

La Generación Z redefine las expectativas laborales, priorizando la flexibilidad y el bienestar sobre la estabilidad. Este cambio no solo afecta a los jóvenes, sino que refleja una transformación en toda la fuerza laboral.

Juan Recabarren Publicado: 10 de junio de 2026 Por Jesús Juyumaya, PhD, y Vera Voitova, PhD Facultad de Economía y Negocios Universidad Andrés Bello Cada vez que una nueva generación llega al mundo laboral, la reacción suele ser la misma: preocupación. Cambian los protagonistas, pero el diagnóstico parece repetirse: los jóvenes ya no quieren trabajar como antes. La pregunta es si el problema está en los jóvenes o en nuestra idea de cómo debería ser el trabajo. En los últimos años se ha instalado la percepción de que la Generación Z está redefiniendo las reglas del empleo. Se dice que privilegia la flexibilidad por sobre la estabilidad, que valora el bienestar más que el ascenso profesional, que cuestiona las jerarquías tradicionales y que busca propósito antes que una carrera corporativa convencional. Para algunos, estas características representan una amenaza para la productividad y el compromiso organizacional. Para otros, una oportunidad para construir entornos laborales más saludables y sostenibles. Sin embargo, ambas posiciones comparten un supuesto que merece ser revisado: que estamos frente a una generación radicalmente distinta de las anteriores. La evidencia científica sugiere una realidad más compleja. Diversos estudios muestran que las diferencias entre generaciones suelen ser mucho menores de lo que indican los titulares. Aspectos como una remuneración justa, la autonomía, las oportunidades de desarrollo, las relaciones positivas en el trabajo y el equilibrio entre la vida personal y laboral son valorados por personas de distintas edades. En otras palabras, los fundamentos de lo que las personas esperan de un buen trabajo parecen ser más estables de lo que se cree. Lo que sí ha cambiado es el contexto. La Generación Z ingresó al mercado laboral en medio de profundas transformaciones tecnológicas, económicas y sociales. Creció en un entorno digitalizado, fue testigo de crisis globales y se desarrolló en una sociedad donde temas como la salud mental, la diversidad y la calidad de vida ocupan un lugar mucho más visible que hace apenas una década. En este escenario, resulta natural que ciertas expectativas laborales hayan adquirido mayor relevancia. La flexibilidad dejó de ser percibida como un beneficio excepcional para transformarse en una forma eficiente de organizar el trabajo. El bienestar dejó de ser un tema periférico para convertirse en una condición necesaria para sostener el desempeño. Y el propósito organizacional pasó de ser un discurso atractivo a un criterio concreto para evaluar empleadores. Sin embargo, interpretar estas tendencias como una simple característica generacional puede conducir a conclusiones equivocadas. Cuando un trabajador joven solicita mayor autonomía, probablemente no está rechazando la disciplina laboral. Cuando busca flexibilidad, no necesariamente está evitando el esfuerzo. Cuando expresa preocupación por su bienestar psicológico, difícilmente está demostrando menor compromiso. Más bien, está redefiniendo las condiciones bajo las cuales está dispuesto a comprometer su talento, energía y tiempo. Quizás por eso la conversación sobre la Generación Z dice tanto sobre las organizaciones como sobre los propios jóvenes. Durante décadas, muchas empresas construyeron su propuesta de valor sobre la estabilidad laboral, la progresión jerárquica y la seguridad económica. Esos elementos siguen siendo importantes, pero hoy parecen insuficientes por sí solos. Las nuevas generaciones esperan oportunidades de aprendizaje, liderazgo cercano, espacios de participación y una experiencia laboral coherente con los valores que las organizaciones declaran promover. Lo interesante es que estas aspiraciones no son exclusivas de quienes recién comienzan su vida profesional. Cada vez más trabajadores, independientemente de su edad, valoran la flexibilidad, el bienestar, el desarrollo profesional y la calidad de vida. En ese sentido, la Generación Z podría no estar liderando una revolución generacional, sino haciendo visibles expectativas que se están extendiendo al conjunto de la fuerza laboral. Quizá la principal contribución de la Generación Z no sea haber transformado el trabajo, sino haber puesto en cuestión algunas certezas que durante décadas parecieron incuestionables. Después de todo, la discusión sobre flexibilidad, bienestar, propósito o calidad de vida no trata únicamente sobre los jóvenes. Trata sobre cómo las personas desean trabajar, desarrollarse y contribuir en una sociedad que cambia más rápido que las organizaciones. Y esa es una conversación que ninguna organización puede darse el lujo de ignorar.

