

PULSO@

INTERNAL COMMUNICATIONS



Generación Z: Compromiso y rotación laboral en América Latina

Resultados comparativos entre cinco países

Estudio de Pulso



PULSO@

INTERNAL COMMUNICATIONS

Generación Z: Compromiso y rotación laboral en América Latina

Resultados comparativos entre cinco países

Estudio de Pulso

Contenido

Resumen ejecutivo	4
-------------------	---

Metodología del estudio	5
-------------------------	---

Perú 8

Perfil de los participantes	9
Aspiraciones y motivaciones	11
Cultura organizacional	14
Comunicación interna	16
Liderazgo y desarrollo	18
Conclusiones	20

Ecuador 21

Perfil de los participantes	22
Aspiraciones y motivaciones	24
Cultura organizacional	27
Comunicación interna	29
Liderazgo y desarrollo	31
Conclusiones	33

Honduras 45

Perfil de los participantes	46
Aspiraciones y motivaciones	49
Cultura organizacional	51
Comunicación interna	52
Liderazgo y desarrollo	54
Conclusiones	56

Costa Rica 34

Perfil de los participantes	35
Aspiraciones y motivaciones	38
Cultura organizacional	40
Comunicación interna	41
Liderazgo y desarrollo	42
Conclusiones	44

Argentina 57

Perfil de los participantes	58
Aspiraciones y motivaciones	62
Cultura organizacional	64
Comunicación interna	66
Liderazgo y desarrollo	68
Conclusiones	71

Tendencias regionales	73
-----------------------	----

Perfil de los participantes	73
Aspiraciones y motivaciones	76
Cultura organizacional	79
Comunicación interna	81
Liderazgo y desarrollo	82

Conclusiones generales	84
------------------------	----

Resumen ejecutivo



El estudio **“Generación Z: compromiso y rotación laboral en América Latina”**, desarrollado por Pulso —una iniciativa conformada por agencias de la red Worldcom PR Group— tuvo como propósito comprender cómo se relacionan los jóvenes profesionales de 22 a 30 años con su trabajo y qué factores influyen en su decisión de permanecer o cambiar de empleo. Mediante un enfoque mixto aplicado en Perú, Ecuador, Argentina, Costa Rica y Honduras, la investigación analiza las motivaciones, expectativas y percepciones de esta generación sobre cultura organizacional, liderazgo y comunicación interna.

Los hallazgos muestran que los jóvenes conciben el trabajo como un espacio de aprendizaje y desarrollo, más que como una fuente exclusiva de estabilidad. En los cinco países, las oportunidades de crecimiento se posicionan como el principal factor que impulsa la permanencia o la rotación, seguido del buen clima laboral, la flexibilidad y el equilibrio entre la vida personal y profesional. Aunque el salario es relevante, no garantiza por sí solo la retención. La falta de oportunidades o la rigidez organizacional aparecen como las razones más frecuentes para cambiar de empleo.

El estudio evidencia que la confianza en las organizaciones depende de la coherencia entre lo que la empresa declara y lo que hace. Los jóvenes se identifican con los valores institucionales, pero se muestran críticos cuando perciben incongruencias. La autenticidad, la transparencia y la comunicación clara fortalecen su sentido de pertenencia; por el contrario, los vacíos de información y la falta de escucha se asocian con desmotivación.

En cuanto al liderazgo, la Generación Z valora a líderes que acompañen, orienten y generen confianza. Prefieren un liderazgo empático, cercano y con retroalimentación constante, más que una jefatura formal. Este patrón se repite de manera consistente en los cinco países estudiados.

En conjunto, la Generación Z refleja los cambios comunicacionales y organizacionales de una época marcada por la tecnología, impulsando modelos de trabajo basados en el desarrollo, la coherencia y el propósito. En este escenario, los hallazgos de Pulso invitan a las organizaciones a redefinir sus estrategias de comunicación y liderazgo: pasar de informar a dialogar, de dirigir a escuchar y de declarar valores a vivirlos cotidianamente, con el fin de conectar con un talento joven que prioriza la transparencia, la escucha y el desarrollo como pilares del compromiso.

Metodología del estudio

Ficha técnica del estudio

Campo	Descripción
Nombre del estudio	Generación Z: compromiso y rotación laboral en América Latina
Países participantes	Perú, Ecuador, Argentina, Costa Rica y Honduras
Agencias participantes de la red Worldcom Public Relations Group	Realidades S.A.C. (Perú) MC Comunicaciones (Ecuador) Alurralde Jasper & Asociados (Argentina) Agencia Interamericana de Comunicación (Costa Rica) Estrategia Digital PR (Honduras)
Período de aplicación	Setiembre a octubre de 2025
Enfoque metodológico	Mixto: cuantitativo y cualitativo
Técnicas de recolección de información	Encuestas en línea y entrevistas a profundidad
Instrumentos de aplicación	Cuestionario autoadministrado vía digital (difundido por redes sociales y código QR en puntos estratégicos). Guía de entrevista semiestructurada aplicada de forma virtual.
Tamaño de muestra total	Total regional: 1767 encuestas y 50 entrevistas Promedio por país: 353 encuestas y 10 entrevistas.
Margen de error / Nivel de confianza	Estimado: $\pm 5\%$, con un nivel de confianza del 95 %.
Limitaciones	Variaciones en el tamaño de muestra por país; disponibilidad de participantes para entrevistas; muestra no probabilística de jóvenes urbanos con acceso digital.



El estudio se desarrolló con un enfoque mixto, combinando encuestas cuantitativas y entrevistas cualitativas. **Se enfocó en jóvenes profesionales de 22 a 30 años**, rango definido por representar el grupo etario que actualmente transita los primeros años de inserción y consolidación en el mercado laboral.

Esta etapa resulta clave para comprender sus percepciones sobre compromiso, rotación e identidad con las organizaciones, así como las condiciones que valoran para permanecer o desarrollarse profesionalmente. La investigación se realizó en Perú, Ecuador, Argentina, Costa Rica y Honduras, a través de las agencias socias de la red de Worldcom, entre setiembre y octubre de 2025.

El cuestionario fue aplicado de forma en línea e incluyó preguntas sobre aspiraciones personales y motivaciones laborales, cultura organizacional, comunicación interna, liderazgo y desarrollo profesional. Previo a su difusión, se realizó una encuesta piloto en los cinco países para validar la claridad, coherencia conceptual y pertinencia regional de los ítems. Cada agencia difundió de manera independiente el instrumento en su respectivo país, manteniendo una estructura y secuencia homogénea que permitió la comparación regional.

Los datos fueron procesados y analizados de forma descriptiva y comparativa, complementándose con el análisis temático de las entrevistas a profundidad. Si bien los resultados ofrecen una visión representativa de las tendencias laborales de esta generación, su alcance es exploratorio, dado que la muestra no probabilística se concentró en jóvenes urbanos con acceso digital.

Resultados por país



Perú



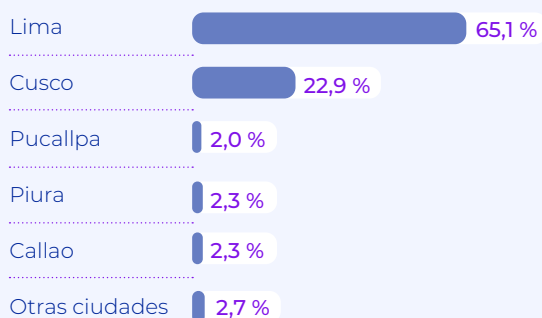


Perú

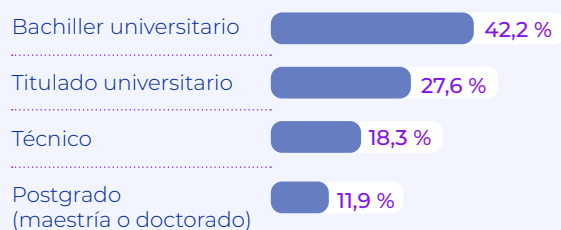


Perfil de los participantes

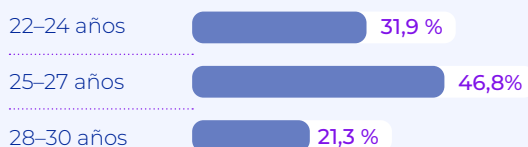
Distribución geográfica (%)



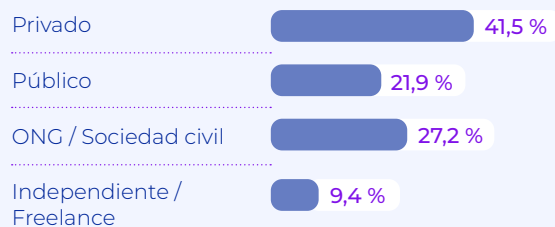
Nivel educativo (%)



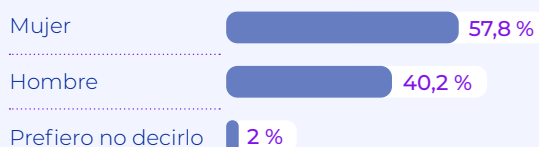
Distribución por edad (%)



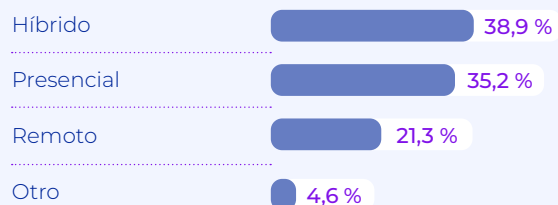
Sector laboral (%)



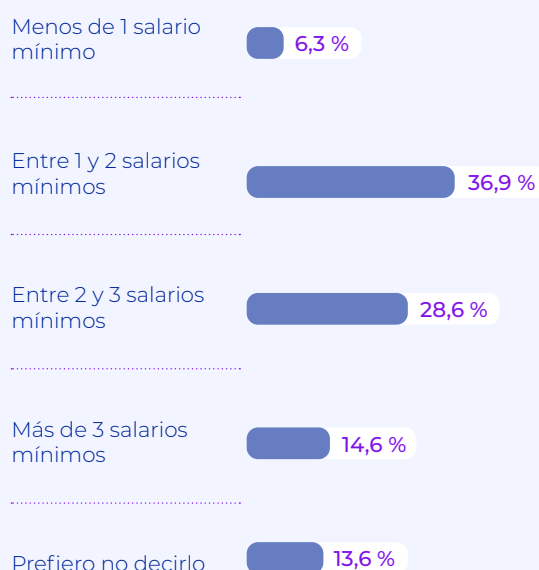
Género (%)



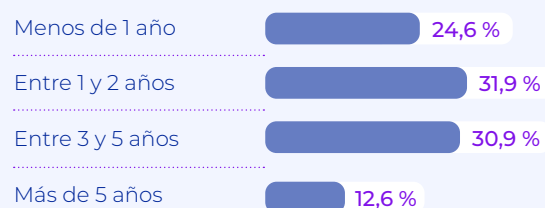
Modalidad de trabajo (%)



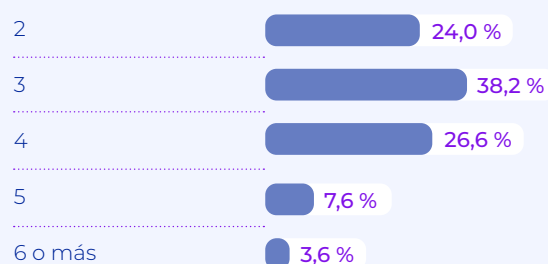
Rango salarial (%)



Experiencia laboral (años) (%)



Número de organizaciones previas (%)



Los jóvenes encuestados conforman una fuerza laboral en crecimiento, caracterizada por su alta formación académica, capacidad de adaptación y búsqueda activa de aprendizaje. En términos geográficos, la muestra está concentrada en Lima (65,1 %) y Cusco (22,9 %), mientras que otras ciudades aportan porcentajes residuales (Pucallpa 2,0 %, Piura 2,3 %, Callao 2,3 % y otras 2,7 %), lo que sitúa al estudio principalmente en contextos urbanos con predominancia capitalina. Por edad, predominan los 25 a 27 años (46,8 %), seguidos por 22 a 24 (31,9 %) y 28 a 30 (21,3 %), un perfil etario que expresa la transición entre la inserción laboral inicial y la proyección profesional.

En términos de género, la muestra está compuesta mayoritariamente por mujeres (57,8 %), seguidas de hombres (40,2 %), con un 2 % que prefirió no especificar su género. Esta distribución confirma la alta participación de mujeres jóvenes en el mercado laboral peruano, especialmente en un contexto donde la igualdad de oportunidades empieza a visibilizarse con mayor fuerza, aunque aún enfrenta desafíos en ámbitos de liderazgo y remuneración.

En cuanto a formación, el grupo presenta un perfil altamente calificado en la participación: 42,2 % bachilleres universitarios, 27,6 % titulados, 18,3 % técnicos y 11,9 % con estudios de posgrado. Este perfil explica la orientación hacia entornos que ofrezcan desarrollo profesional. La trayectoria de varios participantes muestra que el ingreso temprano al mundo laboral —muchas veces mientras cursaban estudios— fortaleció su sentido de responsabilidad y compromiso. *“Ingresé como practicante y luego me quedé fijo; llevo dos años en el área de calidad”* (Participante 5, 25 años), comenta un participante, reflejando cómo el inicio de una práctica profesional se convirtió en punto de partida para su desarrollo.

