¿QUÉ [] 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.

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

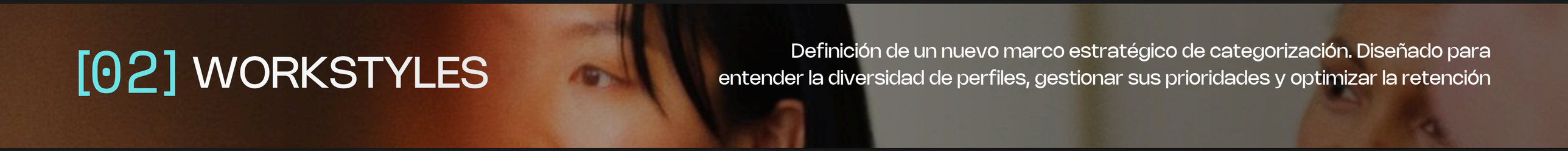


ÍNDICE



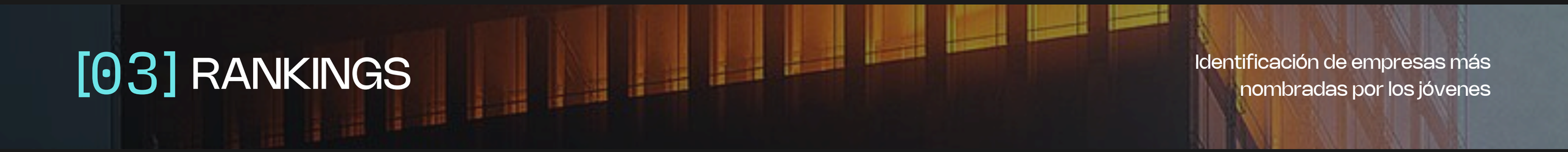
[01] HALLAZGOS SOBRE LA GENZ

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



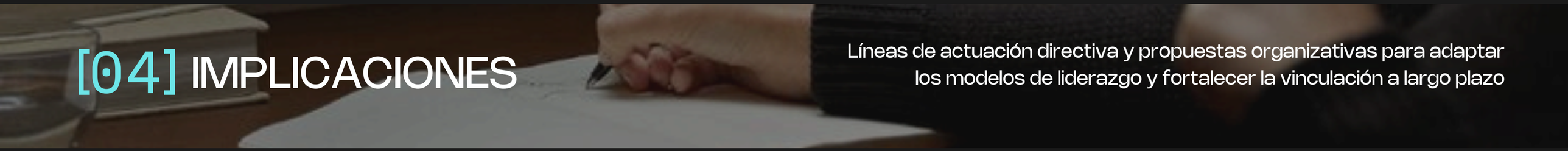
[02] WORKSTYLES

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



[03] RANKINGS

Identificación de empresas más nombradas por los jóvenes



[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

FAST COMPANY

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

Galici@PRESS TE INFORMA

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



[01] HALLAZGOS

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

SOBRE SU MANAGER

TOP 3 DEMANDAS ▲

- 40,8% Que sea **cercano y accesible**
- 38,1% Que **me oriente** en mi desarrollo profesional
- 37% Que **confíe** en mí

ÚLTIMAS 3 DEMANDAS ▼

- 13,7% Que **me entienda**
- 12,7% Que sea **flexible**
- 6,4% Que sea **exigente**

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

SOBRE LO QUE ESPERA DE SU TRABAJO

TOP 3 DEMANDAS ▲

- 55,3% **Salario** justo y competitivo
- 48,1% **Estabilidad** laboral
- 38,4% **Relación** con los **compañeros**

