

¿QUÉ [1] ESPERAN LOS *JÓVENES DEL TRABAJO?

Mazinn ×  Future for Work
institute



PULSO JÓVENES Y TRABAJO 2026 VOL. II

Mazinn

Primera **consultora generacional** especializada en jóvenes. **Conectamos a las nuevas generaciones con las organizaciones**, ayudándolas a seguir siendo relevantes y reducir la brecha cultural.

»»i **Future
for Work
institute**

Observatorio independiente sobre **tendencias en el mundo del trabajo y la gestión de personas**. Aportamos a las organizaciones nuevas perspectivas para abordar los retos que se les plantean en este ámbito.

METODOLOGÍA

01

DESK RESEARCH

Análisis de los indicadores principales del mercado laboral en relación a los jóvenes así como de los principales estudios de sus preferencias laborales.

02

TAXONOMÍA DE EXPECTATIVAS

Partimos de una taxonomía de expectativas laborales, utilizada también en la primera edición, para construir las preguntas de selección múltiple.

03

SONDEO CUANTITATIVO

Preguntamos a 795 jóvenes qué esperan del trabajo, de sus managers y de las organizaciones así como lo mejor y lo peor de sus experiencias en procesos de selección.

04

ANÁLISIS Y CLUSTERIZACIÓN

Analizamos las respuestas y agrupamos patrones de expectativas para definir los cuatro workstyles que marcan las implicaciones del empleador.

MUESTRA SONDEO CUANTITATIVO

N= 795

18
AÑOS

>>>

30
AÑOS

42% 58%

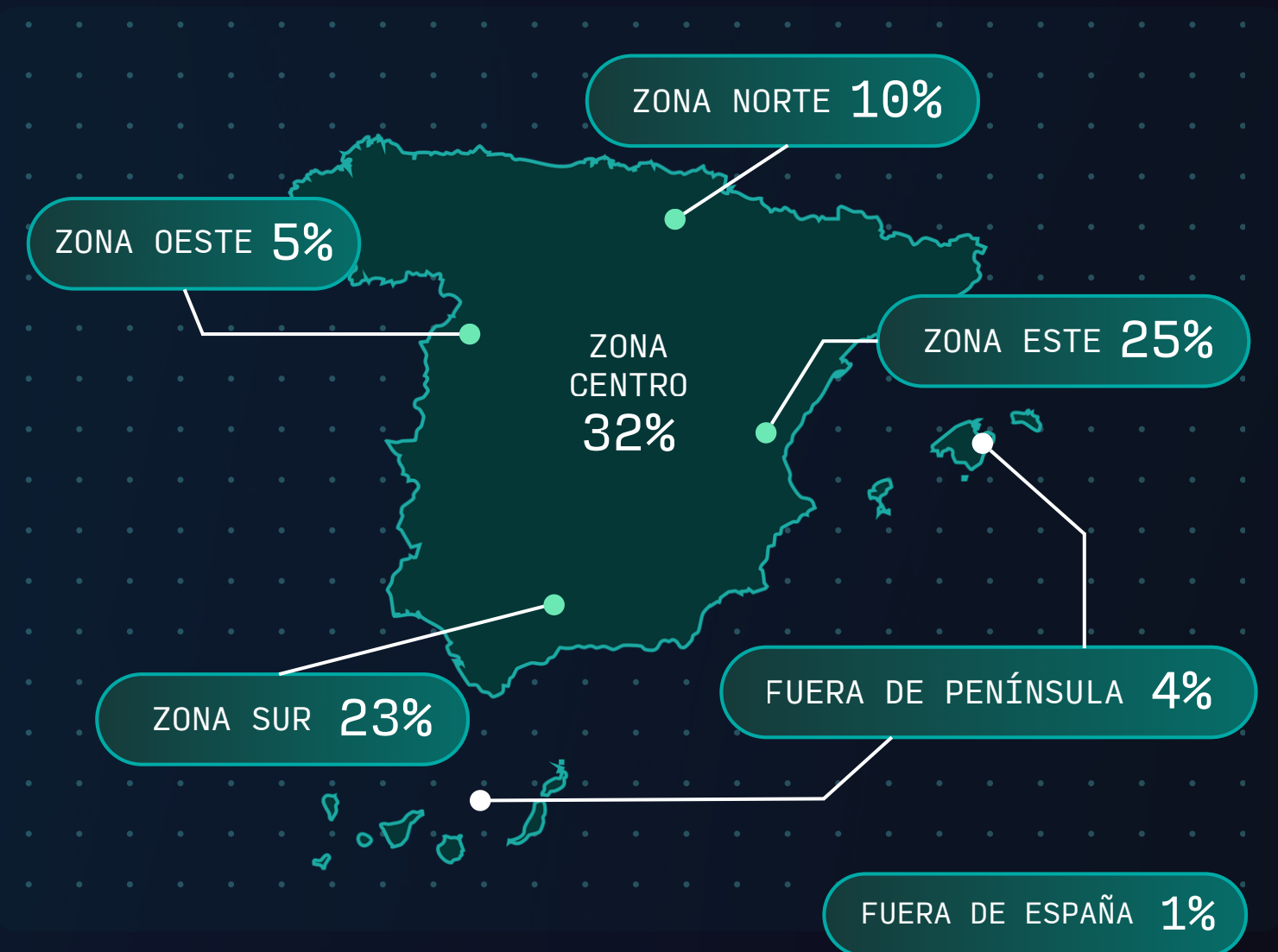
CAMPO

13 LUN
ABR

27 LUN
ABR

REPRESENTACIÓN NACIONAL

ESPAÑA



ÍNDICE

[01] HALLAZGOS SOBRE LA GENZ

Identificación de las variables y expectativas que transforman la relación de la Genz con el trabajo

[02] WORKSTYLES

Definición de un nuevo marco estratégico de categorización. Diseñado para entender la diversidad de perfiles, gestionar sus prioridades y optimizar la retención.