La distribución por sector muestra una diversidad notable: el 41,5 % trabaja actualmente en el sector privado, seguido del 27,2 % en ONG o sociedad civil, del 21,9 % en el sector público y del 9,4 % como independientes o *freelancers*. Esta distribución evidencia trayectorias versátiles y apertura hacia distintos tipos de organizaciones. En modalidad de trabajo, predominan los esquemas híbridos (38,9 %) y presenciales (35,2 %), mientras que el trabajo remoto alcanza 21,3 % y otras modalidades 4,6 %, lo que confirma una mayor apertura a estructuras laborales flexibles.

En materia salarial, la mayoría percibe entre uno o dos salarios mínimos (36,9 %), seguida de dos a tres salarios mínimos (28,6 %), mientras que solo 14,6 % supera los tres salarios mínimos y 6,3 % está por debajo de uno. Un 13,6 % prefirió no declarar sus ingresos, lo que sugiere cierto nivel de reserva sobre la percepción económica personal.

Respecto a la experiencia laboral, la mayor parte de los encuestados acumula entre uno y dos años (31,9 %) y tres y cinco años (30,9 %) de experiencia, mientras que 24,6 % tiene menos de un año y 12,6 % supera los cinco años. En paralelo, la mayoría ha trabajado en tres organizaciones (38,2 %) o cuatro (26,6 %), seguidos de quienes reportan dos (24 %), cinco (7,6 %) o seis o más (3,6 %). Con base en estos datos, se estima que los jóvenes cambian de empleo aproximadamente cada año o año y medio, un ritmo que refleja movilidad estratégica orientada al aprendizaje, al desarrollo de habilidades y a la búsqueda de mejores condiciones laborales. *“Antes estuve en otra empresa del mismo rubro, pero me cambié por crecimiento profesional”* (Participante 7, 28 años), comenta un participante, sintetizando la lógica de cambio progresivo que caracteriza a este grupo.

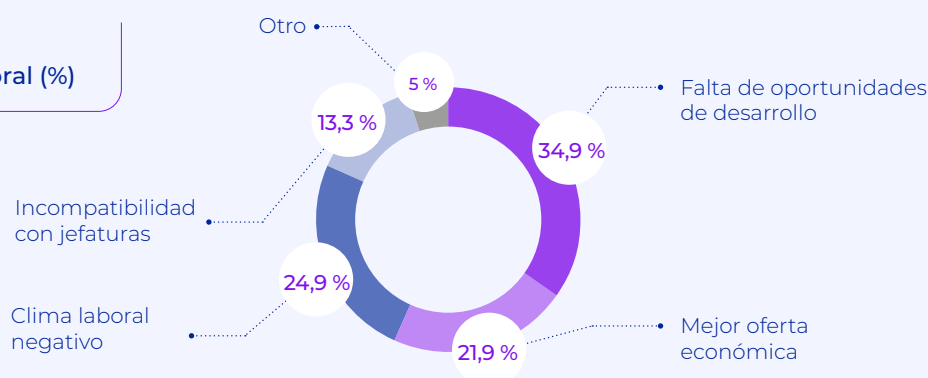
En conjunto, el perfil de los jóvenes encuestados revela una generación con trayectorias laborales diversas, formación en crecimiento y capacidad de adaptación, que ha aprendido a desenvolverse en contextos cambiantes para construir sus primeras etapas profesionales sobre la base de la experiencia, la flexibilidad y la posibilidad de desarrollar una carrera coherente con sus expectativas personales.



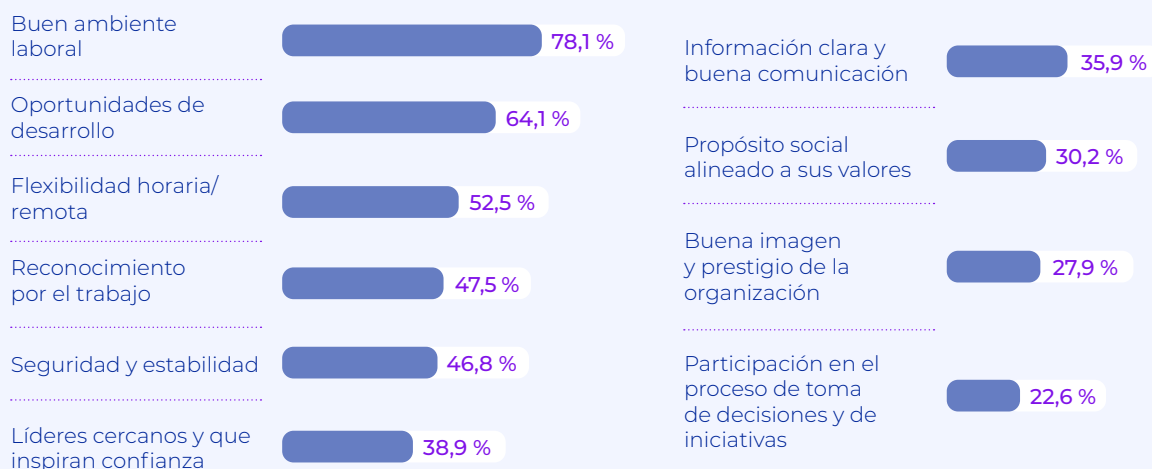
Aspiraciones y motivaciones

Aspiraciones, motivaciones y expectativas de permanencia de jóvenes profesionales en Perú (%)

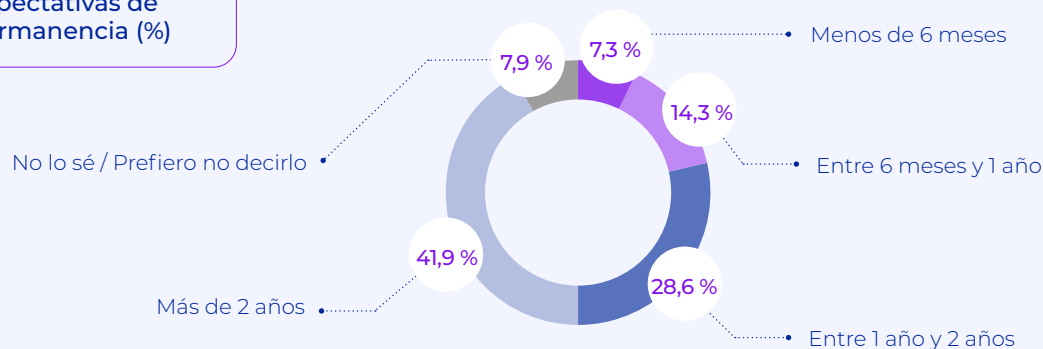
Motivo de cambio laboral (%)



Factores que motivan la permanencia (%)



Expectativas de permanencia (%)



El principal motor del cambio laboral entre los jóvenes profesionales peruanos es la búsqueda de desarrollo y aprendizaje. Ante la pregunta sobre la razón principal para cambiar de trabajo, el 34,9 % señaló la falta de oportunidades de crecimiento profesional, seguido de un clima laboral negativo (24,9 %) y de mejor oferta económica (21,9 %), y en menor medida la incompatibilidad con las jefaturas (13,3%). Esto evidencia que la movilidad laboral se explica tanto por la necesidad de avanzar, adquirir nuevas competencias y proyectarse en entornos que valoren su potencial, como por la expectativa de recibir una retribución acorde con dicho crecimiento.



“Lo que más me motiva es aprender cosas nuevas, no quedarme solo con lo que sé”. (Participante 1, 23 años).



“Busco seguir creciendo en lo técnico, pero también en lo personal, aprender a liderar equipos y tener más responsabilidades”. (Participante 5, 25 años).

Esta búsqueda de desarrollo también se refleja en los factores que los jóvenes valoran para permanecer en una organización, una pregunta de respuesta múltiple que permite identificar prioridades complementarias. Los participantes destacan principalmente el buen ambiente laboral (78,1 %), las oportunidades de aprendizaje y desarrollo (64,1 %) y la flexibilidad horaria o remota (52,5 %). El reconocimiento por los logros (47,5 %) y la estabilidad (46,8 %) complementan este perfil, mostrando que los incentivos emocionales y de crecimiento pesan más que los materiales o jerárquicos.



“En primer lugar pondría un buen clima laboral, porque no me veo en un lugar donde, así me paguen bien, exista un ambiente pésimo”. (Participante 7, 28 años).



“Lo otro es tener línea de carrera, que puedas crecer dentro de la misma organización”. (Participante 8, 28 años).

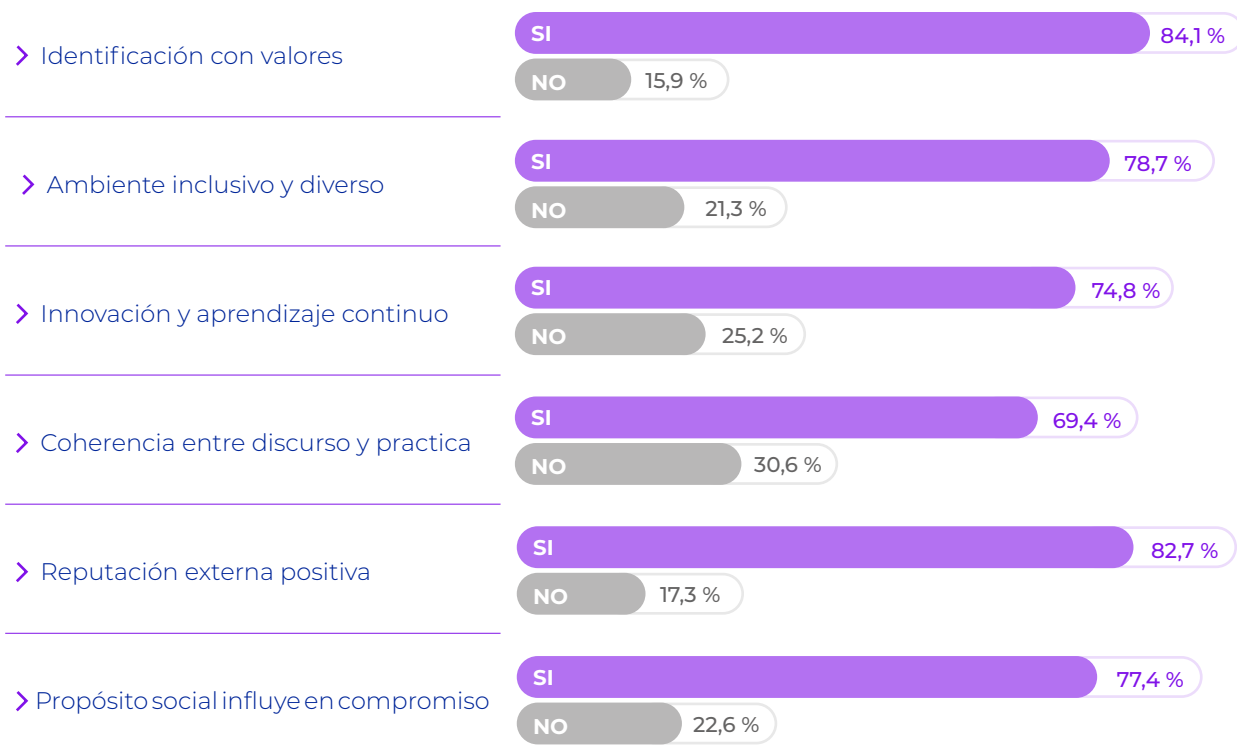
Aunque se trata de una generación que muestra apertura al cambio, este no necesariamente implica rotación constante. Ante la pregunta sobre su expectativa de permanencia, el 41,9 % proyecta quedarse más de dos años en su empleo actual, mientras que un 21,6 % prevé cambiar antes del primer año. Estos datos sugieren que la rotación responde más a una evaluación práctica de las oportunidades de crecimiento y bienestar emocional que a una rotación por inestabilidad. Es decir, los jóvenes buscan espacios donde el aprendizaje, la coherencia institucional y el bienestar emocional puedan sostenerse en el tiempo.

En conjunto, los resultados muestran una generación que concibe el trabajo como una experiencia de desarrollo integral, en la que aprender, aportar y sentirse valorado pesan más que la permanencia o la estabilidad formal. El compromiso, por tanto, se construye a partir del propósito y la posibilidad de crecimiento, más que del tiempo de servicio.



Cultura organizacional

Percepción de la cultura organizacional entre jóvenes profesionales de Perú (%)



Los jóvenes profesionales peruanos valoran profundamente la coherencia, la inclusión y el propósito dentro de las organizaciones. Su relación con la cultura laboral no se basa solo en la identificación formal con los valores institucionales, sino en la experiencia cotidiana de vivirlos en la práctica en cada organización.

El 84,1 % de los participantes afirmó identificarse con los valores que promueve su organización, lo que refleja una afinidad ética con los principios institucionales. Esta identificación se fortalece cuando se perciben entornos inclusivos y diversos, algo que reconoce el 78,7 % de los encuestados, quienes valoran el respeto y la apertura como rasgos esenciales de una cultura moderna.



