

INFORME IPSOS DE GENERACIONES 2026

Continuidad vs ruptura

Mayo de 2026



Introducción

La continuidad y la ruptura son temas omnipresentes en el Informe Generaciones de Ipsos de este año.

Un cambio drástico está en el horizonte. El declive demográfico es ahora una certeza matemática, con consecuencias inminentes para gobiernos, sociedades y empresas. En 19 de las 20 mayores economías del mundo, el número de hijos que una mujer tiene en vida está ahora por debajo del nivel necesario para reemplazar a la población, y está destinado a caer aún más. ¿Cómo pueden las empresas seguir creciendo en un mundo donde cada vez hay menos personas dispuestas

a comprar sus productos y servicios?

Los cambios demográficos de larga duración y una tendencia creciente de tensiones económicas también están alterando el ciclo de vida tradicional. Entra un nuevo conjunto de hitos modernos, ya que los jóvenes posponen la independencia tradicional y los mayores disfrutan de un periodo más largo tras la jubilación, mientras los de mediana edad se ven apretados en ambos lados. Las etapas cambiantes de la vida ofrecen nuevas oportunidades para que las marcas conecten con sus

consumidores, así como nuevos desafíos.

Sin embargo, algunas cosas siguen igual. La generación más joven sigue siendo objeto del frenesí mediático, con informes y titulares aparentemente interminables sobre la Gen Z, y cada vez más, sobre la Generación Alfa. Y aunque una perspectiva generacional sigue siendo una herramienta eficaz para entender cómo y por qué cambian las sociedades y los consumidores, sigue siendo mal utilizada y empleada de formas mucho más allá de lo apropiado.





Introducción

Los conceptos erróneos y los estereotipos están muy extendidos. Sigue existiendo la tentación de centrarnos en etiquetas generacionales, cuando en realidad deberíamos fijarnos en un grupo de edad concreto (como los menores de 25 años) o, de hecho, centrar nuestra atención en una etapa de la vida (como los padres primerizos). Al liberarnos de esos prejuicios y ponernos a prueba, nos encaminaremos hacia una comprensión más clara y eficaz. ¿A quién intenta llegar realmente tu marca?

En este contexto, volvemos nuestra mirada hacia los Millennials, esos

jóvenes tan denostados de la década de 2010. ¿Cómo se mantiene el furor mediático 15 años después? ¿Realmente mostraban los Millennials nuevos comportamientos terribles que podrían definirlos a lo largo de su vida, o se han convertido en sus padres a medida que se han establecido, han comprado casas y han formado familias?

Una cosa de la que se acusó a los Millennials de «destruir» fue con el horario tradicional de 9 a 5. El lugar de trabajo sirve como un laboratorio fundamental para desmontar los mitos generacionales. Al analizar el lugar de trabajo moderno —un

entorno inusual en el que las cuatro generaciones interactúan a diario— vemos claramente que muchas de las «perturbaciones» percibidas no son rasgos generacionales únicos, sino más bien efectos universales de las etapas de la vida profesional.

A lo largo del informe de este año, exponemos reflexiones sobre lo que estos temas significan para su organización, dónde y cómo adaptar los enfoques, y buscamos las oportunidades disponibles para quienes actúan con mayor inteligencia.

Esperamos poder discutir las implicaciones para su marca, negocio u organización.





CONTENIDOS

LA EXTINCIÓN DEL CONSUMIDOR

¿Está tu marca preparada para un mundo con menos compradores?



05

HITOS MODERNOS

Reescribiendo el ciclo de vida del consumidor



16

¿QUÉ FUE DE LOS MILLENNIALS?

Viejos, aburridos e ignorados



30

GENERACIONES EN EL TRABAJO

Una historia tan antigua como el tiempo



50

Para más información de Ipsos sobre generaciones



72



LA EXTINCIÓN DEL CONSUMIDOR

¿Está tu marca preparada para un mundo con menos compradores?





Entrevista de Generaciones con Darrell Bricker

Global Service Line Leader, Public Affairs, Ipsos y coautor de *Empty Planet: The Shock of Global Population Decline*

P: Se habla mucho de la superpoblación. ¿De dónde surge esta idea de la subpoblación?

Básicamente, es solo matemáticas: cuántas personas están naciendo y cuántas están muriendo. Si miras esas dos cifras, puedes hacer una predicción bastante precisa sobre el tamaño futuro de la población. Lo que hemos visto es que el número de personas que entran en la población ha estado en rápido descenso. El número de personas que abandonan la población ha aumentado más lentamente, pero esto se acelerará, así que combinar estas dos cifras indica solo un descenso demográfico. La única variable es el

tiempo: ocurre a diferentes ritmos en distintas partes del mundo, pero la tendencia general es la misma en todas partes.

P: ¿Cuáles cree que son las principales razones que han llevado a una caída en las tasas de fertilidad?

Hay tantas teorías que la gente menciona, como la tecnología y su impacto en las relaciones sentimentales, el costo de criar a los hijos, la disminución de la calidad del esperma, etc. Yo diría que hay tres cosas que son las más importantes.

Nacimientos menos defunciones – por país

India	165,400,000
Nigeria	2,534,000
Brazil	1,073,000
US	519,000
Canada	70,000
France	-6,000
Germany	-331,000
Great Britain	-353,000
Italy	-455,000
Japan	-995,000
China	-3,390,000

Fuente: Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población (2024). [Perspectivas de la población mundial: revisión de 2024](#) datos personalizados obtenidos a través del sitio web.



La primera es la **urbanización**. Cuando uno se muda del campo a la ciudad, cambian los factores económicos relacionados con tener hijos. En una granja se necesitan muchos peones, mientras que en la ciudad los niños no pueden contribuir a los ingresos familiares¹. Y lo que es más importante, la urbanización está cambiando la vida de las mujeres en cuanto al acceso a la educación y a empleos fuera del ámbito familiar. Cuando las mujeres retrasan la maternidad, reducen de hecho su fertilidad, ya que terminan teniendo menos hijos.

Otra influencia enorme es el **capitalismo**. Trabajar a cambio de un salario implica hacer concesiones en la vida familiar para lograr lo máximo posible dentro de ese sistema.

1. Mira [cómo la urbanización ha transformado México](#) en un siglo.

El tercer factor, y probablemente el más importante, es la **cultura**. Estamos muy enfocados en nuestra responsabilidad de preservar el planeta para la próxima generación, pero lo que no nos entusiasma es crear la próxima generación. De hecho, somos la primera especie en la historia del planeta en decidir no esforzarnos por crear la próxima generación. Si no sientes que es tu responsabilidad —si no crees en hacerlo por Dios, por tu familia o por el legado— y no crees en crear la próxima generación de manera altruista, entonces haces lo que es racional. Tomas la decisión activa de intentar vivir tu mejor vida ahora.

P: ¿Qué pueden hacer los gobiernos para cambiar la tasa de fertilidad?

Se puede invertir mucho dinero y recursos en intentar solucionar esto, pero ningún gobierno ha logrado encontrar una solución sostenible a largo plazo para revertir la tendencia. Desde el punto de vista de los ingresos y el equilibrio entre la vida laboral y personal, nadie ha hecho más que los países nórdicos, como Dinamarca, Noruega y Finlandia. Sin embargo, todos ellos siguen por debajo de la tasa de fertilidad de reemplazo. Hungría ha ido más allá que la mayoría de los países: ha nacionalizado la fertilización in vitro (FIV) y ha ofrecido enormes incentivos fiscales, y aun así su fertilidad sigue disminuyendo. Corea del Sur ha experimentado un ligero repunte gracias a los importantes incentivos que ofrece a quienes tienen hijos, pero incluso así, la tasa de fertilidad solo ha aumentado una fracción. Hemos

creado una cultura que es impermeable a los incentivos del gobierno porque identificamos erróneamente el problema. Como buenos pensadores liberales, queremos ver esto como un problema que se puede resolver creando los incentivos adecuados, para que la gente haga lo que es racional y tenga más hijos. Sin embargo, esto aborda lo incorrecto: el verdadero problema es cultural.

P: ¿Y qué hay de la parte superior de la pirámide? Hemos observado un rápido crecimiento del sector de la población de mayor edad y más dependiente, que es también el menos activo. Las personas mayores cuentan con pensiones y viviendas; no se encuentran en una etapa de la vida en la que estén comprando su primera casa o su primer automóvil.



Ya tienen todo lo que necesitan. Puede que gasten más en salud o en su estilo de vida, incluidos los viajes, pero eso no estimula la economía. En cambio, si estás criando una familia, haces todo aquello que consume lo que la economía capitalista produce. La economía requiere el consumo de bienes de consumo. El problema económico al que nos enfrentaremos no es la producción. Podemos mejorar la productividad, pero si no hay nadie que compre lo que estás produciendo, ¿a quién le importa cuánto cuesta la producción?

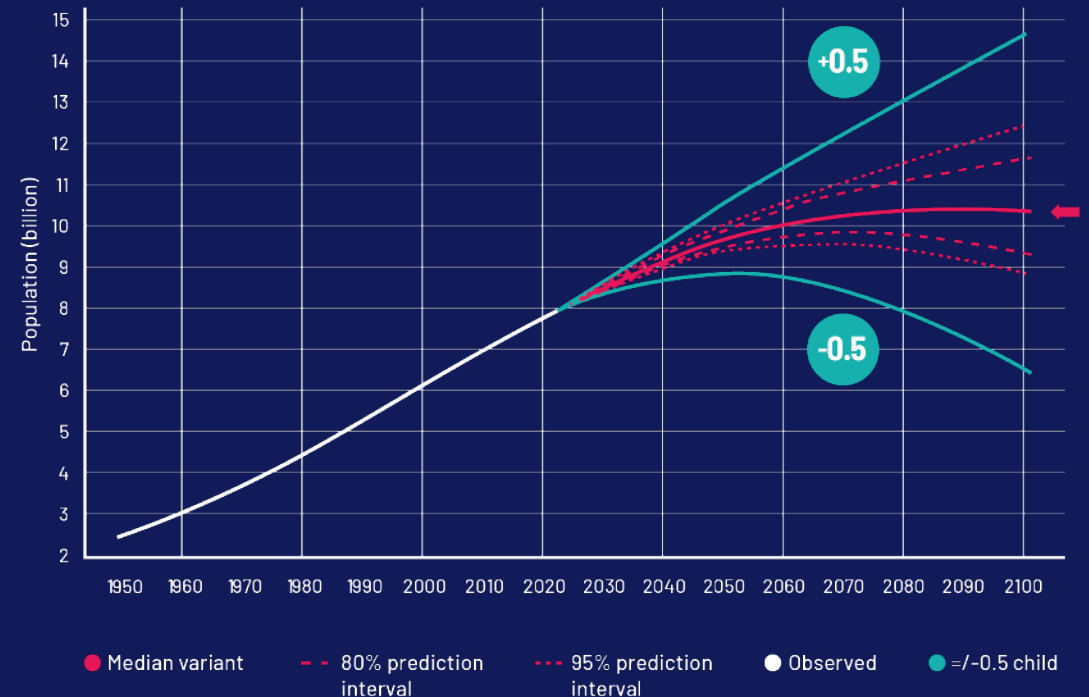
P: ¿Qué preguntas deberíamos hacernos? La cuestión fundamental es: ¿qué ocurre cuando el crecimiento demográfico ya no impulsa el crecimiento

económico? ¿De dónde va a provenir el crecimiento económico? ¿Qué se hace cuando se produce una rápida expansión en la parte superior de la pirámide y una contracción en la parte inferior? ¿Qué implicaciones tendrá esto para la economía, la seguridad mundial, la inversión pública, las estructuras familiares, los hospitales, etc.?



Podemos mejorar la productividad, pero si no hay nadie que compre lo que estás produciendo, ¿a quién le importa cuánto cuesta la producción?"

Población mundial: Preparándose para una caída



Fuente: Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DESA), División de Población. Perspectivas de la población mundial 2022. <http://population.un.org/wpp/> *0,5 por encima o por debajo de la tasa de fertilidad de reemplazo actual de 2,1 hijos. +0,5 si la tasa es de 2,6 hijos, mientras que -0,5 si la tasa es de 1,6 hijos



Dejemos de fingir que podemos cambiar todo esto y empecemos a centrarnos en lo que tenemos que hacer para adaptarnos a ello; ahí es hacia donde debe dirigirse el debate. Hemos estado subiendo por esta escalera mecánica del crecimiento económico que se ha creado como resultado de que la población humana se haya cuadruplicado desde el final de la Segunda Guerra Mundial. Pero si se reduce el número de consumidores, se empieza a bajar por esa misma escalera mecánica.

P: ¿Cuál es el impacto de la IA en todo esto? La IA reduce los costos de producción, pero no tiene ningún efecto sobre el consumo. Los robots no compran el almuerzo, así de simple. Los robots no compran un vestido nuevo para ir a una fiesta. Los robots no compran cochecitos de bebé. Los robots no

compran nada. La IA puede hacer que la producción sea mucho más eficiente y fácil, pero no tendrá ningún efecto sobre el consumo.

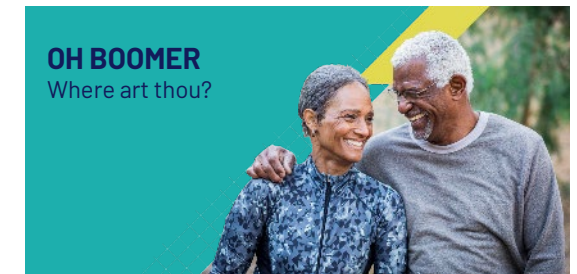
El problema es que nos enfrentamos a una cultura que no quiere producir personas. No se nos ha ocurrido nada que pueda solucionar eso ahora, a menos que alguien proponga otra forma de crear seres humanos distinta a la que usamos actualmente. Eso sí que cambiaría las reglas del juego.

P: ¿Cómo se adaptan las marcas y las empresas al cambiante perfil demográfico de los consumidores? Todo empieza por comprender a las personas. Básicamente, hay dos grandes grupos. El primero es la **economía inactiva**: la población de mayor edad a la que hay que reactivar y volver a involucrar de alguna manera.

El segundo grupo es la **«economía de la resistencia»**²: aquellos que consideran que la idea de comprar una casa y ahorrar para la jubilación, tal y como pudo hacerlo la generación anterior, es una causa perdida. Entonces, ¿qué productos y servicios vas a crear?

En la economía inactiva, donde está el dinero, el reto para las marcas es encontrar la manera de liberar ese dinero. Este grupo es, en realidad, bastante sólido e interesante*. Pero está inactivo. Yo diría que la razón por la que están inactivos es porque nadie les habla, les hace publicidad o piensa en ellos. En la economía de la resistencia, la gente carece de los recursos para participar en una economía que sienten que se han ganado, pero que simplemente no está a su alcance. Estas dos situaciones son casi contradictorias y, por lo tanto,

acertar con el tono va a ser increíblemente importante. El mayor desafío para las empresas es aceptar que el crecimiento debido al aumento de la población y al consumo se ha detenido. Entonces, ¿qué vas a hacer ahora para crecer?



OH BOOMER
Where art thou?

*** No todos los adultos mayores piensan y se comportan de la misma manera.** Descubre cómo [el enfoque de segmentación de Ipsos](#) identifica cuatro grupos con características y necesidades específicas.

2. Descubre por qué la resistencia, y no el progreso, define ahora [el panorama económico de Canadá](#).



P: ¿Cree que hay alguna consecuencia positiva en el cambio que estamos experimentando?

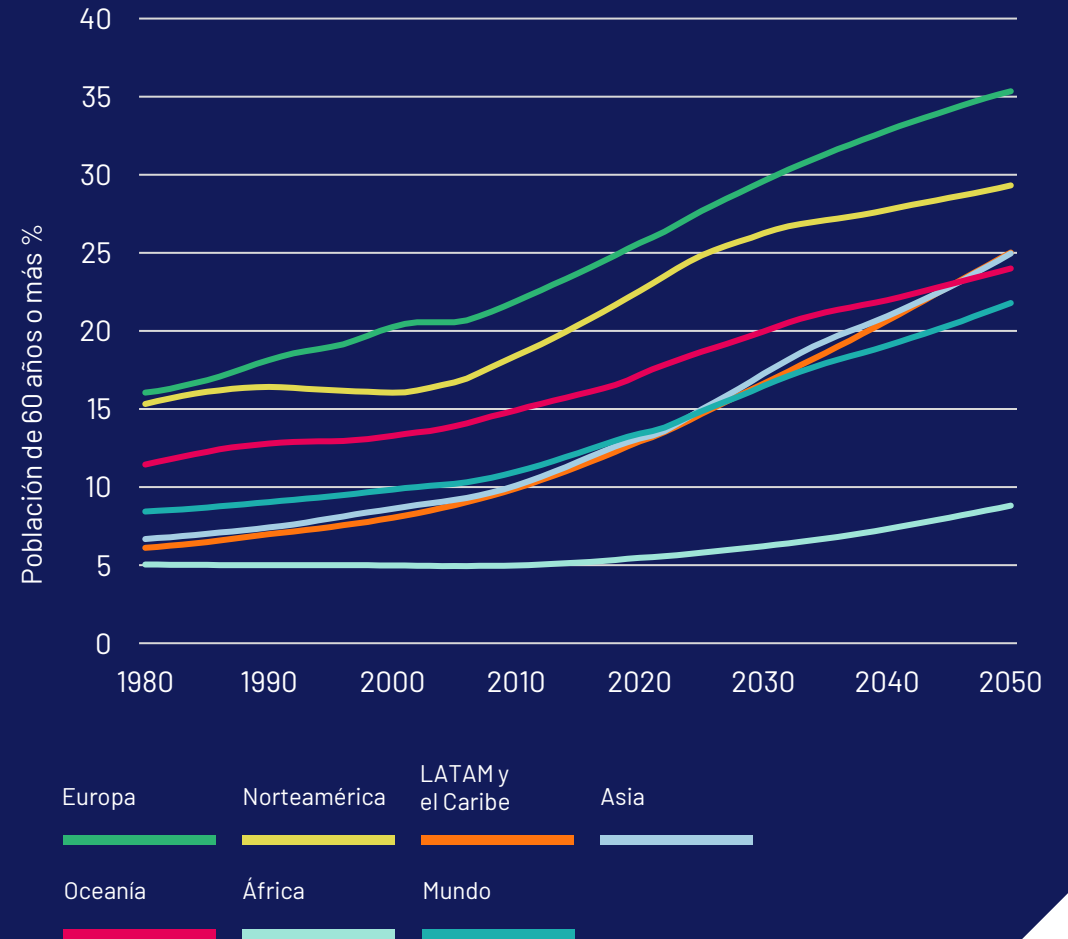
Creo que cualquier cosa relacionada con el medio ambiente debe ser beneficiosa. Si aceptas que la actividad humana está provocando el cambio climático y que el crecimiento demográfico ha agotado los recursos de la Tierra, probablemente estarías de acuerdo en que reducir el tamaño de la población es algo positivo. Sin embargo, nuestras encuestas indican que la gente siente menos urgencia respecto al cambio climático. Las personas lo ven más como un problema futuro, mientras que tienen otros asuntos con los que lidian a diario.

Por lo tanto, un problema con el que podríamos encontrarnos es que, si bien menos personas significarán menos de ese comportamiento destructivo que está dañando el planeta, los mismos cambios demográficos pueden ejercer presión sobre las personas y las sociedades, lo que significa que la gente también estará menos dispuesta a invertir en las cosas que reducirían el cambio climático.