ÚLTIMAS 3 DEMANDAS ▼

- 13% **Autonomía**
- 12,7% **Teletrabajo**
- 9,1% **Competitividad Sana**

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

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

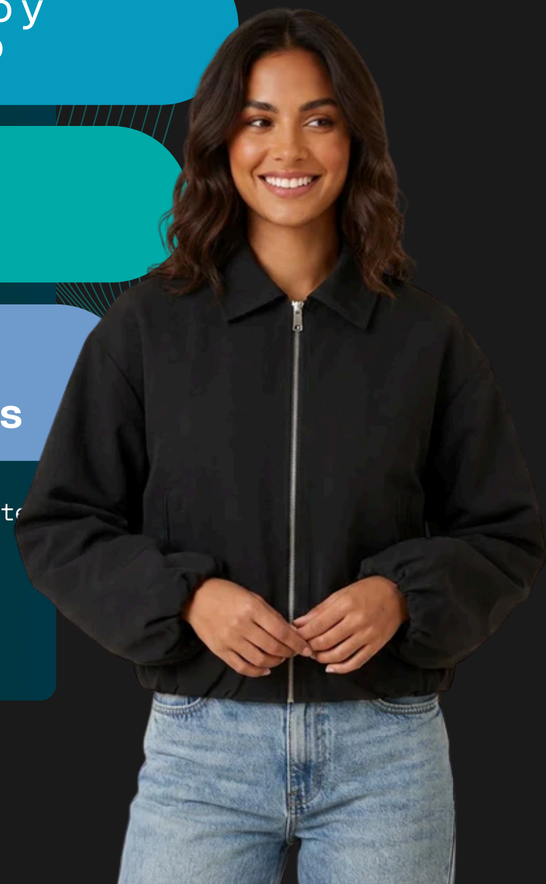
HAY QUE DEJAR DE PREGUNTARSE... **¿CÓMO ES LA EMPRESA PERFECTA PARA LOS JÓVENES?**

Y EMPEZAR A PREGUNTARSE... **¿CÓMO AGRUPO ESTAS DEMANDAS 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**

*Escogió la opción "salario" pero no seleccionó "estabilidad"

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
(Opción múltiple de hasta 5 opciones)

El "gran jefe" ya es un mito. Buscan líderes que corrijan desde la confianza

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?**

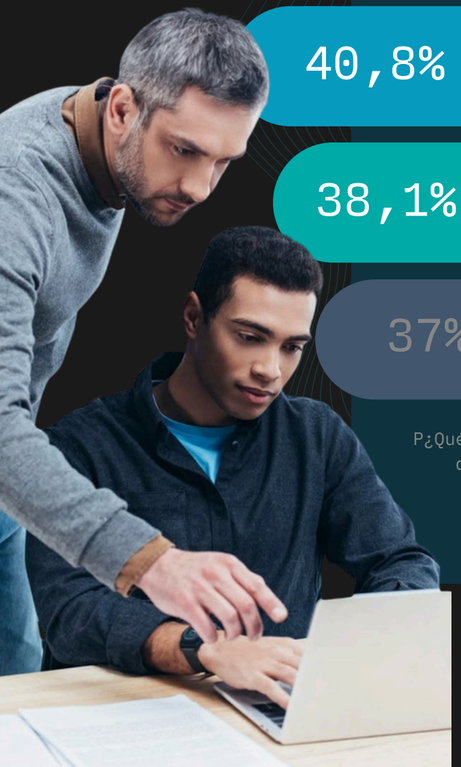
TOP 3 DEMANDAS
DE LOS JÓVENES
HACIA SU MANAGER

40,8%	Que sea **cercano y accesible**
38,1%	**Que me oriente** en mi desarrollo profesional
37%	**Que confíe** en mi

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



Ni "jefes colegas" ni dictadores.
El liderazgo también está fragmentado



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**

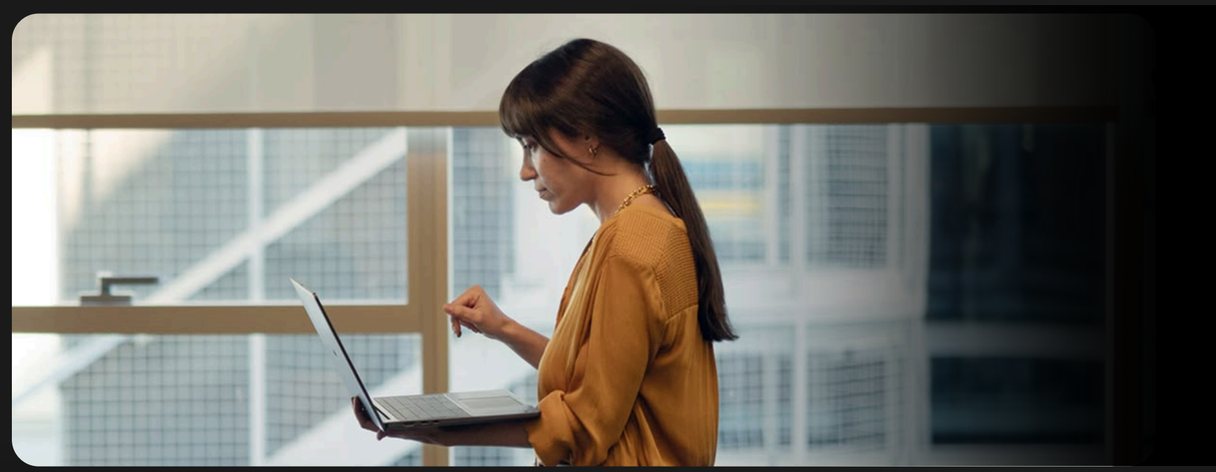
El 22,8%% de los Zeta solo espera **ORIENTACIÓN**