[03] RANKINGS

Evaluación cuantitativa de las demandas del talento.

[04] IMPLICACIONES

Líneas de actuación directiva y propuestas organizativas para adaptar los modelos de liderazgo y fortalecer la vinculación a largo plazo.

EL RELATO SOBRE LO QUE LA GEN Z BUSCA EN EL TRABAJO

*CREENCIAS ARRAIGADAS



4 TÓPICOS SOBRE LOS JÓVENES Y EL TRABAJO

COMPROMISO E INESTABILIDAD

infobae

La Generación Z no cree en el trabajo para toda la vida: el 41% deja su empleo antes de un año y son los más despedidos

FORTUNE

Gen Zers walk into the workplace with one foot out the door—slandering them won't solve the future-of-work conundrum

MADUREZ Y AUTORIDAD

AOL

'Snowflakeism' Gen Z hires are easily offended, and not ready for workplace: business leaders

FASTCOMPANY

09-18-2025 | NEWS

'Job hugging' is the newest career trend: Here's what it means—and why Gen Z is into it

This behavior has become more common in today's economy, says consultancy firm Korn Ferry.

ESFUERZO Y PROFESIONALIDAD

OPINIÓN

Generación de cristal y bajas laborales: cuando el problema no es la salud

okdiario

Los jóvenes españoles quieren ser influencers mientras que los chinos prefieren ser nutricionistas

EXPECTATIVAS Y PROPÓSITO

GENBETA

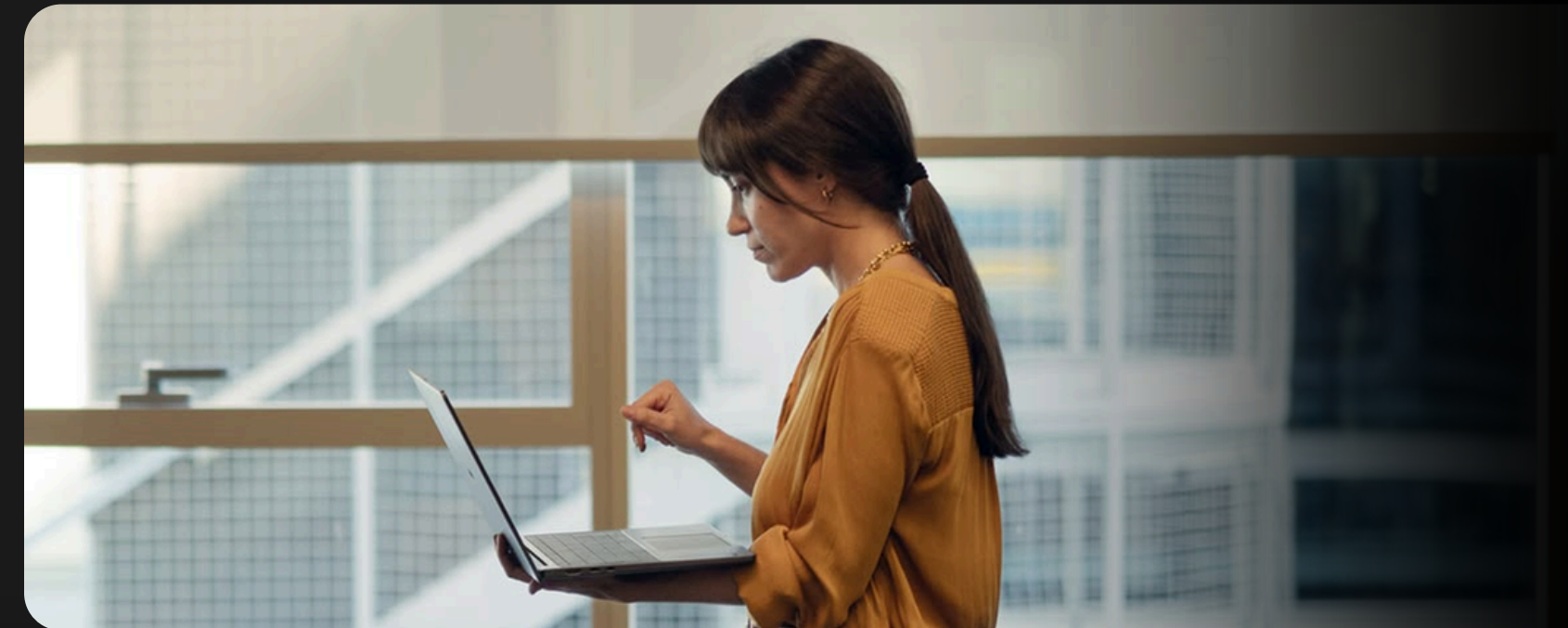
La Generación Z no deja su trabajo porque no encuentran otro, y esto lleva a los jóvenes a estar resentidos con sus empresas

Galicia@PRESS
TE INFORMA

Jóvenes y mercado laboral: ¿en serio no quieren trabajar?

