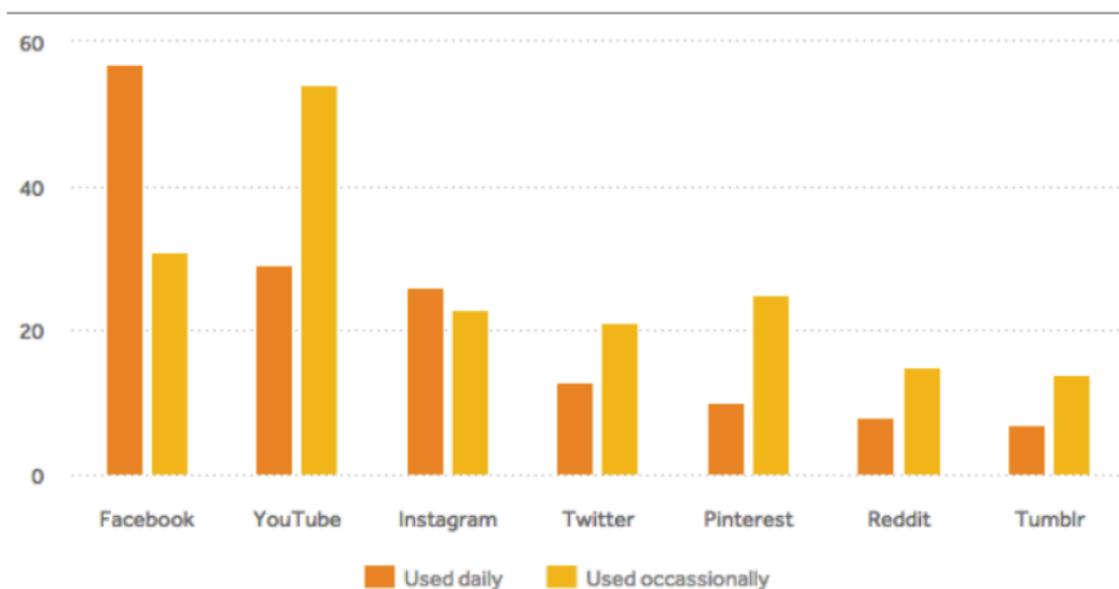
**Figura 3: Realidad y predicción del crecimiento del uso de redes sociales**



**Fuente: Emailing Network (2014)**

Destaca que paralelamente todas estas actividades son compaginadas con el uso de redes sociales, ya que los Millennials comparten todas estas experiencias con las personas de su entorno. La facilidad de tenerlas al alcance de su mano a través de los Smartphone, ha hecho que se incremente el uso de páginas sociales. Las más utilizadas por la generación Y son Facebook, Youtube e Instagram.

**Figura 4: Redes sociales más comúnmente empleadas por los millenials**



**Fuente: Emailing Network (2014)**

## **2.4.- Nuevas formas de comprender el mundo laboral**

Tal y como se observa en Lynch (2008), no es de sorprender que lo que hace a los Millennials únicos (su enfoque de colaboración multidisciplinar y el ser verdaderos expertos en tecnología digital) pueda causar, sin embargo, algunos desafíos en el ámbito laboral.

Si bien las anteriores generaciones adoptan un enfoque individualista de la vida y el trabajo, los Millennials desean colaboración, proyectos basados en el trabajo en equipo y se manejan de manera satisfactoria entre información no estructurada en todos los niveles. Tienen una perspectiva externa e interactúan con una amplia red de comunidades más allá de su empleador, lo que puede ser interpretado por otras generaciones como una falta de dedicación o lealtad.

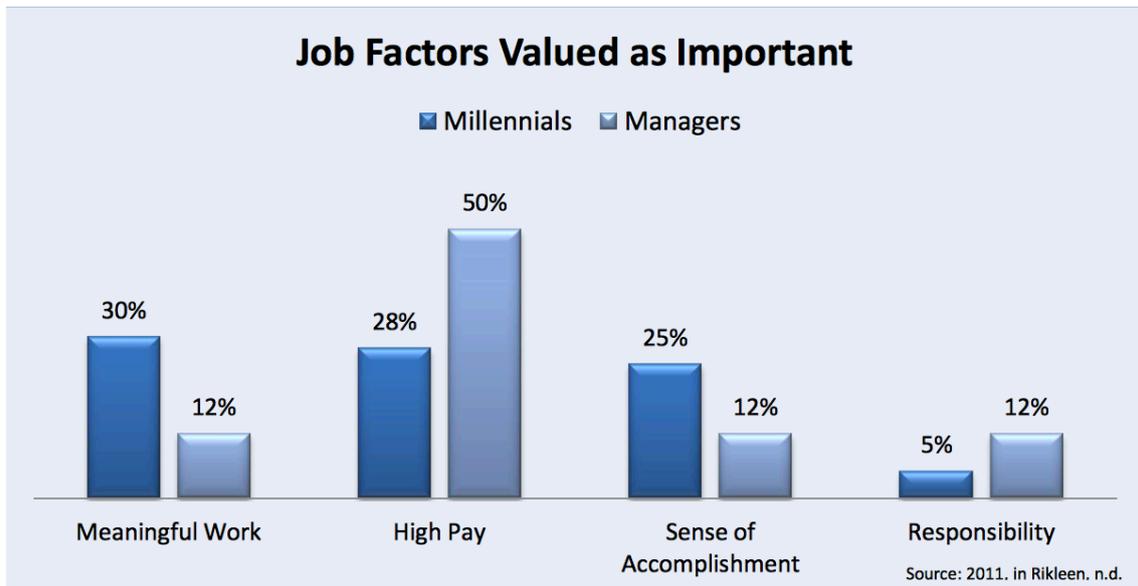
Mientras que los Baby Boomers y los pertenecientes a la Generación X quieren seguridad y estructuración laboral, los Millennials buscan empleabilidad y flexibilidad. Los Millennials buscan aportar continuamente sus habilidades de manera significativa. Para ellos, el trabajo no se trata solo de generar ingresos; sino que se trata de enriquecerse en lo personal mientras se cumple; lo que hace que tener flexibilidad en sus horarios de trabajo sea un hecho muy apreciado.