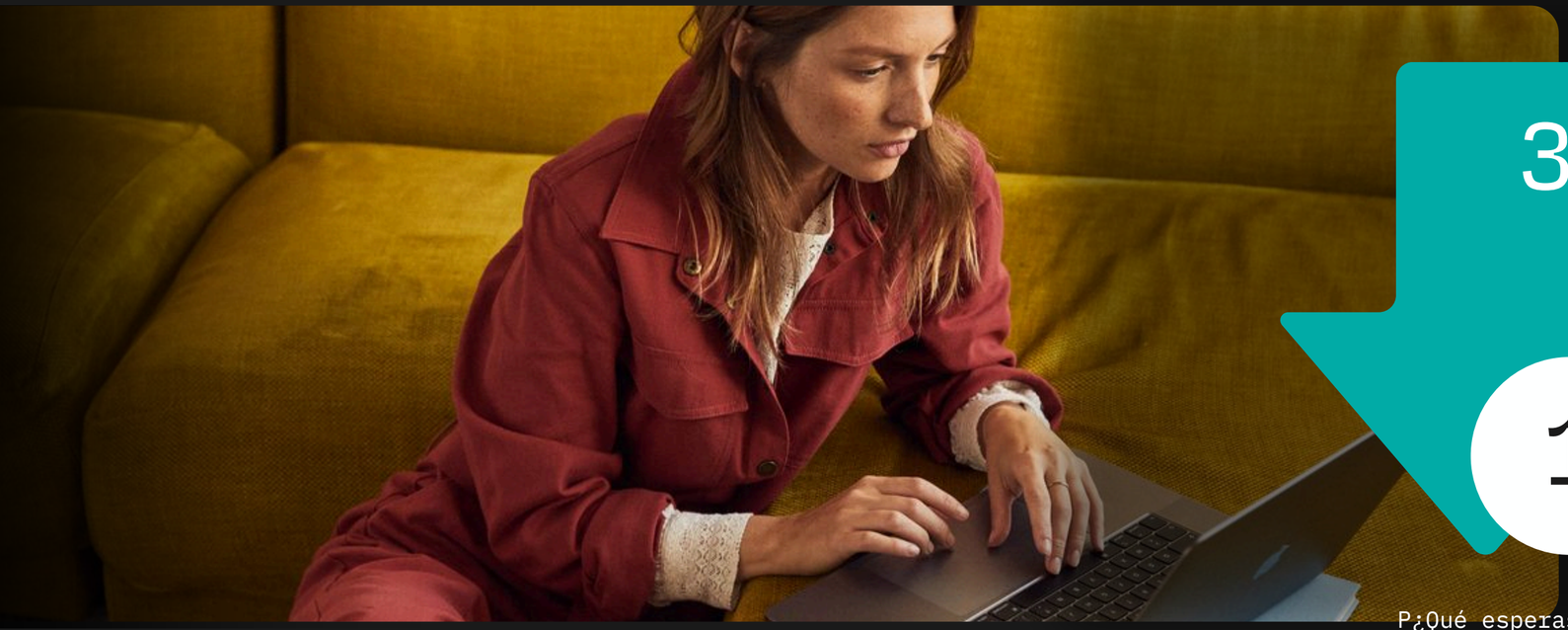
El 25,4% de los Zeta solo espera **CERCANÍA**

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

P ¿Qué esperas principalmente de un mánager? n=795
(Opción múltiple de hasta 5 opciones)