[01] HALLAZGOS

La expectativa frente al trabajo parte de lo que han estudiado, pero se desvanece a medida que cogen experiencia



31,2%

Desarrollar tu carrera en lo que estudiaste

11,9%

Se desploma pasados los 3 años de experiencia

P: ¿Qué esperas principalmente de un trabajo? n=795

- Primeros años de experiencia vs más de 3 años de experiencia

No hay un único 'trabajo ideal' para la Gen Z. El deseo está fragmentado

Ni siquiera el factor más demandado (el salario) convence a todos, no existe una sola política expectativa común a más del 60% del talento joven

HAY QUE DEJAR DE
PREGUNTARSE... ¿CÓMO ES
LA EMPRESA PERFECTA
PARA LOS JÓVENES?

Y EMPEZAR A PREGUNTARSE...
¿CÓMO AGRUPO ESTAS
NECESIDADES PARA PODER
GESTIONARLAS?

TOP 3 DEMANDAS DE LOS JÓVENES HACIA SU TRABAJO

55,3%

Salario justo y competitivo

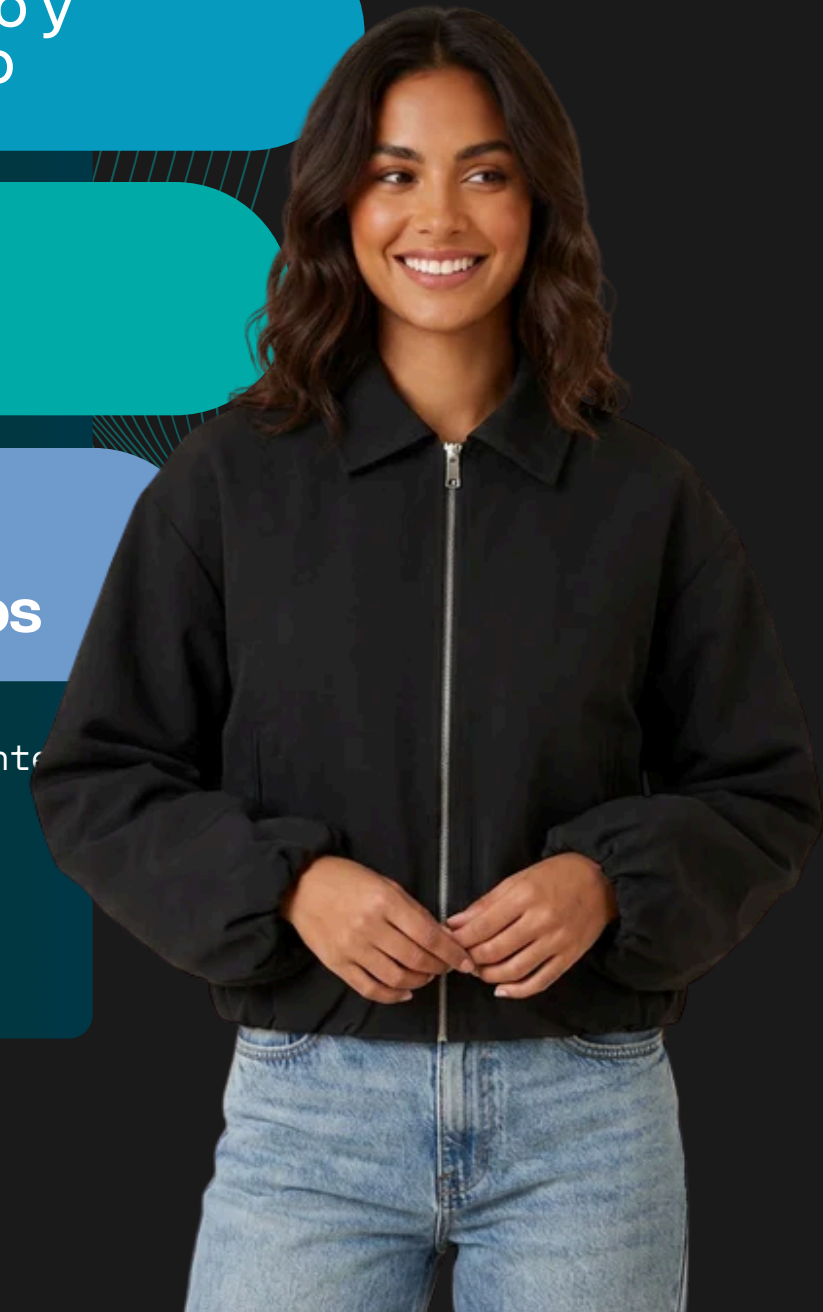
48,1%

Estabilidad laboral

38,4%

Relación con los compañeros

P ¿Qué esperas principalmente de un trabajo? n=795



La seguridad es innegociable, pero no significa lo mismo para todos

TOP 3 DEMANDAS DE LOS ZETA HACIA SU TRABAJO

55,3% Salario justo y competitivo

48,1% Estabilidad laboral

38,4% Relación con los compañeros

P¿Qué esperas principalmente de un trabajo? n=795

Analizando las dos demandas que más esperan de un trabajo, **SALARIO** y **ESTABILIDAD** vemos que...

