

PROFUNDIZANDO EN EL MERCADO LABORAL

Octubre 2026



01

Objetivos y metodología



¿Cuál es el punto de partida?

InfoJobs realiza de forma continuada investigaciones a población activa y empresas para comprender y comunicar contenido de interés sobre el mercado laboral español.

Con esta premisa, desde *The Cocktail* abordamos este proyecto con el fin de mostrar cómo generamos este conocimiento, *insights* y titulares que continúen posicionando a InfoJobs como referente en torno al conocimiento del mercado laboral.



¿Cuál es el reto?

Nuestro objetivo es ayudar a InfoJobs a generar conocimiento y que este sea de impacto, potente y “compatible” en los diferentes medios y canales de información para que ayude a la marca a posicionarse como referente en este ámbito.

Para ello, desde *The Cocktail* tener una aproximación al dato y a la realidad desde una sensibilidad “de comunicación” es el verdadero reto, ya que no es solo importante una realización del trabajo de campo y explotación de tablas correcto y potente, sino que además necesitamos que el enfoque a la hora de extraer y comunicar los aprendizajes esté orientado hacia generar relevancia y notoriedad de los mismos.



¿Cómo hemos abordado el reto?

Para alcanzar el reto de investigación, se ha aplicado una metodología cuantitativa dirigida a población activa, lo que nos ha proporcionado los resultados óptimos ajustados a las necesidades de la investigación.



POBLACIÓN ACTIVA

UNIVERSO

Población activa, de 16 a 65 años en territorio nacional

METODOLOGÍA

Encuesta online autoadministrada (CAWI) a través de panel, mediante un cuestionario estructurado de una duración aproximada de 15 minutos.

MUESTRA

Población activa $n=4.660$ panelistas (N.C. 95% y un margen de error de $\pm 1,4\%$)

ÁMBITO

España

CUOTAS

Distribución proporcional y representativa de la población nacional activa de 16 a 65 años y guiado por cuotas de sexo, edad, región y situación laboral

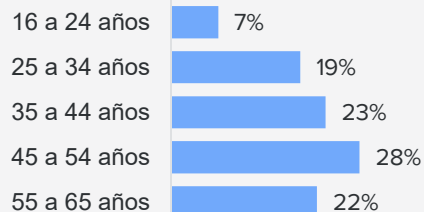
CAMPO

El trabajo de campo se ha realizado entre el 11 de junio y el 18 de junio de 2026.

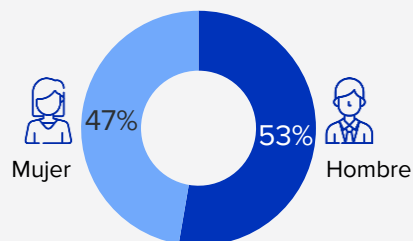
Perfil : Población Activa

POBLACIÓN
ACTIVA

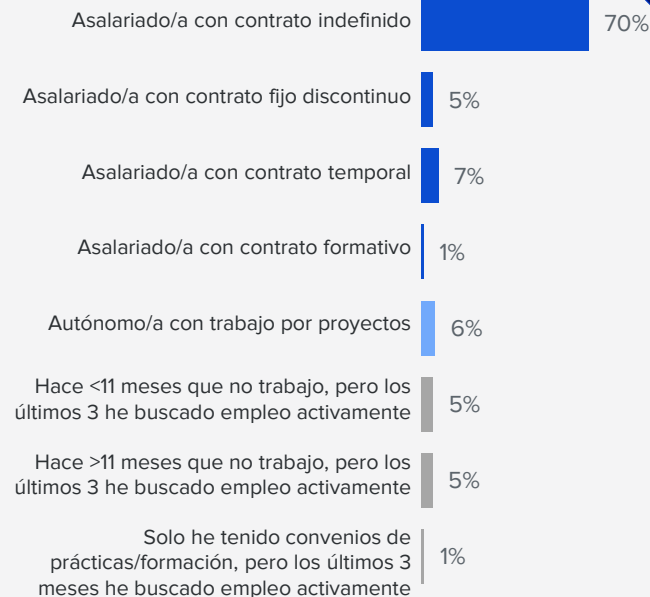
Edad



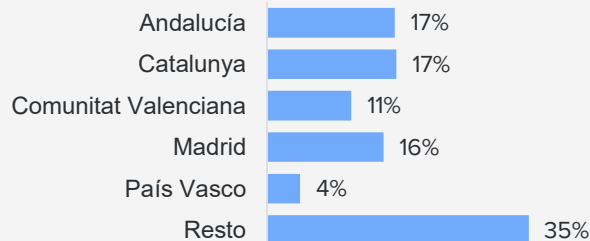
Género



Situación laboral



Zona (CCAA)



Los datos han sido ponderados para obtener una representación fiel de la Población Activa Española siguiendo la distribución de la publicación del 1T de la EPA por género, edad y zona.