El mayor desafío para las empresas es aceptar que el crecimiento debido al aumento de la población y al consumo se ha detenido. Entonces, ¿qué vas a hacer ahora para crecer?"

El mundo está envejeciendo



Fuente: Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población (2024). Perspectivas de la población mundial: revisión de 2024, datos personalizados obtenidos a través del sitio web.



Ideas iniciales

01

¿Significa la disminución de la población que debes reorientar tu estrategia hacia la fidelización y/o la maximización de la cuota de gasto?

02

¿Tiene tu marca el potencial de reactivar el gasto en una economía estancada?


03

¿Tu tono de voz actual conecta con la vida real de las personas en la economía de la resistencia de hoy en día?



Las tasas de fertilidad llevan cinco décadas disminuyendo en todo el mundo

Fuentes: Naciones Unidas, Perspectivas de la población mundial 2024
<https://population.un.org/wpp/>; Banco Mundial
<https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN>

Índice de fecundidad total	1975	2000	2020	2025	Descenso en cinco años
EE.UU. 	1.81	2.03	1.62	1.6	-1%
CHINA 	3.57	1.63	1.24	1.02	-18%
ALEMANIA 	1.48	1.38	1.53	1.35	-12%
JAPÓN 	1.92	1.35	1.3	1.15	-12%
INDIA 	5.19	3.35	2.05	1.9	-7%
REINO UNIDO 	1.81	1.64	1.57	1.41	-10%
FRANCIA 	1.93	1.88	1.79	1.56	-13%
ITALIA 	2.18	1.25	1.24	1.13	-9%
CANADÁ 	1.8	1.51	1.41	1.25	-11%
BRASIL 	4.42	2.25	1.65	1.5	-9%



Aunque se trata de una tendencia mundial, hay que tener en cuenta algunos contextos importantes

	China	India	EE.UU.	Japón	Alemania	RU	Francia	Italia	Canadá	Nigeria	Brasil
MEDIANA DE EDAD	41	29	39	50	46	40	42	49	41	18	35
ESPERANZA DE VIDA	79	73	80	85	82	82	84	84	83	55	76
PORCENTAJE 65+	15%	8%	19%	30%	24%	20%	23%	26%	21%	3%	12%
PORCENTAJE 15-24 Años	12%	17%	13%	10%	10%	12%	13%	10%	11%	21%	14%
TASA TOTAL DE FERTILIDAD	1.03	1.93	1.62	1.23	1.46	1.53	1.64	1.22	1.33	4.2	1.59
AÑO DE MÁXIMA FERTILIDAD (1950 al presente)	1963	1964	1958	1950	1964	1964	1950	1964	1959	1978	1950
PRIMER AÑO POR DEBAJO DE LA TASA DE REEMPLAZO (TFR=2.1)	1991	2020	1972	1957	1970	1973	1975	1976	1972	N/A	2002
TIEMPO DESDE EL PICO HASTA POR DEBAJO LA TASA DE REEMPLAZO (en años)	28	56	14	7	6	9	25	12	13	N/A	52

Fuentes: Naciones Unidas, Perspectivas de la población mundial 2024
<https://population.un.org/wpp/>; Banco Mundial
<https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN>

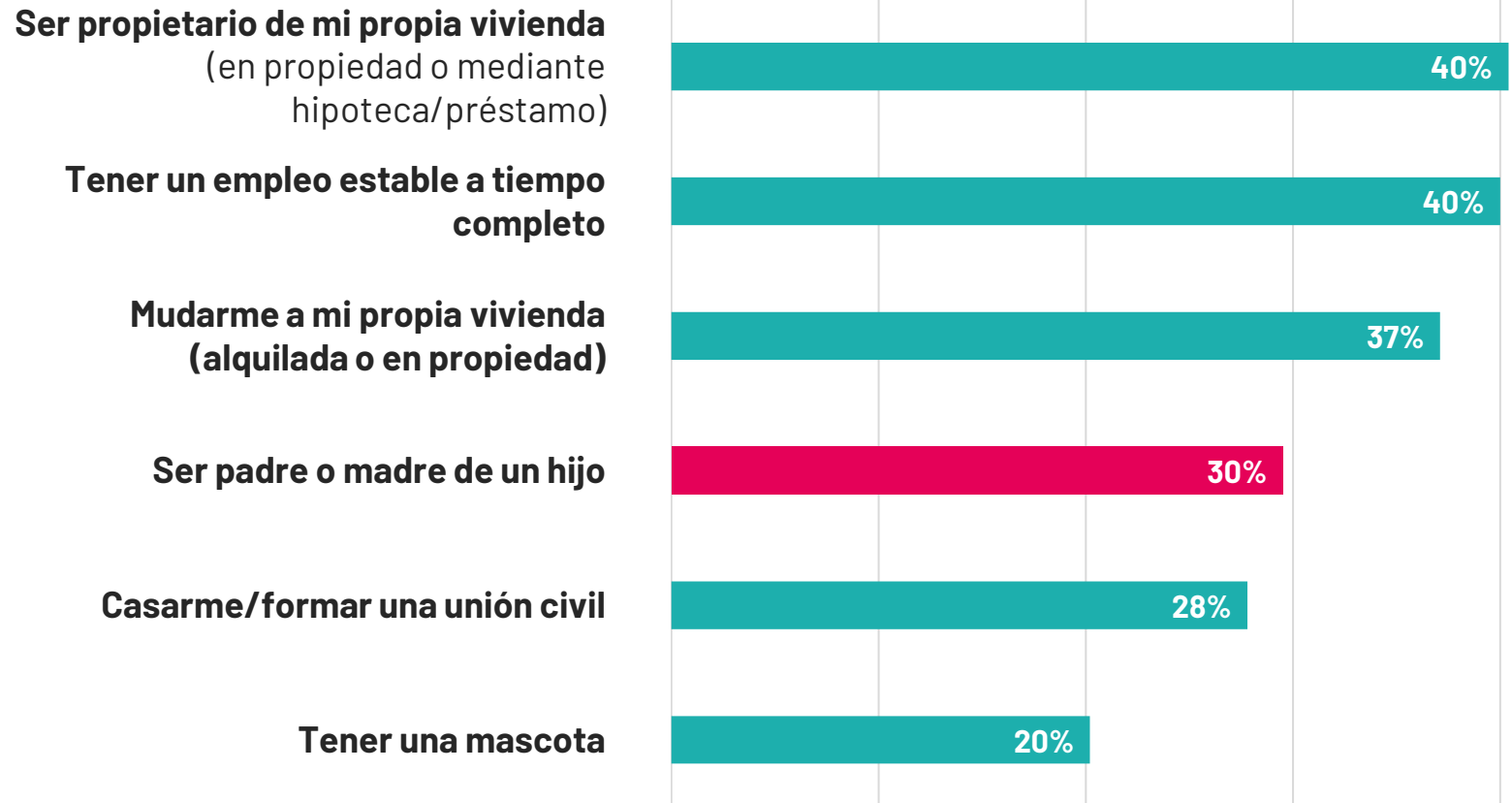


Solo 3 de cada 10 personas dicen que se sentirían tristes si nunca tuvieran un hijo, señalando factores culturales que afectan a la tasa total de fertilidad (TFR)

Fuente: Ipsos Global Advisor. 22.693 adultos menores de 75 años en 30 países, entrevistados entre el 20 de febrero y el 6 de marzo de 2026.

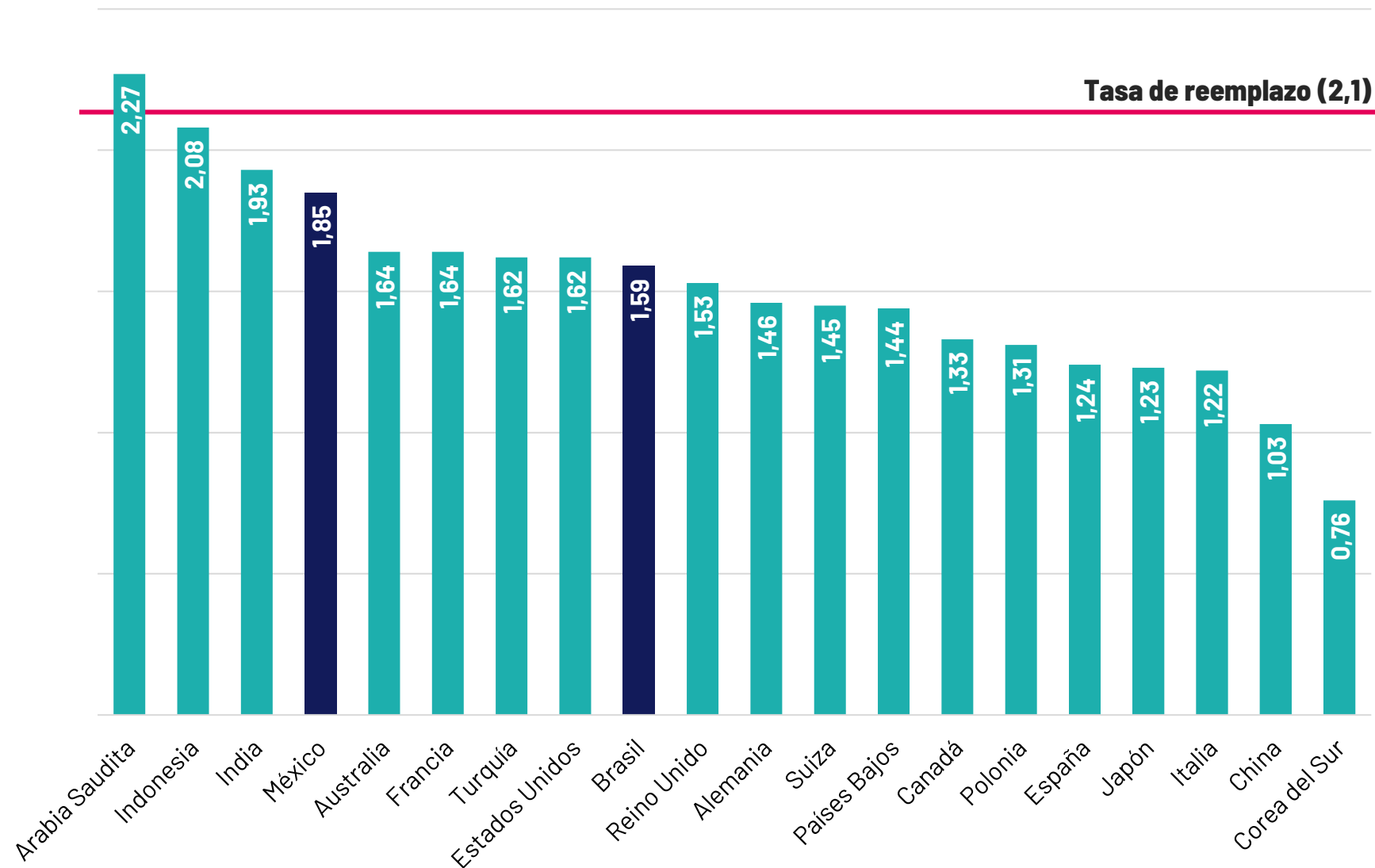
Para cada una de las siguientes situaciones, por favor indica cómo te sentirías si, por cualquier motivo, no te llegara a suceder en tu vida.

% triste – Global [a quien aún no le ha ocurrido]



Tasa de fertilidad en las 20 principales economías, proyecciones para 2026

Fuente: Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, [División de Población \(2024\)](#). [Perspectivas de población mundial: La revisión 2024](#), datos personalizados obtenidos a través de la página web.





HITOS MODERNOS

Reescribiendo el ciclo de
vida del consumidor



Los veinteañeros

Los cambios demográficos de décadas, junto con las presiones sobre la vivienda, el empleo y el costo de la vida, han creado una nueva etapa vital de ser un 'proto-adulto' o un 'veinteañero', donde los jóvenes quedan atrapados en un periodo prolongado antes de la adultez tradicional.

La edad media en el primer matrimonio tanto para hombres como para mujeres en los países de la OCDE [aumentó seis años](#) entre 1990 y 2021.









En diversos países del mundo, la edad a la que una mujer tiene su primer hijo ha ido aumentando de forma constante desde 1975.

Y siete de cada diez personas en 29 países coinciden en que, aunque los jóvenes de hoy trabajen duro y consigan buenos empleos, [les costará conseguir el tipo de vivienda adecuado](#).

La "adultez retrasada" sigue teniendo un aire de fracaso, pero esto es cada vez más habitual y debemos adaptarnos a esta nueva realidad. Estos hitos modernos afectan a todo, desde cómo las personas comen, viajan, gastan y viven.

LLEGA A ESTE GRUPO ofreciéndoles un camino no tradicional hacia la independencia.

Edad media de la madre en el primer parto

PAÍS	1975	2000	2025*
CANADÁ 	24,3	27,1	30,3
DINAMARCA 	23,9	27,7	30,3
JAPÓN 	25,7	28,0	30,8
PAÍSES BAJOS 	25,2	28,6	30,4
COREA DEL SUR 	N/A	27,7	33,1
ESPAÑA 	25,1	29,1	31,5
REINO UNIDO (INGLATERRA y GALES) 	24,2	26,5	29,2
ESTADOS UNIDOS 	22,8	25,2	28,0

*Años disponibles más cercanos: Reino Unido: 2022; Canadá, Países Bajos y España: 2023; Dinamarca, Japón, Estados Unidos: 2024. Fuentes: Reino Unido: [Oficina Nacional de Estadísticas licenciada bajo la Licencia de Gobierno Abierto](#). Consultado el 31.03.2026; Corea del Sur: [Servicio Coreano de Información Estadística](#). 2024, [Edad media de la madre por orden de nacimiento para provincias](#). Consultado el 01.04.2026; Todos los demás países: Base de datos de fertilidad humana. Instituto Max Planck de Investigación Demográfica (Alemania) e Instituto de Demografía de Viena (Austria). Disponible en www.humanfertility.org. Consultado el 31.03.2026.



Marcas que lo están haciendo bien



Kiin Living ofrece habitaciones completamente amuebladas con espacios para eventos comunitarios y coworking, facturas incluidas y contratos flexibles. El servicio está dirigido específicamente a jóvenes adultos que quieren salir de la casa familiar pero no pueden permitirse un apartamento tradicional por sí solos.



El banco italiano BNL ofrece una 'Hipoteca Juvenil' destinada a apoyar a personas menores de 36 años en la compra de una casa.



Splitwise permite a compañeros de piso, amigos y familiares hacer seguimiento y compartir los gastos.



Los omnigenarios

En el otro extremo de la pirámide de población, las personas viven más tiempo y la etapa de la vida posterior a la jubilación se está prolongando.

Para 2050, las [Naciones Unidas](#) prevén que el número de personas de 60 años o más se duplique hasta alcanzar los 2.100 millones, lo que representará un 26% de la población mundial.

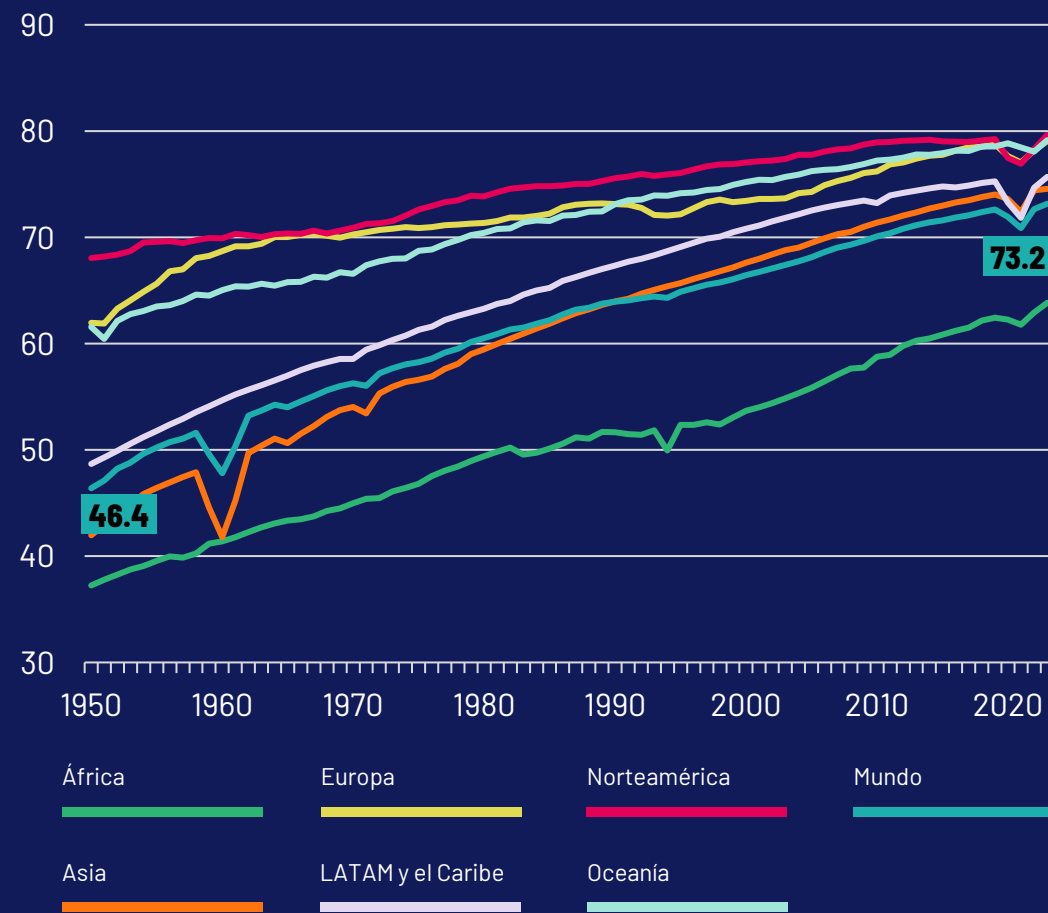
Podemos referirnos colectivamente a este grupo de septuagenarios, octogenarios, nonagenarios y centenarios

como los «omnigenarios».

La esperanza de vida mundial se sitúa actualmente en 73,2 años, habiendo aumentado en todas las regiones del mundo, y las personas viven hoy 27 años más que en 1950.

En los países de la OCDE, esto supone [aproximadamente 20 años de vida tras la jubilación](#) antes del final de la vida (22,8 años para las mujeres y 18,6 años para los hombres).

Esperanza de vida, de 1950 a 2023



Fuente: [Base de Datos de Mortalidad Humana \(2025\)](#), ONU, [Perspectivas de Población Mundial \(2024\)](#) - procesado por Our World in Data





La vida tras la jubilación

Para 2050, las [Naciones Unidas](#) prevén que el número de personas de 60 años o más se duplique hasta alcanzar los 2.100 millones, lo que representará un 26% de la población mundial.

Sin embargo, en 33 países, cuatro de cada diez personas creen que las marcas (43%) y los anunciantes (41%) [valoran más a las personas menores de 50 años que a las mayores de 50](#).

Como comentamos en nuestro [informe de 2024](#), los adultos mayores no son un grupo homogéneo. Se trata de un grupo numeroso en el que no todos piensan —ni se comportan— de la misma manera. Este grupo

presentará diferencias significativas según si son activos o sedentarios, expertos en tecnología digital o reacios a adoptarla, con dificultades económicas o en una situación financiera segura.

LLEGA A ESTE GRUPO ofreciendo apoyo financiero para su larga jubilación, planes de seguro de protección de patrimonio, envases más fácil de leer y abrir, y atendiendo sus necesidades muy específicas de salud, dieta y vivienda.



Las Naciones Unidas prevén que, para 2050, el número de personas de 60 años o más se duplicará hasta alcanzar los 2.100 millones.