El 26,5% de los Zeta solo espera **SALARIO**

El 25,4% de los Zeta NO espera ni **SALARIO** ni **ESTABILIDAD**

El 28,7% de los Zeta espera tanto **SALARIO** como **ESTABILIDAD**

El 19,4% de los Zeta solo espera **ESTABILIDAD**

P¿Qué esperas principalmente de un trabajo? n=795

El “gran líder” ya es un mito. El liderazgo también está fragmentado

La cualidad más demandada (cercanía) no llega a ser escogida por la mitad de los jóvenes. No hay un manual único para ser buen jefe.

HAY QUE DEJAR DE
PREGUNTARSE... ¿CÓMO ES
EL JEFE IDEAL PARA LOS
JÓVENES?

Y EMPEZAR A PREGUNTARSE:
¿CÓMO AGRUPAMOS ESTAS
EXPECTATIVAS PARA PODER
LIDERARLOS?

TOP 3 DEMANDAS DE LOS JÓVENES HACIA SU MANAGER

40,8%

Que sea **cercano
y accesible**

38,1%

Que me **oriente**
en mi desarrollo
profesional

37%

Que **confíe**
en mí

P ¿Qué esperas principalmente
de un manager? n=795



Ni "jefes colegas" ni dictadores. Buscan líderes que corrijan desde la confianza

TOP 3 DEMANDAS DE LOS JÓVENES HACIA SU MÁNAGER

40,8% Que sea cercano y accesible

38,1% Que me oriente en mi desarrollo profesional

37% Que confíe en mí

P ¿Qué esperas principalmente de un manager? n=795

Analizando las dos demandas que más esperan de un mánager, **CERCANÍA** y **ORIENTACIÓN** vemos que...

El 15,3% de los Zeta espera tanto **CERCANÍA** como **ORIENTACIÓN**

El 22,8%% de los Zeta solo espera **ORIENTACIÓN**

El 36,5% de los Zeta NO espera ni **CERCANÍA** ni **ORIENTACIÓN**

El 25,4% de los Zeta solo espera **CERCANÍA**

P ¿Qué esperas principalmente de un mánager? n=795

Lo que los jóvenes no quieren, es tan importante como lo que sí quieren

SOBRE SU **MANAGER**

40,8%

Que sea cercano y accesible

38,1%

Que me oriente en mi desarrollo profesional

37%

Que confíe en mí

13,7%

Que me entienda

12,7%

Que sea flexible

6,4%

Que sea exigente

TOP 3 DEMANDAS ▲

ÚLTIMAS 3 DEMANDAS ▼

SOBRE LO QUE ESPERA DE SU TRABAJO

55,3%

Salario justo y competitivo

48,1%

Estabilidad laboral

38,4%

Relación con los compañeros

13%

Autonomía

12,7%

Teletrabajo

9,1%

Competitividad Sana

P ¿Qué esperas principalmente de un manager? n=795

P ¿Qué esperas principalmente de un trabajo? n=795

El baño de realidad.

A los 3 años, piden un cambio de juego

● ≤ 3 AÑOS DE EXPERIENCIA ●

Variación en pp

QUE MI MANAGER...
ME DE EJEMPLO

14,5%

30,4%

15,9 pp

QUE MI TRABAJO...
SE CORRESPONDA
CON MIS ESTUDIOS

11,9%

23%

11,1 pp

QUE MI MANAGER...
ME ENSEÑE

23%

34,1%

11,1pp

QUE MI MANAGER...
CONFÍE EN MI

34,1%

44,4%

10,3pp

TENER UN EQUILIBRIO ENTRE
ESFUERZO Y RETRIBUCIÓN

30%

36,3%

6,3pp

TENER UNA CARGA
DE TRABAJO RAZONABLE

16%

21,5%

5,5pp

10%

20%

30%

40%

50%

NO EXISTE [] UNA ÚNICA FORMA DE RELACIONARSE [] CON EL TRABAJO

Introducimos el concepto de:

CONTRATO PSICOLÓGICO

Workstyles

Es el sistema dinámico de creencias individuales y subjetivas sobre las obligaciones recíprocas* que estructuran la relación entre una persona y su organización.

*Es el acuerdo no escrito que cada persona cree tener con su organización sobre lo que espera recibir y lo que entiende que debe aportar a cambio.

[02] WORKSTYLES

4 FORMAS DE RELACIONARSE CON EL TRABAJO

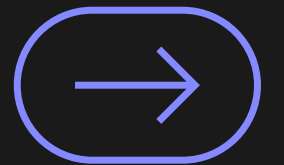
En España conviven cuatro posiciones radicalmente distintas ante el empleo. Es fundamental entenderlas y distinguirlas para evitar los tópicos en los que caen la mayoría de empresas: el discurso basado en el reto constante, la ambición y el aprendizaje acelerado, que solo resuena realmente con una parte de esta generación.



WORKSTYLE 1 | 32,8% de la muestra



BUSCADORES DE LO ESTABLE



Este perfil busca que el trabajo le dé **certezas vitales**: estabilidad laboral, una fuente previsible de ingresos, cercanía a su residencia y coherencia con sus valores.

Su **contrato psicológico** es principalmente relacional: espera una organización fiable y predecible con la que construir un vínculo profesional a largo plazo.