“Hay un buen ambiente laboral... siempre estamos dispuestos a recibir cualquier idea que tengamos como iniciativa”. (Participante 2, 23 años)

La innovación y el aprendizaje continuo también emergen como pilares de una cultura organizacional positiva: el 74,8 % considera que su empresa fomenta estas prácticas, asociándolas con la posibilidad de crecer y aportar ideas. Sin embargo, la mirada crítica aparece al evaluar la coherencia entre el discurso y la práctica, donde solo el 69,4 % percibe consistencia. Esta brecha sugiere que, aunque las organizaciones comunican valores sólidos, aún enfrentan desafíos para reflejarlos en la práctica en todos los niveles jerárquicos.



“El ambiente es bueno, hay confianza entre los compañeros, aunque a veces se siente un poco la jerarquía”. (Participante 3, 24 años).

A nivel externo, el 82,7 % reconoce que su empresa goza de una buena reputación como empleadora, lo que refuerza la legitimidad institucional hacia fuera. Además, el 77,4 % afirma que el propósito social de la organización influye en su compromiso, confirmando que el sentido de trascendencia es un factor de vínculo emocional con el trabajo.



“Para mí, lo más importante es que la empresa tenga coherencia con sus valores y que estos realmente se vivan en el día a día”. (Participante 3, 24 años).

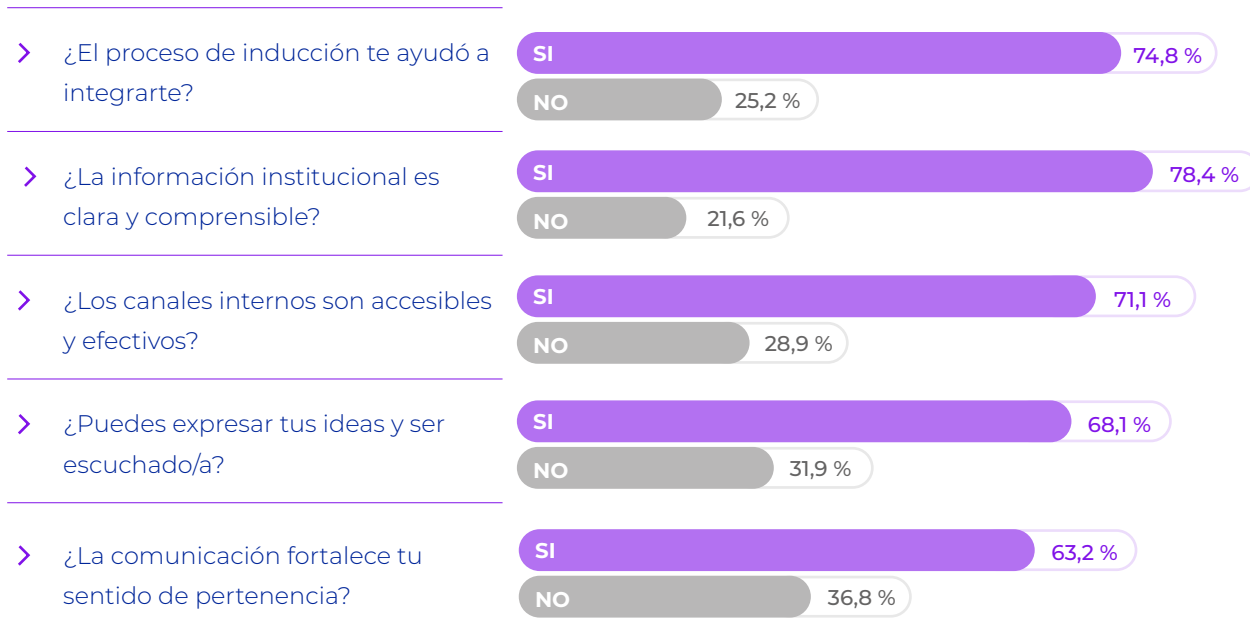


En conjunto, los resultados revelan una generación que interpreta la cultura organizacional como un ecosistema ético y humano, donde la transparencia, la inclusión y el propósito definen la identificación y la permanencia. Los jóvenes se comprometen con empresas que escuchan, reconocen y son coherentes, y tienden a desvincularse cuando perciben una distancia entre lo que la organización comunica y lo que realmente practica.



Comunicación interna

Percepción de la comunicación interna entre jóvenes profesionales de Perú (%).



La comunicación interna se consolida como un eje fundamental del bienestar y la cohesión organizacional entre los jóvenes profesionales. En general, los resultados muestran una valoración positiva, aunque con diferencias significativas entre organizaciones y niveles jerárquicos.

El 71 % de los encuestados considera que el proceso de inducción los ayudó a integrarse adecuadamente a la organización, mientras que un 29% no tuvo esa experiencia. Esta brecha sugiere que, aunque la mayoría recibe un proceso de inmersión inicial, todavía existen organizaciones que no aprovechan la inducción como espacio para construir sentido de pertenencia desde el inicio.

La claridad y accesibilidad de la información institucional también se perciben de forma mayoritariamente favorable: el 77 % señala que los mensajes son claros y comprensibles, y un 73 % considera efectivos los canales internos, como correos, reuniones o intranet. Sin embargo, varios jóvenes resaltan que la calidad de la comunicación depende, en gran medida, de los liderazgos intermedios. Cuando los mensajes no fluyen con consistencia, se generan vacíos informativos que afectan la confianza y la coordinación entre equipos.

El 68 % afirma que puede expresar sus ideas y sentirse escuchado, y un 65 % considera que la comunicación interna fortalece su sentido de pertenencia. Estos resultados reflejan un entorno comunicacional mayormente abierto y participativo, aunque aún limitado por estilos de liderazgo más jerárquicos o poco receptivos.



“Siento que se valora cuando uno da su opinión o propone algo, hay un espacio real de escucha”. (Participante 6, 24 años)

La coherencia comunicacional emerge como un aspecto crítico: cuando los mensajes institucionales no se transmiten con la misma claridad desde la dirección hacia los distintos equipos, los jóvenes perciben desconexión y falta de alineamiento. En palabras de un encuestado:



“La comunicación es buena, pero depende mucho del jefe, algunos son más abiertos que otros”. (Participante 9, 25 años)

En conjunto, los resultados confirman que una comunicación clara, coherente y bidireccional fortalece el compromiso y eleva los niveles de permanencia laboral. Para los jóvenes profesionales, comunicar no es solo informar, sino también reconocer, dialogar y generar espacios de confianza. Como expresó una participante:



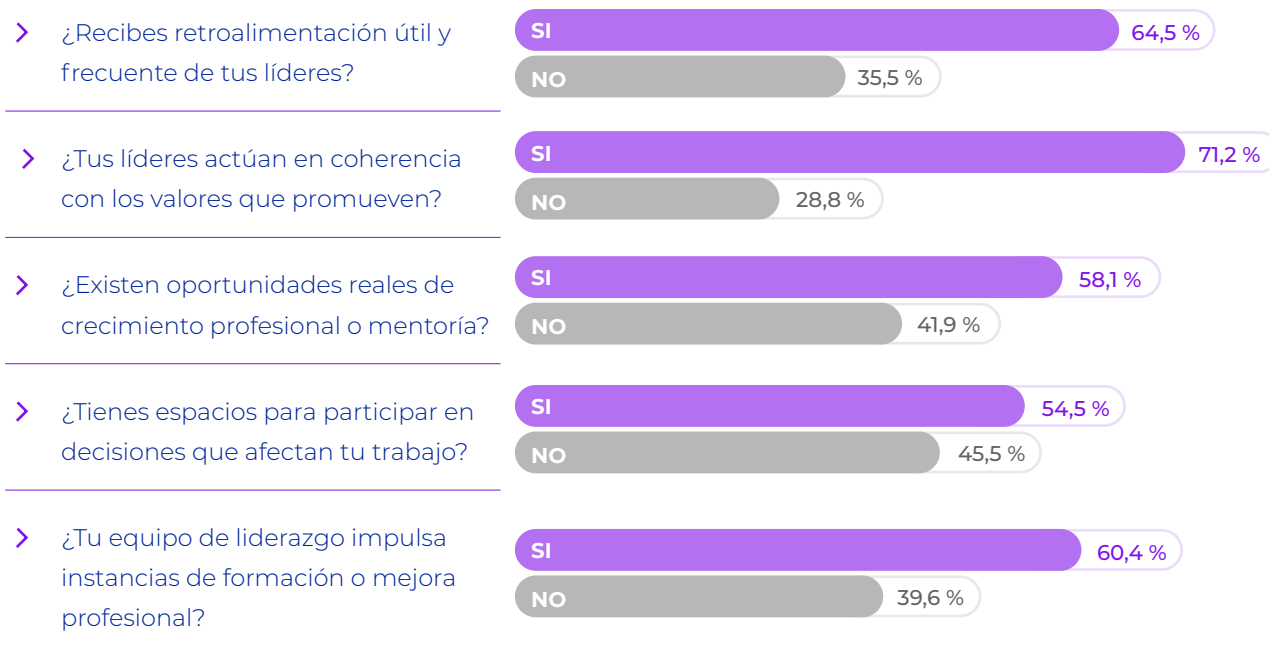
“Creo que la comunicación interna es clave para que los colaboradores se sientan parte de la organización y entiendan hacia dónde se quiere ir”. (Participante 10, 26 años)





Liderazgo y desarrollo

Percepción del liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional interna entre jóvenes profesionales de Perú (%)



El liderazgo se consolida como un eje determinante en la experiencia laboral de los jóvenes profesionales, tanto en su motivación como en su decisión de permanencia dentro de las organizaciones. Los resultados muestran una valoración moderadamente positiva: aunque predominan las percepciones favorables, persisten brechas en la retroalimentación, la formación continua y las oportunidades concretas de crecimiento.

El 64,5 % de los encuestados afirma recibir retroalimentación útil y frecuente de sus líderes, mientras que un 35,5 % no percibe acompañamiento constante. Este hallazgo sugiere que, si bien la figura del líder ya no se asocia a procesos de control, todavía hay margen para fortalecer el seguimiento y el reconocimiento cotidiano. Para los jóvenes, la retroalimentación oportuna es un signo de interés y guía profesional; su ausencia puede interpretarse como falta de dirección o reconocimiento.

El 71,2 % considera que sus líderes actúan de manera coherente con los valores que promueven, lo que refuerza la confianza y el sentido ético dentro de las organizaciones. Sin embargo, esta valoración desciende al abordar las oportunidades de desarrollo: solo el 58,1 % identifica espacios reales de crecimiento o mentoría, y un 54,5 % siente que puede participar en decisiones que afectan su trabajo.

Los jóvenes valoran especialmente a los líderes que enseñan, acompañan y confían. La empatía, la comunicación clara y la disposición a guiar son las cualidades más mencionadas:



“Un buen líder para mí es alguien que te acompaña, que te orienta y confía en ti, no alguien que te controla todo el tiempo”. (Participante 6, 24 años)

La posibilidad de aprender mediante la práctica y el diálogo también aparece como un factor clave de compromiso:



“Mi jefe me da bastante autonomía, confía en el trabajo que hago y me guía cuando lo necesito”. (Participante 10, 26 años)

Aunque un 60,4 % señala que su equipo de liderazgo impulsa instancias de formación o mejora profesional, los testimonios muestran que muchas de estas iniciativas son puntuales y no se integran en planes de desarrollo sostenido. Como señala una participante:



“Sería bueno tener un plan de desarrollo más claro, que te diga cómo puedes crecer dentro de la empresa”. (Participante 5, 25 años)

Esta brecha entre intención formativa y estrategia institucional representa uno de los principales retos para retener talento joven.

En conjunto, los resultados revelan que, para esta generación, el liderazgo trasciende la jerarquía y se fundamenta en la coherencia, la inspiración y el aprendizaje mutuo. Los jóvenes buscan líderes que reconozcan sus capacidades, promuevan su crecimiento y generen espacios de confianza. Un liderazgo empático y formativo no solo impulsa la productividad, sino que se convierte en un elemento clave para construir organizaciones sostenibles y con propósito.

Conclusiones



Los jóvenes profesionales peruanos combinan un alto nivel educativo, una mayor capacidad de adaptación y una clara orientación al desarrollo, acompañadas de expectativas precisas sobre la coherencia institucional y el liderazgo en sus entornos laborales.

En sus motivaciones destacan los factores relacionales y de aprendizaje, por encima de los económicos. El buen ambiente laboral (78 %), las oportunidades de desarrollo (64 %) y la flexibilidad (52 %) se posicionan como prioridades para esta generación.

El propósito social adquiere especial relevancia: el 77 % señala que influye directamente en su compromiso con la organización.

El liderazgo esperado es coherente, empático y formador: los jóvenes valoran a líderes que enseñan, acompañan y promueven autonomía, más que a quienes controlan.

Más que una señal de inestabilidad, la movilidad laboral responde a la búsqueda de crecimiento, donde el aprendizaje, el propósito y el bienestar emocional son determinantes para decidir permanecer o cambiar de empleo.