26%

de la población global



Marcas que lo están haciendo bien



La línea de cuidado facial 'Chronos' de Natura segmenta sus productos en bandas de edad más precisas, con los productos 60+ y 70+ formulados específicamente con bioactivos para abordar las realidades biológicas de la piel posmenopáusica (como la pérdida de volumen e hidratación) en lugar de limitarse a prometer "borrar las arrugas".



El banco brasileño Itaú Unibanco lanzó una iniciativa llamada "Itaú Viver Mais" (Itaú Vive Más), dirigida específicamente al público de 50+. Reconociendo que los adultos mayores pueden tener dificultades con aplicaciones bancarias complejas pero son muy activos en aplicaciones de mensajería, lanzaron un programa gratuito de educación financiera entregado íntegramente por WhatsApp.



'Nestlé Vital' ofrece una variedad de bebidas nutricionales diseñadas para ayudar a mantener sanas a las personas mayores. La gama de bebidas contiene nutrientes esenciales para que las personas puedan mantenerse en forma física y mentalmente a medida que envejecen.



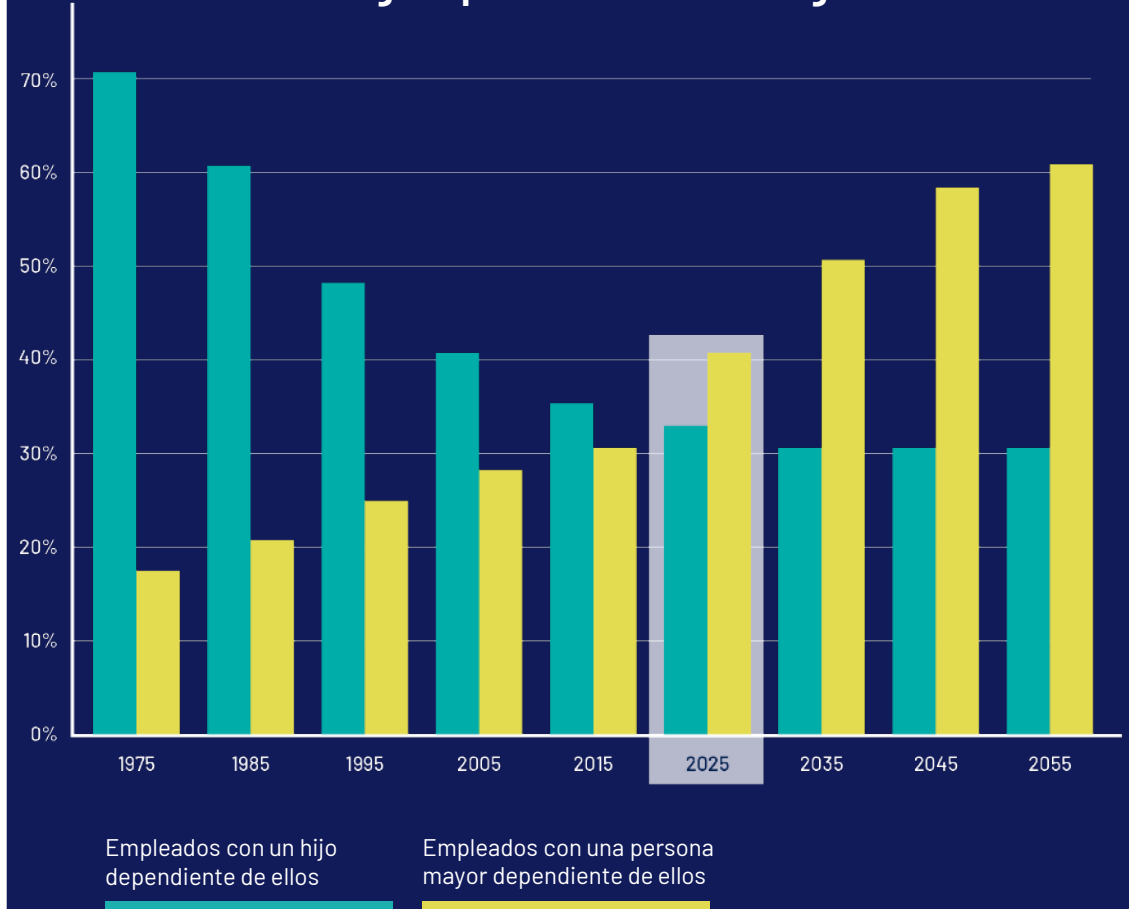
Atrapados en el medio

Entre estos dos grupos se encuentran las personas de mediana edad, atrapadas entre el cuidado de hijos pequeños, adolescentes o adultos, por un lado, y el de sus padres que envejecen, por el otro. Un factor que agrava esta situación es el retraso en tener hijos. Como las personas tienen hijos más tarde, estos siguen siendo pequeños (y más dependientes) justo cuando sus propios padres alcanzan una edad en la que comienzan a necesitar más cuidados.

Esta doble presión conlleva consecuencias tanto emocionales como económicas.

LLEGA A ESTE GRUPO reduciendo la fricción y aumentando la comodidad. Hacer que los productos y servicios sean más simples y flexibles reducirá el estrés emocional. Considera tu mensaje al promocionar productos para personas mayores, ya que pueden ser los hijos adultos quienes tomen las decisiones de compra.

En el Reino Unido, se prevé que el número de personas mayores a cargo supere al de niños a cargo



Fuente: [La Oficina Nacional de Estadísticas](#)



Marcas que lo están haciendo bien



La campaña «Grans go Free» de EasyJet permite a los abuelos viajar gratis en reservas familiares que incluyan al menos un niño.

Crédito de la imagen: EasyJet



'Seniorcare' de Lottie ofrece a las empresas una solución de beneficios para personas mayores, apoyando a los empleados en la comprensión, búsqueda y financiación de cuidados para sus seres queridos mayores.



Las 'Tarjetas de Débito para la Demencia' de Sibstar permiten a los adultos con demencia mantener su independencia financiera, al tiempo que les protegen del riesgo de gastar de más o de caer en estafas.



Dueños de mascotas

Las mascotas son cada vez más miembros integrantes de la familia, con un 51% de los dueños de mascotas en Estados Unidos considerando a sus mascotas tanto parte de la familia como a los humanos.

Esta 'humanización' de las mascotas se refleja en el crecimiento de servicios como la peluquería animal, así como en el cambio hacia alimentos premium para mascotas de calidad humana.

LLEGA A ESTE GRUPO encontrando formas de incorporar mascotas a la familia: compartiendo momentos importantes y ofreciendo vías para el amor y el cuidado.



El mercado de mascotas está en auge. Existe una fuerte humanización de los perros de compañía, a los que se les llama "perrijos". Esto refleja la importancia de las mascotas dentro de la familia como miembros."

Fernando Alvarez Kuri
Director Senior de Clústeres, Ipsos en México



Marcas que lo están haciendo bien



La cerveza «[Bottom Sniffer](#)» de Woof & Brew es un capricho premium apto para perros y una forma de incluir a las mascotas en las celebraciones y ocasiones especiales.



El collar inteligente para perros '[Series 3+](#)' de Fi proporciona seguimiento por GPS, análisis de actividad y sueño, alertas de escape y detección de alimentación y bebida, para permitir a los propietarios seguir la salud y seguridad de sus perros.

Crédito de la imagen: Fi



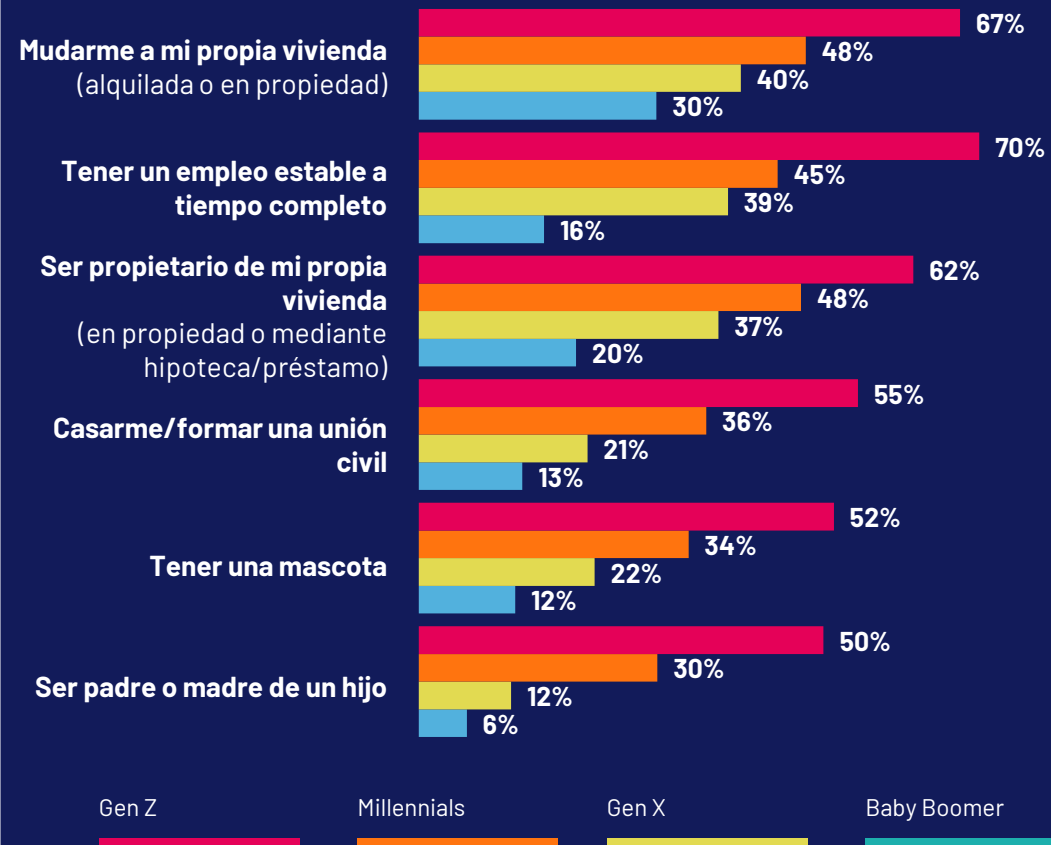
La cadena de megatiendas para mascotas [Cobasi](#) ofrece una experiencia interactiva en sus tiendas, que incluye clínicas veterinarias propias, salones de belleza para mascotas y áreas de juego.

Aspiraciones tradicionales

A pesar del desarrollo de hitos modernos, las aspiraciones tradicionales no han desaparecido. Seis de cada diez de la Gen Z aún esperan algún día tener su propia casa, más de uno de cada dos espera casarse y uno de cada dos espera convertirse en padre.

Para cada una de las siguientes opciones, por favor indique si espera que le ocurra durante su vida.

% Seguro o probable - Global [a quien aún no le ha ocurrido]



Fuente: Ipsos Global Advisor. 22.693 adultos menores de 75 años en 30 países, entrevistados entre el 20 de febrero y el 6 de marzo de 2026.



Ideas iniciales

01

¿Qué nichos han surgido a raíz de los cambios en los hitos y las etapas de la vida que tu marca podría ocupar en primer lugar?

02

¿Qué tipo de apoyo puede ofrecer tu marca a aquellas personas que se encuentran en una situación de doble carga al cuidar de dos grupos de personas en sus vidas?

03

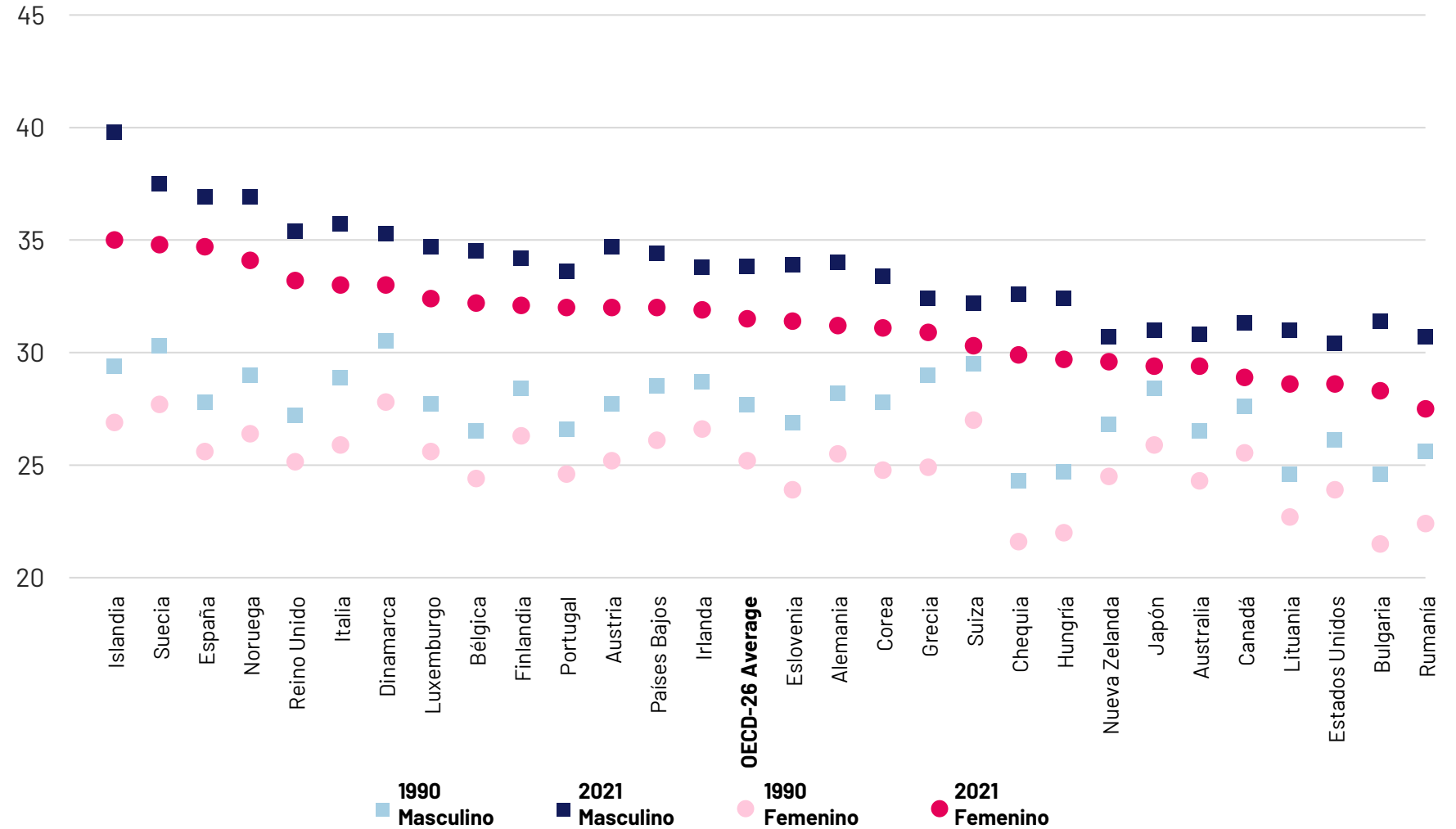
¿Tu marca se centra demasiado en la «Gen Z» o los «Millennials» en lugar de comprender las etapas de la vida de tu público objetivo?



La edad media a la que tanto hombres como mujeres se casan por primera vez ha aumentado en los países de la OCDE y, de media, es ahora seis años más alta que en 1990

Fuente: Base de Datos Familiar de la OCDE – Indicador SF3.1 – basado en las oficinas nacionales de estadística y Eurostat *Años disponibles más cercanos: Chile e Irlanda: 2016; Alemania: 2017; Estonia: 2018; Austria: 2019; Francia, Islandia, Japón, Noruega, Polonia, Suecia, Turquía y Reino Unido: 2020.

Edad media al primer matrimonio, por género, 1990 y 2021 (o año más cercano)



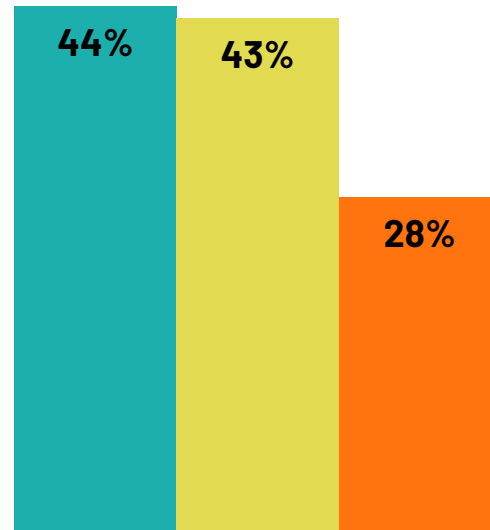
Vivienda

El 71% de las personas en 29 países coincide en que "aunque los jóvenes de hoy trabajen duro y consigan buenos empleos, les costará encontrar el tipo de vivienda adecuado"

Fuente: [Monitor de Vivienda de Ipsos 2025](#).

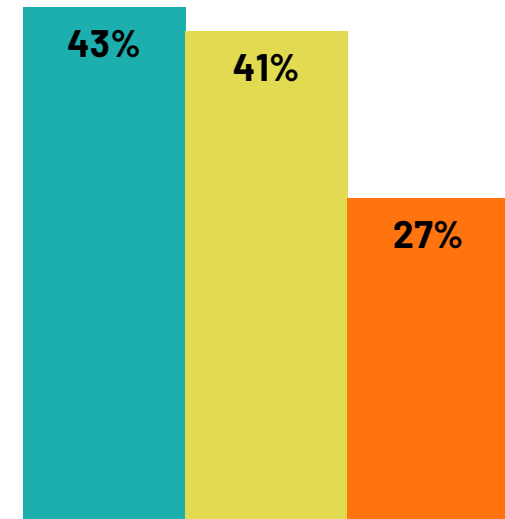
Base: 21.278 adultos online menores de 75 años en 29 países, entrevistados del 22 de noviembre al 6 de diciembre de 2024.

¿Cuánto te preocupa, si es que te preocupa, lo siguiente...?
% preocupado



Under 35 35-49 50-74

Tu capacidad para pagar el alquiler o las cuotas de la hipoteca en los próximos 12 meses



Under 35 35-49 50-74

Tu capacidad para pagar el alquiler o las cuotas de la hipoteca en este momento





¿QUÉ FUE DE LOS MILLENNIALS?

Viejos, aburridos e ignorados



Presentando a los Millennials

Tras el éxito del libro [Generaciones: la historia del futuro de Estados Unidos, 1584-2069](#), los autores Strauss y Howe necesitaban actualizar su relato para la siguiente fase de su trabajo.

Así surgió el término «Millennials», que fue el título de su publicación del año 2000 (Millennials Rising: The Next Great Generation). Estos jóvenes cumplirían 20 años en 2001, cuando comenzó oficialmente el nuevo siglo.

Con el fin de dar a la generación un lapso comparable al asignado a los baby boomers y a la Gen X, la etiqueta «Millennials» se aplicó a todas las personas nacidas en los 15 años siguientes.

Aunque todos usamos el término con frecuencia en nuestro trabajo, debemos recordar que este período de 15 años es puramente arbitrario.

Un extracto de **Millennials Rising**: los autores Strauss y Howe explican su elección del término

El nombre preferido: "Millennials"

“Varios miles de personas enviaron sugerencias a abcnews.com. Algunos pensaron que gen.com sería una buena idea. Otros decían Generaciones Y, Generación Lo que sea. La Generación D fue uno. Los Boomlets. La generación del Prozac. Cuando todo el mundo hablaba de ello en internet, el segundo mayor grupo pensaba que no debería haber ninguna etiqueta, y el mayor interés estaba en las Generaciones del Milenio, o los Millennials.”