Del **manager** espera sobre todo respeto por su equilibrio personal, cercanía, confianza y orientación. No busca solo supervisión, sino una figura que aporte seguridad y facilite una relación de trabajo estable y humana.

Le atraen **organizaciones y sectores** asociados a estabilidad, propósito y servicio, como el sector público, la educación o la sanidad.

Su principal **trade-off** es que el aprendizaje constante pesa menos que en otros perfiles: prioriza consolidar una vida y una carrera previsible frente a la reinversión permanente.



WORKSTYLE 1 | 32,8% de la muestra

BUSCADORES DE LO ESTABLE

CERTEZAS
VITALES

Buscan estabilidad, proximidad y coherencia con la vida que desean construir.

QUÉ ESPERAN DEL TRABAJO

- **Estabilidad laboral** 62,1%
- Salario justo 53,3%
- Cercanía a casa 40,2%

QUÉ ESPERAN DEL MANAGER

- **Respeto al equilibrio personal** 43,5%
- Cercanía y accesibilidad 42,5%
- Confianza 40,2%

TIPO DE EMPRESA PREFERIDO

- **Sector público** 77,0%
- Empresa ya consolidada 12,0%
- Mi propia empresa 3,7%

POR QUÉ ESA EMPRESA

- **Afinidad o vocación** 31,3%
- Condiciones laborales 22,9%
- Estabilidad y seguridad 15,0%

SECTORES QUE LE ATRAEN

- **Educación** 33,6%
- Sector público 29,9%
- Sanidad 22,9%

CAMPOS ACADÉMICOS PREDOMINANTES

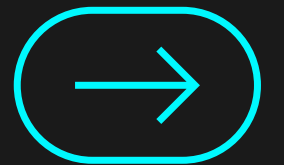
- **Ciencias Sociales** 37,9%
- Ciencias de la Salud 26,6%
- Business 8,4%

TRADE-OFF El aprendizaje constante queda en segundo plano (19,2%; -12,0 p.p.).

WORKSTYLE 2 | 26,5% de la muestra



TRABAJADORES CON CONDICIONES



Este perfil espera que el trabajo ofrezca un **intercambio exigente y equilibrado**: salario justo y competitivo, buenas relaciones, estabilidad y flexibilidad. No evalúa el empleo por una sola variable, sino por el conjunto de condiciones que recibe a cambio de su contribución.

Su **contrato psicológico** es principalmente de reciprocidad: espera una organización que cumpla, cuide la experiencia de trabajo y ofrezca condiciones acordes con lo que exige. El vínculo se mantiene mientras perciba que el intercambio sigue siendo justo y satisfactorio.

Del **manager** espera cercanía, accesibilidad y respeto por su equilibrio personal, pero también feedback y corrección cuando sean necesarios. Valora una relación próxima, pero no complaciente: quiere apoyo, orientación y claridad.

Le atraen especialmente **empresas consolidadas**, con buena reputación y capacidad para ofrecer desarrollo, estabilidad y una experiencia profesional sólida. La afinidad personal y las oportunidades de aprendizaje también influyen en su elección.

Su principal **rasgo diferencial** es que evalúa el empleo como un paquete completo: compensación, relaciones, flexibilidad, estabilidad y management deben funcionar de forma coherente. Si una de esas piezas falla de manera importante, el atractivo del conjunto disminuye.



WORKSTYLE 2 | 26,5% de la muestra

TRABAJADORES CON CONDICIONES INTERCAMBIO EXIGENTE

Esperan reciprocidad: salario, relaciones, flexibilidad y buen management deben ir juntos.

QUÉ ESPERAN DEL TRABAJO

- **Salario justo y competitivo** 78,4%
- Buenas relaciones y apoyo del equipo 57,5%
- Estabilidad laboral 55,6%

QUÉ ESPERAN DEL MANAGER

- **Cercanía y accesibilidad** 52,5%
- Corrección cuando es necesaria 52,5%
- Respeto al equilibrio personal 51,7%

TIPO DE EMPRESA PREFERIDA

- **Empresa consolidada** 48,0%
- Indiferente 22,0%
- Sector público 10,0%

POR QUÉ ESA EMPRESA

- **Afinidad personal** 24,0%
- Aprendizaje 13,0%
- Reputación 11,7%

SECTORES QUE LE ATRAEN

- **Medios de comunicación** 15,8%
- Sanidad 15,0%
- Comercio 12,7%

CAMPOS ACADÉMICOS PREDOMINANTES

- **Comunicación** 24,3%
- Ingeniería / Tecnología 19,6%
- Business 16,2%

CLAVE Evalúan la relación laboral como un intercambio que tiene que "rentarles"

WORKSTYLE 3 | 20,9% de la muestra



EMPREENDEDORES INDEPENDIENTES



Este perfil busca conservar **autonomía y control** sobre su trabajo: qué hace, cómo lo hace y con quién. Valora la estabilidad y un salario justo, pero también la flexibilidad, el margen de decisión y la posibilidad de organizar el trabajo en sus propios términos.

Su **contrato psicológico** es principalmente de autonomía: espera que la organización confíe en su criterio, respete su independencia y le deje espacio para decidir. El vínculo se sostiene mientras perciba libertad de acción y capacidad para preservar su identidad profesional.

Del **manager** espera sobre todo ayuda para resolver problemas, respeto, cercanía y ejemplo. No busca una supervisión intensa, sino una figura disponible que facilite, desbloquee y acompañe sin invadir su autonomía.