Los jóvenes profesionales valoran organizaciones coherentes, donde lo que se comunica se refleja en la práctica; no obstante, un 69 % identifica brechas entre el discurso institucional y las acciones cotidianas.

La comunicación interna no se limita al flujo informativo, sino que se vincula estrechamente con la calidad de las interacciones con sus líderes y equipos, especialmente en términos de escucha, confianza y pertenencia.

Aunque la valoración general es positiva, persiste una brecha en el acceso a oportunidades de desarrollo profesional: solo el 58 % percibe espacios concretos de crecimiento dentro de su organización.

Ecuador



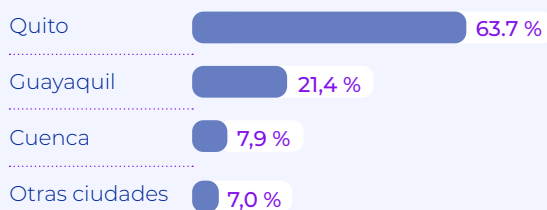


Ecuador

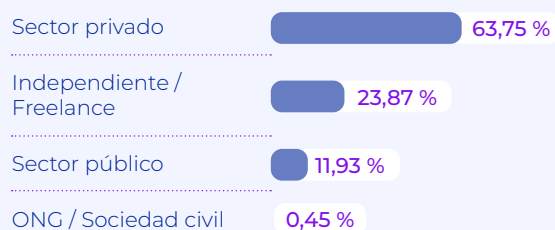


Perfil de los participantes

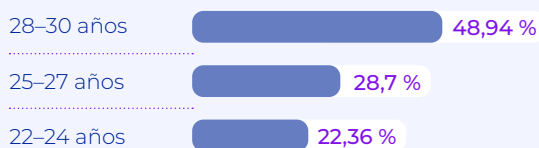
Distribución geográfica (%)



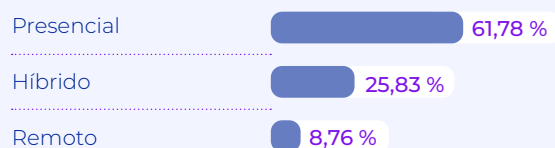
Sector laboral (%)



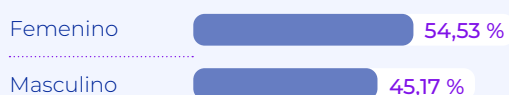
Distribución por edad (%)



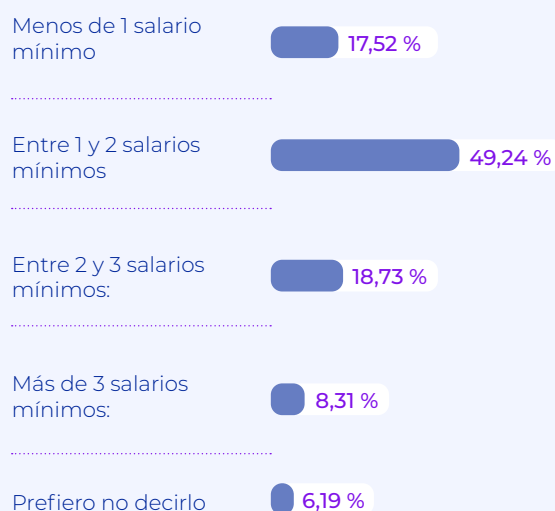
Modalidad de trabajo (%)



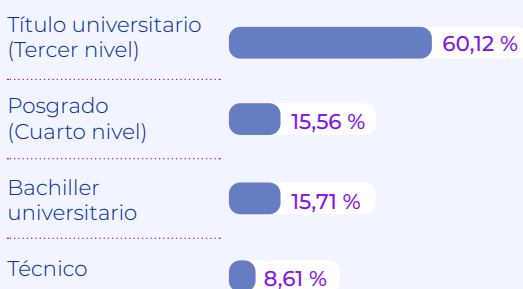
Género (%)



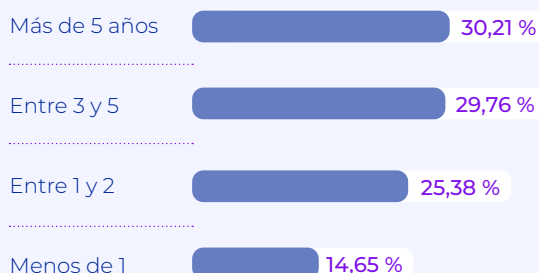
Rango salarial (%)



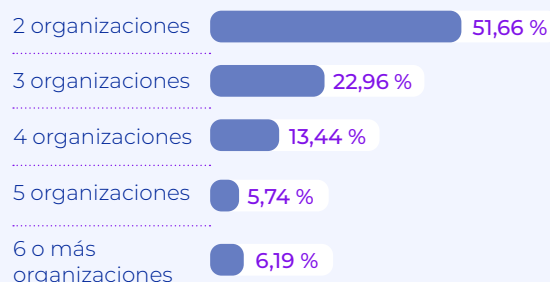
Nivel educativo (%)



Experiencia laboral (años) (%)



Número de organizaciones previas (%)



El perfil de los participantes refleja una muestra diversa de jóvenes profesionales de Ecuador, con una representación equilibrada de género, predominantemente mujeres (54,5 %) y hombres (45,2 %), lo que ofrece una visión inclusiva del grupo y permite una lectura amplia y confiable de sus percepciones sobre clima laboral, inclusión y pertenencia. En cuanto a la edad, el 48,94 % de los encuestados se encuentra entre los 28 y 30 años, lo que sitúa a la mayoría en etapas intermedias de carrera con entre tres y cinco años de experiencia laboral, base suficiente para reflexionar críticamente sobre su trayectoria y sus expectativas profesionales.

Además, la mayor parte de los encuestados se desempeña en el sector privado (63,8 %), bajo modalidades presenciales (61,8 %) o híbridas (25,8 %). Estos datos permiten comprender mejor su relación con los entornos laborales: valoran las oportunidades de crecimiento y el ambiente laboral por encima de los incentivos económicos.

Aunque la presencialidad sigue predominando, se evidencia cierta tensión entre esta modalidad y el deseo de mayor flexibilidad y equilibrio entre la vida personal y profesional, un aspecto que se abordará más adelante al analizar sus motivaciones.

En términos de formación, la mayoría cuenta con título universitario (60,1 %) o posgrado (15,6 %), lo que refleja una base educativa que sostiene su búsqueda de desarrollo profesional. Asimismo, la trayectoria laboral muestra que más del 60 % ha trabajado en dos o más organizaciones, lo que indica movilidad moderada y un proceso continuo de búsqueda de mejores oportunidades o condiciones laborales.

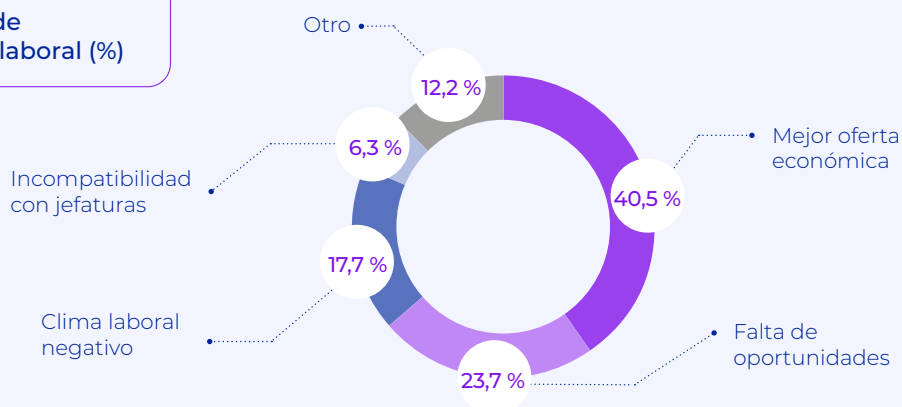
En conjunto, este perfil evidencia a un grupo profesional diverso, mayoritariamente universitario y con experiencia acumulada, que ofrece una mirada completa sobre las dinámicas laborales en Ecuador y sobre los factores que influyen en su desarrollo, permanencia y bienestar en sus entornos de trabajo.



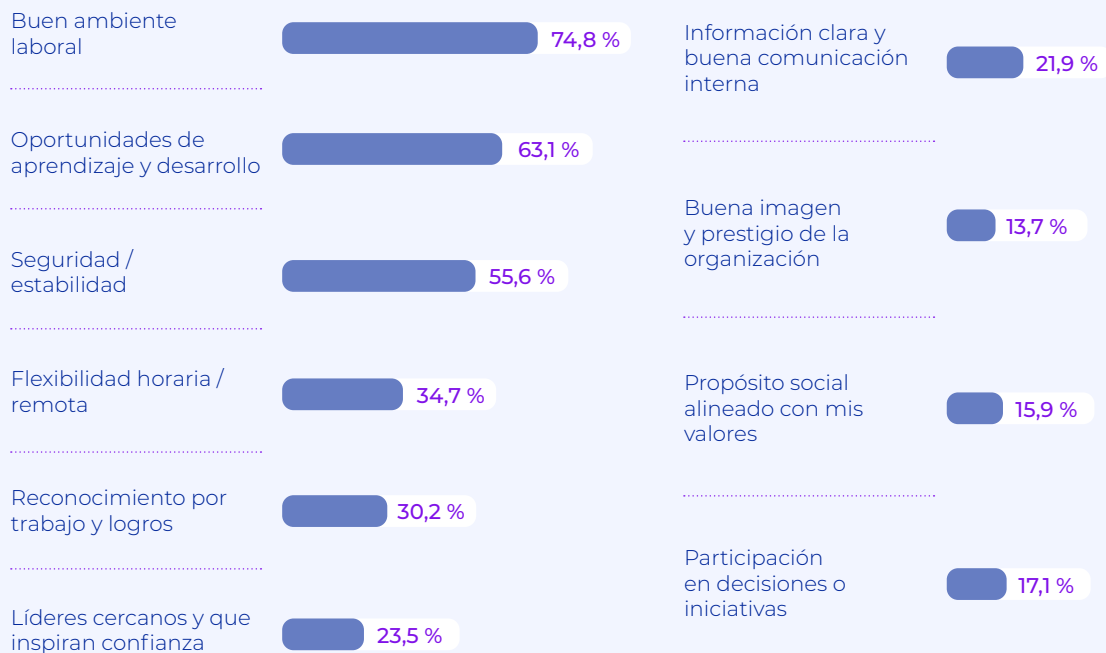
Aspiraciones y motivaciones

Aspiraciones, motivaciones y expectativas de permanencia de jóvenes profesionales en Ecuador (%)

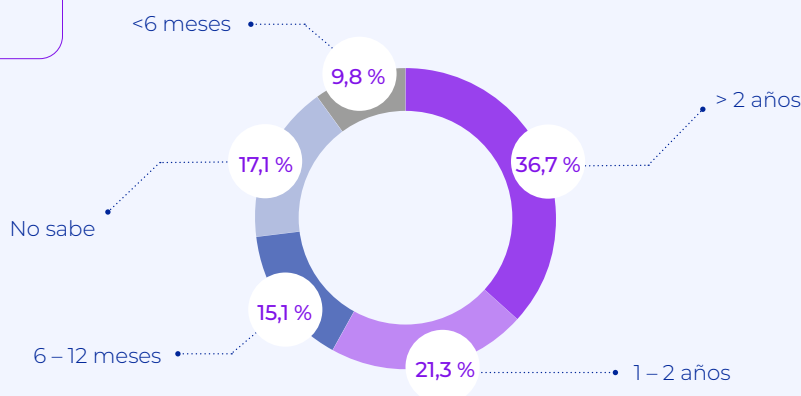
Motivo de cambio laboral (%)



Factores que motivan la permanencia (%)



Expectativas de permanencia (%)



El principal motivo de cambio laboral entre los jóvenes profesionales ecuatorianos es una mejor oferta económica (40,48 %), seguido de la falta de oportunidades de crecimiento (23,26 %), el clima laboral negativo (17,67 %) y la incompatibilidad con jefaturas (6,34 %). Sin embargo, las entrevistas revelan que, cuando existen oportunidades reales de desarrollo y aprendizaje, el salario pasa a ocupar un lugar secundario. Como comenta un entrevistado:



“Lo que más valoro es la posibilidad de aprender y poder ver un camino claro de desarrollo. Si no lo encuentro, aunque el salario sea bueno, me voy”. (Participante 7, 28 años).

Además, estos jóvenes son conscientes de sus prioridades: buscan crecer profesionalmente, pero sin sacrificar su bienestar personal. Prefieren cambiar de trabajo antes que permanecer en un entorno que no les ofrezca proyección o estabilidad emocional. En palabras de una entrevistada:



“Yo no tengo miedo de cambiar. Si siento que no puedo seguir creciendo aquí, busco otro trabajo. La estabilidad emocional y profesional es lo que más valoro”. (Participante 12, 26 años).