– Peter Jennings, ABC World News Tonight, 12/19/97

DIEZ NOMBRES RECOMENDADOS (ENCUESTA ABC.COM)

1. Millennials
2. “No nos etiquetes”
3. Generation Y (¿o por qué?)
4. Generation Tech
5. Generation Next
6. Generation.com
7. Generation 2000
8. Echo Boom
9. Boomer Babies
10. Generation XX



Cómo empezó

Esta es la generación que creció y comenzó a madurar con Internet y los celulares a su lado.

Tienen la edad suficiente para recordar una época en la que el mundo no estaba constantemente conectado. A lo largo de su vida, han sido testigos del cambio de los módems de línea telefónica a la banda ancha Wi-Fi, de los celulares a los teléfonos inteligentes y de los foros de Internet al nacimiento de las redes sociales impulsadas por MySpace, Facebook y Twitter.

Y no debemos olvidar que muchos se estaban graduando de la universidad y entrando al mercado laboral cuando estalló la crisis financiera de 2008.

Tampoco debemos olvidar que el lugar donde naciste importa tanto como el momento en que naciste.

Los Millennials que crecieron en diferentes países del mundo también han sido moldeados por acontecimientos culturales únicos de su región local.

Para los Millennials de **EE. UU.** fue el 11 de septiembre y el inicio de la Guerra contra el Terrorismo; los Millennials de **Europa del Este** aún crecían tras la caída del Muro de Berlín y el colapso de la URSS; los Millennials de **Sudáfrica** crecían en un entorno marcado por la transición del apartheid a la democracia, mientras que los Millennials de muchos países de

América Latina crecieron en hogares que se habían visto afectados por la hiperinflación.

Conoce de dónde vienen. Comprende los pilares culturales clave de tu grupo objetivo para poder conectarte de manera auténtica, pero recuerda tener en cuenta las diferencias locales.



los Millennials de muchos países de América Latina crecieron en hogares que se habían visto afectados por la hiperinflación



Cómo empezó

Al igual que las generaciones que les precedieron —y la Gen Z, que les ha quitado el protagonismo—, los Millennials fueron objeto de **gran** atención en los medios de comunicación y en los círculos de marketing al entrar en la edad adulta.

Gran parte de ella fue crítica. Y no mucha de ella se basó en evidencia completa.

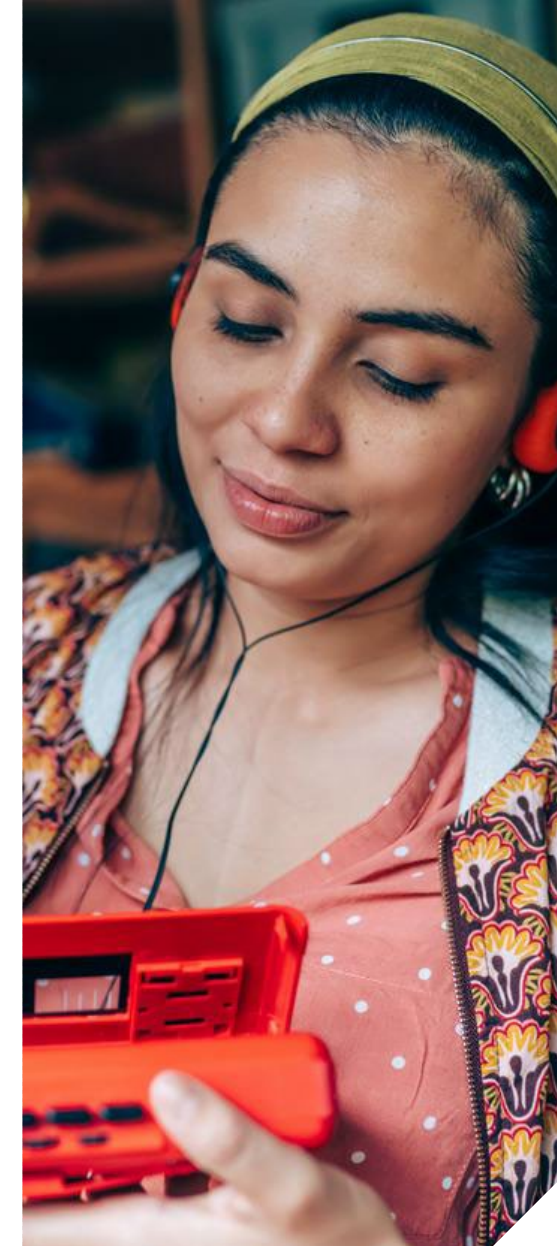
Entre otras cosas, a los Millennials se les atribuyó [“poner fin al boom del running”](#), [“acabar con la industria de la cerveza”](#), [“arruinar el lugar de trabajo”](#) y [“acabar con las relaciones”](#).

Un vistazo rápido a los registros históricos nos recuerda que los jóvenes han sido el centro de las críticas durante siglos. Los Millennials no fueron la excepción.

Desentrañar las preguntas en torno a cuáles son exactamente los «Mitos y realidades de los Millennials» fue uno de los motores del trabajo inicial de Ipsos sobre las generaciones hace una década.



Imagen de Mitos y realidades de los Millennials de Ipsos, 2017



Cómo sigue

Pero los Millennials han sido desplazados por una nueva generación joven. En los últimos años, el foco de atención se ha desplazado de los Millennials a la Gen Z. Véase, por ejemplo, el análisis de [Google Trends](#), que revela que las búsquedas sobre la Gen Z son ahora el doble de populares que las búsquedas sobre los Millennials. Y gran parte del discurso nos resulta familiar...

Todo esto subraya la importancia de aportar cierta disciplina a nuestro análisis generacional. Cuando observamos una diferencia o un cambio interesante, debemos preguntarnos si se trata de un

efecto de **etapa de la vida**, un efecto de **período** o un efecto de **cohorte**. Esto puede resultar molesto: aumenta las posibilidades de decir «necesitamos más datos» o «aún no está claro». Pero plantear preguntas incisivas como estas, en última instancia, aumentará la solidez de nuestro análisis y nos impedirá llegar directamente a conclusiones fáciles.

Consulte el [Informe de Ipsos Generaciones 2025 para el Análisis Generacional: Una Guía del Usuario](#), que incluye una visión general de los efectos de etapa de la vida, de período y de cohorte.

Interés por generaciones a lo largo del tiempo (análisis de términos de búsqueda)



Fuente: Google Trends

<https://trends.google.com/trends/explore?q=%2Fm%2F0134kj,%2Fm%2F03xvj3&date=all&legacy&hl=en> Nota: Los números representan el interés de búsqueda en relación con el punto más alto del gráfico para la región y el tiempo dados. El valor de 100 es la máxima popularidad del término. Un valor de 50 significa que el término es la mitad de popular. Una puntuación de 0 significa que no hubo suficientes datos para este trimestre.



Foco sobre la generación más joven a lo largo de los siglos

SIGLO IV A.C.

«[Los jóvenes] son arrogantes porque aún no han aprendido a ser humildes ante la vida, ni han experimentado la fuerza de las circunstancias. (...) Creen que lo saben todo y siempre están muy seguros de ello».

Retórica, Aristóteles

1624

«Nunca los jóvenes fueron tan descarados, sí, nunca tan salvajemente descarados... se desprecia a los ancianos, se menosprecia a los honorables, y no se teme al magistrado».

La profecía del sabio contra los tiempos difíciles, de Thomas Barnes

2015

«Los Millennials llorones tienen que dejar de quejarse y trabajar duro como el resto de nosotros».

Alex Proud, The Telegraph

SIGLO I A.C.

«El joven imberbe... no sabe lo que le conviene y malgasta su dinero».

Horacio

1790

«El libre acceso que muchos jóvenes tienen a novelas románticas, relatos y obras de teatro ha envenenado la mente y corrompido la moral de más de un joven prometedor...»

Memorias de la familia Bloomsgrave, por el reverendo Enos Hitchcock

2025

«¿Es la Gen Z incapaz de trabajar? Los responsables de contratación valoran los logros, el aprendizaje y el trabajo. Los jóvenes de hoy en día valoran el placer y la individualidad».

Suzy Welch, Wall Street Journal

Fuentes: Los 2.500 años de historia de los adultos culpando a la generación más joven, [History Hustle](https://www.historyhustle.com/2022/05/10/2500-years-of-history-of-adults-blaming-the-youngest-generation/)
<https://www.telegraph.co.uk/men/thinking-man/crybaby-millennials-need-to-stop-whinging-and-work-hard-like-the/>
<https://www.wsj.com/opinion/is-gen-z-unemployable-288d2ec9>



Millennials de un vistazo

Un amplio rango de edad, que abarca diferentes etapas de la vida



31

AÑOS

Millennial más joven

(Nacido en 1995)

¡Y la persona de edad media en el mundo hoy en día!



46

AÑOS

Millennial más viejo

(Nacido en 1980)

La generación más numerosa en las principales economías



El **23%** de la población de las 20 economías más grandes del mundo son Millennials.
Edad media: **35 años**

Más instruidos



39% de los Millennials estadounidenses tienen un título universitario (frente al **29%** de la Gen X).

Millennials: ¿quiénes son realmente?

Tamaño de la población

La generación más grande... en algunos países

En el conjunto de las 20 principales economías, los Millennials constituyen la generación más numerosa en términos de población. Pero este no es el caso en todos los países.

En mercados con un envejecimiento más rápido, como China, hay más miembros de la Gen X que Millennials.

Y en Francia, Alemania, Italia y Japón, actualmente hay más baby boomers que Millennials, una tendencia que, por supuesto,

cambiará a medida que el proceso natural siga su curso.

La persona media en el mundo es ahora un millennial de 31 años. En las 20 principales economías del mundo, esta cifra aumenta a 35 años. Y en la población del G7, se trata de un millennial de 42 años, más cansado del mundo.

Puede que ahora sean más mayores y más aburridos de lo que eran hace 15 años, pero este es un grupo que no deberías ignorar.

Población en las 20 mayores economías

GEN ALPHA	806,181,808
GEN Z	1,041,618,507
MILLENNIALS	1,083,933,530
GEN X	935,789,704
BOOMERS	652,168,209
SILENCIOSA	109,754,333
GRANDIOSA	789,925

Fuente: [Perspectivas de Población Mundial de las Naciones Unidas 2024](#).
Consulta las [diapositivas 48-49](#) para más detalles



Foco en el tamaño de la población

	Brasil	China	India	Italia	EE.UU.
GEN ALPHA	20%	16%	24%	12%	17%
GEN Z	19%	15%	23%	13%	17%
MILLENNIALS	25%	24%	25%	18%	22%
GEN X	21%	26%	18%	26%	21%
BOOMERS	13%	16%	9%	22%	18%
SILENCIOSA+	2%	3%	1%	9%	5%



Fuente: [Perspectivas de Población Mundial de las Naciones Unidas 2024](#).



Millennials: ¿quiénes son realmente?

Educación

Educación

En EE. UU., Europa y Extremo Oriente, los Millennials tienen un nivel educativo significativamente más alto que las generaciones anteriores.

En EE.UU., por ejemplo, el [39% cuenta con un título universitario o superior](#), en comparación con el 29% de la Gen X.

En promedio, en los países de la OCDE, los Millennials también fueron la primera generación en la que la mitad de las personas de entre 25 y 34 años con educación secundaria [también completaron estudios superiores](#).

Millennials no tan monolíticos

En el informe del año pasado, [nuestro enfoque en la Gen Z](#) nos recordó que debemos ser cautelosos a la hora de tratar a una generación como un grupo monolítico.

Este año, nuestro análisis de los Millennials subraya otra posible división de la que debemos ser conscientes cuando intentamos comprender a este grupo y desarrollar servicios y productos que satisfagan sus necesidades.

En EE. UU., los ingresos de los Millennials con estudios universitarios han superado a los

de la Gen X a la misma edad, cuando cumplieron 35 años (es decir, a partir de 2016).

Por el contrario, a los Millennials de clase trabajadora **no** les va significativamente mejor que a las generaciones anteriores. A los 40 años, están apenas a la par con la Gen X a la misma edad y con el mismo nivel educativo.



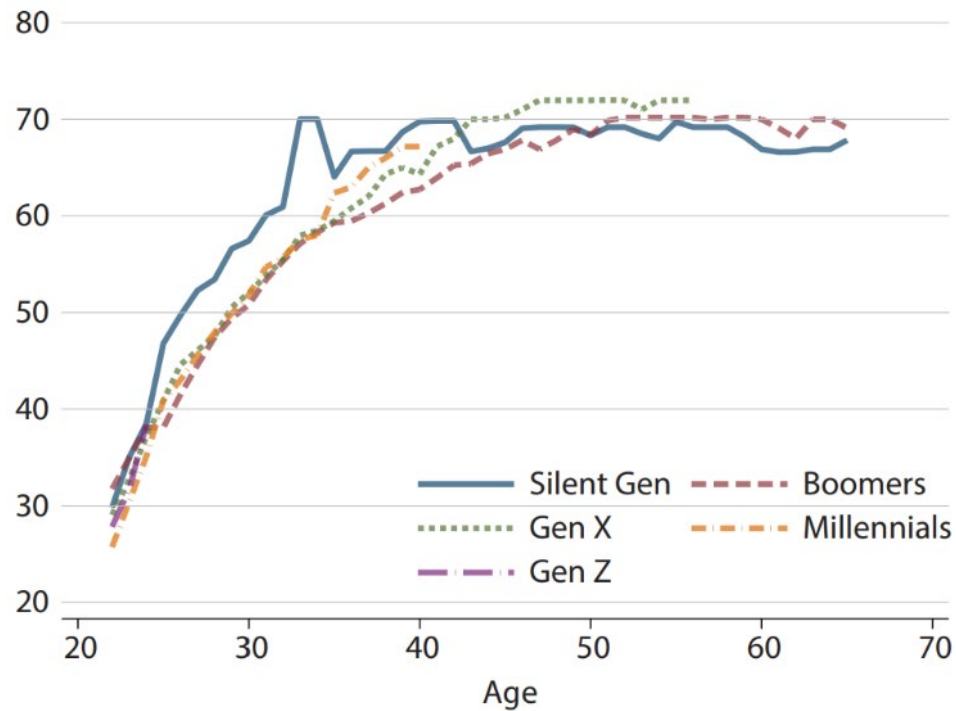
Este año, nuestro análisis de los Millennials subraya otra posible división



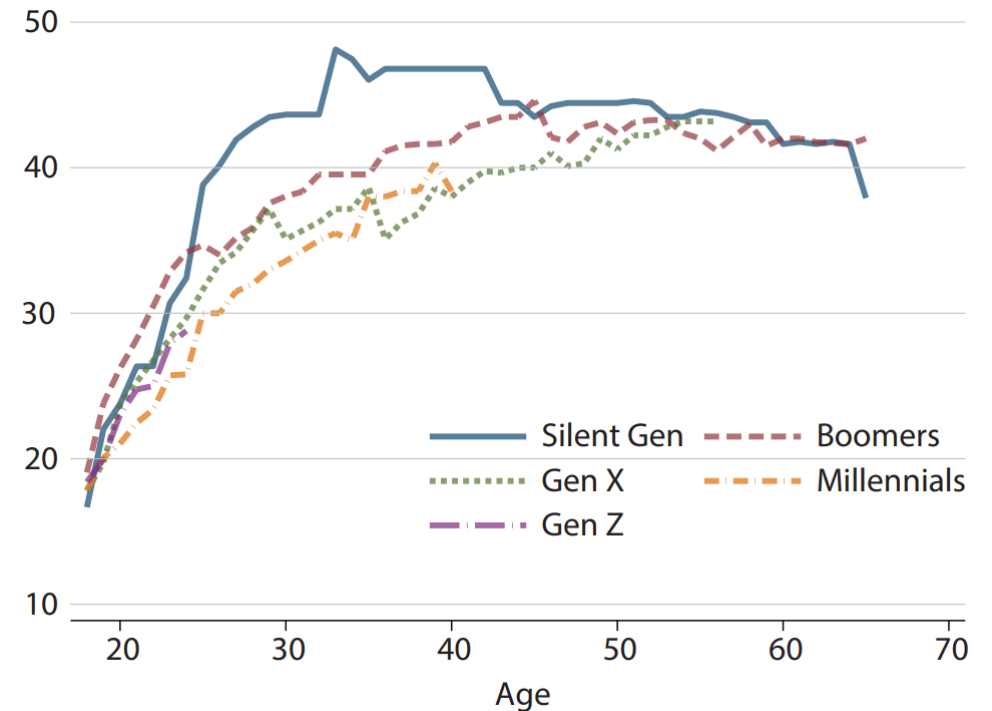
Millennials: ¿quiénes son realmente?

Educación

Mediana de ingresos, en miles de dólares de 2019, de los trabajadores **con** estudios universitarios



Mediana de ingresos, en miles de dólares de 2019, de los trabajadores **sin** estudios universitarios



Fuente: "Are There Generational Gaps in Income and Homeownership?," St. Louis Fed On the Economy, Nov. 13, 2023.



**Millennial
más joven**
(Nacido en 1995)



31
AÑOS

**Millennial
más viejo**
(Nacido en 1980)



46
AÑOS

Millennials: ¿quiénes son realmente?

Una generación que abarca diferentes etapas de la vida

Atención: aunque los Millennials comparten puntos de referencia culturales, 15 años es un lapso muy amplio. Es probable que los Millennials más jóvenes y los de más edad se encuentren en etapas diferentes de su vida, por lo que tal vez sea necesario adaptar las estrategias para dirigirse a ellos en consecuencia. ¿Es hora de romper con lo establecido? A menudo, son las etapas de la vida y las necesidades de las personas las que influyen más en sus actitudes, valores y comportamientos de consumo.



La segmentación generacional puede ser un punto de partida útil, pero no des por hecho que será tu destino final.

Emmanuel Probst,
[Generational Marketing: Breaking free from stereotypes](#)



Ideas iniciales

01

No te obsesiones con las generaciones

¿Es realmente de 31 a 46 años el grupo de edad que mejor capta a tu público objetivo?

02

¿Estás siguiendo la moda en vez del dinero?

Aunque el foco está en la Gen Z, los Millennials constituyen la mayor cohorte en las economías más grandes.

03

El contexto importa

¿Has identificado las fuerzas culturales locales que puedes aprovechar para comunicarte auténticamente con los Millennials?