Tal es así que en un estudio reciente, como se observa en Nekuda (2011), encontró que las tres principales prioridades profesionales para los Millennials eran la compensación (la mayoría de los Millennials se gradúan de la universidad con un promedio de \$ 20,000 en deudas), horarios de trabajo flexibles y la oportunidad de marcar la diferencia. No muy lejos de los tres primeros, se tenía la confianza en el liderazgo de su organización, lo que hacía recibir beneficios y obtener oportunidades de desarrollo profesional.

Las generaciones anteriores también valoran estos factores en sus trabajos, pero en diferente medida. En un estudio alternativo, como se comprueba en Rikleen (s.f.) se observó que cuando se les preguntaba cuánto de importante era el trabajo significativo, el 12 por ciento de los gerentes dijeron que era importante, frente al 30 por ciento de los Millennials que contestaron lo mismo. El 50 por ciento de los participantes del primer grupo en el estudio, dijeron que un salario alto era importante, en comparación con el 28 por ciento de los Millennials que realizaron tal afirmación. Solo el 12 por ciento de los participantes del primer grupo dijeron que la sensación de logro era importante, en comparación con el 25 por ciento de los Millennials que respondieron lo mismo ante esta

cuestión. Y aunque el 12 por ciento de los participantes pertenecientes al grupo de gerentes dijeron que la responsabilidad era importante, solo el 5 por ciento de los Millennials pensaban lo mismo.

**Figura 5: Variables del trabajo consideradas como importantes**



**Fuente: Rikleen (s.f.)**

A continuación, se ha realizado una tabla, en base a lo establecido por Brack y Kelly (2012) dónde se muestran las expectativas en relación al lugar de trabajo de los millennials en relación a las generaciones anteriores.

**Tabla 1: Expectativas del lugar de trabajo. Diferencias generacionales.**

Generaciones predecesoras	Millennials
Estilo de gestión basado en el gobierno y el control.	Estilo de gestión activo, con un liderazgo de tipo involucrado.
Trabajo personal y autónomo.	Trabajo colaborativo y en equipo.
Flujos de información estructurados u organizados.	Flujos de información desestructurados y caóticos.
Seguridad laboral.	Empleabilidad.

El trabajo es sinónimo de ingresos.	El trabajo es sinónimo de ingresos y de enriquecimiento personal.
Estructuración en el trabajo.	Desestructuración, el trabajo flexible es uno de los aspectos más valorados.
Influencia a través de la organización	Influencia a través de redes de contactos y comunidades.

**Fuente: Elaboración propia en base a Brack y Kelly (2012)**

## 2.5.- Motivaciones de los millennials en el mundo laboral

Comprender en profundidad las características o rasgos personales de los Millennials y sus manera de interactuar con el mundo, puede ayudar a los empleadores a comprender mejor lo que se busca en los trabajos.

Spiegel (2011), directora ejecutiva de *The End Result*, una empresa de formación empresarial y desarrollo de liderazgo, describió que los Millennials buscaban lo siguiente de sus empleadores:

**1.- Entrenamiento y formación:** Los millennials se han beneficiado de un entrenamiento y una asistencia constantes a lo largo de su periodo formativo y así esperan que continúe sucediendo en el lugar de trabajo. El *coaching* mantendrá a los Millennials involucrados en su trabajo. Spiegel destaca que el entrenamiento no necesita ser un proceso lento o excesivamente formal. "El coaching", afirma, puede ser tan simple como una respuesta rápida por correo electrónico, un mensaje de texto o una conversación de dos minutos.

**2.- Colaboración:** Las colaboraciones en el mundo de los millennials es algo totalmente habitual, particularmente cuando se comprenden y secundan los objetivos del grupo. El autor recomienda que los empleadores tengan claros los plazos y límites comerciales que el grupo ha de cumplir.

**3.- Medidas:** Los millennials están acostumbrados a trabajar con numerosas estructuras y sistemas de evaluación y quieren saber cómo serán juzgados y evaluados. Además, esperan que estas métricas continúen en el lugar de trabajo,

por lo que los empleadores deben definir criterios de evaluación de objetivos y logros de manera clara y consistente.

**4.- Motivación:** Los millennials necesitan un ambiente de trabajo que les resulte cómodo y les inspire a contribuir sin temor a ser criticado. El autor sugiere incentivar al empleado con un pequeño almuerzo improvisado o la concesión de un breve periodo de tiempo libre por un trabajo bien hecho.

Además de las observaciones realizadas por Spiegel, Cara Newman de *Young Money* agrega algunas características más.