El reconocimiento también aparece como un factor clave de motivación, aunque no se limita a recompensas económicas. Los jóvenes valoran especialmente que se reconozcan sus logros, su esfuerzo y su proceso de aprendizaje. Como menciona uno de los entrevistados:



“Me quedo donde me sienten parte del equipo, donde me reconocen y me valoran no solo por lo que hago, sino por lo que aprendo”. (Participante 5, 29 años).

Estos elementos conforman un dúo estructural salario–desarrollo: la oferta económica es el incentivo inicial, pero la ausencia de un “siguiente paso” impulsa a mirar hacia afuera, incluso sin una oferta en mano. El clima laboral y la relación con la jefatura actúan como aceleradores de esa decisión.

En cuanto a los factores que motivan la permanencia, los resultados muestran que la combinación de ambiente laboral, oportunidades de desarrollo y un liderazgo cercano y confiable constituye la fórmula más efectiva para retener talento joven en Ecuador. El salario, por sí solo, no garantiza la permanencia si estos tres elementos no acompañan. La flexibilidad, aunque valorada, no retiene por sí misma, pero su ausencia incrementa la intención de cambiar de empleo, especialmente cuando se percibe un desbalance entre la vida personal y profesional.

Respecto a las expectativas de permanencia, el 36,71 % proyecta quedarse más de dos años en su empleo actual, seguido por un 21,30 % que espera permanecer entre uno y dos años. Esta tendencia evidencia una rotación laboral constante, propia de una generación que condiciona la permanencia a la existencia de crecimiento profesional, ascensos o un entorno que favorezca su bienestar integral.

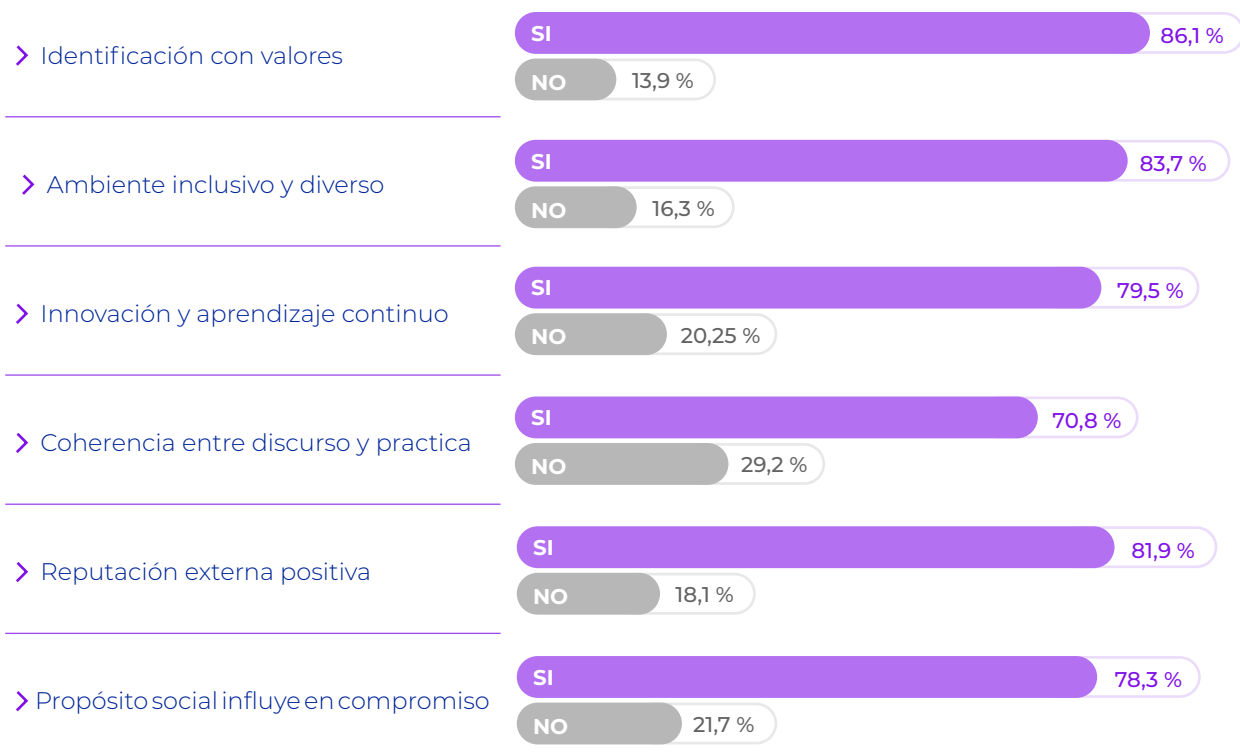
En conjunto, las aspiraciones de los jóvenes profesionales ecuatorianos muestran una preferencia clara por entornos laborales humanos, formativos y coherentes, donde el desarrollo, el reconocimiento y el liderazgo empático pesan más que el salario como factores decisivos tanto para cambiar como para permanecer.





Cultura organizacional

Percepción de la cultura organizacional entre jóvenes profesionales de Ecuador (%)



La cultura organizacional es uno de los aspectos más valorados por los jóvenes profesionales ecuatorianos. En general, expresan su interés por trabajar en entornos donde se promuevan valores como la inclusión, la innovación y la colaboración. Un 82 % de los participantes afirma sentirse identificado con los valores de su empresa, aunque las entrevistas muestran que existe una discrepancia importante entre lo que las organizaciones declaran y lo que realmente practican. Como comentó un entrevistado:



*“Si en la entrevista me hablan de diversidad y valores, pero cuando entro veo que todo se basa en jerarquías rígidas y no hay espacio para la innovación, no hay coherencia”.
(Participante 9, 27 años).*

La coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace es un elemento fundamental para esta generación. De hecho, un 28 % de los encuestados señala que no hay congruencia entre los valores que la organización promueve y las prácticas diarias. Varios participantes mencionan que se sienten “engañados” cuando las empresas hablan de inclusión, pero no generan espacios reales para que las ideas y propuestas sean escuchadas. Como relata uno de los jóvenes entrevistados:



“Hablan mucho de inclusión, pero las decisiones se toman siempre en una sala cerrada, sin escuchar lo que pensamos los demás”. (Participante 13, 29 años).

El propósito social también juega un rol importante en su compromiso, aunque no actúa como un factor aislado. Para que influya realmente en la permanencia, debe venir acompañado de acciones concretas y decisiones coherentes. Como señala una entrevistada:



“No basta con que la empresa tenga un propósito, debe demostrarlo con hechos, desde sus proyectos hasta sus decisiones diarias”. (Participante 6, 28 años).

En términos generales, las percepciones reflejan bases culturales bien valoradas: un 85,3 % de los participantes se identifica con los valores de su empresa, un 82,3 % considera que trabaja en un ambiente inclusivo y diverso, y un 78,4 % afirma que en su organización se fomenta la innovación y el aprendizaje. Sin embargo, la coherencia continúa siendo un punto crítico. Aunque el 70,8 % percibe alineamiento entre discurso y práctica, persiste una brecha de casi 30 % que no ve esa consistencia, un grupo particularmente vulnerable a la rotación anticipada.

La marca empleadora también se percibe favorablemente, con un 81,9 % que reconoce una buena reputación externa. Asimismo, el 78,3 % afirma que el propósito social influye en su compromiso, aunque aclaran que este factor no reemplaza las oportunidades de crecimiento profesional: suma, pero no sustituye. Como expresó un participante:



Valoro que lo que dicen afuera se viva adentro; caso contrario, se pierde la coherencia”. Otro añadió: “Diversidad no es solo discurso; se nota cuando escuchan voces distintas y aceptan otras opiniones”. (Participante 8, 27 años).

En conjunto, los resultados muestran que los jóvenes profesionales ecuatorianos valoran culturas organizacionales auténticas, inclusivas y coherentes, donde los valores institucionales se vivan en la práctica y se traduzcan en decisiones reales. La distancia entre discurso y acción afecta directamente su confianza, su identificación y sus expectativas de permanencia.



Comunicación interna

Percepción de la comunicación interna entre jóvenes profesionales de Ecuador (%)



La comunicación interna ocupa un lugar central en la experiencia laboral de los jóvenes profesionales ecuatorianos, quienes valoran especialmente la claridad, la accesibilidad y la utilidad de los mensajes institucionales. Según los resultados, el 75,2 % considera que el proceso de inducción los ayudó a integrarse adecuadamente; sin embargo, varios participantes señalan que la inducción sigue siendo superficial o poco estructurada, lo que limita su comprensión del rol y de su crecimiento dentro de la organización. Como expresó un entrevistado:



“Una inducción clara hizo que me sintiera parte de la empresa desde el inicio” (Participante 4, 25 años).

Por el contrario, otro participante comentó:



Mi inducción fue rápida, pero nunca me dijeron cómo podría crecer o cuál era mi rol a largo plazo en la organización" (Participante 10, 28 años),

Lo que evidencia que la calidad de la experiencia de acogida varía significativamente entre empresas.

En términos de claridad informativa, el 77,6 % considera que la información institucional es comprensible y un 85 % percibe que los canales internos —correos, reuniones o plataformas digitales— son accesibles y efectivos. No obstante, los testimonios muestran que la efectividad no depende solo del canal, sino de cómo se utiliza. Un entrevistado lo expresa así:



Recibimos mucha información, pero rara vez se nos consulta sobre lo que pensamos; o lo que decimos no llega a quienes pueden cambiar las cosas" (Participante 12, 26 años)

Lo que refleja una percepción de unilateralidad en la comunicación interna.

La bidireccionalidad continúa siendo uno de los desafíos principales. Aunque un 78,8 % afirma poder expresar sus ideas y sentirse escuchado, varios participantes señalan que sus sugerencias no se traducen en acciones concretas, lo que limita la percepción de escucha real. Como sintetizó uno de los jóvenes entrevistados:



La comunicación efectiva está en la bidireccionalidad: que escuchen y actúen" (Participante 6, 28 años)

Subrayando que la participación debe ir acompañada de respuesta y retroalimentación tangible.

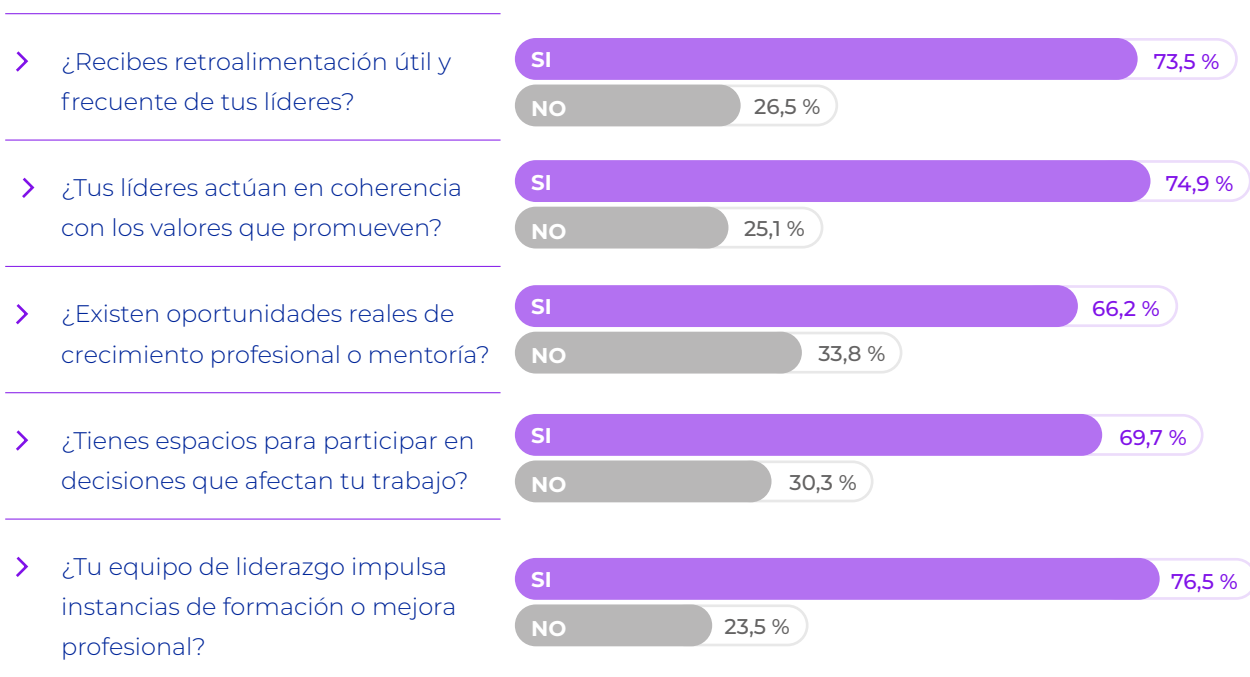
En términos de pertenencia, el 79,4 % señala que la comunicación interna fortalece su vínculo con la organización, lo que confirma que no solo es un mecanismo informativo, sino también un pilar de cohesión cultural. Una comunicación clara, consistente y abierta contribuye a generar confianza y a consolidar el sentido de pertenencia, especialmente durante los primeros meses de incorporación.

En conjunto, los resultados revelan que la comunicación interna es valorada cuando es clara, coherente y bidireccional. El desafío para las organizaciones ecuatorianas es avanzar hacia modelos más participativos, donde las voces jóvenes sean realmente consideradas en la toma de decisiones.