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





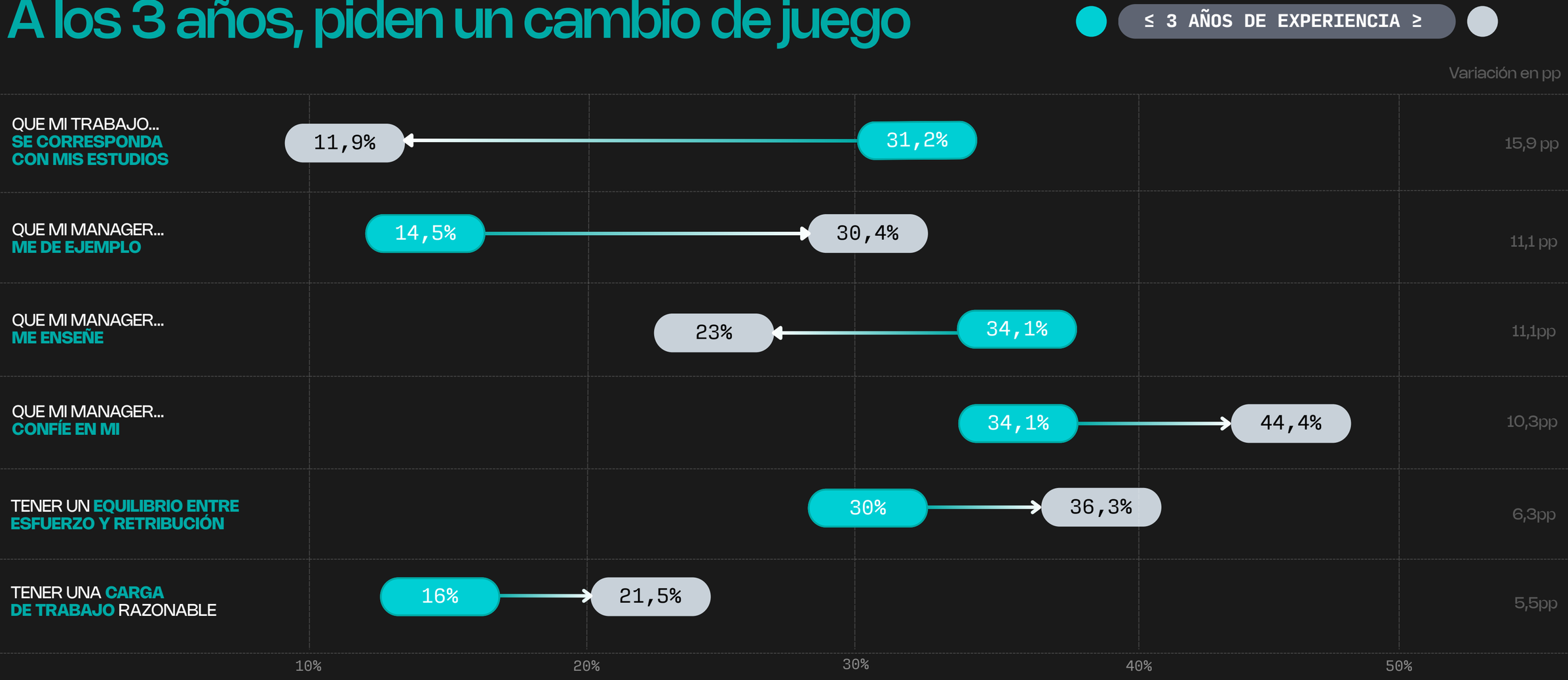
31,2% Desarrollar tu carrera en lo que estudiaste

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

El baño de realidad.

A los 3 años, piden un cambio de juego



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

El cambio de juego:

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.