02 Cambio generacional





Distintas generaciones y distintas formas de entender la vida laboral...

Entre los más jóvenes:

- prevalece **la reactividad** (realizan su trabajo correctamente, pero esperando indicaciones), Reactividad (+6 p.p.) Proactividad (-10 p.p.)
- menos relevancia de la estabilidad y la previsibilidad del entorno laboral, Estabilidad (-4 p.p.)

Entre los más mayores:

- predomina **la proactividad** (proponer y participar), Proactividad (+4 p.p.)
- aunque la conformidad y tranquilidad laboral es un rasgo transversal – también presente entre los más jóvenes, el **esfuerzo y trabajo duro es especialmente dominante entre los mayores de 55 años**, Esfuerzo y trabajo duro (+2 p.p.)
- se valora un entorno de trabajo estable y previsible, pero también la estabilidad de forma estructural (contrato y salario). Estabilidad (+4 p.p.) Previsibilidad (+2 p.p.)

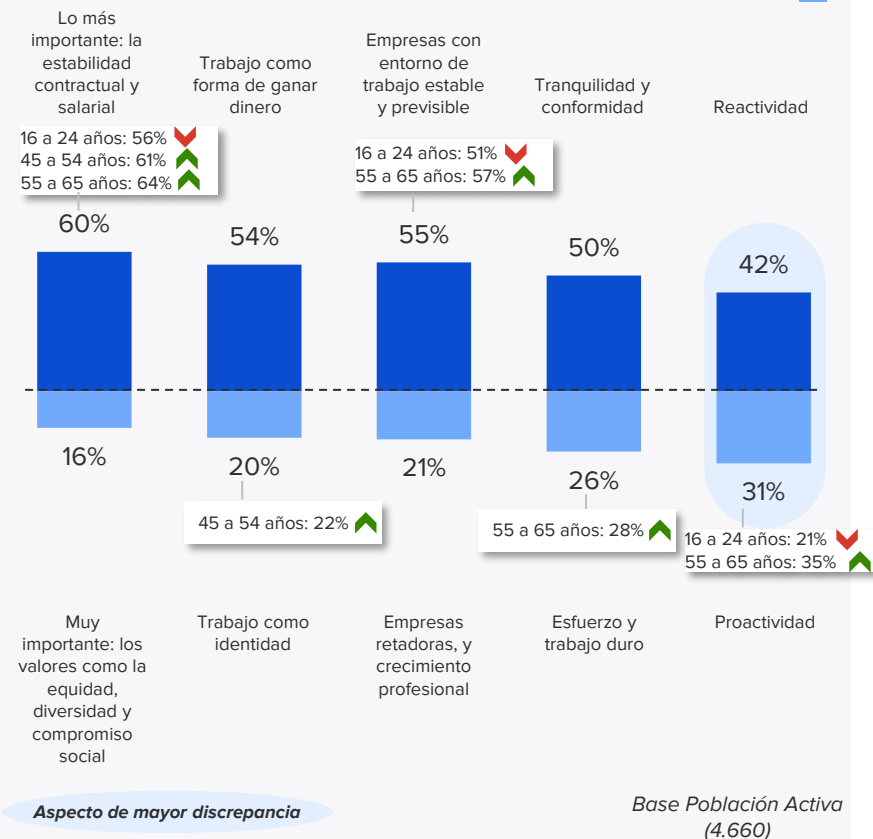
No obstante, algunas de estas diferencias también se explicarían desde el **momento del ciclo vital laboral** (diferencias en la experiencia laboral, en la temporalidad, en la antigüedad) y desde el **momento vital personal** (tener hijos, personas a cargo...).

El grueso de la Población Activa muestra un comportamiento muy sólido y transversal, que se diluye ligeramente en el ámbito de la participación y el nivel de proactividad.