Le atraen especialmente **organizaciones con las que siente afinidad personal** y en las que puede aprender sin renunciar a su independencia. Su propia empresa aparece como una opción especialmente atractiva, coherente con esa necesidad de control y autonomía.

Su principal **trade-off** es que relaciones, salario y alineación con valores pesan menos que en otros perfiles. Está más dispuesto a renunciar a parte de esos elementos si, a cambio, conserva libertad, capacidad de decisión y control sobre su manera de trabajar.



WORKSTYLE 3 | 20,9% de la muestra

EMPRENDEDORES INDEPENDIENTES

AUTONOMÍA PERSONAL

Prefieren conservar el control sobre qué hacen, con quién y de qué manera.

QUÉ ESPERAN DEL TRABAJO

- **Estabilidad laboral** 37,4%
- Salario justo 35,0%
- Días libres personales 22,1%

QUÉ ESPERAN DEL MANAGER

- **Ayuda para resolver problemas** 30,7%
- Respeto 27,6%
- Cercanía 27,0%

TIPO DE EMPRESA

- **Su propia empresa** 42,0%
- Indiferente 21,0%
- Empresa ya consolidada 17,0%

POR QUÉ ESA EMPRESA

- **Afinidad personal** 36,2%
- Aprendizaje 20,9%
- Prestigio y condiciones 16,0%

SECTORES QUE LE ATRAEN

- **Comercio** 9,8%
- Sanidad 9,2%
- Banca 8,5%

CAMPOS ACADÉMICOS PREDOMINANTES

- **Business** 20,2%
- Ingeniería / Tecnología 19,0%
- Comunicación 16,0%

TRADE - OFF Relaciones (-21,2 p.p.), salario (-20,4) y valores (-14,3) pesan menos que la media.

WORKSTYLE 4 | 20,5% de la muestra



APRENDICES IMPACIENTES



Este perfil busca que el trabajo sea una plataforma de **crecimiento acelerado**: aprendizaje constante, variedad de tareas y oportunidades para avanzar deprisa. Está dispuesto a asumir cierta incomodidad si percibe que la experiencia le hace crecer profesionalmente.

Su **contrato psicológico** es principalmente de desarrollo: espera que la organización le ofrezca retos, exposición y aprendizaje a cambio de implicación, esfuerzo y capacidad de adaptación. La permanencia pesa menos que la sensación de progreso.

Del **manager** espera sobre todo orientación profesional, confianza y aprendizaje. Valora a un responsable que le ayude a avanzar, le enseñe, le dé feedback y sepa gestionar bien las dificultades y conflictos.

Le atraen especialmente entornos asociados a **tecnología** y empresas capaces de ofrecer ritmo, retos y oportunidades de crecimiento. Trabajar en una startup puede resultar atractivo, pero solamente si aporta aprendizaje.

Su principal **trade-off** es claro: sacrifica estabilidad, conciliación y proximidad si el trabajo acelera su desarrollo. Para este perfil, quedarse estancado puede ser más caro que asumir incertidumbre.



WORKSTYLE 4 | 20,5% de la muestra

APRENDICES IMPACIENTES

CRECIMIENTO
ACELERADO

Buscan avanzar deprisa y aceptan cierta incomodidad si el trabajo acelera su aprendizaje.

QUÉ ESPERAN DEL TRABAJO

- **Aprendizaje constante** 61,0%
- Variedad de tareas 44,0%
- Equilibrio esfuerzo-retribución 42,8%

QUÉ ESPERAN DEL MANAGER

- **Orientación profesional** 46,5%
- Confianza 45,9%
- Gestión de conflictos 42,1%

TIPO DE EMPRESA PREFERIDO

- **Empresa consolidada** 46,0%
- Startup 16,0%
- Indiferente 13,0%

POR QUÉ ESA EMPRESA

- **Afinidad personal** 43,4%
- Prestigio 24,5%
- Aprendizaje 22,0%

SECTORES QUE LE ATRAEN

- **Tecnología** 23,3%
- Medios de comunicación 17,6%
- Sector industrial 17,6%

CAMPOS ACADÉMICOS PREDOMINANTES

- **Ingeniería / Tecnología** 30,2%
- Comunicación 25,2%
- Business 17,0%

TRADE-OFF Menor peso de la estabilidad (27,7%), la conciliación (15,1%) y la proximidad (13,8%).

CUATRO **RESPUESTAS** A UN MISMO CONTEXTO LABORAL

Ante un futuro laboral turbulento e incierto, no todos los jóvenes buscan lo mismo.

APRENDICES
IMPACIENTES



*“Si el futuro es incierto,
necesito aprender deprisa,
acumular experiencias y
ampliar mis opciones.”*



ESTRATEGIA: **ACELERAR**

TRABAJADORES
CON CONDICIONES



*“Si la relación laboral exige
mucho de mí, también exijo
que la organización cumpla
su parte.”*



ESTRATEGIA: **NEGOCIAR**

BUSCADORES
DE LO ESTABLE

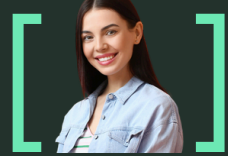


*“Si fuera hay incertidumbre,
busco un espacio de seguridad
, continuidad y previsibilidad.”*



ESTRATEGIA: **PROTEGERSE**

EMPREENDEDORES
INDEPENDIENTES



*“Si no puedo confiar en que
una organización gestione mi
futuro, prefiero conservar el
control.”*



ESTRATEGIA: **DESANCLARSE**

4 CONTRATOS PSICOLÓGICOS ANTE EL TRABAJO

Qué esperan los jóvenes que la organización haga por ellos, según su
workstyle

APRENDICES IMPACIENTES



CRECIMIENTO ACELERADO

"¿Cuánto voy a desarrollarme aquí?"