Así, con referencia en Newman (2010), se observa que la estructura con la que los Millennials crecieron implica que estén acostumbrados a la supervisión. Sin embargo, prefieren seguir a los líderes que son honestos, que tienen integridad y que les tratan con respeto. Los líderes deberían dejar que los Millennials conocieran el panorama general de la compañía o proyecto para que entiendan sus roles. Quieren flexibilidad en sus trabajos y oportunidades para aprender y contribuir significativamente. Por lo tanto, sería óptimo ofrecer proyectos con un claro componente de aprendizaje; esto les desafiará y les hará trabajar más duro.

## **2.6.- El reto de retener el talento en la generación de los Millennials**

Tal y como se observa en Randall (2011), la reciente recesión ha hecho mella en todos, pero los Millennials, en particular, fueron duramente golpeados, lo que de alguna manera les hizo aprender y ser especialmente precavidos. Muchos adultos jóvenes (entendiendo por adulto joven aquel cuya edad está comprendida entre los 18 y los 34 años) que estaban empleados al comienzo de la recesión se convirtieron en vivos ejemplos del síndrome de "el último en entrar, el primero en salir". Esto agrió sus percepciones del lugar de trabajo; sin ir más lejos, el 37 por ciento de los Millennials, en una encuesta realizada por *SBR Consulting*, dijeron que no confiaban en las grandes empresas.

En relación a lo observado en Taylor et al. (2012), un estudio de Pew realizado durante el año 2011, sobre adultos jóvenes y el mundo laboral, descubrió que el 41 por ciento de la muestra creía que los adultos jóvenes tenían más dificultades en el mercado actual que los adultos de mediana edad y los mayores cuando se trataba de encontrar empleo a largo plazo.

Como resalta el propio autor, las estadísticas del gobierno estadounidense parecen respaldar esa impresión. Desde 2010, la proporción de adultos jóvenes empleados actualmente (54 por ciento), es la más baja desde que el gobierno de los EE. UU. comenzara a recopilar datos en 1948. Además, la brecha en el empleo entre adultos jóvenes y todos los adultos que trabajan (alrededor de 15 puntos porcentuales) es la más ancha del registro. Análogamente, los adultos más jóvenes empleados a tiempo completo han experimentado un descenso del seis por ciento en la ganancia semanal, más que cualquier otro grupo de edad en los últimos cuatro años.

La encuesta de Pew también demostró que durante la reciente recesión, el 49 por ciento de los adultos jóvenes encuestados, dijeron que habían aceptado un trabajo y que no querían solo pagar las facturas, y casi una cuarta parte afirmaron haber aceptado un trabajo no remunerado para ganar experiencia laboral.

Para los empleadores, esto significa que muchos Millennials en activo probablemente no hayan desarrollado un firme sentimiento de pertenencia a la empresa y, según la encuesta de *SBR Consulting*, el 70 por ciento de ellos está planeando cambiar de trabajo una vez que la economía mejore, tal y como se observa en Nekuda (2011).

Este éxodo potencial de los Millennials de sus empleos actuales, en combinación con las jubilaciones de las generaciones anteriores, como los *Baby Boomers*, podría poner en riesgo a las organizaciones en un momento en que cada vez es más difícil retener el talento en la empresa. Este fuerte nivel de rotación, significará pérdidas de conocimiento y productividad, mayores costos de reclutamiento y capacitación, y todo ello sin mencionar las brechas de liderazgo que se crearán al salir los *Baby Boomers* de las organizaciones. Sencillamente, lo que sucede, es que no existen suficientes personas de la generación X en el el mercado laboral para llenar las brechas de liderazgo que aparecerán, y los empleadores deberán preparar a los Millennials ahora para ayudar a llenar esos vacíos que se producirán el día de mañana.

## **2.7.- Impacto de competencias 2.0 en el mundo laboral**

Tal y como se observa en Anderson y Rainie (2014), la tecnología genera y generará importantes cambios en el mundo laboral, y no solo afectará a los tipos de trabajos que pueden ser asumidos. En términos generales, el acceso ampliado a la

información, un análisis más rápido, una mayor conectividad y mejores predicciones tendrán un amplio impacto en la forma en que se vive y se trabaja. Rangaswami, jefe de la empresa de gestión de bases de datos *Salesforce*, describe un futuro tecnológicamente integrado, afirmando que el efecto de este nuevo movimiento será reducir las pérdidas en todos los procesos: en los flujos físicos y la logística, en el movimiento de personas y bienes e incluso en el movimiento de ideas e información. Así, las decisiones se tomarán más rápido y mejor, en base a información más precisa recopilada anteriormente. Este concepto de emplear información recopilada de manera masiva anteriormente para predecir situaciones futuras es habitualmente conocido como "*big data*".

Paralelamente, tal y como se observa en Rapoza (2013), la creciente digitalización del trabajo ha creado otra tendencia: el aumento del teletrabajo. Más de 30 millones de empleados trabajan desde su hogar (lo que supone aproximadamente uno de cada cinco estadounidenses en activo), y otro 63 por ciento comenzará a hacerlo en 2019. Se estima que el teletrabajo ahorrará a los empleadores miles de dólares por año. Los empleados también disfrutarán de importantes beneficios, ahorrando entre 1,600 y 6,800 dólares por año en costes de transporte o de ropa entre otros. Además de ahorrar unos 15 días por año en la reducción del tiempo empleado para ir desde la residencia habitual hasta el puesto de trabajo físico. Estos ahorros, junto con los incrementos demostrados en los niveles de productividad y moral, significan que el aumento del teletrabajo seguramente será parte del futuro del mundo laboral. Sin embargo, parece observarse que los puestos de trabajo que permiten el teletrabajo generalmente son las mejor remuneradas. Tal es así que más del 75 por ciento de las personas que trabajan desde casa ganan más de 65,000 dólares por año.