G7

791,2M

POBLACIÓN ACTUAL

20,4%

PARTE DE LOS MILLENNIALS EN LA POBLACIÓN

42,0

EDAD MEDIA

81,8

ESPERANZA DE VIDA



Pirámide demográfica de 2026

100
97
94
91
88
85
82
79
76
73
70
67
64
61
58
55
52
49
46
43
40
37
34
31
28
25
22
19
16
13
10
7
4
1



■ Hombre ■ Mujer



LATAM

672,1M

POBLACIÓN ACTUAL

23,4%

PARTE DE LOS MILLENNIALS EN LA POBLACIÓN

32,1

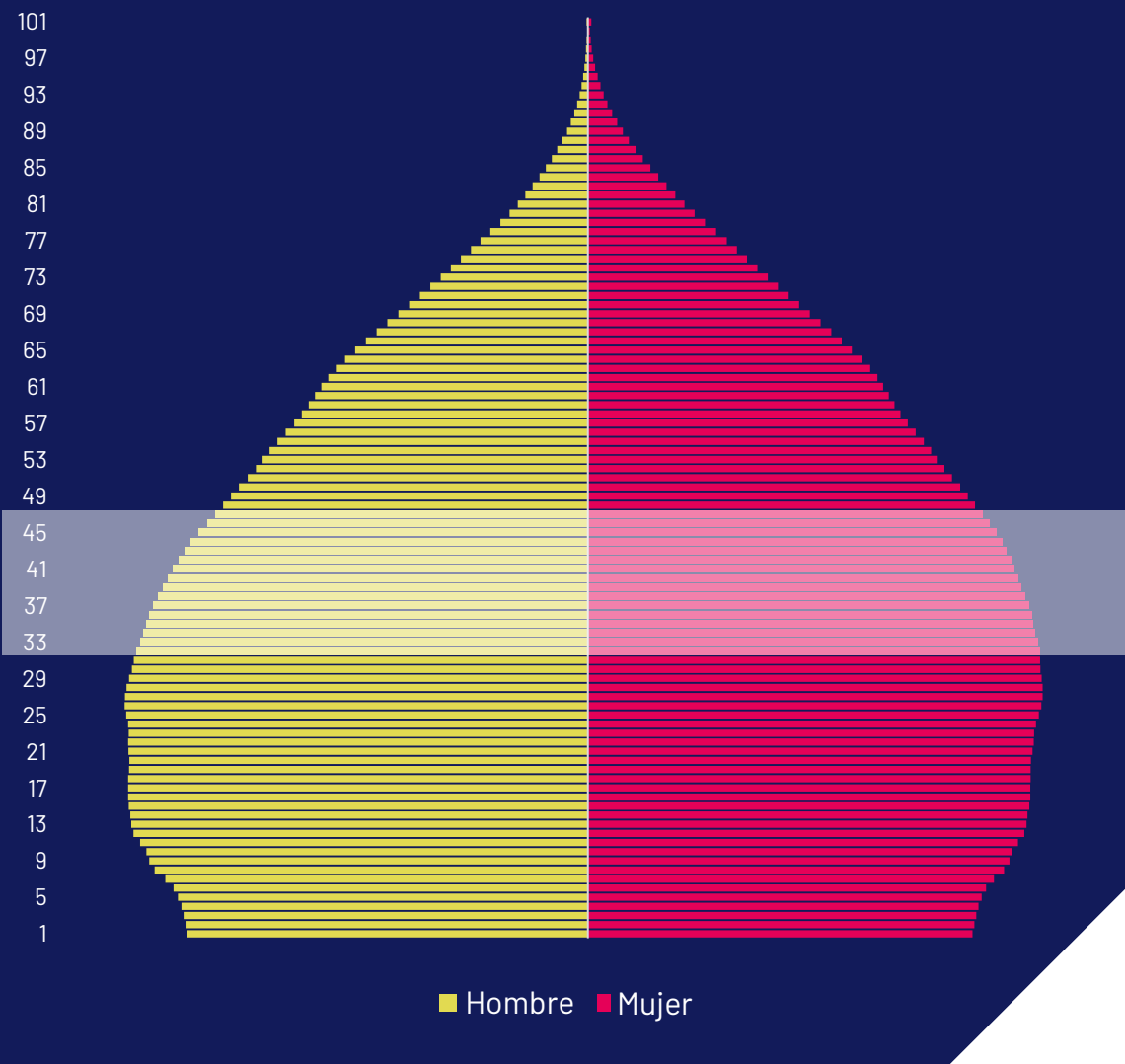
EDAD MEDIA

76,2

ESPERANZA DE VIDA



Pirámide demográfica de 2026



Sudeste Asiático

704,8M

POBLACIÓN ACTUAL

23,6%

PARTE DE LOS MILLENNIALS EN LA POBLACIÓN

31,2

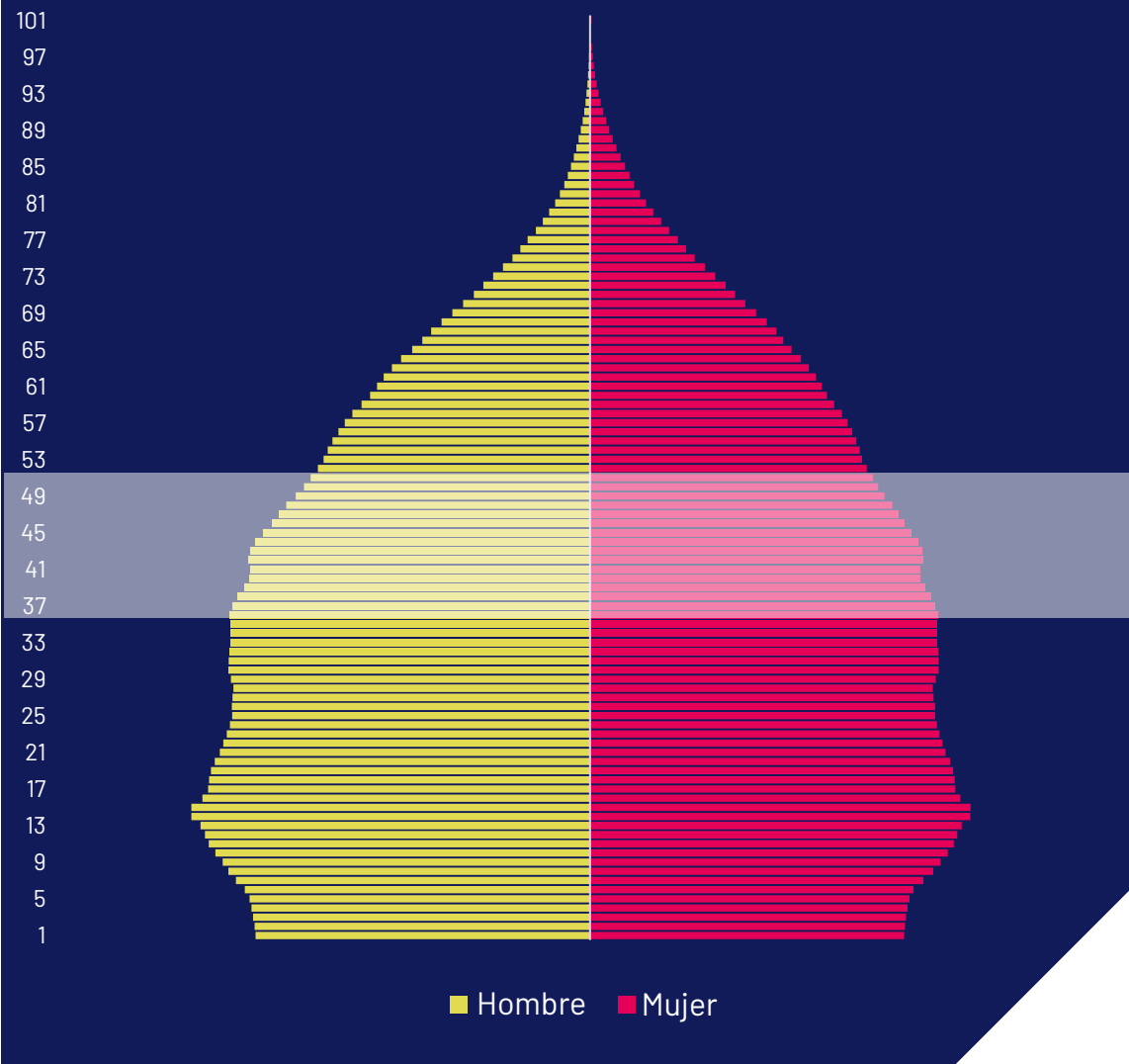
EDAD MEDIA

72,6

ESPERANZA DE VIDA



Pirámide demográfica de 2026



India

1.476,6M

POBLACIÓN ACTUAL

23,9%

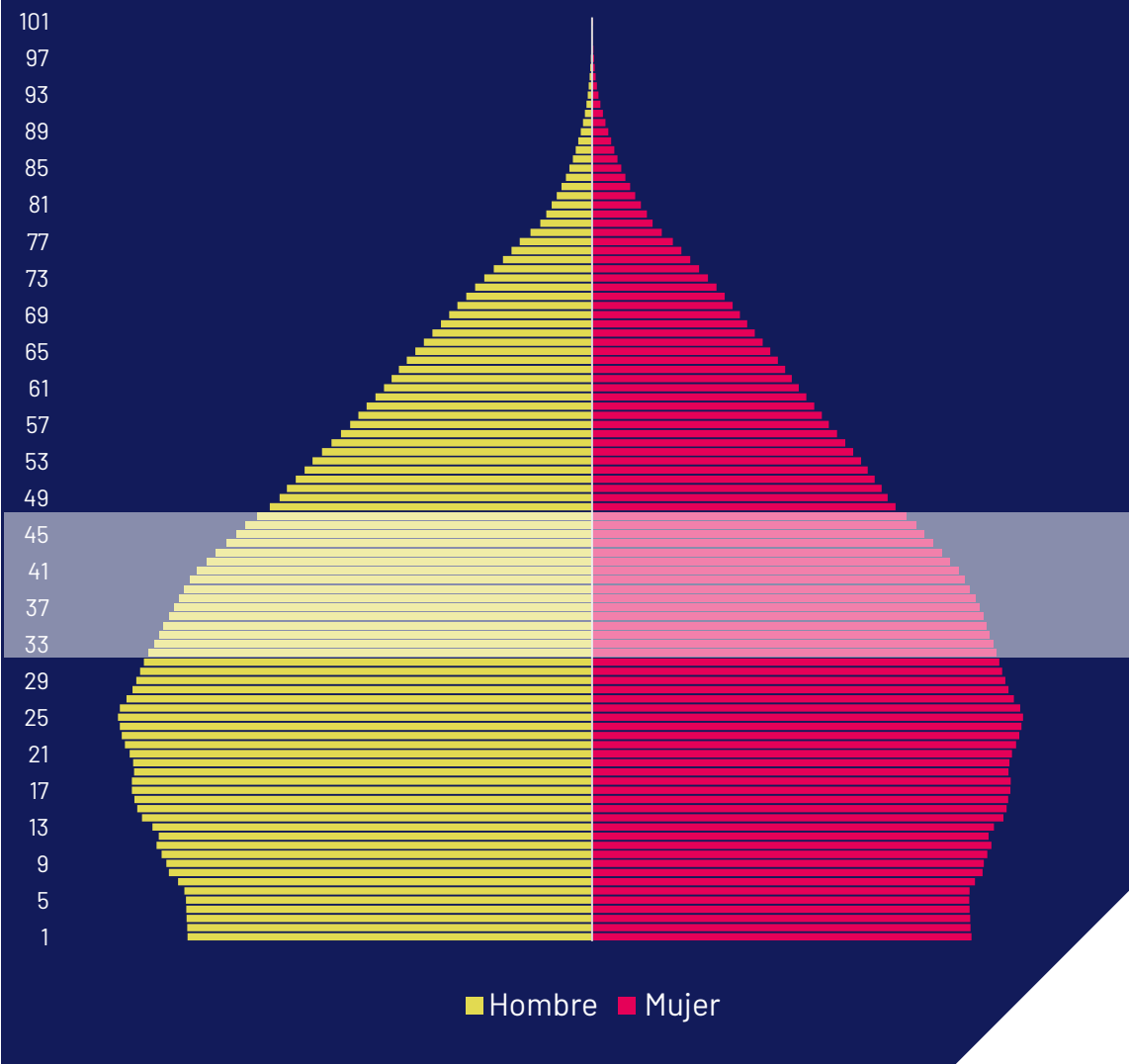
PARTE DE LOS MILLENNIALS
EN LA POBLACIÓN

29,2 EDAD MEDIA

72,7 ESPERANZA
DE VIDA



Pirámide demográfica de 2026



Sub-Saharan Africa

1,304.2M

POBLACIÓN ACTUAL

17,5%

PARTE DE LOS MILLENNIALS
EN LA POBLACIÓN

18,5

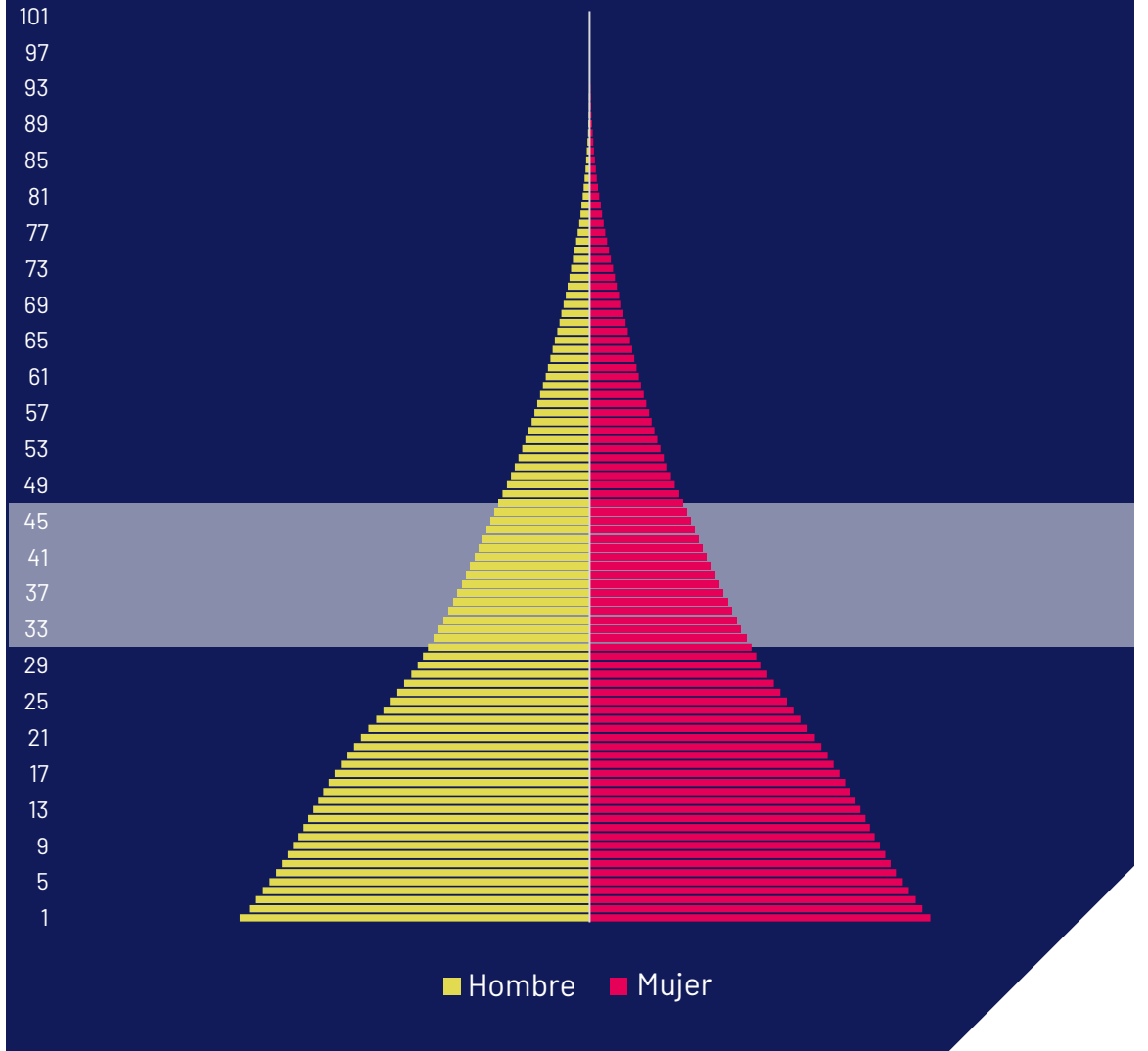
EDAD MEDIA

62,7

ESPERANZA
DE VIDA



Pirámide demográfica de 2026



Dimensiones de las generaciones:

Las 20 principales economías del mundo

	Gen Alpha	Gen Z	Millennials	Gen X	Boomers	Silenciosa	Grandiosa
AUSTRALIA	4,437,971	5,449,251	6,181,340	5,205,974	4,798,476	1,142,992	11,093
BRASIL	37,932,891	48,842,534	52,241,663	42,578,342	28,050,849	3,898,798	17,591
CANADÁ	5,584,917	7,862,662	9,058,797	7,946,426	8,184,750	1,805,976	24,202
CHINA	190,962,119	264,226,943	339,721,594	344,905,499	240,306,911	32,697,309	93,715
FRANCIA	9,851,999	13,197,081	12,433,946	13,468,572	13,937,121	3,801,104	56,579
ALEMANIA	10,834,414	13,289,296	16,966,845	18,266,580	18,628,908	5,623,594	34,622
INDIA	326,168,659	406,804,683	358,932,812	240,323,277	130,111,109	14,214,765	70,272
INDONESIA	63,744,188	72,958,575	67,039,807	54,412,485	27,076,169	2,651,924	3,636
ITALIA	6,199,227	9,614,541	10,748,809	14,582,406	13,547,437	4,193,443	40,305
JAPÓN	12,455,364	19,008,844	20,957,329	28,483,156	29,455,421	11,875,850	191,768
MÉXICO	29,221,624	35,186,031	30,828,807	22,896,931	12,956,892	1,896,978	10,395
PAÍSES BAJOS	2,552,660	3,627,746	3,810,512	3,780,192	3,821,146	851,767	4,754
POLONIA	4,935,218	6,149,278	9,110,133	8,265,230	7,902,403	1,467,477	13,452
COREA DEL SUR	4,590,638	8,754,564	11,481,747	13,264,160	11,174,738	2,313,734	20,808
ARABIA SAUDÍ	7,718,318	9,356,161	11,534,153	4,991,479	1,428,703	136,351	624
ESPAÑA	5,419,110	8,142,888	9,366,060	12,281,203	9,822,096	2,789,891	29,547
SUIZA	1,243,151	1,507,029	1,982,733	2,015,549	1,765,754	489,673	3,910
TURQUÍA	16,748,491	20,650,819	20,979,817	17,367,664	10,737,641	1,434,286	7,367
REINO UNIDO	10,814,261	13,735,743	14,805,660	14,105,092	13,085,303	3,354,779	30,691
ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	54,766,588	73,253,838	75,750,966	66,649,487	65,376,382	13,113,642	124,594

Fuente: Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población (2024).
 Perspectivas de población mundial: La revisión 2024, datos personalizados obtenidos a través de la página web.



Dimensiones de las generaciones:

Las 20 principales economías del mundo

	Gen Alpha	Gen Z	Millennials	Gen X	Boomers	Silenciosa	Grandiosa
AUSTRALIA	16.30%	20.01%	22.70%	19.12%	17.62%	4.20%	0.04%
BRASIL	17.76%	22.87%	24.46%	19.94%	13.13%	1.83%	0.01%
CANADÁ	13.80%	19.43%	22.39%	19.64%	20.23%	4.46%	0.06%
CHINA	13.52%	18.70%	24.04%	24.41%	17.01%	2.31%	0.01%
FRANCIA	14.76%	19.77%	18.63%	20.18%	20.88%	5.69%	0.08%
ALEMANIA	12.95%	15.89%	20.28%	21.84%	22.27%	6.72%	0.04%
INDIA	22.09%	27.55%	24.31%	16.28%	8.81%	0.96%	0.00%
INDONESIA	22.14%	25.34%	23.29%	18.90%	9.41%	0.92%	0.00%
ITALIA	10.52%	16.32%	18.24%	24.75%	22.99%	7.12%	0.07%
JAPÓN	10.17%	15.53%	17.12%	23.27%	24.06%	9.70%	0.16%
MÉXICO	21.97%	26.46%	23.18%	17.22%	9.74%	1.43%	0.01%
PAÍSES BAJOS	13.84%	19.66%	20.65%	20.49%	20.71%	4.62%	0.03%
POLONIA	13.04%	16.25%	24.07%	21.84%	20.88%	3.88%	0.04%
COREA DEL SUR	8.90%	16.97%	22.25%	25.71%	21.66%	4.48%	0.04%
ARABIA SAUDÍ	21.95%	26.61%	32.80%	14.19%	4.06%	0.39%	0.00%
ESPAÑA	11.33%	17.02%	19.57%	25.67%	20.53%	5.83%	0.06%
SUIZA	13.80%	16.73%	22.01%	22.38%	19.60%	5.44%	0.04%
TURQUÍA	19.05%	23.49%	23.86%	19.75%	12.21%	1.63%	0.01%
REINO UNIDO	15.46%	19.64%	21.17%	20.17%	18.71%	4.80%	0.04%
ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	15.69%	20.99%	21.70%	19.10%	18.73%	3.76%	0.04%

Fuente: Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población (2024).
 Perspectivas de población mundial: La revisión 2024, datos personalizados obtenidos a través de la página web.