Liderazgo y desarrollo

Percepción del liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional de Ecuador (%)



Según la información recopilada, un buen líder no es visto únicamente como quien toma decisiones, sino como alguien que guía, apoya y reconoce. La cercanía y la capacidad de acompañar resultan fundamentales para la permanencia. Como expresa un entrevistado:



“Mi jefe debe ser mi guía, no solo mi superior. Espero sentirme acompañado y que confíen en mi capacidad”. (Participante 2, 29 años).

Este vínculo cercano influye directamente en la proyección que los jóvenes construyen dentro de la organización, tal como señala otra voz:



“Mi jefe directo define si me quedo; si me enseña, reconoce y abre puertas, me proyecto”. (Participante 6, 28 años).

Los líderes formativos son los más valorados: los jóvenes no buscan solo un jefe que supervise, sino alguien que inspire, que brinde retroalimentación constructiva y que se involucre en su desarrollo profesional. Unos entrevistados lo resumen de forma clara:



“Lo que más valoro es que mi líder se interese por mi crecimiento. Si no lo hace, me siento estancado y busco otras opciones”. (Participante 9, 27 años).



“Conocimiento y crecimiento son aspectos que considero para quedarme en un trabajo; un líder presente marca la diferencia”. (Participante 11, 26 años).

En los resultados cuantitativos, esta visión se refleja con claridad. El 73,5 % de los jóvenes afirma recibir retroalimentación útil y frecuente de sus líderes, y el 74,9 % considera que estos actúan de manera coherente con los valores que promueve la organización. El 66,2 % señala que existen oportunidades reales de crecimiento o mentoría, mientras que el 69,7 % dice tener espacios para participar en decisiones que afectan su trabajo. Asimismo, el 76,5 % percibe que el liderazgo impulsa instancias de formación o mejora profesional.

Pese a estas cifras, la retroalimentación aparece como una de las principales oportunidades de mejora. Varios participantes indican que el *feedback* suele ser esporádico, centrado en aspectos correctivos y poco orientado al desarrollo. Como comenta un joven profesional:



“El feedback debe ser más frecuente y equilibrado, no solo para corregir, sino para saber cómo puedo mejorar y qué estoy haciendo bien”. (Participante 14, 30 años).

En conjunto, los resultados muestran que los jóvenes profesionales ecuatorianos valoran un liderazgo cercano, formativo y coherente, capaz de acompañar sus trayectorias, brindar orientación constante y generar oportunidades reales de crecimiento.



Conclusiones



El estudio evidencia que los jóvenes profesionales, en su mayoría entre 25 y 30 años, transitan una etapa de desarrollo laboral marcada por expectativas altas, búsqueda de propósito y necesidad de coherencia entre lo que las organizaciones comunican y lo que realmente practican.

Aunque el aspecto económico sigue siendo determinante, casi el 41% de los participantes cambió de empleo por una mejor oferta, lo que realmente impulsa la permanencia no es solo el salario. Los jóvenes valoran entornos donde puedan crecer, aprender y sentirse desafiados, elementos que consideran tan importantes como la compensación económica.

La permanencia no depende únicamente de la estabilidad, sino de contar con una ruta clara de desarrollo, acompañada por líderes que enseñen, reconozcan y abran oportunidades.

El buen clima laboral es el motivo más citado para permanecer en una organización (73 %): las relaciones humanas, el respeto, la colaboración y una comunicación abierta adquieren un peso equivalente al de la compensación económica.

Más del 70 % se identifica con los valores de su empresa; sin embargo, casi un tercio percibe falta de coherencia entre el discurso institucional y la práctica cotidiana, lo que genera dudas sobre la autenticidad organizacional.

La comunicación interna es valorada cuando es clara y efectiva, pero lo que más buscan es ser escuchados. Aunque el 77 % afirma que puede expresar sus ideas, varios reconocen que no siempre existe respuesta o acción posterior.

El liderazgo se revela como el factor más decisivo en la permanencia o salida de los jóvenes profesionales. Si bien más del 70 % considera que sus líderes actúan con coherencia y promueven el desarrollo, aún existe un grupo significativo que no recibe retroalimentación frecuente ni oportunidades de mentoría, lo que limita su proyección y refuerza la intención de rotar.

Costa Rica



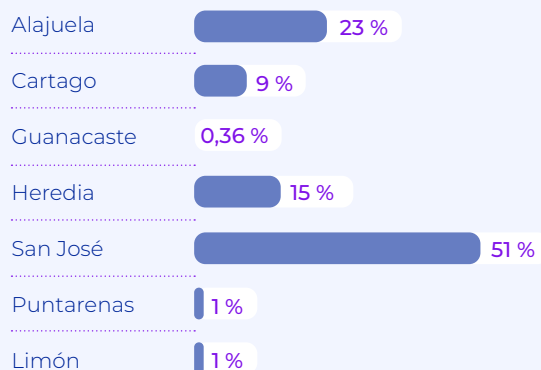


Costa Rica

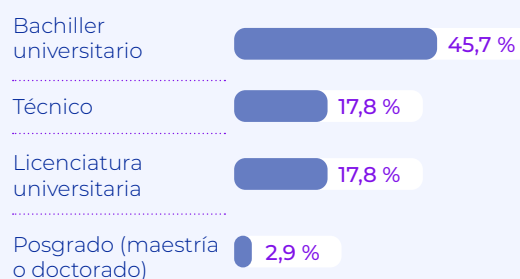


Perfil de los participantes

Distribución geográfica (%)



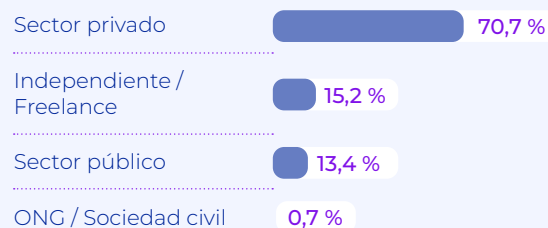
Nivel educativo (%)



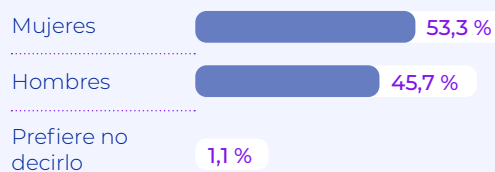
Distribución por edad (%)



Sector laboral (%)



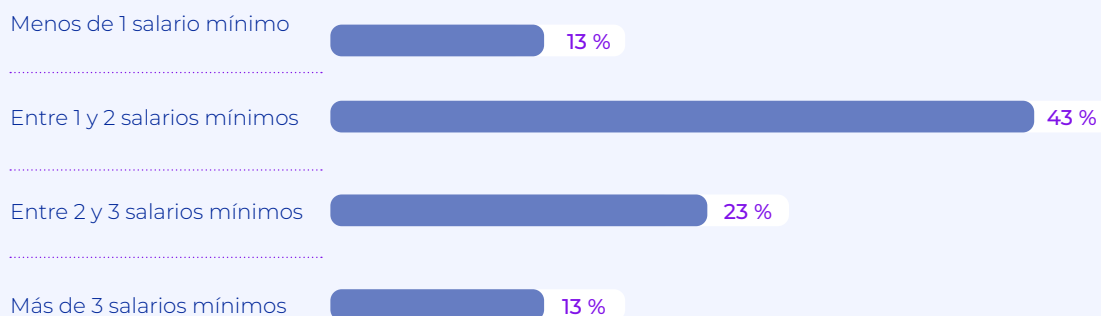
Género (%)



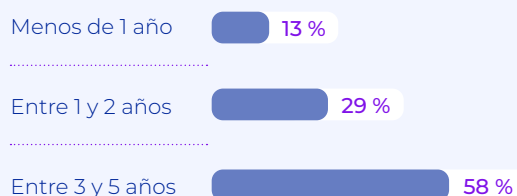
Modalidad de trabajo (%)



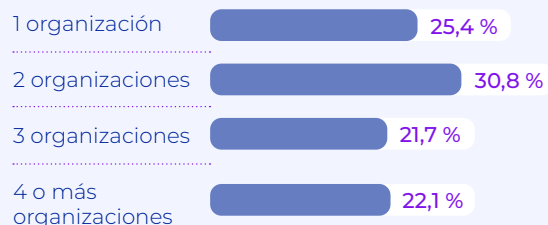
Rango salarial (%)



Experiencia laboral (años) (%)



Número de organizaciones previas (%)



La muestra utilizada, que cumple con los criterios de edad establecidos por el estudio, está compuesta principalmente por jóvenes profesionales de la Gran Área Metropolitana (GAM). El grupo entre 22 y 24 años representa el 36 % de los participantes, lo que evidencia una fuerte presencia de población laboral muy joven en etapas tempranas o medias de su trayectoria profesional. Le sigue el segmento de 28 a 30 años, con un 21 %, y el grupo de 25 a 27 años, con un 17 %. Según esta distribución, un 26 % de las encuestas queda fuera del rango etario definido, al estar por debajo o por encima de los 22 a 30 años.

En términos territoriales, se observa una clara concentración de respuestas provenientes de San José (51 %), seguido por Alajuela (23 %) y Heredia (15 %), lo que coincide con la localización de la mayoría de las empresas en el país. Cartago alcanza un 9 %, mientras que Guanacaste, Puntarenas y Limón registran participaciones muy bajas.

En cuanto al género, las mujeres representan el 53 % de los participantes, los hombres el 46 % y un 1 % seleccionó la opción "otro". El nivel educativo muestra una diversidad significativa y un alto grado de formación: predominan quienes cuentan con bachillerato universitario, personas con formación técnica y licenciatura universitaria. Esta base educativa sólida y variada refleja perfiles con expectativas distintas en el entorno laboral; mientras quienes poseen títulos universitarios suelen buscar oportunidades de crecimiento, desarrollo de carrera y un ambiente de trabajo estimulante, quienes cuentan con formación técnica tienden a enfocarse en la aplicación práctica

de habilidades y roles especializados. Comprender estas diferencias es fundamental para adaptar estrategias de retención, desarrollo y comunicación que resuenen con cada segmento.

En relación con el sector laboral, la mayoría de los jóvenes profesionales se desempeña en el sector privado, seguido por un grupo considerable de trabajadores independientes o *freelancers*. El sector público y las organizaciones de la sociedad civil presentan niveles de participación mucho menores. En cuanto a la modalidad de trabajo, predomina el esquema híbrido, seguido de cerca por el trabajo presencial, lo que evidencia que las empresas prefieren cada vez más dejar atrás el formato 100 % virtual. Muestra de ello es que el trabajo remoto es la opción menos frecuente de los participantes. Esto sugiere que las empresas tienden a favorecer la presencialidad parcial, aunque la flexibilidad se ha vuelto un elemento diferenciador para atraer y retener talento joven.

En materia salarial, si tomamos en cuenta que el 45,7 % aseguraron tener bachillerato universitario, el 43 % aseguran ganar entre 1 y 2 salarios mínimos y el 23% entre 2 y 3 salarios mínimos, podríamos concluir que en el país existe una “cultura” salarial acorde entre el grado académico y el salario recibido. Esto sugiere que las empresas procuran disminuir brechas entre la cualificación y la compensación económica, viéndolo como un factor clave para asegurar el compromiso y reducir la rotación de jóvenes de su fuerza laboral.

Respecto a la experiencia laboral, el 58 % afirma tener entre tres y cinco años de trayectoria, lo que evidencia que son jóvenes que han superado la etapa inicial de inserción laboral y están en un proceso inicial de consolidación profesional. La movilidad laboral también es relevante en este grupo: la mayoría ha trabajado en dos o tres organizaciones desde su egreso. Un porcentaje menor ha pasado por cuatro o cinco organizaciones, y muy pocos ha cambiado de trabajo seis veces o más, lo que sugiere una tendencia hacia cierta estabilidad laboral o a un número moderado de transiciones en esta etapa temprana. Además, casi la mitad (43,8 %) reporta experiencia en tres o más, lo que refleja una rotación significativa propia de las primeras etapas de carrera, aunque sin llegar a niveles elevados.

En conjunto, el perfil de los participantes revela una fuerza laboral joven, mayoritariamente urbana, con alto nivel educativo, inserción temprana en el mercado y movilidad moderada, que se desarrolla en un entorno dominado por el sector privado y dinámicas laborales híbridas.