Así y sin ningún tipo de dudas el autor afirma que los puestos de trabajo del futuro requerirán una fuerza de trabajo cada vez mejor educada y cualificada; con un nivel de comodidad y tecnología muy diferente al presente en décadas anteriores, y capaz de adaptarse a tecnologías radicalmente diferentes de las que existen en la actualidad. De alguna manera, los trabajadores de la generación *millennials* están suficientemente preparados para afrontar estos cambios en el mundo laboral. Sin embargo, esas dos demandas (habilidades y conocimiento tecnológico) también podrían amenazar con ampliar aún más las disparidades o brecha, anteriormente mencionada, en las próximas décadas.

### **3.- MARCO PRÁCTICO**

#### **3.1.- Introducción**

En el marco práctico expuesto a continuación se ha desarrollado un pequeño proyecto de investigación en el que se tratará de evaluar, a través de un cuestionario escala especialmente diseñado para este proyecto, la realidad de los distintos fenómenos asociados a la generación de los Millennials en relación al ámbito laboral.

Así, se aborda este bloque planteando los interrogantes que tratarán de encontrar respuesta en este estudio:

1. ¿Cuáles son las principales diferencias a nivel de competencias y habilidades de la generación Millennial con respecto a sus predecesoras?
2. ¿Varía realmente el sentimiento de pertenencia y la dificultad de retener el talento en la compañía en el cambio generacional estudiado con respecto a generaciones anteriores?
3. ¿Qué motivaciones y aspiraciones laborales mueven realmente a los millennials?

Así, a continuación queda reflejado el proceso de la investigación que ha sido propuesto, dividido en 4 fases generales:

- 1) Elección del instrumento de recogida de información: elección del método de recogida de datos.
- 2) Toma de contacto con los participantes: captación de millennials que quieran colaborar con la realización del presente estudio.
- 3) Elaboración del guion para el cuestionario escala: planteamiento de los datos que quieren ser obtenidos para planificar la estructura de la encuesta que será llevada a cabo.
- 4) Elección de la herramienta de difusión del cuestionario y método de análisis estadístico: contacto final con los participantes que quieran formar parte de este estudio para transmitirles las preguntas y recopilar las respuestas de los mismos.

En este bloque de contenidos también serán abordados los procedimientos para la selección de la muestra y la recogida de información; concluyendo finalmente con un análisis pormenorizado de los datos obtenidos en el estudio, las conclusiones extraídas,

las limitaciones encontradas a lo largo del mismo y se finalizará realizando un breve listado de las posibilidades encontradas para continuar este estudio en un futuro.

### **3.2. Metodología**

La metodología utilizada para el análisis de la información recogida en este estudio es de tipo descriptivo, ya que el propósito principal es describir, sistemáticamente, hechos y características de la muestra seleccionada de forma objetiva y comprobable. (Bisquerra, 1989).

Cuando la persona que investiga no dispone de la información necesaria para abordar el problema planteado puede buscar situaciones o contextos que le permitan conocer los datos necesarios y seleccionar la muestra que le facilite dicha información, mostrando sus opiniones y aportando datos. Estos métodos son conocidos como *ex post facto*. (Manzano, 2012).

Los estudios descriptivos forman una opción de investigación cuantitativa con descripciones normalmente precisas y cuidadosas respecto de fenómenos de cualquier rama. (Cancela et al., 2010). Según señala Bisquerra (2004), son propios de las primeras etapas del desarrollo de la investigación, nos proporcionan hechos y datos y nos preparan el camino para la configuración de nuevas teorías o investigaciones. Centrando su atención en determinar el “qué es” de un fenómeno concreto, intentan responder a cuestiones sobre el estado presente de cualquier situación que se presente.

#### **3.2.1. Proceso de la investigación.**

Tras dar a conocer los interrogantes propuestos y explicar qué metodología será empleada, se procede a explicar de forma detallada el proceso que se ha seguido en el estudio aquí presentado y que será dividido en cuatro fases:

1) *Elección del instrumento de recogida de información:* Para este objetivo se cuenta con el cuestionario-escala elaborado especialmente para la ocasión; instrumento que se ha considerado especialmente útil para la investigación, al estar destinado específicamente a resolver los interrogantes planteados, que no es más que conocer la opinión de los distintos participantes pertenecientes a la generación Millennial en relación a sus habilidades, competencias y preferencias laborales.

2) Elección del método de realización de la encuesta: en este punto se ha decidido emplear la herramienta de Google destinada a la realización de encuestas. Esta decisión se ha debido fundamentalmente a las facilidades que esta aplicación nos proporciona, entre las que se puede incluir un tratamiento estadístico básico de los resultados obtenidos, sin necesidad de tener que recurrir a software más complejo como puede ser el habitual *SPSS Statistics* de IBM.

3) *Toma de contacto con los participantes*: En esta fase se ha enviado la encuesta a todas aquellas personas que cumplieran con las características requeridas (personas pertenecientes a la generación Millennial, con experiencia o no en el mundo laboral).