GENERACIONES EN EL TRABAJO

Una historia tan antigua
como el tiempo



¿Por qué estudiar el lugar de trabajo?

El lugar de trabajo, un entorno en el que todas las generaciones interactúan a diario, nos ofrece una oportunidad única para desmontar los mitos y las realidades generacionales.

Para el informe de este año, analizamos nuestros datos comparativos globales sobre la experiencia de los empleados, que incluyen más de 3,6 millones de respuestas de empleados de entre 16 y más de 66 años de edad, de diversos sectores, puestos y regiones, con el fin de comprender cómo parecen evolucionar las percepciones sobre el trabajo a lo largo del tiempo. Lo que surgió no fue una historia de diferencias

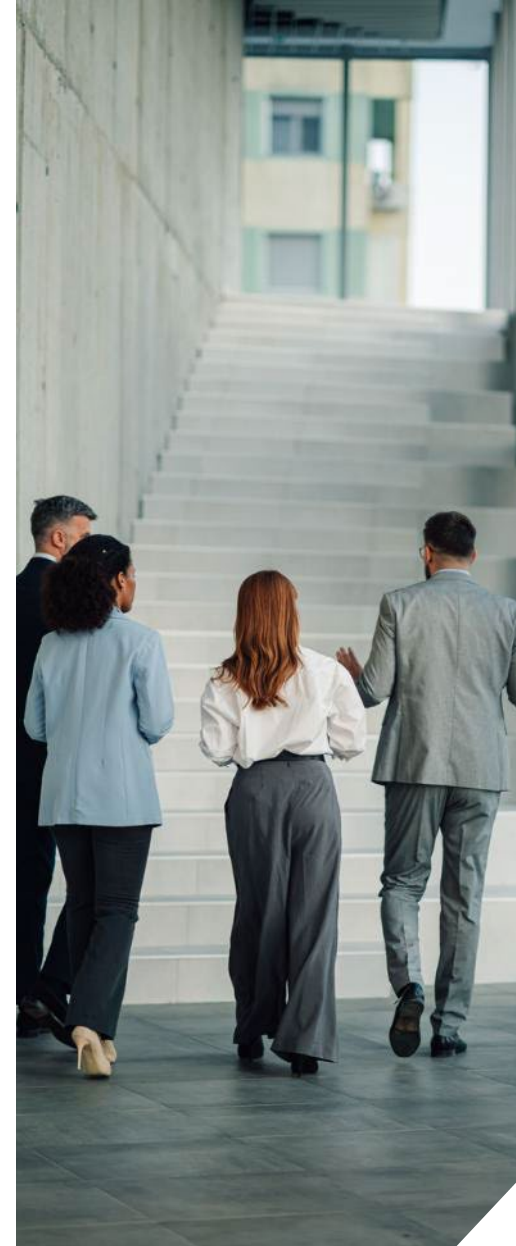
generacionales, sino de evolución.

En lugar de que la Gen Z, los Millennials o la Gen X vivan el trabajo de manera fundamentalmente diferente, los datos apuntan a un ciclo de vida laboral consistente en el que el optimismo, la presión y la estabilidad final se desarrollan en patrones reconocibles a medida que avanzan las carreras.

Existe una narrativa muy extendida de que la fuerza laboral más joven de hoy —en particular la Gen Z— es fundamentalmente diferente, más optimista y más impulsada por los valores, mientras que los empleados de la Gen X en la mitad de su carrera están innatamente

equipados para absorber una presión sostenida sin protestar. Si bien existen diferencias generacionales, cuando se analizan los datos de la fuerza laboral a lo largo del tiempo, esa narrativa no se sostiene del todo.

Lo que vemos, en cambio, es un patrón que se repite. El optimismo inicial da paso al realismo, luego a la presión y, finalmente, a una relación con el trabajo más sensata y selectiva. Eso no significa que la experiencia sea uniforme; el contexto, la cultura y el liderazgo dan forma a cómo se vive el trabajo, pero la progresión subyacente es notablemente consistente



Resumen de la historia de la cohorte de edad

16-25

Mentalidad

Esperanzado, entusiasta y motivado por los valores. Ve potencial en todas partes y cree que la organización quiere hacer lo correcto.

Resumen de la experiencia

Muy positivo en liderazgo, cultura y bienestar – pero con el menor sentido de pertenencia. Todavía formando identidad, redes y confianza.

Lo que necesitan

Conexión, inclusión y tranquilidad de que pertenecen.

Riesgos

El optimismo se desvanece rápidamente en desconexión o salida temprana.

26-35

Mentalidad

Motivado pero cuestionador. Ambicioso, capaz y cada vez más consciente de las brechas entre intención y realidad que afectan a los niveles de confianza.

Resumen de la experiencia

Un descenso notable de positividad al terminar la "luna de miel". La confianza en el cambio disminuyen, pero la intención de permanecer aumenta.

Lo que necesitan

Transparencia, cumplimiento y progreso visible.

Riesgos

El escepticismo se convierte en cinismo.

36-45

Mentalidad

Comprometido, responsable y con una gran carga de trabajo. Se encarga de la ejecución, la gestión de personas y la resolución de conflictos organizacionales simultáneamente.

Resumen de la experiencia

La tensión y la carga de trabajo son elevadas debido a las barreras de procesos y herramientas, pero el orgullo, el disfrute y el compromiso siguen siendo resilientes.

Lo que necesitan

Mejores sistemas, prioridades más claras y menos fricciones.

Riesgos

El agotamiento y el retiro silencioso.



46-55

Mentalidad

Con los pies en la tierra, pragmático y estable. Valora la claridad, la previsibilidad y el respeto por la experiencia.

Resumen de la experiencia

Muestran una actitud positiva similar a la de las personas de entre 36 y 45 años, pero con menos estrés. Son menos impulsivos que los grupos de edad más jóvenes, pero se muestran satisfechos y leales cuando las condiciones son estables.

Lo que necesitan

Consistencia, autonomía y reconocimiento de la experiencia.

Riesgos

Desconexión por pérdida de confianza o cambio repentino.

56-65

Mentalidad

Experimentado, perspicaz e intencionado. Invierte energía donde se siente valioso y auténtico.

Resumen de la experiencia

Menor confianza en la comunicación, el desarrollo y la confianza ejecutiva – pero mayor disfrute, alineación de valores y pertenencia.

Lo que necesitan

Respeto, comunicación honesta y contribución significativa.

Riesgos

Desconexión selectiva o salida antes de lo esperado.

Lo que nos une en lugar de dividirnos

Temas en los que hay poca variación entre bandas de edad

Capacidad de ser uno mismo
(0-2pts)

Sentirse reconocido
(0-3pts)

Seguridad psicológica
(0-2pts)

Cultura inclusiva
(0-3pts)

Claridad estratégica
(0-3pts)

Orgullo
(0-3pts)



Áreas de desafío específicas para cada grupo de edad

¿Dónde obtiene cada franja de edad la puntuación más baja y queda más rezagada respecto a los que más califican?

16-25

Las preguntas en las que los jóvenes de entre 16 y 25 años obtienen las puntuaciones más bajas, y en las que se sitúan más rezagados con respecto al grupo de edad con mejores resultados, se refieren a la **sensación de pertenencia** a su empresa. Además, son los menos propensos a imaginarse **permaneciendo en su actual empresa** durante más de dos años.

26-35

Las preguntas en las que los jóvenes de entre 26 y 35 años obtienen las puntuaciones más bajas, y en las que se sitúan más rezagados con respecto al grupo de edad con mejores resultados, se refieren a la **recompensa y salario justo**, a la sensación de **libertad y realización en el trabajo**, y a la percepción de que su organización proporciona recursos suficientes para cuidar su **salud y bienestar**.

36-45

Las preguntas en las que los encuestados de entre 36 y 45 años obtienen las puntuaciones más bajas y se sitúan más rezagados con respecto al grupo de edad con mejores resultados se refieren, a las formas efectivas de trabajar: no **encontrar obstáculos significativos**, sentir que las condiciones **favorecen la eficacia**, que sus propias **expectativas laborales son claras** y que se exige a quienes les rodean que **rindan cuentas de su desempeño**.

46-55

La pregunta en la que las personas de entre 46 y 55 años obtienen la puntuación más baja, y en la que se sitúan más rezagadas con respecto al grupo de edad con mejor puntuación, es la relativa a la sensación de estar **bajo una presión constante** en el trabajo.

56-65

Las preguntas en las que los empleados de entre 56 y 65 años obtienen las puntuaciones más bajas y se sitúan más rezagados con respecto al grupo de edad con mejor puntuación están todas relacionadas con la **comunicación**: la sensación de que la comunicación es **oportuna y relevante**, de que los mensajes son **abiertos y sinceros**, de que los **líderes responden a los comentarios de los empleados** y de que los ejecutivos son **dignos de confianza**.



De 16 a 25 años

LOS OPTIMISTAS

Este grupo es el más optimista. Son los más positivos en cuanto a la experiencia de los empleados, aunque su sentido de pertenencia es bajo. Están «encontrando su lugar» con una visión idealizada de la realidad.

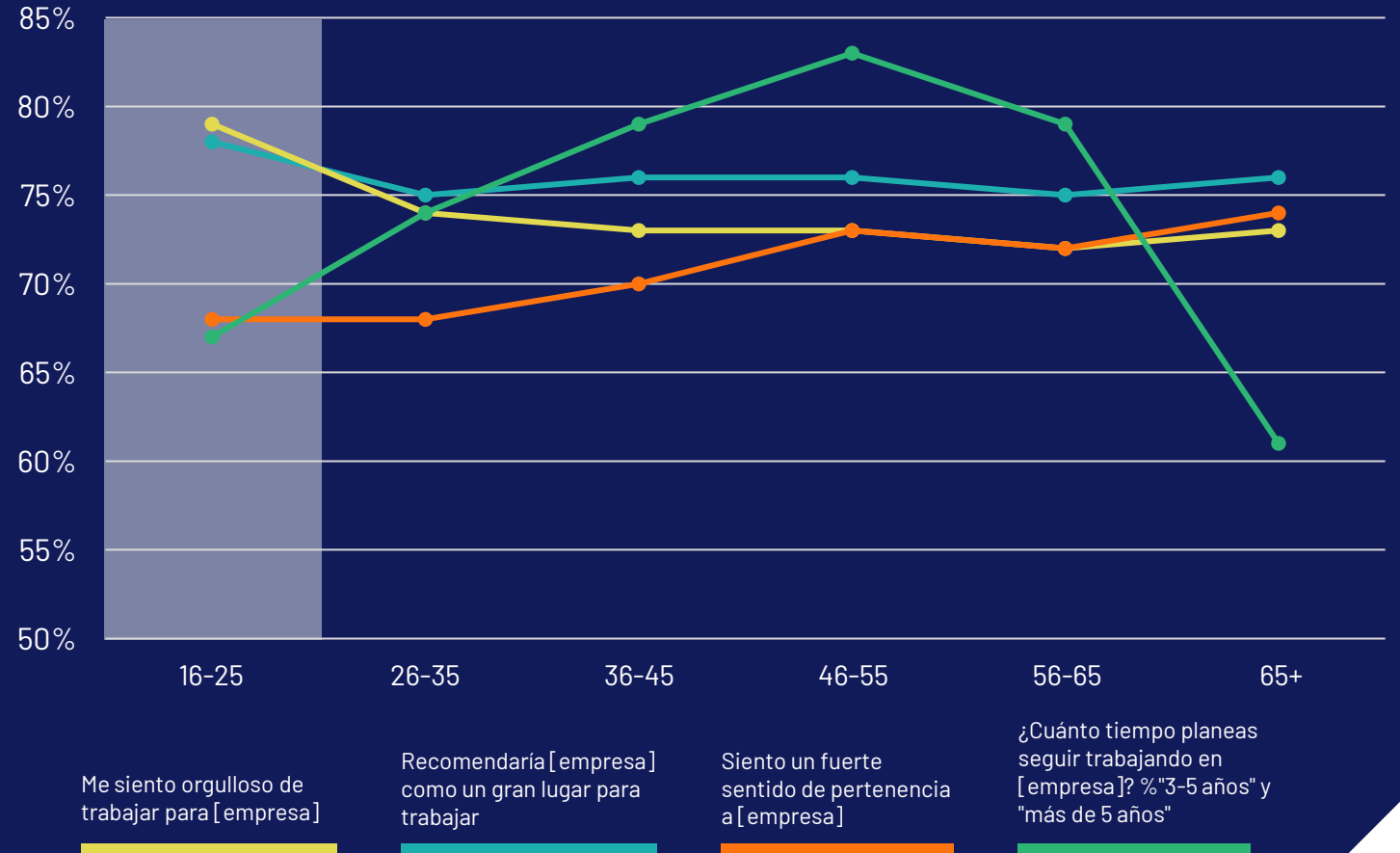


De 16 a 25 años Orgullosos defensores

A pesar de mostrar un alto nivel de compromiso y una perspectiva positiva en cuanto a los aspectos fundamentales y culturales de una organización, este grupo presenta uno de los niveles de sentido de pertenencia más bajos de todos los grupos. Esto es en cierta medida previsible, ya que el sentido de pertenencia se cultiva con el tiempo y la familiaridad dentro de una organización.

La intención de permanecer en la empresa —un indicador fiable de la futura rotación de personal— es la más baja de todos los grupos de edad, lo que sugiere que falta algo en la experiencia de los trabajadores más jóvenes.

Las personas de 16 a 25 años sienten el mayor orgullo y más defienden de su organización pero sienten que no pertenecen tanto



Fuente: Ipsos Global EX Benchmark Database



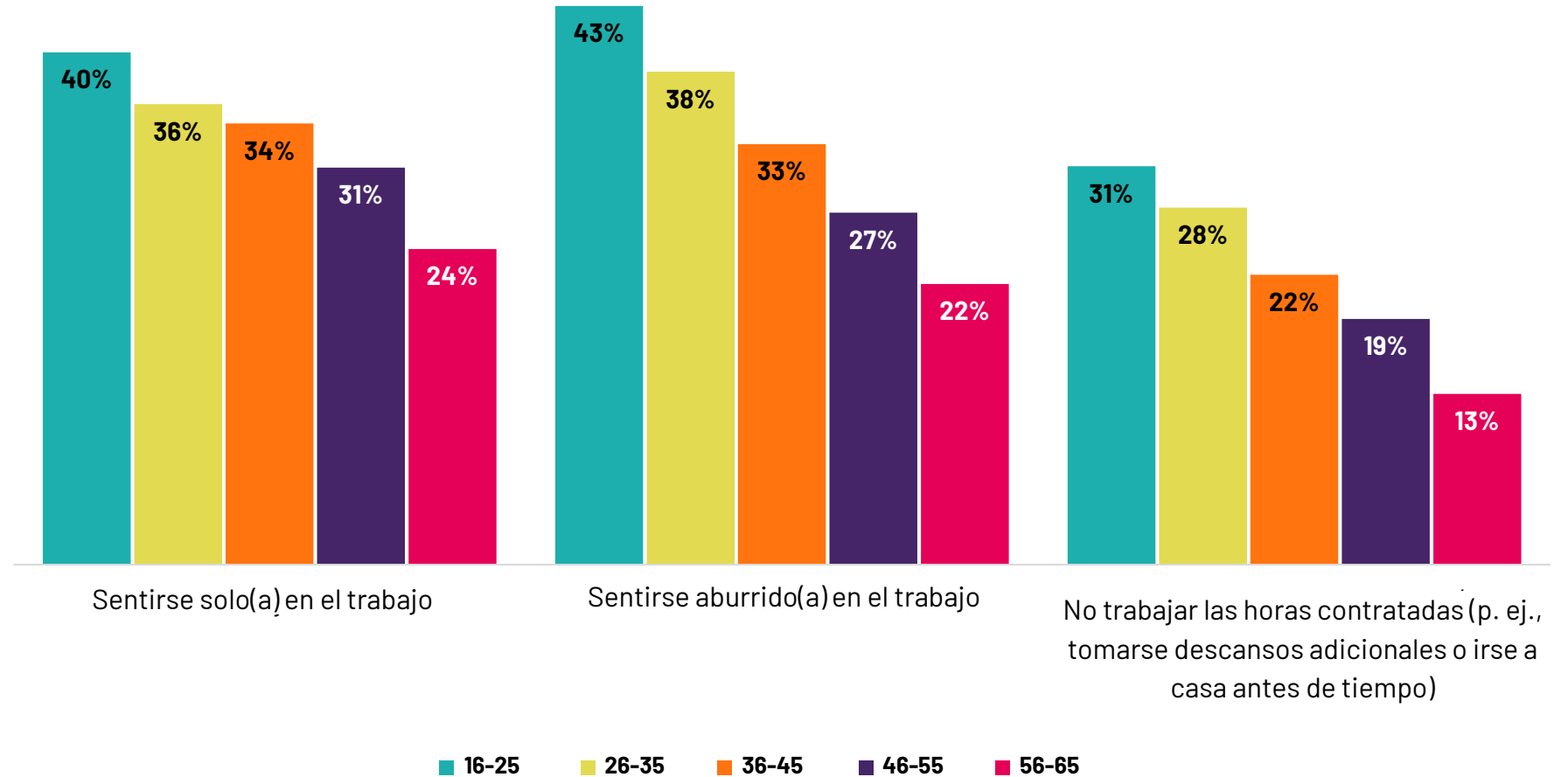
Los menores de 26 años son el grupo de edad más propenso a declarar no trabajar en sus horas contratadas, alimentando el estereotipo de que están menos comprometidos con el trabajo.

Pero también son el grupo más probable a declarar que se sienten aburridos y solos. En comparación con otros grupos de edad, también tienen un sentido mucho menor de pertenencia organizativa.

Los empleadores deben hacer más para implicar y retener a este grupo.

¿Con qué frecuencia realiza lo siguiente, si es que lo hace?

% A menudo - Global [que tienen un empleo]



Fuente: Ipsos Global Advisor. 22.693 adultos menores de 75 años en 30 países, entrevistados entre el 20 de febrero y el 6 de marzo de 2026.