La estabilidad contractual y salarial, el trabajo como forma de ganar dinero y tener un entorno de trabajo estable y previsible, son los factores actitudinales que definen a la Población Activa nacional, con matices...

El rol del trabajo para la Población Activa

TOP 2
de respaldo a
cada afirmación

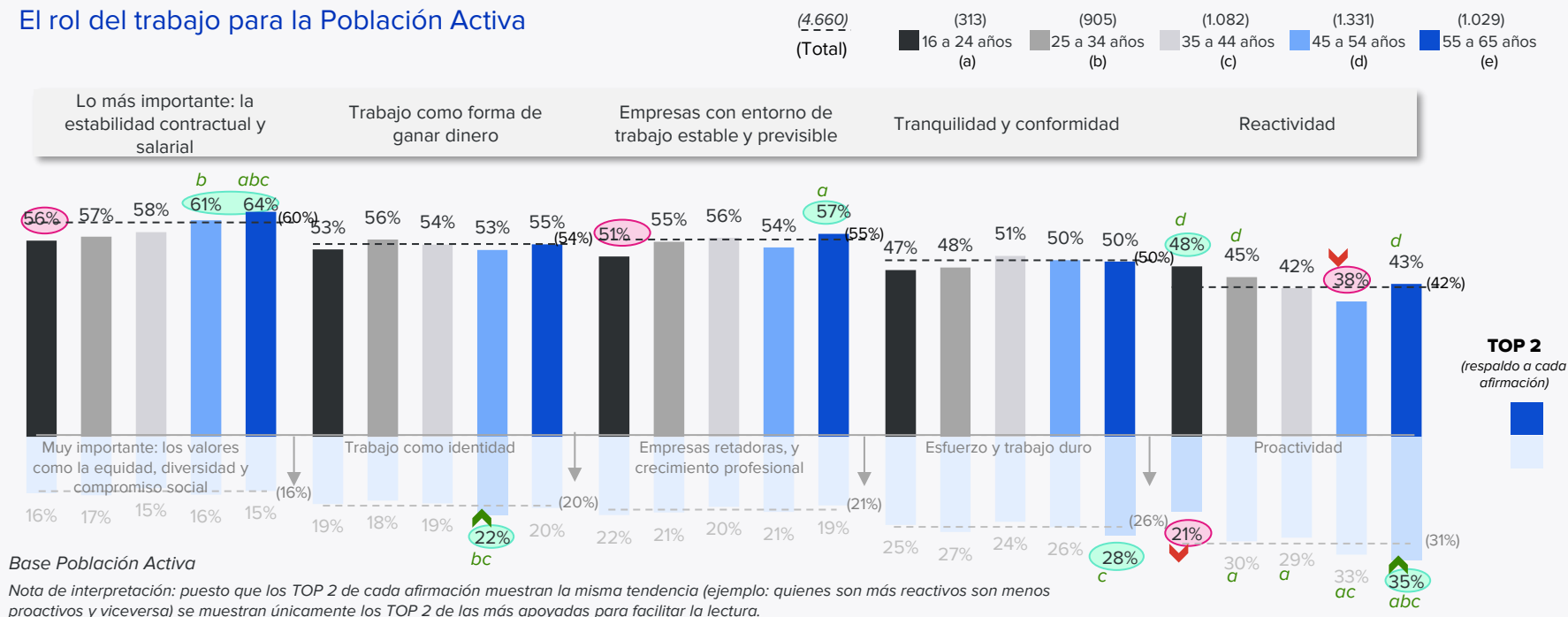


▲ ▼ Diferencias significativas vs. Total (N.C. 95%)

El análisis por tramo de edad desvela algunos matices...

- Los más jóvenes dan menos importancia a la estabilidad desde ambas perspectivas: la contractual y salarial y la de entorno de trabajo previsible, a la vez que muestran una actitud más reactiva (realizan su trabajo correctamente, pero esperando indicaciones).
- Los más mayores priorizan fuertemente la estabilidad, siendo especialmente relevante la previsibilidad del trabajo entre los más mayores. Además, se diferencian de los más jóvenes por una mayor proactividad laboral y por una mayor mentalidad hacia el esfuerzo y trabajo duro.

El rol del trabajo para la Población Activa



AA1. A continuación te mostramos algunas frases relacionadas con el papel del trabajo en la vida de las personas. De cada par, ¿con cuál te sientes más identificado/a? Selecciona un número de la escala.