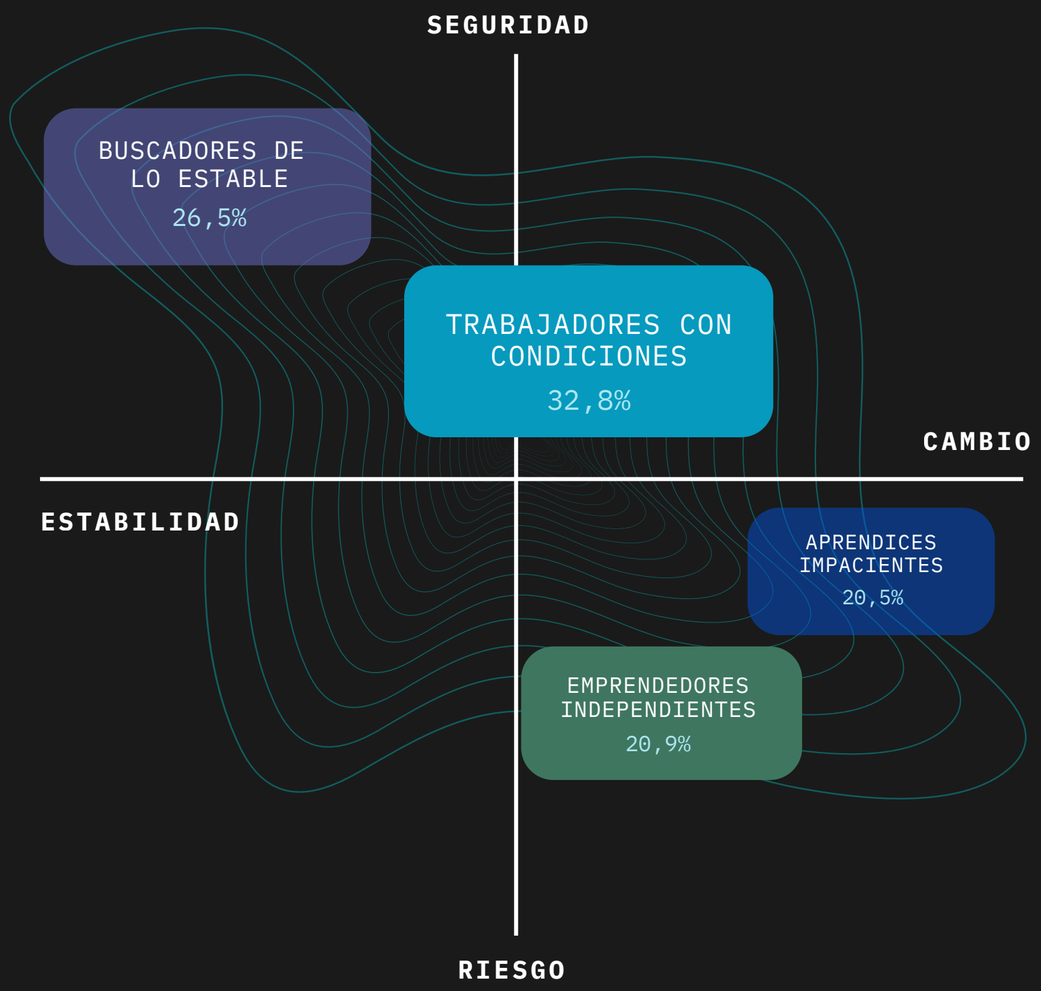
*Es el acuerdo no escrito que cada persona cree tener con su organización sobre lo que espera recibir y lo que entiende que debe aportar a cambio.



[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

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 1 | 32,8% 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%
Retail y/o distribución	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 2 | 26,5% 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 previsibles frente a la reinvención permanente.



WORKSTYLE 2 | 26,5% 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 PREFERIDA

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 3 | 20,9% de la muestra



EMPRENDEDORES 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** está en que las relaciones, salario y alineación con valores pesan menos en general. 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 PREFERIDA

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

Retail y/o distribución	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 PREFERIDA

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**

EMPRENDEDORES 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?"

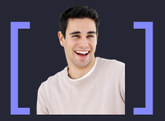
LO QUE OFRECE VALOR

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"

EMPRENDEDORES 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

01	CENTROS EDUCATIVOS	5,4%
02	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	5,0%
03	INDITEX	4,7%
04	SANIDAD PÚBLICA	3,3%
05	EMPRENDER O CREAR MI PROPIA EMPRESA	2,9%
06	GOOGLE	2,6%
07	APPLE	2,3%
08	MERCADONA	1,6%
09	DELOITTE	1,3%
10	L'ORÉAL	1,3%
11	BBVA	1,3%
12	AMAZON	1,1%
12	SANTANDER	1,1%

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.

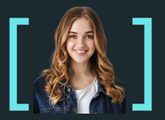
BUSCADORES DE LO ESTABLE



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 (en búsqueda 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.

P ¿En qué empresa concreta te gustaría trabajar? n=795
(Respuesta de texto libre)

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 SABER QUÉ WORKSTYLES TIENES EN TU ORGANIZACIÓN?

Future for Work institute
www.futureforwork.com
rafael.diaz@futureforwork.com

mazinn
www.mazinn.es
alvaro@mazinn.es


Mazinn
Future
for Work
institute