### **3.2.2. Contexto y grupo de intervención. Procedimientos de selección y descripción de la muestra.**

La elección de la muestra ha sido realizada mediante un proceso de muestreo no probabilístico por conveniencia; debido fundamentalmente a la necesidad de contar con una muestra que pudiera ofrecer resultados significativos con un número limitado de participantes. Es necesario señalar que aunque este tipo de muestreo haya sido muy conveniente para el tipo de estudio realizado, debido fundamentalmente a su sencillez y su bajo coste, cuenta con ciertos aspectos negativos como la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población a partir de la muestra.

Así, la encuesta fue difundida entre amigos y familiares por medio de las redes sociales, hecho que ha conseguido reunir un total de  $n=51$  participantes.

### **3.2.3. Procedimientos e instrumentos para la recogida de información**

El cuestionario cuenta con 9 ítems, cuyo grado de desacuerdo va designado por una puntuación del 1 al 4 (donde 1 equivale a “Estoy de acuerdo” y 4 a “Estoy muy en desacuerdo”).

Paralelamente, el cuestionario cuenta con una serie de preguntas previas de calibración, basadas exclusivamente en el género y el rango de edad.

**Calibración 1:** Pertenezco al siguiente grupo de edad: 22-25 / 26-29 / 30-33 / 34-

**Calibración 2:** Mi sexo es: M / F

**Ítem 1:** Me siento cómodo trabajando en un ámbito estrechamente relacionado con las nuevas tecnologías y el mundo digital/online.

**Ítem 2:** En un trabajo priorizo la remuneración económica, siendo mejor cuanto más alta sea esta.

**Ítem 3:** Creo que la remuneración económica no lo es todo en un trabajo; creo que existen otras cosas como los beneficios sociales o la autorrealización y el aprendizaje.

**Ítem 4:** Si en un trabajo encuentro unas condiciones satisfactorias, no me planteo la posibilidad de buscar algo diferente.

**Ítem 5:** En un trabajo, valoro la flexibilidad que me sea concedida.

**Ítem 6:** Creo que las innovaciones tecnológicas son casi siempre elementos de ayuda cuando se integran en la compañía, por lo que las valoro positivamente y me siento cómodo incorporándolas a mis labores.

**Ítem 7:** Me siento cómodo trabajando en un ambiente internacional.

**Ítem 8:** Creo que soy más productivo trabajando de manera solitaria e independiente que teniendo que desarrollar mi trabajo de manera grupal, trabajando en equipo.

**Ítem 9:** Valoro la opción de emprender un negocio por mi cuenta, no sintiendo ningún tipo de miedo ante una iniciativa de este estilo.

### **3.3.- Resultados**

A continuación se exponen los resultados obtenidos tras la realización de la encuesta, en la que finalmente se ha validado la participación de 51 personas.

**Calibración 1:** Pertenezco al siguiente grupo de edad:

GRUPOS DE EDAD			
22-25	26-29	30-33	34-38
53%	31%	10%	6%

**Fuente:** Elaboración propia



Se puede observar, en relación a esta primera pregunta de calibración una gran predominancia del intervalo de edad 22-25, seguido de cerca del intervalo 26-29.

**Calibración 2:** Mi sexo es:

SEXO	
M	F
61%	39%

**Fuente:** Elaboración propia

Análogamente, se puede observar una predominancia de participantes del género masculino respecto al femenino.

**Ítem 1:** Me siento cómodo trabajando en un ámbito estrechamente relacionado con las nuevas tecnologías y el mundo digital/online.

Estoy muy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy muy en desacuerdo
74%	18%	6%	2%

**Fuente: Elaboración propia**

Se puede observar como la mayoría de los encuestados, pertenecientes a la denominada generación millennial, se sentían cómodos trabajando en un ambiente ligado a las nuevas tecnologías.

**Ítem 2:** En un trabajo priorizo la remuneración económica, siendo mejor cuanto más alta sea esta.

Estoy muy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy muy en desacuerdo
25%	22%	34%	19%

**Fuente: Elaboración propia**

Si bien ante esta pregunta no se han podido obtener resultados claros, se aprecia como por regla general, no todos los millenials valoran o priorizan el sueldo asociado al trabajo, dejando por tanto abierta la posibilidad de que se estén priorizando otros aspectos del mundo laboral no asociados con la remuneración económica. De hecho, más del 50 por ciento dicen estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con esta cuestión.

**Ítem 3:** Creo que la remuneración económica no lo es todo en un trabajo; creo que existen otras cosas como los beneficios sociales o la autorrealización y el aprendizaje.

Estoy muy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy muy en desacuerdo
62%	29%	9%	0%

**Fuente: Elaboración propia**

En este caso es fácil observar como la mayoría de participantes piensan que existen otros privilegios sobre los que las empresas pueden trabajar, en lugar de centrar únicamente las recompensas en el término económico. Estos resultados confirman lo visto en el ítem 2, afirmando que no sólo se valora la remuneración económica.

**Ítem 4:** Si en un trabajo encuentro unas condiciones satisfactorias, no me planteo la posibilidad de buscar algo diferente.