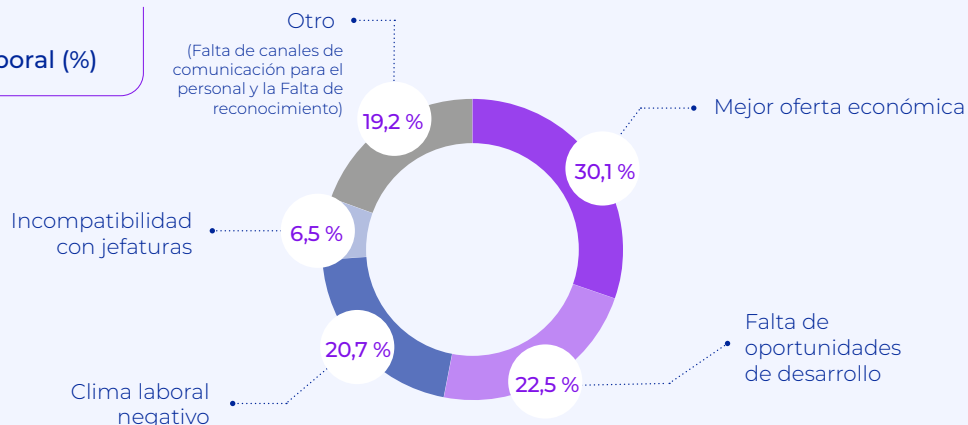




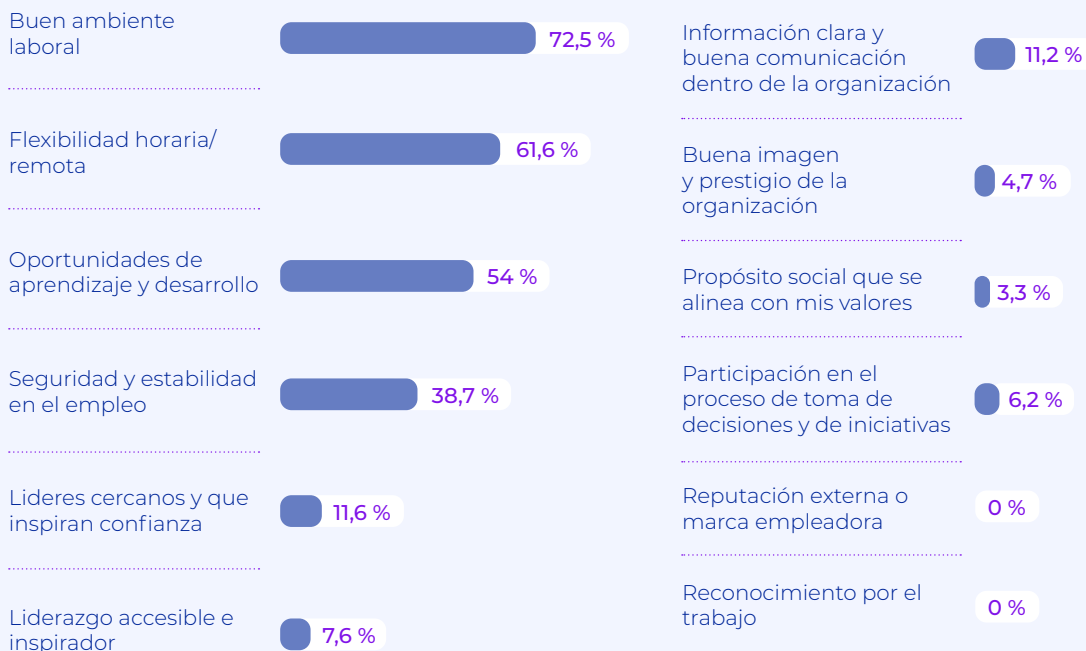
Aspiraciones y motivaciones

Aspiraciones, motivaciones y expectativas de permanencia entre jóvenes profesionales de Costa Rica (%)

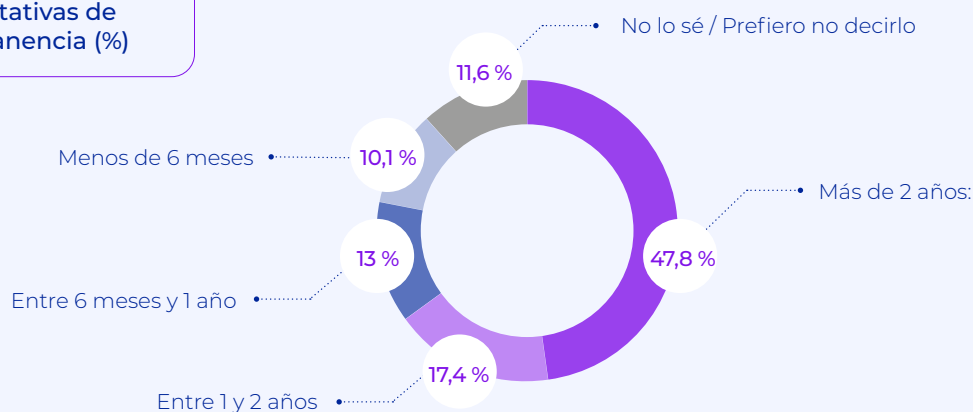
Motivo de cambio laboral (%)



Factores que motivan la permanencia (%)



Expectativas de permanencia (%)



La principal razón por la que los jóvenes profesionales cambiaron su último empleo fue una mejor oferta económica (30,1 %), seguida de la falta de oportunidades de desarrollo (22,5 %) y de un clima laboral negativo (20,7 %). Por otro lado, la falta de canales de comunicación para el personal y la Falta de reconocimiento tuvieron un impacto menor. Esto sugiere que las oportunidades de crecimiento y la compensación económica son factores clave en la retención de talento, junto con un ambiente de trabajo positivo y relaciones laborales saludables.

Cuando se analizan los factores que motivan la permanencia, el buen ambiente laboral (72,5 %) encabeza la lista de prioridades, seguido por la flexibilidad horaria o remota (61,6 %) y las oportunidades de aprendizaje y desarrollo (53,9 %). Esto subraya la importancia de un entorno de trabajo positivo, la autonomía y el crecimiento profesional. La seguridad laboral, el liderazgo cercano y la comunicación clara dentro de la organización aparecen mencionados con menor frecuencia, aunque siguen siendo relevantes para un segmento importante de participantes. En contraste, factores como la movilidad interna, la mejora salarial y los proyectos desafiantes e innovadores tienen un impacto menor en la decisión de permanencia. Las organizaciones que deseen retener talento deben enfocarse en fomentar un ambiente de trabajo saludable, ofrecer flexibilidad y proporcionar vías claras para el desarrollo y aprendizaje de sus empleados.

En cuanto a las expectativas de permanencia, casi la mitad de los participantes (47,8 %) espera permanecer en su trabajo actual por más de dos años. Esto sugiere que, una vez que encuentran un puesto, muchos buscan una permanencia a largo plazo, mostrando una fuerte tendencia a la estabilidad laboral. Sin embargo, alrededor de un 30 % combina expectativas más cortas, entre menos de seis meses y hasta dos años, lo que podría indicar una búsqueda continua de mejores oportunidades o una menor lealtad a la empresa. Para las organizaciones, comprender las motivaciones detrás de estas permanencias más breves podría resultar clave para fortalecer sus estrategias de retención.

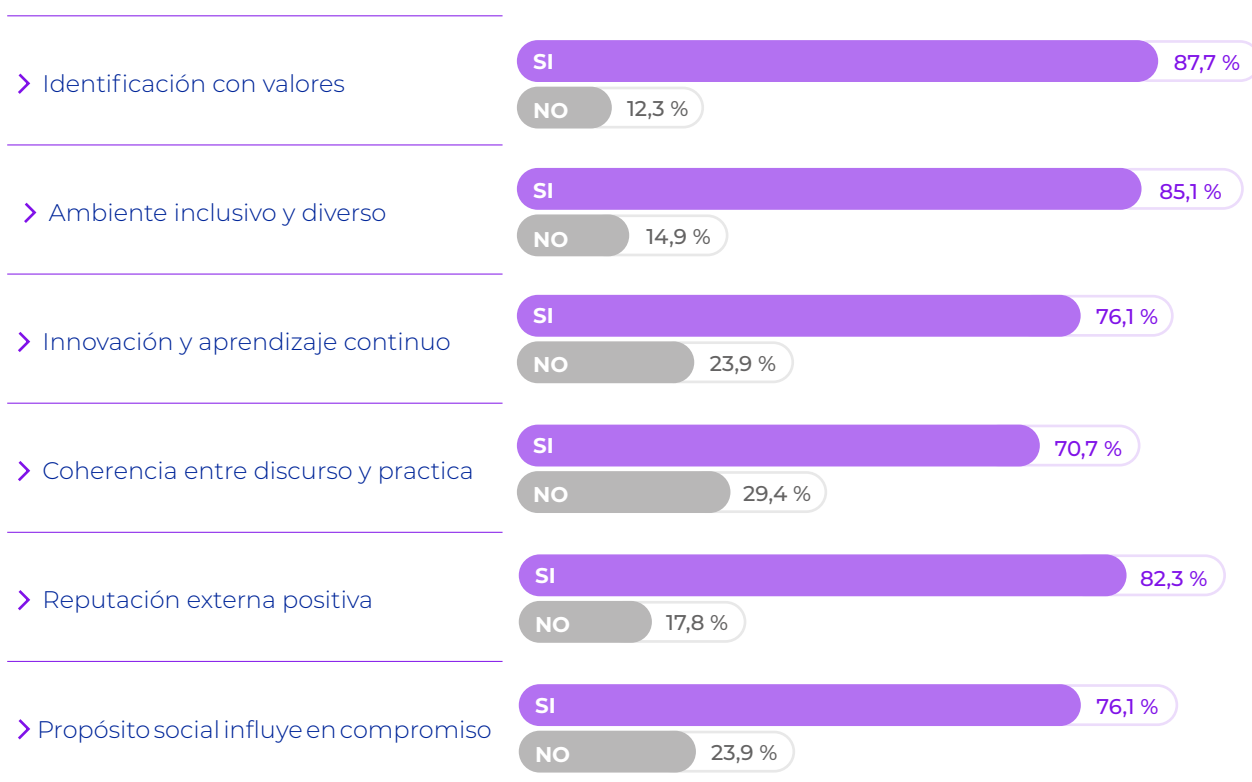
Finalmente, aunque los niveles de satisfacción general son altos, persisten brechas relevantes: solo el 64,5 % percibe oportunidades reales de crecimiento o mentoría, el 74,3 % siente que puede participar en decisiones que afectan su trabajo y un 29,4 % considera que no existe coherencia entre lo que la organización comunica y lo que realmente practica. Estas discrepancias pueden

influir en la decisión de permanecer o cambiar de empleo, especialmente en una generación que valora la coherencia, la transparencia y la posibilidad de desarrollarse dentro de entornos confiables.



Cultura organizacional

Percepción de la cultura organizacional entre jóvenes profesionales de Costa Rica (%)



Los resultados muestran que los jóvenes costarricenses perciben, en general, una cultura organizacional positiva. La gran mayoría afirma sentirse identificada con los valores promovidos por su organización (87,7 %), lo que sugiere una fuerte alineación cultural y un sentido de pertenencia compartido dentro de las organizaciones. De manera consistente, el 85,1 % considera que trabaja en un ambiente inclusivo y diverso. Este hallazgo indica que las empresas están trabajando en crear entornos donde los colaboradores se sientan valorados y respetados, independientemente de sus diferencias.

Asimismo, el 76,1 % considera que sus organizaciones fomentan la innovación y el aprendizaje continuo. Esta percepción es clave para el desarrollo profesional de los colaboradores y para que las empresas se mantengan competitivas en un entorno en constante cambio. Sin embargo, la coherencia entre lo que la organización comunica y lo que realmente practica muestra un área de

mejora potencial: aunque el 70,7 % reconoce consistencia reflejando confianza y transparencia, casi un tercio indica que no la percibe (29,4 %).

En cuanto a la reputación externa, el 82,3 % considera que su organización tiene una buena imagen como empleadora, lo que fortalece tanto la atracción como la retención de talento. Finalmente, el 76,1 % afirma que el propósito social de la organización influye en su compromiso. Esto resalta la importancia de que las organizaciones tengan un impacto positivo en la sociedad y comuniquen eficazmente su misión para motivar a sus colaboradores.



Comunicación interna

Percepción de la comunicación interna entre jóvenes profesionales de Costa Rica (%)



Los jóvenes de Costa Rica perciben de forma mayoritariamente positiva la comunicación interna en sus organizaciones. El 75 % de los participantes señala que el proceso de inducción les permitió integrarse adecuadamente, lo que sugiere prácticas iniciales efectivas y una orientación clara en los primeros días de trabajo.

La claridad de los mensajes institucionales también obtiene una valoración favorable: el 77,5 % percibe que la información institucional es clara y comprensible, aspecto clave para la alineación de los colaboradores con los objetivos y políticas de la empresa. De manera coherente con ello, el 85,7 % considera que los canales internos de comunicación son accesibles y efectivos, lo que indica que las herramientas y plataformas utilizadas en las organizaciones facilitan el flujo de la información.