○ Destaca por encima ○ Destaca por debajo
▲ ▼ Diferencias significativas vs. Total (N.C. 95%)
abcde Diferencias significativas entre segmentos (N.C. 95%).



Cada generación llega al trabajo con competencias, expectativas y necesidades distintas...

Distintas competencias: punto de partida digital

Según datos de ONTSI, los jóvenes tienen más competencias digitales que los más mayores.

Las y los jóvenes presentan mayor nivel de competencias digitales; estas descienden a partir de los 55 años

Fuente: ONTSI, [Informe de Competencias digitales](#)

Distintas expectativas de permanencia

La apertura al cambio se dispara entre los jóvenes: el 65% de los trabajadores de 16 a 24 años busca o está receptivo a nuevas oportunidades

2 de cada 3 jóvenes tiene la puerta abierta a otro trabajo

Fuente: InfoJobs, [Informe de Intención de cambio de empleo](#)

Distintas necesidades y situaciones vitales

La edad también influye en lo que se busca en la empresa. Así, destacan los más jóvenes por un mayor interés en la flexibilidad (jornada intensiva, horario flexible o teletrabajo). También son los de 25 a 44 años los más impactados por problemas de salud mental.

Fuente: InfoJobs, [Informe de Conciliación laboral](#) e [Informe de Salud Mental](#)

...pero estas diferencias no impiden que la convivencia generacional se perciba como una oportunidad...

Esta percepción alcanza la mayoría de la Población Activa, pero recibe menos apoyo de los más jóvenes... (-4 p.p.)

... que son también quienes perciben **más tensiones por la convivencia generacional** respecto a:

- Necesidad de adaptación de los modelos de trabajo y liderazgo (+5 p.p.)
- Redefinición del concepto de éxito profesional (+9 p.p.)
- Tensiones por las expectativas generacionales (+8 p.p.)

Los datos mostrados hacen referencia a los más jóvenes, de 16 a 24 años, en comparación con el Total de Población Activa.

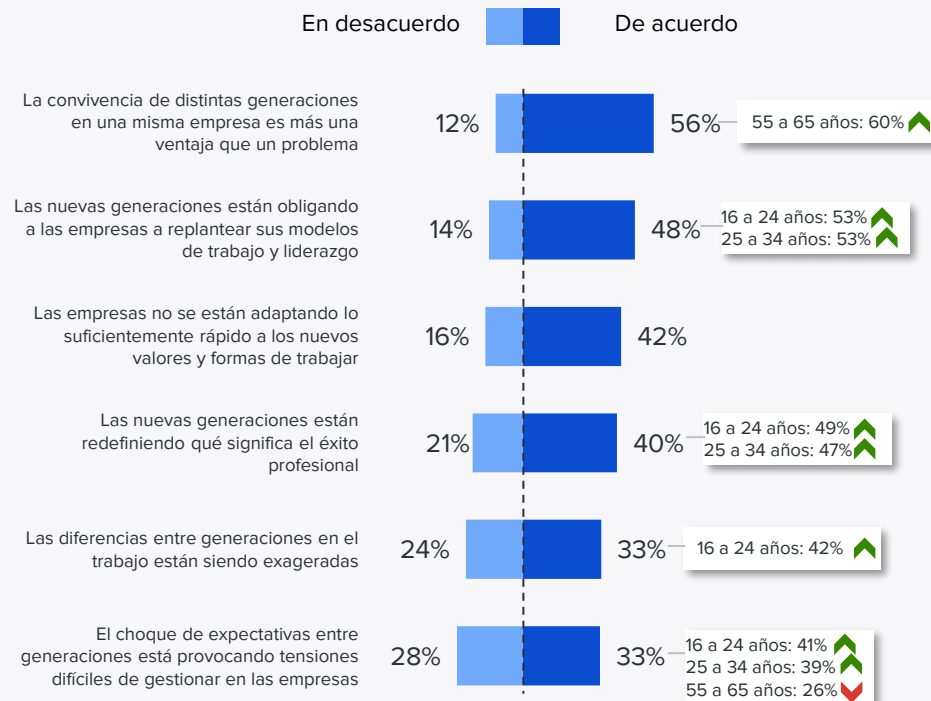
La convivencia generacional se percibe como una ventaja entre los empleados/as.