LO QUE OFRECE VALOR

Aprendizaje, variedad, reto,
progreso.

LÓGICA DEL WORKSTYLE

"Quiero un lugar que me haga
desarrollarme deprisa. Estoy dispuesto
a asumir cierta incomodidad si a cambio
aprendo, hago cosas interesantes y
avanzo."

TRABAJADORES CON CONDICIONES



INTERCAMBIO EXIGENTE

"¿Qué me ofrece el conjunto de la
relación laboral?"

LO QUE OFRECE VALOR

Salario, relaciones, flexibilidad,
desarrollo, buen management.

LÓGICA DEL WORKSTYLE

"Quiero hacer un buen trabajo, pero
también espero que la empresa haga su
parte. El empleo tiene que funcionar en
conjunto."

BUSCADORES DE LO ESTABLE



CERTEZAS VITALES

"¿Puedo construir aquí una
vida segura?"

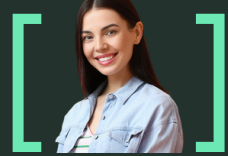
LO QUE OFRECE VALOR

Estabilidad, proximidad,
previsibilidad, coherencia.

LÓGICA DEL WORKSTYLE

"Quiero tranquilidad a largo plazo.
Valoro un trabajo estable, cercano y
compatible con la vida que quiero
construir"

EMPREENDEDORES INDEPENDIENTES



AUTONOMÍA PERSONAL

"¿Cuanta libertad tendré?"

LO QUE OFRECE VALOR

Autonomía, proyecto propio,
capacidad de elección.

LÓGICA DEL WORKSTYLE

"Mi carrera es mía. Quiero poder decidir
qué hago, con quién y de qué manera, y
no necesito que una empresa organice
mi trayectoria por mí."

[03] RANKINGS



EMPRESAS TOP OF MIND

DÓNDE QUIEREN TRABAJAR LOS JÓVENES

Mazinn × FFWi

n=795

LAS EMPRESAS PREFERIDAS CAMBIAN SEGÚN EL WORKSTYLE

Las respuestas abiertas refuerzan la validez de los cuatro perfiles: cada uno proyecta una idea distinta de empleador deseable.

BUSCADORES DE LO ESTABLE



- 1º EDUCACIÓN / CENTRO EDUCATIVO (16.8%)
- 2º ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (15.9%)
- 3º SANIDAD PÚBLICA (9.3%)

* Fuerte concentración en empleadores públicos o de servicio público: la preferencia revela una lógica de seguridad, estabilidad y previsibilidad.

TRABAJADORES CON CONDICIONES



- 1º INDITEX (4.2%)
- 2º GOOGLE (3.5%)
- 3º APPLE (2.7%)

* Portafolio más heterogéneo de grandes empleadores consolidados. Más que una marca concreta, buscan una propuesta de empleo completa.

APRENDICES IMPACIENTES



- 1º INDITEX (4.4%)
- 2º APPLE (4.4%)
- 3º GOOGLE (3.8%)

* Predominio de marcas globales, prestigiosas e innovadoras: funcionan como plataformas de aprendizaje y capital curricular.

EMPRENDEDORES INDEPENDIENTES



- 1º MI PROPIA EMPRESA / EMPRENDER (8.6%)
- 2º INDITEX (4.9%)
- 3º GOOGLE (3.1%)

* El empleador ideal a menudo son ellos mismos: la autonomía pesa más que la pertenencia a una organización concreta.

ALGUNAS OBSERVACIONES...

No existe una "empresa soñada" dominante: la mención más frecuente apenas alcanza el 5,4% de la muestra.

Solo 5 de las 10 primeras respuestas son marcas concretas

La presencia simultánea de educación, administración y sanidad pública revela el peso de aspiraciones ligadas al sector público y a los servicios públicos.

La empresa aspiracional ya no responde a un único imaginario

El ranking está muy fragmentado y combina grandes marcas con Administración Pública, educación, sanidad o emprendimiento. Una diversidad coherente con los workstyles identificados: para muchos jóvenes, la estabilidad, la vocación o la autonomía pueden pesar tanto como el prestigio de una marca empleadora

La seguridad también redefine el atractivo de las empresas.

Que Administración Pública, educación y sanidad ocupen posiciones relevantes refuerza algo que ya vemos en el estudio: la solidez y la previsibilidad ganan espacio frente a una aspiración laboral construida únicamente alrededor de grandes compañías privadas

[04] IMPLICACIONES

IMPLICACIONES 01 / 08

Pasar de una gestión "generacional" a una gestión segmentada

La principal implicación no es "qué quieren los jóvenes", sino que no todos esperan lo mismo de la organización.

El estudio no muestra un único patrón juvenil, sino cuatro contratos psicológicos distintos: crecimiento acelerado, intercambio exigente, certezas vitales y autonomía personal.