Estoy muy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy muy en desacuerdo
25%	12%	45%	18%

**Fuente: Elaboración propia**

Los resultados de esta afirmación demuestran que en cierta parte, un buen trato y un sistema justo de recompensas al trabajador puede hacer que este valore la opción de proseguir en su puesto habitual de trabajo; sin embargo, se observa un cierto porcentaje de participantes que no se conforman con buenas condiciones y creen que nunca es malo poder apostar por dar un salto cualitativo en cuanto a nivel de vida; pues, por todos es sabido que el ambiente laboral supone una gran influencia sobre la calidad de vida de las personas, que pasan habitualmente un tercio de su día en su puesto de trabajo. Estos resultados se podrían relacionar con la importancia que los integrantes de esta generación dan a la conciliación del mundo laboral y familiar.

**Ítem 5:** En un trabajo, valoro la flexibilidad que me sea concedida.

Estoy muy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy muy en desacuerdo
87%	10%	3%	0%

**Fuente: Elaboración propia**

En vista de los resultados obtenidos, se puede decir que la flexibilidad es uno de los aspectos más relevantes en las motivaciones de los millenials en relación al mundo laboral o, al menos, una variable a la que se le concede un interés especial.

**Ítem 6:** Creo que las innovaciones tecnológicas son casi siempre elementos de ayuda cuando se integran en la compañía, por lo que las valoro positivamente y me siento cómodo incorporándolas a mis labores.

Estoy muy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy muy en desacuerdo
42%	21%	24%	13%

**Fuente: Elaboración propia**

A la vista de los resultados puede afirmarse que no todos los millennials valoran positivamente la adaptación necesaria a la hora de incorporar nuevas tecnologías a sus labores cotidianas. No obstante, se recomienda no tomar el resultado al pie de la letra y comprender, que quizás muchos de los participantes han creído poco conveniente el adaptar numerosos cambios a sus rutinas en un corto espacio de tiempo; lo cual no tiene porque significar un desapego hacia la tecnología, que, por otra parte, tuvo una gran aceptación en el Ítem 1.

**Ítem 7:** Me siento cómodo trabajando en un ambiente internacional.

Estoy muy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy muy en desacuerdo
64%	23%	8%	5%

**Fuente: Elaboración propia**

En vista de los resultados se desprende una gran aceptación por ambientes de trabajo internacionales. Probablemente, estos resultados sean un reflejo del gran salto en cuanto a formación y educación que presentan los pertenecientes a esta generación. Probablemente, el dominio generalizado de la lengua inglesa, pueda hacer a los participantes sentirse cómodos en un ambiente en el que, en principio, no tendrían porque tener problemas para establecer vínculos con sus compañeros y desarrollar su trabajo en condiciones nada desfavorables.

**Ítem 8:** Creo que soy más productivo trabajando de manera solitaria e independiente que teniendo que desarrollar mi trabajo de manera grupal, trabajando en equipo.

Estoy muy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy muy en desacuerdo
31%	13%	12%	44%

**Fuente: Elaboración propia**

De este ítem se extrae el reflejo de la capacidad de trabajo en equipo desarrollada por las personas pertenecientes a la generación Millennial. No obstante, cave señalar que se ha extraído un porcentaje parcialmente significativo de personas que se creían más efectivas trabajando de manera individual e independiente; fruto probablemente, de fenómenos como el teletrabajo, que fue especificado durante la redacción del marco teórico.

**Ítem 9:** Valoro la opción de emprender un negocio por mi cuenta, no sintiendo ningún tipo de miedo ante una iniciativa de este estilo.

Estoy muy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy muy en desacuerdo
65%	15%	13%	7%

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez más, se ve reflejado el hecho de la predisposición a emprender por parte de los pertenecientes a esta denominada generación Y, por lo que se valida lo expuesto de manera teórica en el trabajo, observándose una cultura cada vez más creciente hacia el mundo del emprendedor, debido probablemente, al acercamiento a la realidad que han vivido gracias al avance de las tecnologías y a la posibilidad de haberse formado, aún de manera autodidacta, para emprender un proyecto como puede ser la formación de una empresa.

### **3.4.- Discusión de los resultados obtenidos a raíz del estudio experimental**

De alguna manera, con la realización de esta encuesta a través del cuestionario escala desarrollado, se buscaba comprobar la divergencia existente entre lo observado de manera teórica y lo mensurable a través de la muestra escogida en relación a la realidad que se vive en nuestro país.

A este respecto, puede decirse que no se han encontrado grandes diferencias, habiendo podido observar una realidad que puede ser caracterizada, a grandes rasgos, por los siguientes hechos:

La muestra sometida a análisis, perteneciente en su mayoría al intervalo de edad 22-29 años y en la cual predominaba el género masculino (en un 61%), mostraba una serie de particularidades anteriormente observadas como:

- Una apariencia de relativa comodidad a la hora de trabajar en ambientes marcados por la tecnología y la presencia del mundo online. Este hecho puede ser explicado por ese rasgo de "hiperconectividad" que presentan los sujetos pertenecientes a

esta generación. Como se ha estudiado anteriormente, estas personas han crecido con la aparición de distintos fenómenos revolucionarios digitales como las redes sociales, los foros de debate, los canales abiertos de divulgación de contenido audiovisual (como *Youtube* entre otros).