Así, esta es la afirmación más apoyada por más de la mitad de la Población Activa, junto a la percepción de que se está produciendo un replanteamiento de los modelos de trabajo y liderazgo como consecuencia.

No obstante, parece que hay discrepancia en cuanto a las tensiones generadas por la convivencia.

Pero no todos comparten la misma percepción, hay diferencias entre generaciones...

Convivencia generacional en la empresa



Base Población Activa (4.660)

↑ ↓ Diferencias significativas vs. Total (N.C. 95%)

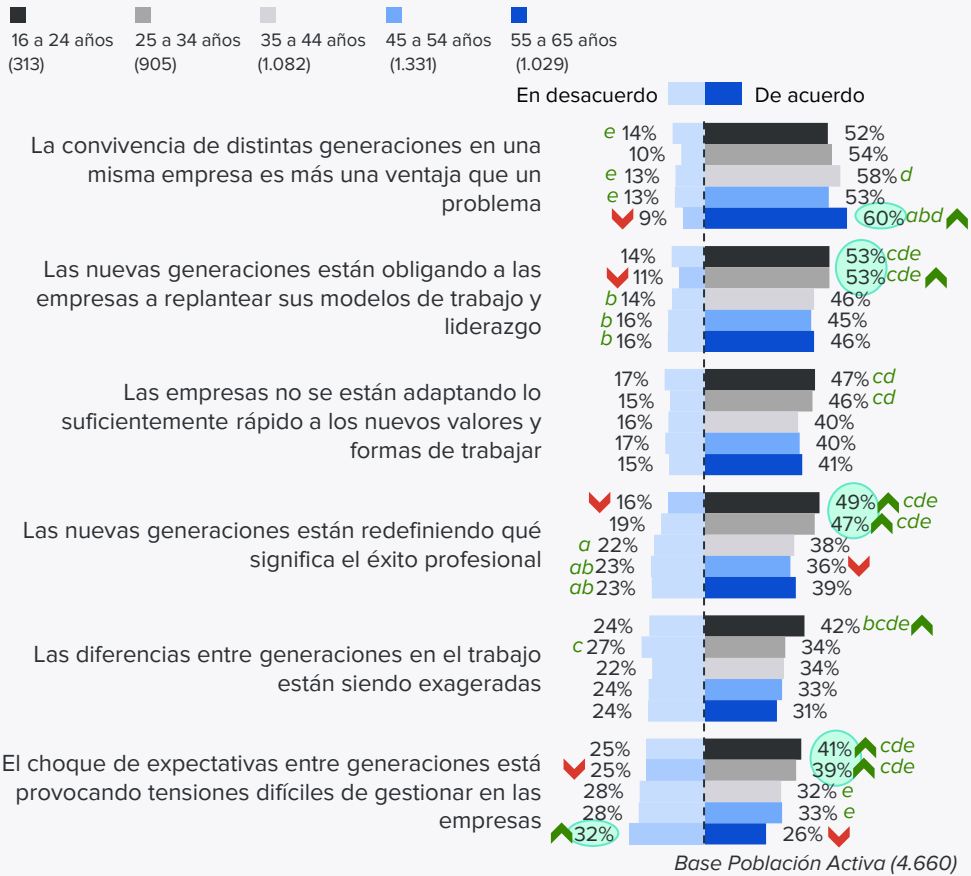
AE3. En el mercado laboral es habitual que convivan en la misma empresa empleados/as de diferentes generaciones. Pensando en tu propia experiencia, ¿en qué medida estás de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre la convivencia generacional en el mercado laboral?

Los mayores de 55 años son los que más perciben el beneficio de la convivencia generacional.

También son ellos **los únicos que no piensan** que el choque entre generaciones esté provocando tensiones difíciles de gestionar en las empresas.

No obstante, los más jóvenes tienen una percepción más distanciada (y con mayor percepción del impacto): La adaptación de los modelos de trabajo y liderazgo, la redefinición del éxito laboral y las tensiones producidas por el choque de expectativas generacionales son consecuencias percibidas por los más jóvenes.

Convivencia generacional en la empresa



AE3. En el mercado laboral es habitual que convivan en la misma empresa empleados/as de diferentes generaciones. Pensando en tu propia experiencia, ¿en qué medida estás de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre la convivencia generacional en el mercado laboral?