De 26 a 35 años

LOS REALISTAS

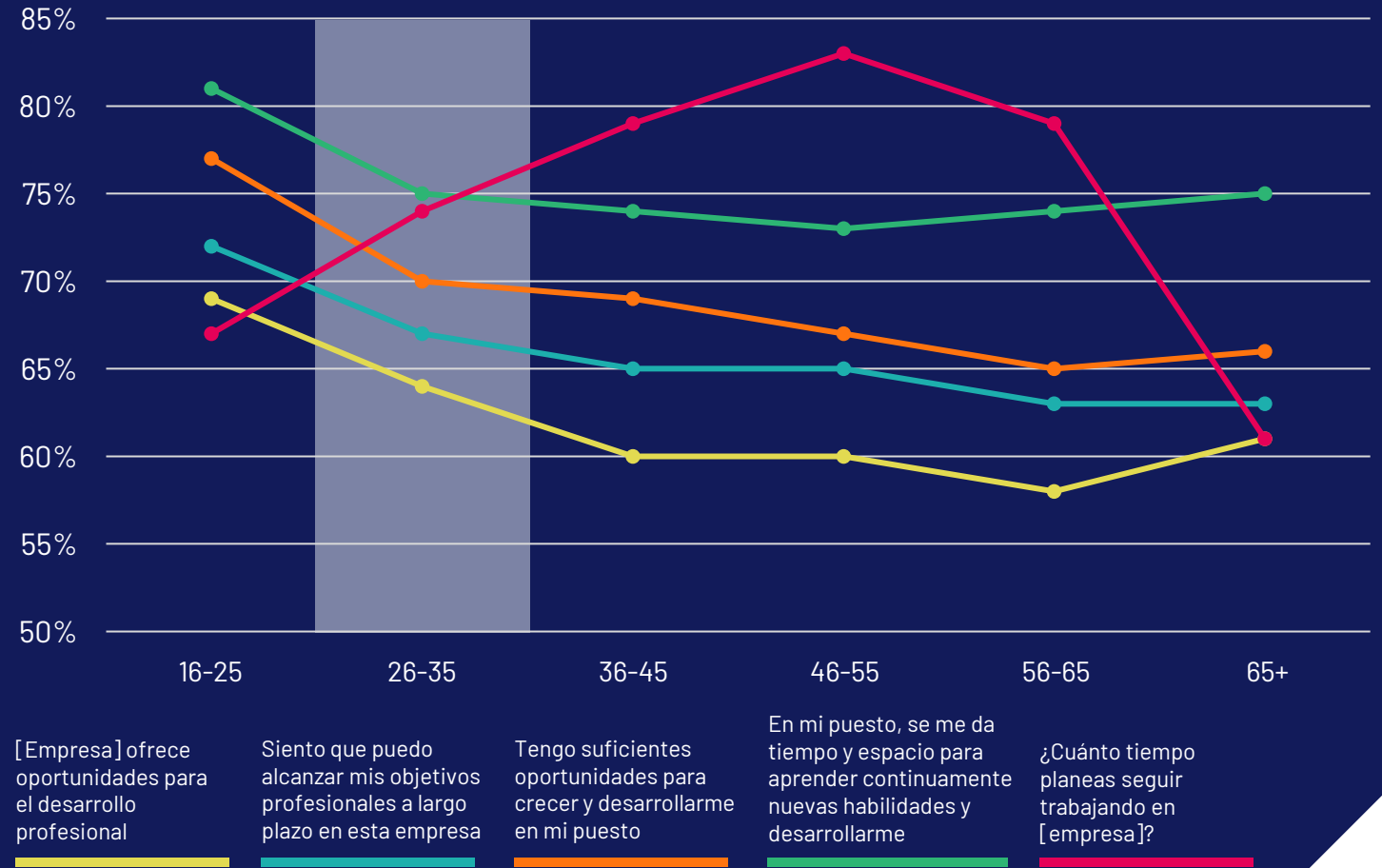
Se observan caídas significativas en la positividad al pasar de los 16-25 a los 26-35 años, a medida que el 'periodo de luna de miel' se va desvaneciendo y la realidad se impone; sin embargo, este grupo sigue participando.



De 26 a 35 años Oportunidades profesionales cuando el 'periodo de luna de miel' disminuye

- Este grupo tiene menos optimismo respecto a las oportunidades de desarrollo profesional disponibles: estos empleados han pasado de ser positivos en cualquier oportunidad disponible (16-25) a ahora quieren un crecimiento profesional estructurado para mantener el compromiso.
- Mientras que los de 16 a 25 años son mucho más positivos en comparación con la cohorte de 26 a 35 años, este grupo ligeramente mayor obtiene 7 puntos más en intención de quedarse.
- Los empleadores deben mantener el impulso profesional a medida que la positividad en el desarrollo profesional sigue disminuyendo en las franjas de edad avanzadas.

Las perspectivas de carrera disminuyen de 16-25 a 26-35, pero la intención de quedarse aumenta significativamente



Fuente: Ipsos Global EX Benchmark Database

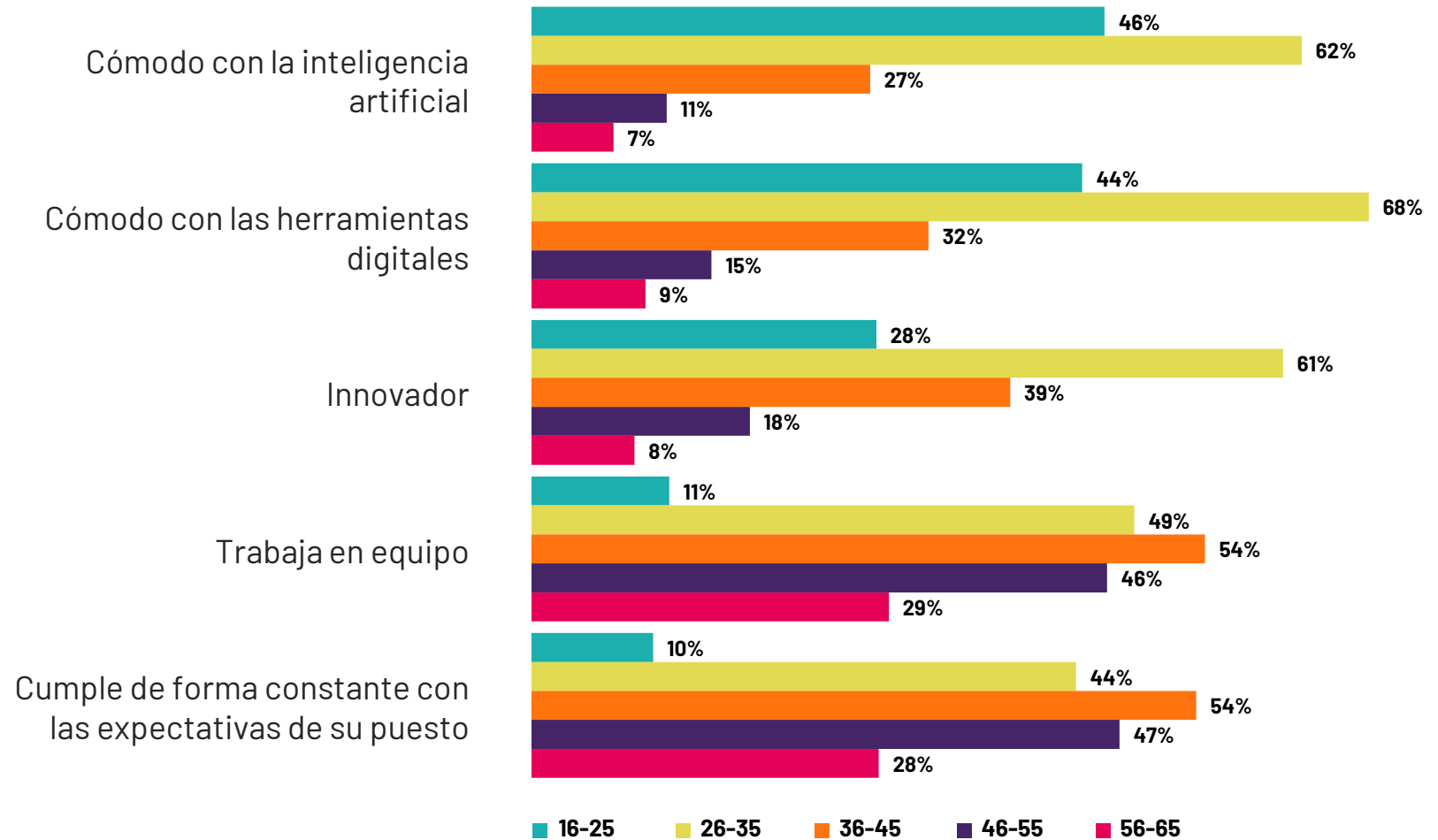


Según personas de 30 países, los jóvenes de 26 a 35 años ocupan el puesto #1 como el grupo de edad con más probabilidades de sentirse cómodos con las herramientas digitales, la inteligencia artificial y ser innovadores en el lugar de trabajo.

Además, destacan por su capacidad para trabajar en equipo y por cumplir con las expectativas de su puesto.

Fuente: Ipsos Global Advisor. 22.693 adultos menores de 75 años en 30 países, entrevistados entre el 20 de febrero y el 6 de marzo de 2026.

En los lugares de trabajo de tu país, ¿qué grupos de edad crees que tienen más probabilidades de mostrar los siguientes atributos? Selecciona hasta dos grupos de edad
% Global



De 36 a 45 años

LOS PRESIONADOS DEL MEDIO

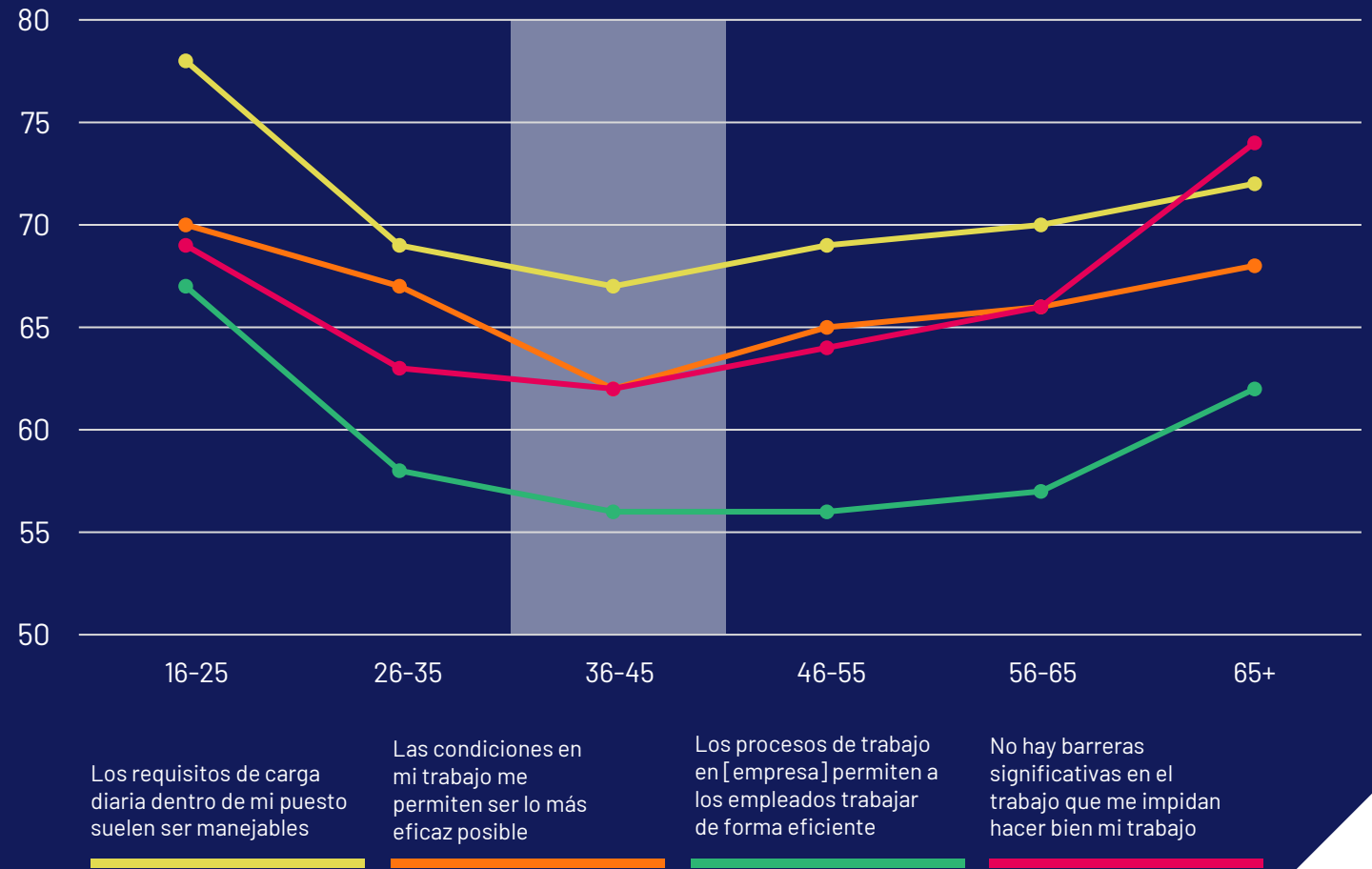
La fuerza laboral de nivel medio, que se ve sometida a presiones y dificultades, pero en la que el disfrute y el orgullo siguen siendo elevados.



De 36 a 45 años La resiliencia se mantiene a pesar de las fricciones

- La tensión, la carga de trabajo y las barreras son las más altas para esta cohorte. Este grupo absorbe ineficiencias en lugar de escalarlas hacia arriba, ya que se les considera capaces de gestionar.
- Sin embargo, el disfrute laboral (77%) y el orgullo (76%) siguen siendo altos, lo que sugiere que esta cohorte tiene una resistencia positiva a la tensión.
- *Las puntuaciones de la tensión se miden por la proporción que no coincide con la afirmación "Durante los últimos 6 meses he sentido una tensión constante en el trabajo".

La tensión, las barreras y los procesos afectan negativamente a las personas de 36 a 45 años



Fuente: Ipsos Global EX Benchmark Database



En 30 países, se considera que las personas de entre 36 y 45 años son las más propensas a dar prioridad al equilibrio entre la vida laboral y personal.

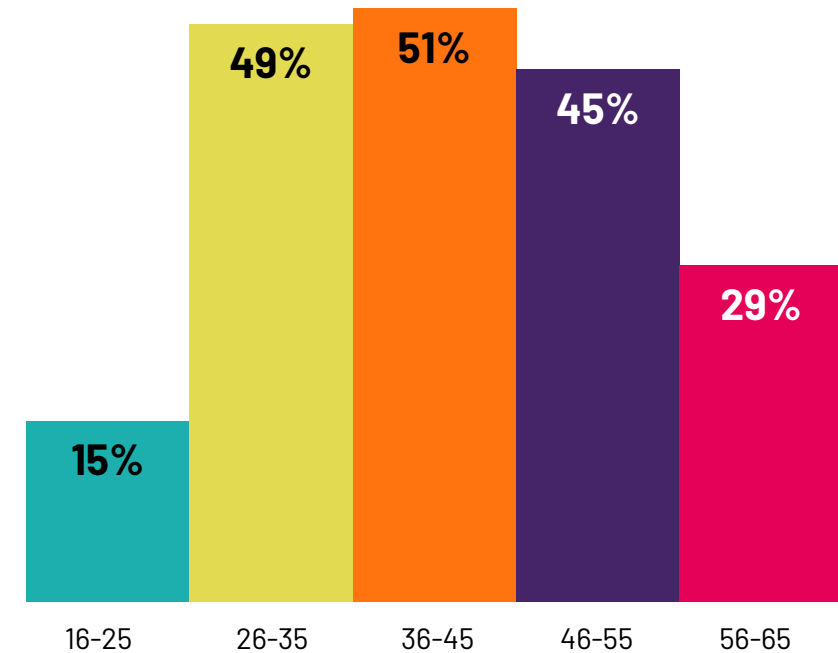
Fuente: Ipsos Global Advisor. 22.693 adultos menores de 75 años en 30 países, entrevistados entre el 20 de febrero y el 6 de marzo de 2026.



En los lugares de trabajo de su país, ¿qué grupo de edad cree que es más probable que muestre los siguientes atributos?

Selecciona hasta dos grupos etarios

% Global



Prioriza su equilibrio entre vida laboral y personal



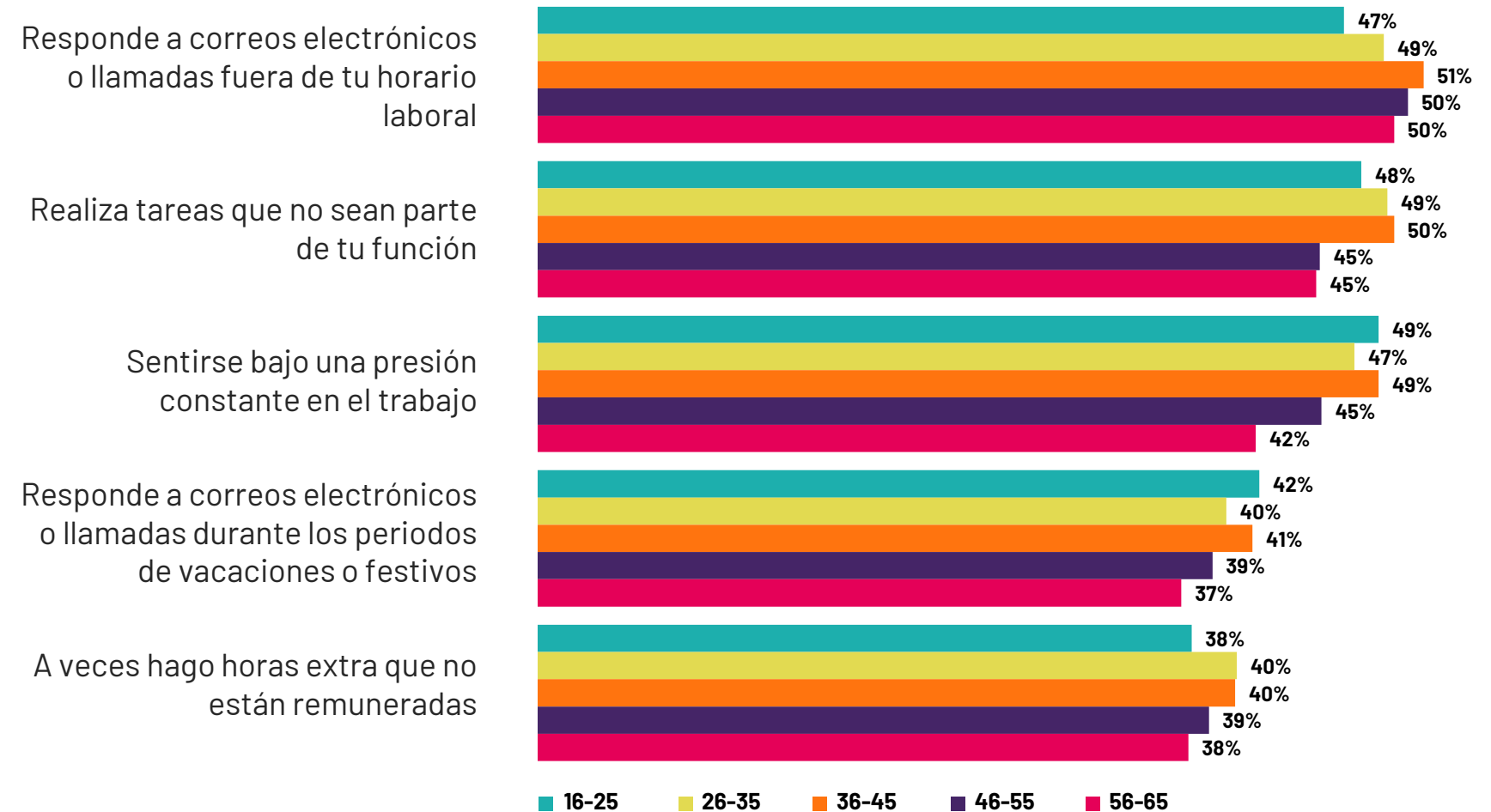
Yet this group are the most likely to self-report frequently doing things that contradict this (responding to emails or calls outside of work hours, performing tasks outside of their role and feeling under constant strain).