- Estas personas, parecen comprender que no todo en el trabajo gira en torno a la remuneración económica, entendiendo que existen otros incentivos a valorar en un puesto de trabajo como pueden ser los beneficios sociales, las opciones de desarrollo personal y aprendizaje, etc. En la misma línea se ha podido comprobar que uno de los aspectos que más valoran a la hora de escoger un trabajo es la flexibilidad que este les pueda aportar: quieren trabajar para vivir, no vivir para trabajar, y por lo tanto, entienden el trabajo como una herramienta que les proporcione un crecimiento personal y una remuneración económica que les permita desarrollarse y sobrevivir, pero nunca ven el trabajo como un fin último.
- Igualmente se desprende que este grupo de personas no parecen sentirse atados de manera definitiva a un puesto de trabajo. Este aspecto recibió una especial atención en el marco teórico, donde se observaba la disminución en el sentimiento de pertenencia a la empresa con respecto a las generaciones anteriores. Además, muchos de los encuestados no sentían ningún temor a la hora de emprender un nuevo proyecto, habiéndose planteado muchos el hacerlo en un momento determinado. Este es otro hecho que fue estudiado de manera teórica, habiéndose observado que la formación, característica que sin duda destaca en esta generación, además de la facilidad en la accesibilidad a contenido que les permita ser autodidactas en los aspectos que más les interesen, han despertado en ellos la curiosidad por emprender proyectos empresariales, ya sea en solitario o en equipo.
- En relación precisamente a las metodologías y ambientes de trabajo, se ha podido comprobar que la gran mayoría se sienten cómodos trabajando en ambientes internacionales, al igual que trabajando mediante metodologías basadas en el trabajo en equipo. Este hecho se debe sin duda no solo al incremento en el nivel medio de formación sino en el cambio en las metodologías de enseñanza, que, cada vez más, han ido adaptándose a las necesidades cambiantes de la sociedad de hoy en día y han ido trabajando aspectos que en generaciones anteriores parecían olvidados, como la atención a la diversidad, la educación en valores, la coeducación o el fortalecimiento y el aumento de la calidad de las relaciones interpersonales; hechos que sin duda alguna, han impregnado las empresas,

dotando a las nuevas generaciones de personas mucho más preparadas para afrontar nuevos desafíos en la empresa.

#### 4.- CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Como limitaciones del trabajo realizado, han de señalarse las siguientes:

Se ha encontrado una falta generalizada de estudios del fenómeno analizado realizados en base a los factores socioeconómicos, políticos y en general, de cualquier contexto, en el ámbito nacional español; habiéndose rescatado casi toda la información de trabajos y estudios procedentes de Norteamérica.

Además, otra de las limitaciones notables encontrada fue a la hora de realizar la investigación planteada, pues aunque en un primer momento se intentó realizar un muestreo probabilístico, pronto hubo que parar y reanudar el trabajo mediante un proceso de selección de la muestra de tipo no probabilístico, debido fundamentalmente, a la dificultad para acotar los criterios de inclusión y exclusión de una muestra tan homogénea y dispar como la requerida. Además, al ser un trabajo con fines exclusivamente académicos, el presupuesto existente era nulo y conseguir unos niveles significativos de participación por este tipo de metodología se consideró altamente dificultoso.

En relación a las conclusiones generales del trabajo que aquí se ha presentado, se han rescatado las siguientes:

La sociedad, a nivel internacional, ha evolucionado a pasos agigantados en las últimas décadas. Hay quien afirma incluso que a día de hoy se vive en la denominada revolución tecnológica; momento en que la tecnología ha comenzado a implantarse en la vida de todos los ciudadanos y, como no, de la industria, de manera que cada día delegamos más tareas o nos ayudamos de herramientas tecnológicas para desarrollar las actividades de nuestro día a día.

Como no podría ser de otra manera, las personas nacidas en este contexto han quedado fuertemente impregnadas de la esencia de esta revolución, por lo que se han podido comprobar ciertos cambios significativos con respecto a generaciones anteriores.

Como se ha podido comprobar, las personas pertenecientes a la denominada generación millennial, han sido testigos de la aparición de fenómenos como las redes sociales, los chats y canales de comunicación libre, global y gratuita y las distintas plataformas de intercambio de conocimiento y material audiovisual. Todo esto, les ha hecho personas "hiperconectadas", personas que viven en la era de la inmediatez y que disponen en cada momento de cualquier tipo de información de manera instantánea en la

palma de su mano. Lógicamente, esta nueva situación ha sido responsable de la aparición de un gran número de problemas a todos los niveles, no obstante, no ha sido objeto de este trabajo analizarlos.

Si ha sido sin embargo objetivo del trabajo el observar los cambios que han supuesto en el mundo de la empresa la incorporación de trabajadores con este tipo de perfil, pues asociado a todo ello, se presenta un tipo de trabajador que cada vez demanda más flexibilidad, así como condiciones laborales diferentes. Parece ser, tal y como se ha observado de manera teórica y tal y como se ha comprobado en la pequeña investigación realizada, que el trabajador millennial se aleja, cada vez más, de concepciones clásicas del trabajo como herramienta para generar dinero, buscando ahora, una herramienta que, mientras le permite sobrevivir e incluso crecer económicamente, le permita formarse y crecer personal y profesionalmente.

El trabajador millennial está más formado que nunca, pues la educación ha abundado tanto en cantidad como en calidad en estas generaciones.

Otro factor de gran relieve es, sin duda, la capacidad tecnológica, o mejor dicho, de adaptación a las nuevas tecnologías que presentan estas personas; que además, y probablemente fruto de la interacción permitida y facilitada por estas nuevas tecnologías, se sienten cada vez más cómodas trabajando en ambientes internacionales. Además, en contra de la soledad que muchas personas piensan que generan las tecnologías, se tiene un perfil de persona que cada vez genera un mayor volumen de relaciones interpersonales y, cada vez más, de mayor calidad.