Destaca por encima Destaca por debajo
Diferencias significativas vs. Total (N.C. 95%)
Diferencias significativas entre segmentos (N.C. 95%).

03 Modelos de liderazgo



Los modelos de liderazgo según Goleman tienen como base la Inteligencia Emocional.

No hay un estilo perfecto por sí solo y ninguno de ellos es erróneo, todo dependerá del contexto.

Los líderes que dominan cuatro o más estilos - especialmente los estilos coercitivo, democrático, afiliativo y orientativo - logran el mejor ambiente de trabajo y los mejores resultados empresariales.

Leadership That Gets Results

Daniel Goleman

Modelos de liderazgo según Goleman

Imagen de elaboración propia, generada con IA



Coercitivo

Da instrucciones claras y los trabajadores/as las cumplen sin cuestionarlas



Orientativo

Inspira y motiva a los trabajadores/as generando compromiso con los objetivos del equipo



Afiliativo

Prioriza las relaciones personales y el bienestar del equipo, en un ambiente de trabajo de confianza



Democrático

Consulta las opiniones de los trabajadores/as antes de tomar decisiones



Marcapasos

Actúa con el ejemplo, con un nivel de rendimiento alto que espera que los trabajadores/as mantengan



Formativo

Actúa como mentor, apoyando el desarrollo individual de cada trabajador/a



El modelo afiliativo gana en la realidad y en la preferencia; el coercitivo, segundo en la práctica, es el que menos se prefiere.

En un contexto en el que la realidad muestra una amplia diversidad de modelos de liderazgo (no hay uno que destaque por encima – tan sólo el formativo es el menos habitual)...

- El modelo afiliativo – que se forja a través de las relaciones personales y bienestar del equipo – coincide con ser un modelo de liderazgo presente en la realidad de las empresas y además el más preferido.
- El modelo coercitivo: a pesar de ser un modelo de liderazgo establecido, es el menos preferido.

REALIDAD	Vs.	PREFERENCIA
Afliativo		Afliativo
Coercitivo		Orientativo
Democrático		Democrático
Orientativo		Marcapasos
Marcapasos		Formativo
Formativo		Coercitivo

Nota de interpretación: se muestra el Ránking de modelos más comunes vs. Ránking de Modelos más preferidos; no obstante, la realidad indica que un 30% no es capaz de determinar el modelo de liderazgo de su responsable – y por ello mostramos un ránking en lugar de los porcentajes.

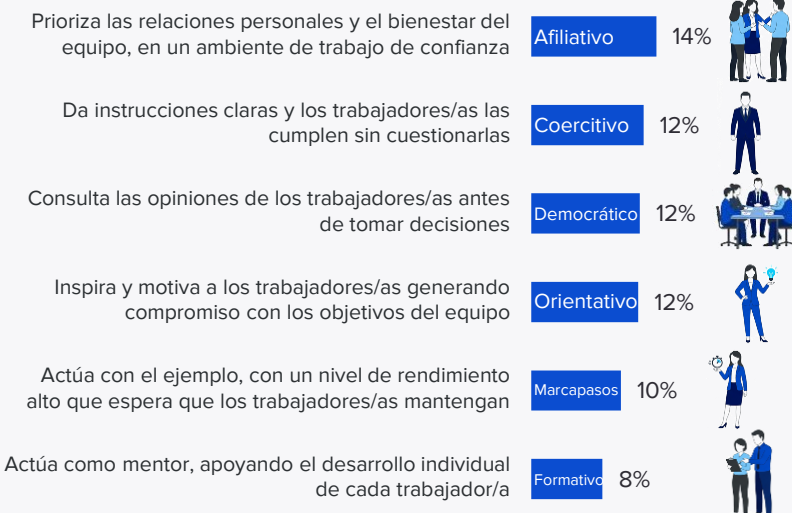
Los profesionales apuntan a una amplia diversidad de modelos de liderazgo entre sus responsables.

No obstante, el modelo afiliativo destaca ligeramente sobre el resto, mientras que el de mentor (Formativo) es el modelo menos asociado a los responsables de equipo.

Liderazgo en las empresas

Modelo de liderazgo de Goleman

El responsable de mi empresa...



El 30% no identifica a su responsable con ninguno de los tipos de liderazgo descritos y el 2% restante no tiene responsable directo (es autónomo).