As the cohort most likely to occupy middle-management roles, organisations must not overlook mounting demands on this layer as it can have notable downstream effects on the culture experienced by those beneath them.

Fuente: Ipsos Global Advisor. 22.693 adultos menores de 75 años en 30 países, entrevistados entre el 20 de febrero y el 6 de marzo de 2026.

¿Con qué frecuencia realiza lo siguiente, si es que lo hace?

% A menudo - Global [que tienen trabajo]



De 46 a 55 años

LOS ESTABLES

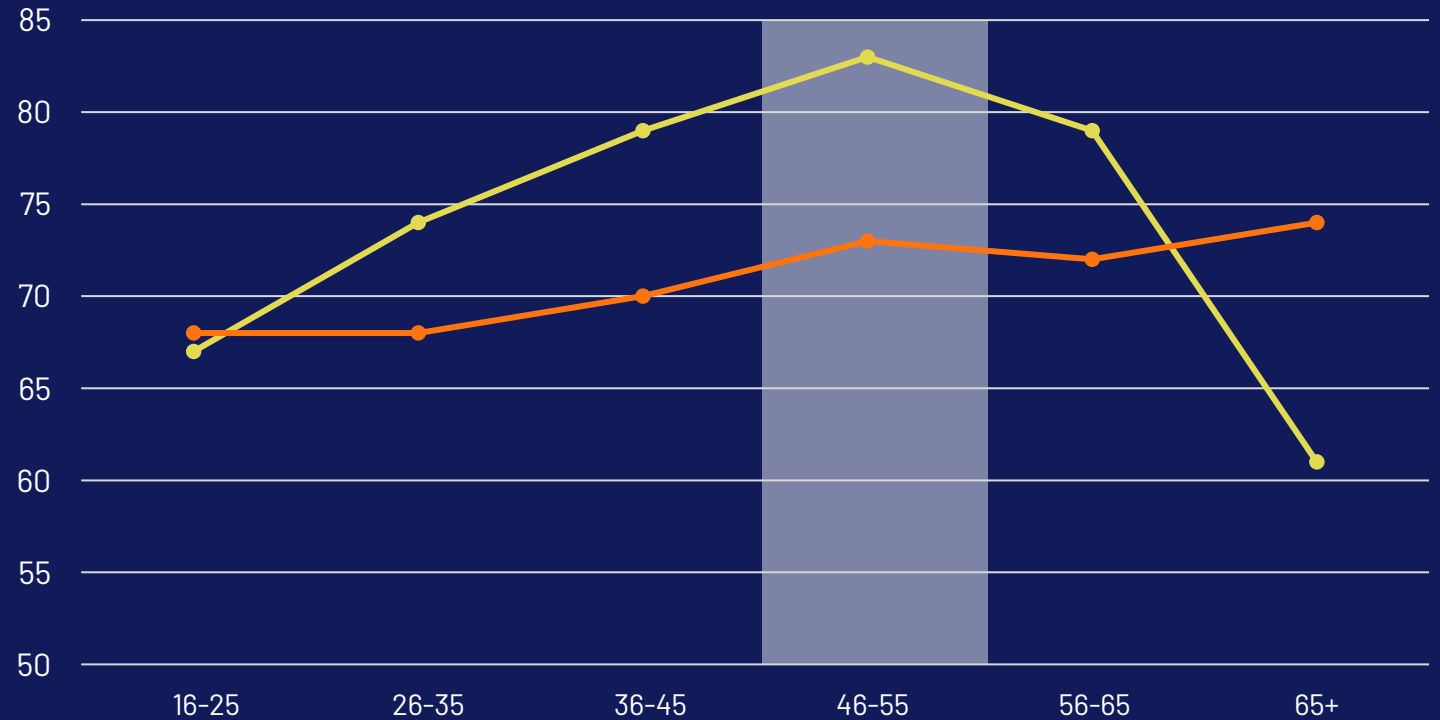
La positividad se concentra ampliamente en el rango de edades de 46 a 55 años; sin embargo, aunque estos empleados no son tan entusiastas como los de entre 16 y 25 años, se sienten satisfechos en su organización.



De 46 a 55 años Integrados en la fuerza laboral

Es en el grupo de edad de 46 a 55 años donde empezamos a observar máximos en la intención de quedarse y el sentido de pertenencia, lo que sugiere que, a pesar de que otros indicadores muestran pocos cambios en cuanto a la positividad, este grupo se vuelve más resiliente y estable.

Intent to stay peaks for ages 46-55



¿Cuánto tiempo planeas seguir trabajando durante [empresa] % "3-5 años" y "más de 5 años"?

Siento un fuerte sentido de pertenencia a [empresa]

Fuente: Ipsos Global EX Benchmark Database

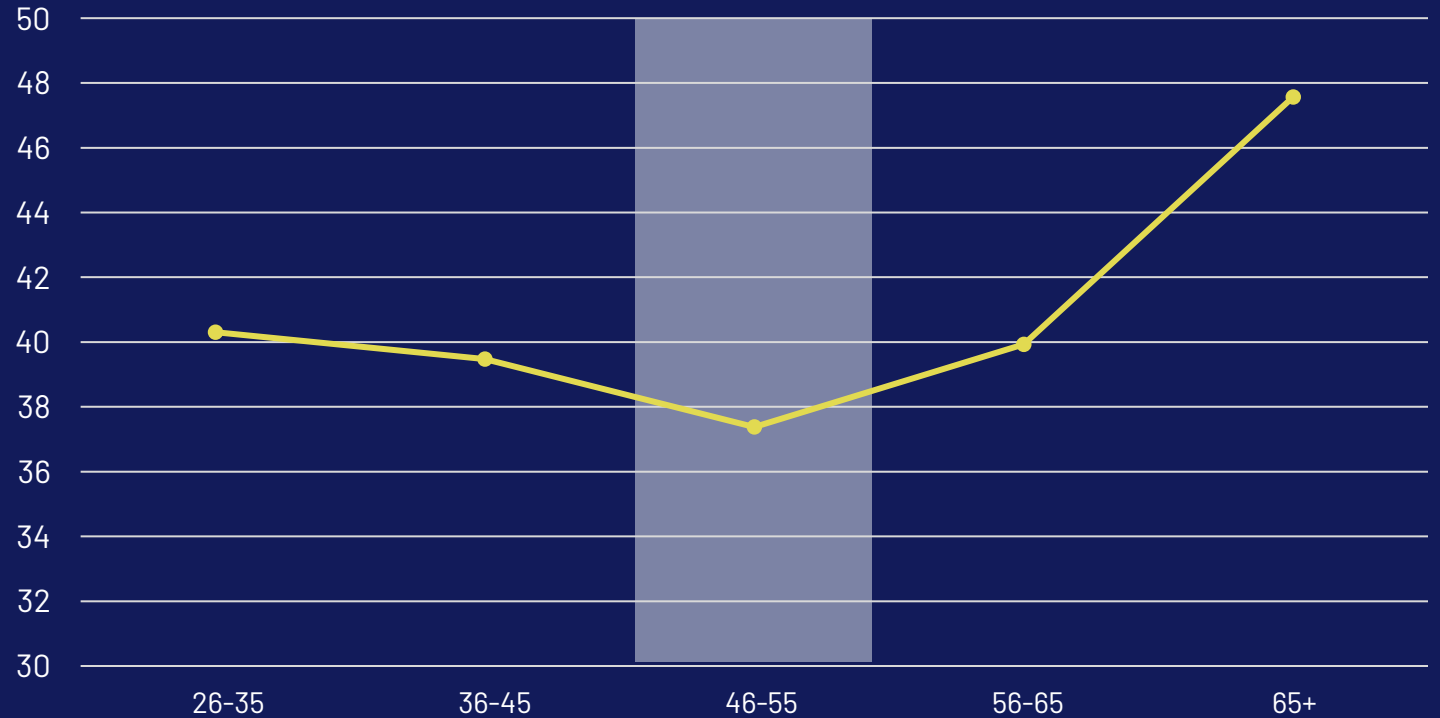


De 46 a 55 años Áreas de negatividad

La cuestión de dónde los de 46 a 55 años obtienen la puntuación más baja y quedan más rezagados respecto a la edad de máxima puntuación es sobre la **sensación de estar bajo presión constante** en el trabajo.

**Las puntuaciones de la tensión se miden por la proporción que discrepa de la afirmación "Durante los últimos 6 meses he sentido una tensión constante en el trabajo".*

Los 46-55 experimentan la mayor parte del estrés constante



Durante los últimos 6 meses he sentido una tensión constante en el trabajo

Fuente: Ipsos Global EX Benchmark Database



De 56 a 65 años

LOS SELECTIVAMENTE POSITIVOS

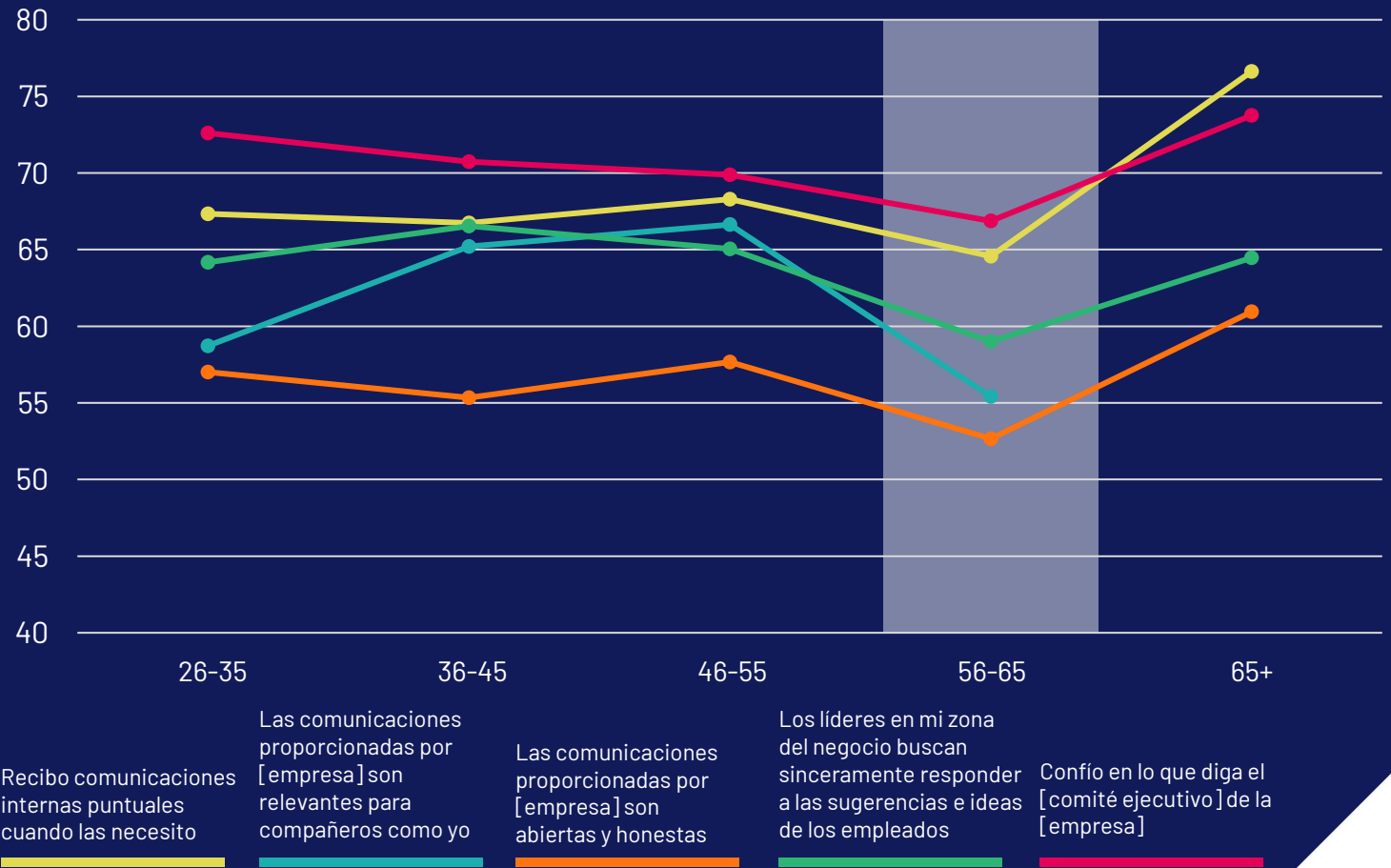
Este cohorte tiene dificultades para comunicarse y para avanzar con claridad en sus carreras, y muestra cierta cautela a la hora de confiar en sus colegas de la alta dirección; sin embargo, la actitud positiva aumenta en otros ámbitos de la experiencia entre los 46 y los 55 años.



De 56 a 65 años La comunicación es más baja para esta cohorta

Las preguntas en las que los de 56 a 65 años obtienen la puntuación más baja y quedan más significativamente rezagados respecto a la edad de puntuación más alta están todas relacionadas con la **comunicación**: sentir que la comunicación es **oportuna y relevante**, que los mensajes son **abiertos y honestos**, que los **líderes responden a los comentarios de los empleados** y que los directivos son de **confianza**.

Preguntas donde los 56-65 van más retrasados



Fuente: Ipsos Global EX Benchmark Database



En 30 países, la percepción pública es que los de 56 a 65 años son el grupo de edad que más a menudo sentiría que los distintos grupos no les respetan.

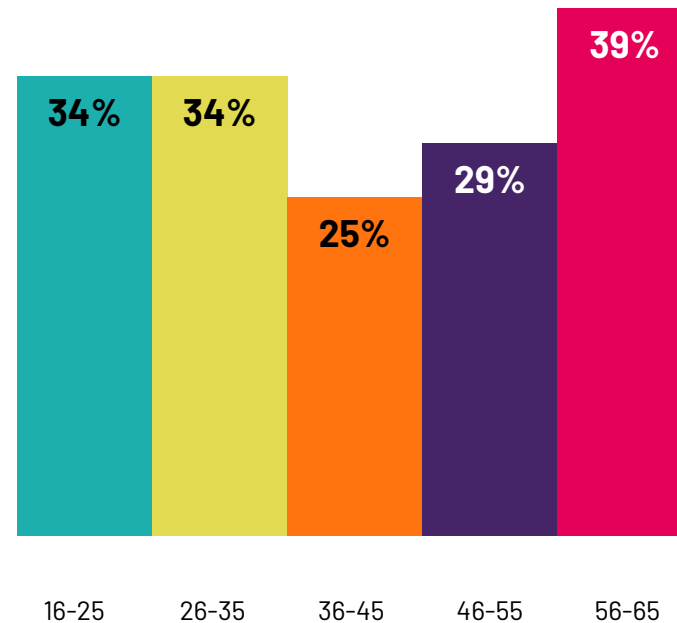
De hecho, son los menos propensos a ello. En realidad, solo el 21% de este grupo de empleados de más edad afirma sentirse así a menudo, siendo este sentimiento mucho más frecuente entre los jóvenes de 16 a 25 años.

Fuente: Ipsos Global Advisor. 22.693 adultos menores de 75 años en 30 países, entrevistados entre el 20 de febrero y el 6 de marzo de 2026.

En los lugares de trabajo de su país, ¿qué grupo(s) etarios cree que hace(n) lo siguiente con más frecuencia?

Selecciona hasta dos grupos etarios

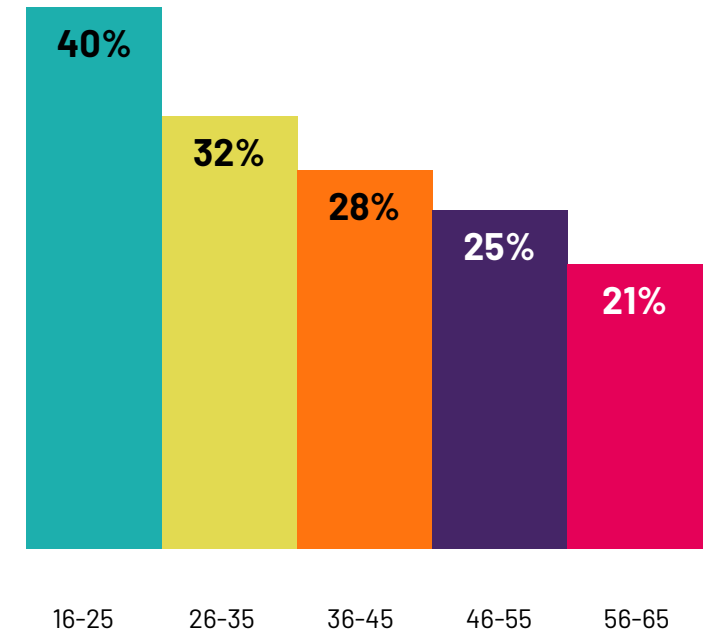
% Global [que tienen trabajo]



Siento que los distintos grupos de edad no los respetan

¿Con qué frecuencia realiza lo siguiente, si es que lo hace?

% A menudo - Global [que tienen trabajo]



Siento que los distintos grupos de edad no me respetan



Ideas iniciales

01

¿Cómo puedes ofrecer a los jóvenes de 16 a 25 años oportunidades para integrarse en tu organización y cultivar un sentido de pertenencia?

02

¿Cómo puedes mantener el impulso profesional mientras la positividad hacia el desarrollo profesional sigue disminuyendo en las franjas de edad mayores?

03

¿Cómo pueden la coherencia y el respeto contrarrestar la negatividad en torno al cambio en el lugar de trabajo?



Para más información de Ipsos sobre generaciones



Ipsos Generations Report 2025

Disentangling myths and realities

Destaca la brecha de actitudes entre hombres y mujeres de la Gen Z, el poder poco comentado que ostenta la Gen X, nuestra comprensión en evolución de la 'vejez'.

[Lee el informe](#)

[Mira el webinar](#)



Ipsos Generations Report 2024

Awareness and belonging across the world

Con una baja conciencia entre el público sobre a qué generación pertenecen, la cuestión de si la Gen Z es la primera generación global del mundo y las ramificaciones empresariales de los cambios demográficos.

[Lee el informe](#)

[Mira el webinar](#)

Generational Marketing Breaking free from stereotypes

[Lee el punto de vista](#)



Años dorados, oportunidades de oro Preparando tu negocio para un mundo que envejece

[Lee el punto de vista](#)

We Need to Talk About Generations Understanding generations

Destaca la importancia de adoptar una perspectiva generacional y cómo distinguir tres efectos clave que suelen generar confusión en la investigación generacional.

[Lee el informe](#)

[Mira el webinar](#)



Para más información



Emilie Rochester

Editor principal,
Ipsos Knowledge Centre

Emilie.Rochester@ipsos.com

Equipo editorial

Simon Atkinson
Darrell Bricker
Matt Carmichael
Mathieu Doiret
Hollie Gibbs
Joseph Nadler
Mandy Turner

Colaboradores

Priscilla Branco
Javier Calvar
Emily Cooke
Mike Colledge
Jean-Christophe Salles
Chiara Ferrari
Fernando Alvarez Kuri

Neha Nagwekar
Katie Patient
Julia Pankowska
Jinna Yoon