Por último, no se quería concluir el trabajo sin recalcar, una vez más, un factor que ha marcado no solo el crecimiento y la madurez, sino también la incorporación al mundo laboral de estas personas: la crisis económico-financiera del 2008.

Se ha podido observar como un gran número de personas de esta generación han quedado marcadas, de una u otra manera, por las consecuencias desprendidas de esta gran quiebra financiera, habiendo modificado en gran parte su carácter y filosofía de vida en relación al ámbito laboral.

Por todo ello, como recomendación final del trabajo, se advierte de la necesidad de contar con las consecuencias derivadas de este hecho económico internacional a la hora de estudiar el perfil de todas las personas pertenecientes a esta generación.

## 5.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson J. y Rainie L. (2014): "The Internet of Things will Thrive by 2025", Washington, DC: Pew Research.
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación educativa*. Barcelona: CEAC.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Blanco S, Ruiz F. y Galindo F. (2016): " Los millennials universitarios y su interacción con el social mobile". Universidade de Santiago de Compostela. Departamento de Ciencias da Comunicación. Ediciones Universidad de Salamanca
- Bongiovanni, C. y Soler E. (2016): "Características y expectativas laborales de la generación Y". Revista de ADENAG N°6. Universidad Nacional Villa María.
- Cancela, R.; Cea, N.; Galindo, G. y Valilla, S. (2010). Metodología de la investigación educativa: Investigación ex post-facto. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de: [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentacion/es/Curso\\_10/EX-POST-FACTO\\_Trabajo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentacion/es/Curso_10/EX-POST-FACTO_Trabajo.pdf) (Consultado: 29/03/2018)
- Emailing Network (2014). "Radiografía de la generación del milenio en España." Rescatado el 12/03/2018 de: <https://emailingnetwork.com/wp-content/uploads/pdf/Millennials-estudio-EmailingNetwork.pdf>
- Empresa y Sociedad (2015): "Palancas de motivación por generaciones. ¿Qué nos motiva en la vida y en el trabajo a cada edad?". Fundación empresa y sociedad.
- Fernández, A. (2011) "Millennials: la generación malcriada que quiere cambiar el mundo" (ABC – Madrid 06/11/2011). Rescatado el día 23/03/2018 de: <http://www.abc.es/20121103/sociedad/abci-millennials-generacion-201211021603.html>
- Fry, R. (2018) "Millennials projected to overtake Baby Boomers as America's largest generation" (Pew Research Center – 01/03/2018). Rescatado el 12/03/2018 de: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/millennials-overtake-baby-boomers/>

- González R. (2011): " La incorporación de la Generación Y al mercado laboral: El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia". Área Recursos Humanos.
- Gutiérrez-Rubí, A. (2014) "6 rasgos claves de los Millennials, los nuevos consumidores" (México Forbes – México 22/11/2014). Rescatado el día 25/03/2018 de: <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>
- Hidalgo, S. (2018) "Por qué los Millennials están preparados para asumir el liderazgo". 22/01/2018. Forbes: Madrid
- Ibáñez, E.; Cuesta, M.; Tagliabue, R.; Zangaro, M. (2008). La generación actual en la universidad: El impacto de los Millennials. V Jornadas de Sociología de la UNLP, 10, 11 y 12 de diciembre de 2008, La Plata, Argentina. En Memoria Académica.
- Manzano, B. (2012). *Escuela TIC 2.0: Aprendizaje del alumnado de Primaria en su contexto educativo y sociofamiliar*. Tesis doctoral. Universidad de Granada: Granada.
- Martija, P. (2018): "Los Millennials cambian el modelo clásico de consumo". El periódico: Barcelona. Rescatado el 23/03/2018 de: <https://www.elperiodico.com/es/mas-innovacion/20180123/los-millennials-cambian-el-modelo-clasico-de-consumo-6572039>
- Ortega, I. (2014): "Millennials: Inventa tu empleo". Universidad Internacional de la Rioja. Logroño: UNIR emprende.
- Rapoza K. (2013): One in five american work from home: number rising over 60%. Forbes, february 18, 2013. Rescatado de: <http://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2013/02/18/one-in-five-americans-work-from-home-numbers-seen-rising-over-60/>.
- Sinek, S. (2016) Inside Quest. Rescatado el 24/03/2018 de: <https://www.youtube.com/watch?v=5MC2X-LRbkE>
- Strauss A, William R y Neil J. (2000): "Millennials Rising: The Next Great Generation". Estados Unidos: Vintage Books.
- Tamayo Neyra, Antonio (2017): "Los Millennials ante la tecnología y su comportamiento social". 04/08/2017. El Financiero Monterrey. Rescatado el

13/03/2018 de: <http://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/los-millennials-ante-la-tecnologia-y-su-comportamiento-social.html>

-Zafra, R. (2015) “Los Millenials y sus hábitos de consumo” (Cooperativa Online – Madrid 16/09/2015). Rescatado el día 28/03/2018 de: <https://www.cooperativaonline.com/los-millennials-y-sus-habitos-de-consumo/>

Capital humano (2015). Revista nº302; 1 de octubre 2015. Wolters Kluwer: diario la ley nº 9132 de 5 de febrero de 2018.