Base Población Ocupada (4.204)

Seis modelos, ninguna mayoría: la preferencia de liderazgo es diversa.

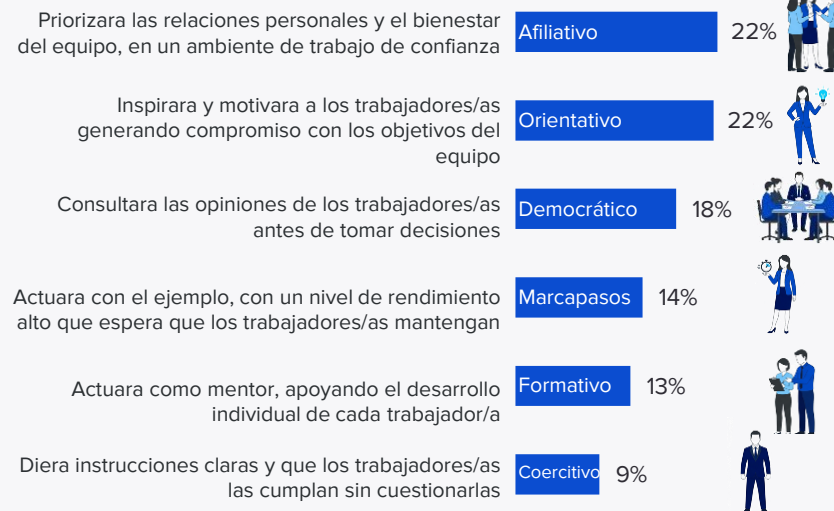
Los modelos afiliativo y orientativo encabezan la preferencia de los trabajadores/as: cuidar las relaciones y bienestar del equipo e inspirar y motivar, aunque ninguno logra la mayoría.

El modelo coercitivo, más presente en la realidad, es el menos apreciado por los trabajadores/as.

Preferencia por modelo de liderazgo en las empresas

Modelo de liderazgo de Goleman

Preferiría que el responsable de mi empresa...



El 2% restante no tiene responsable directo (es autónomo).

La preferencia varía además según el sexo: los hombres prefieren más el democrático (+3 p.p.) y las mujeres el afiliativo (+3 p.p.)

Base Población Ocupada (4.204)

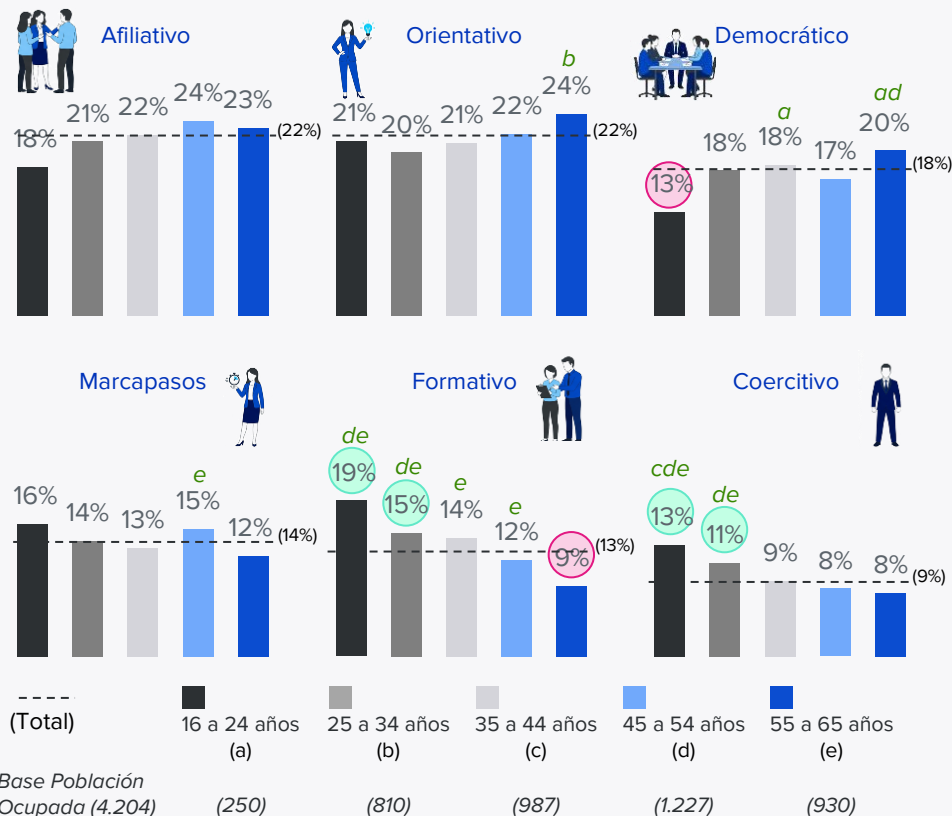
La preferencia por uno u otro modelo de liderazgo según la edad pasa de la mentoría a la participación.