IMPLICACIÓN PARA LA GESTIÓN

La empresa necesita una propuesta de valor suficientemente modular para ofrecer combinaciones distintas de desarrollo, seguridad, flexibilidad, autonomía y compensación.



¿Seguimos diseñando políticas "para la Gen Z" como si todos los jóvenes quisieran lo mismo?

IMPLICACIONES 02 / 08

Personalizar la experiencia de trabajo, no solo los beneficios

La clave es combinar equidad en las reglas con diversidad en las experiencias.

Para unos, una buena experiencia significa variedad, proyectos retadores y aprendizaje acelerado. Para otros, estabilidad, reglas claras o más capacidad de decisión.



IMPLICACIÓN PARA LA GESTIÓN

La personalización debería alcanzar al propio diseño del trabajo y de las prácticas de gestión de personas: movilidad, ritmo de progresión, autonomía, intensidad del aprendizaje y estabilidad de las trayectorias.



¿Dónde puede nuestra organización introducir más capacidad de elección sin romper la equidad?

IMPLICACIONES 03 / 08

El manager ideal no es el mismo para todos

La competencia clave del manager será interpretar qué necesita cada persona y ajustar su manera de liderar.

Los aprendices impacientes valoran especialmente reto y exigencia; los trabajadores con condiciones buscan cercanía, orientación y respeto al equilibrio; en los emprendedores independientes muchas de estas dimensiones pesan menos.



IMPLICACIÓN PARA LA GESTIÓN

Más que un único estilo de liderazgo, conviene desarrollar repertorio: managers capaces de diagnosticar expectativas distintas y adaptar su intervención con criterio.



¿Estamos formando managers para aplicar un solo modelo o para leer situaciones diferentes?

IMPLICACIONES 04 / 08

La carrera profesional debe admitir distintas ideas de progreso

La carrera del futuro no debería ser solo más rápida: debería ser también más plural.

Para algunos progresar significa aprender, moverse y acumular experiencias; para otros, consolidarse, reducir incertidumbre o ganar autonomía.



IMPLICACIÓN PARA LA GESTIÓN

Las arquitecturas de carrera deberían ofrecer distintas combinaciones de velocidad, especialización, estabilidad, movilidad y autonomía, evitando asumir una única secuencia válida.



¿Damos por hecho que todo joven con potencial quiere más variedad y más velocidad?

IMPLICACIONES 05 / 08

La retención debe dejar de pensarse como un problema

Más que "retener a los jóvenes", conviene entender qué hace valiosa la permanencia para cada segmento

Un aprendiz impaciente puede marcharse si deja de aprender; un trabajador con condiciones, si percibe que el intercambio empeora; un buscador de lo estable, si aumenta la incertidumbre; un emprendedor independiente, si pierde autonomía.



IMPLICACIÓN PARA LA GESTIÓN

La retención exige segmentar mejor los riesgos de salida y construir intervenciones diferenciadas, en vez de buscar una única palanca universal.



¿Qué hace que cada tipo de joven deje de encontrar valor en permanecer aquí?

IMPLICACIONES 06 / 08

Las empresas privadas no compiten solo entre sí

Una empresa privada compite también con la seguridad del sector público y con la libertad del emprendimiento.

Las respuestas abiertas muestran una gran fragmentación, fuerte presencia del sector público entre los buscadores de lo estable y sobrerrepresentación de la empresa propia entre los emprendedores independientes.



IMPLICACIÓN PARA LA GESTIÓN

El employer branding debería ser más preciso: no intentar gustar a todo el mundo, sino explicar qué experiencia ofrece la organización y para quién resulta especialmente valiosa.



¿Sabemos realmente contra qué tipo de alternativa estamos compitiendo por el talento joven?

IMPLICACIONES 07 / 08

Conviene revisar algunos estereotipos sobre el "poco compromiso"

El compromiso se ha vuelto más contingente: depende más del valor que cada persona recibe de la relación laboral.

Cambiar de empresa, exigir reciprocidad, buscar refugio en la estabilidad o mantener una relación menos identitaria con el empleador no implica necesariamente falta de ética laboral.



IMPLICACIÓN PARA LA GESTIÓN

Las organizaciones deberían interpretar mejor las lógicas que hay detrás de ciertas conductas y evitar diagnósticos rápidos basados en categorías morales o generacionales.



¿Estamos llamando "falta de compromiso" a estrategias distintas para navegar un escenario de incertidumbre radical?

IMPLICACIONES 08 / 08

Diseñar una organización con varios contratos psicológicos posibles

El reto ya no es conseguir que todos encajen en una única relación con la empresa, sino diseñar una organización que pueda albergar varias.

Los cuatro workstyles pueden leerse como distintas respuestas a la incertidumbre del mercado laboral: acelerar, negociar, protegerse o desanclarse.



IMPLICACIÓN PARA LA GESTIÓN

La tarea de RRHH no consiste en corregir esas respuestas, sino en construir una organización capaz de ofrecer relaciones de trabajo valiosas a personas con expectativas distintas.



¿Qué debe ser capaz de ofrecer nuestra organización para que varios contratos psicológicos puedan convivir productivamente en ella?

¿QUIERES CONTACTARNOS?



www.futureforwork.com

rafael.diaz@futureforwork.com

Mazinn

www.mazinn.es

alvaro@mazinn.es

mazinn × **»i** **Future
for Work
institute**