Aunque los modelos mayoritarios son el afiliativo y el orientativo de forma transversal, hay matices...

- El liderazgo formativo (la mentoría) es el más deseado entre los más jóvenes y cae a la mitad entre los mayores de 55: **la brecha generacional más amplia de las seis.**
- El liderazgo democrático gana peso con la edad: los **mayores de 55 valoran mucho más que se les consulte antes de decidir.**
- El estilo coercitivo (recibir instrucciones claras y sencillas sin cuestionar) pierde apoyo a medida que se envejece, aunque nunca es mayoritario en ningún grupo.

Preferencia por modelo de liderazgo en las empresas

Modelo de liderazgo de Goleman



▲ ▼ Diferencia significativamente positivas y negativas vs. Total (N.C. 95%)

● Destaca por encima
● Destaca por debajo

abcde

Diferencias significativas entre segmentos (N.C. 95%).

La preferencia por uno u otro modelo de liderazgo según la edad de los/as profesionales nos ayuda a entender también el rol del trabajo en sus vidas...

← + Dirección y estructura

+ Autonomía y consulta →

16 a 24 años

Es quien menos se ancla en la estabilidad y el más reactivo: **espera indicaciones claras**. Prefiere el liderazgo formativo; es quien mejor acepta el coercitivo y quien menos valora el democrático.

Formativo (+6 p.p.)

Coercitivo (+4 p.p.)

Democrático (-5 p.p.)

LIDERAZGO IDEAL:

Está entrando en el mercado laboral y lo que más valora es **aprender y formarse**.

Busca instrucciones claras y sencillas, que le permitan construir una dirección clara de desarrollo profesional.

#simplicidad

#formación

#claridad

25 a 34 años

La estabilidad empieza a pesar y la reactividad cede: ya **pide contexto, no solo tareas**. Gana el liderazgo afiliativo y el orientativo, mientras pierde fuerza el formativo.

Formativo (+2 p.p.)

Coercitivo (+2 p.p.)

LIDERAZGO IDEAL:

Se está estableciendo: **busca pertenencia y un proyecto en el que crecer**.

Con más iniciativa, **quiere que le den rumbo y le acompañen**, no que le instruyan.

#pertenencia

#crecimiento

#acompañamiento

35 a 44 años

Preferencia por empresas estables y entornos previsibles, con una reactividad baja. Prefiere el liderazgo afiliativo y es de los que **más valora el democrático**.

Democrático (en promedio)

LIDERAZGO IDEAL:

Domina su trabajo: pide reglas claras y voz en lo que le afecta, **no supervisión**.

Ha encontrado su sitio y quiere que se le tenga en cuenta: se ve a sí mismo como un **colaborador que aporta al crecimiento de la empresa**.

#colaboración

#reconocimiento

45 a 54 años

Es el **menos reactivo y valora altamente la estabilidad** contractual. El afiliativo alcanza su máximo, seguido del orientativo y muy cercano al marcapasos; rechaza el coercitivo.

Afiliativo (+2 p.p.)

LIDERAZGO IDEAL:

Está en plena madurez profesional. Su proactividad pide **cercanía y confianza, así como una mayor autonomía**.

Es quien más propósito encuentra en el trabajo, **quien más lo vincula a su identidad**.

#autonomía

#confianza

#identidad

55 a 65 años

Es quien más se aferra a la **estabilidad y la previsibilidad, con mayor apego a la cultura del esfuerzo**. Prefiere el orientativo y el democrático; apenas valora el formativo ni el coercitivo.

Democrático (+2 p.p.)

Orientativo (+2 p.p.)

Formativo (-4 p.p.)

LIDERAZGO IDEAL:

Es el que aporta más experiencia.

Con un status laboral consolidado, pide dirección clara y que se cuente con su criterio.

#autonomía

#consulta

#estabilidad

Muchas gracias