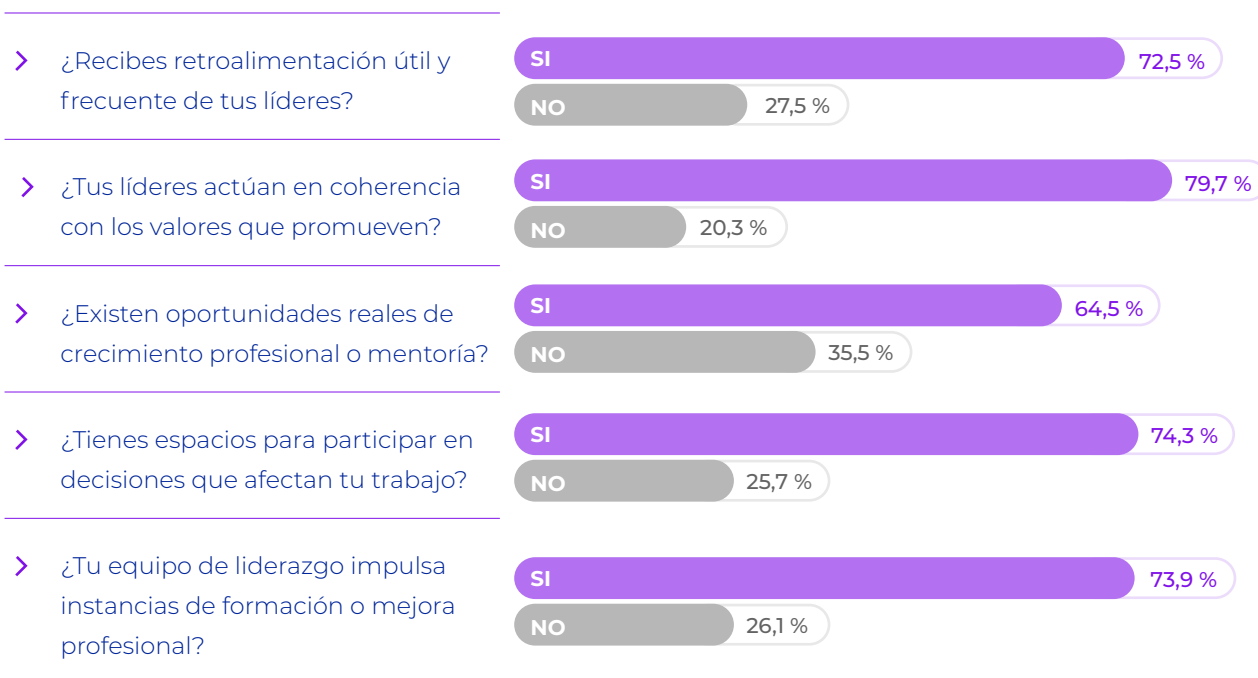
En cuanto a la participación, el 77,9 % siente que puede expresar sus ideas y ser escuchado y el 75,7 % percibe que la comunicación fortalece su sentido de pertenencia, lo que confirma su impacto emocional y relacional dentro del entorno laboral.

En resumen, los datos sugieren que las organizaciones costarricenses han avanzado en construir procesos de inducción efectivos, mantener una comunicación institucional clara, proporcionar canales accesibles y efectivos, promover espacios de escucha y fomentar la transparencia. Estos elementos son fundamentales para construir un ambiente de trabajo positivo y mantener a los colaboradores comprometidos e informados.



Liderazgo y desarrollo

Percepción del liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional entre jóvenes profesionales de Costa Rica (%)



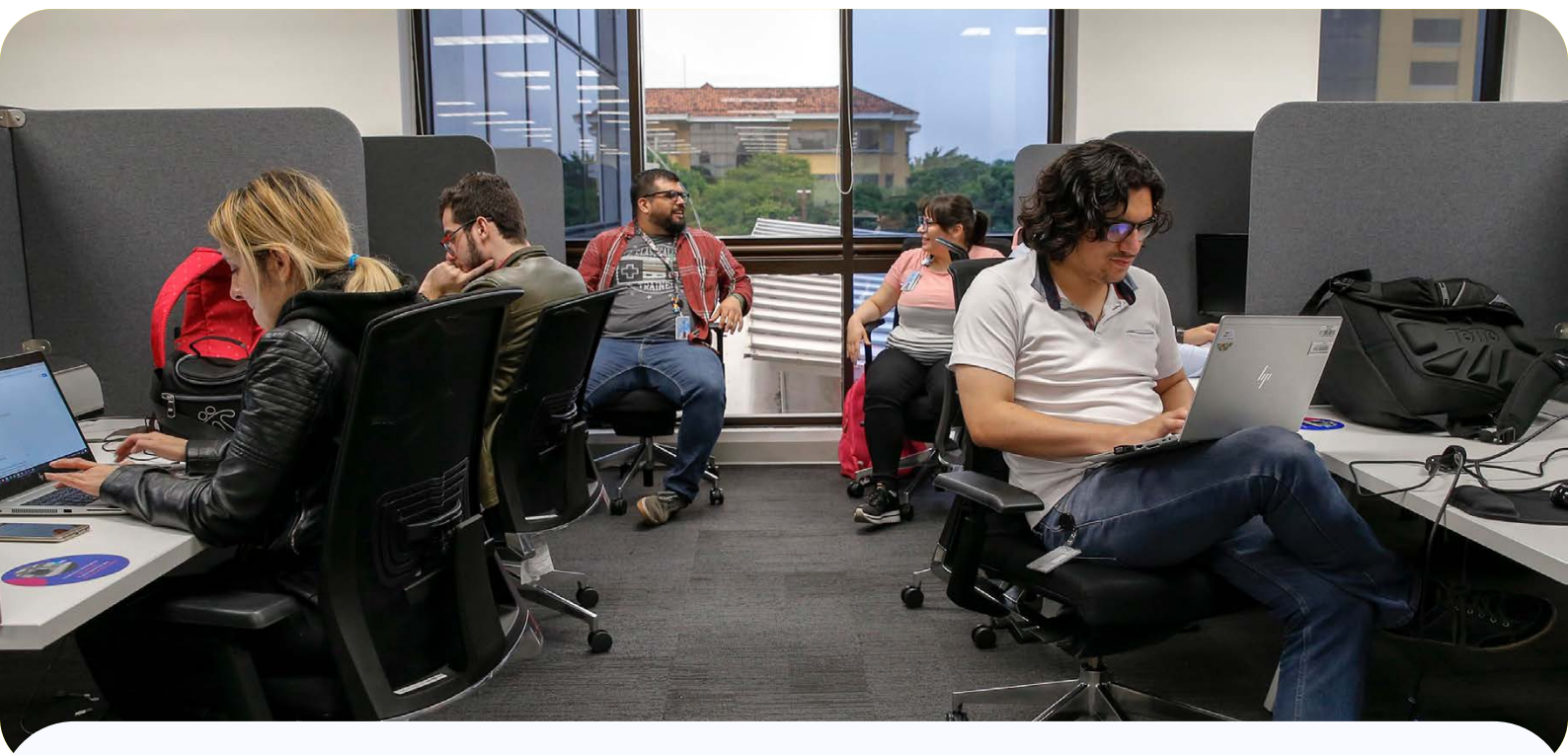
Los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva del liderazgo y oportunidades de desarrollo entre los jóvenes. El 72,5 % de los participantes señala recibir retroalimentación útil y frecuente por parte de sus líderes, un indicador relevante de comunicación y desarrollo. Sin embargo, casi un tercio no cuenta con este apoyo constante, lo que sugiere un área de mejora para asegurar que todos los colaboradores se sientan apoyados en su crecimiento.

La coherencia es uno de los aspectos mejor valorados: el 79,7 % considera que sus líderes actúan de acuerdo con los valores que promueven, lo que contribuye a generar confianza y un ambiente ético de trabajo. Esta coherencia, sin embargo, no siempre se traduce en rutas claras de crecimiento. Solo el 64,5 % percibe oportunidades reales de desarrollo o mentoría, lo que evidencia un desafío para las organizaciones en términos de desarrollo de talento.

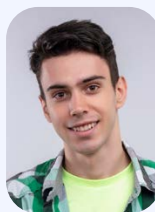
En términos de participación, el 74,3 % afirma contar con espacios para involucrarse en decisiones que afectan su trabajo. Este nivel de apertura indica un nivel saludable de empoderamiento y voz en la organización, aunque aún existe un cuarto de la muestra (25,7 %) que no siente esta posibilidad de manera plena.

Finalmente, el 73,9 % de los participantes reconoce que su equipo de liderazgo impulsa instancias de formación o mejora profesional. Esto es vital para la mejora de habilidades y la satisfacción laboral. No obstante, la percepción del restante 26,1 % sugiere que estas iniciativas no siempre se comunican adecuadamente o no llegan de manera equitativa a todos los equipos, lo que podría indicar una falta de recursos o de comunicación sobre las oportunidades de desarrollo disponibles.

En general, las organizaciones están mostrando fortalezas en la coherencia de los líderes con los valores, en la capacidad de inspirar a sus equipos, y en la provisión de espacios para la participación y el impulso a la formación. Sin embargo, hay áreas de oportunidades en asegurar que todos los colaboradores reciban retroalimentación útil y frecuente, y perciban oportunidades de crecimiento y mentoría, de modo que mejore significativamente la satisfacción y retención del talento.



Conclusiones



La Generación Z prioriza el desarrollo por encima del salario. Si bien la remuneración sigue siendo un factor relevante, los jóvenes costarricenses valoran aún más las oportunidades de aprendizaje continuo, un buen clima laboral y condiciones flexibles. Estos elementos son decisivos para su motivación y permanencia.

Existe una alta movilidad profesional, pero no necesariamente por inestabilidad. Casi la mitad de los participantes ha trabajado en tres o más organizaciones. Este comportamiento responde, más que a rotación impulsiva, a una búsqueda activa de espacios alineados con sus valores y objetivos.

El propósito y la inclusión tienen un peso real en el compromiso. Los jóvenes muestran altos niveles de compromiso con los valores, la diversidad y el propósito social. Las organizaciones con una misión clara y coherente logran mayor atractivo y retención de talento.

La flexibilidad laboral es un pilar. Con una mayoría en esquemas híbridos o remotos (61,6 %), imponer modelos completamente presenciales podría dificultar la atracción y permanencia del talento joven, especialmente en un contexto donde el equilibrio personal-laboral es prioritario.

Persisten brechas en desarrollo profesional y mentoría. Aunque se promueva la innovación, solo el 64,5 % percibe oportunidades reales de crecimiento. Fortalecer planes de carrera, espacios de mentoría y programas de capacitación continua es clave para consolidar la retención.

Honduras



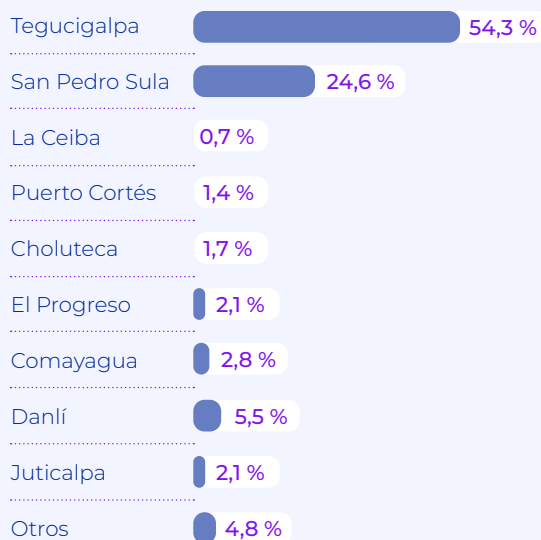


Honduras

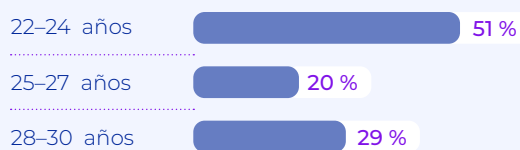


Perfil de los participantes

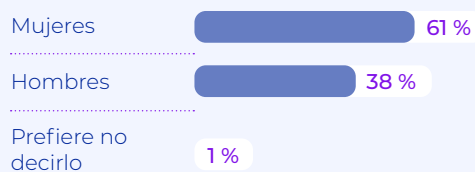
Distribución geográfica (%)



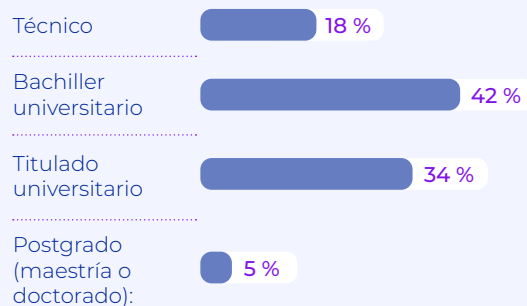
Distribución por edad (%)



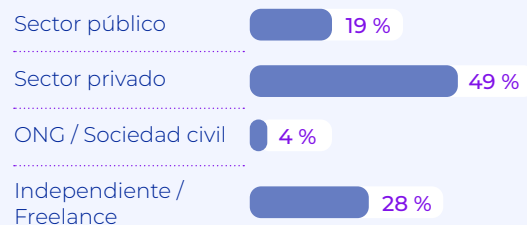
Género (%)



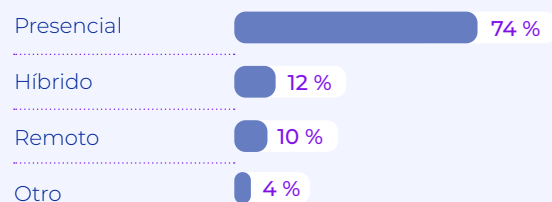
Nivel educativo (%)



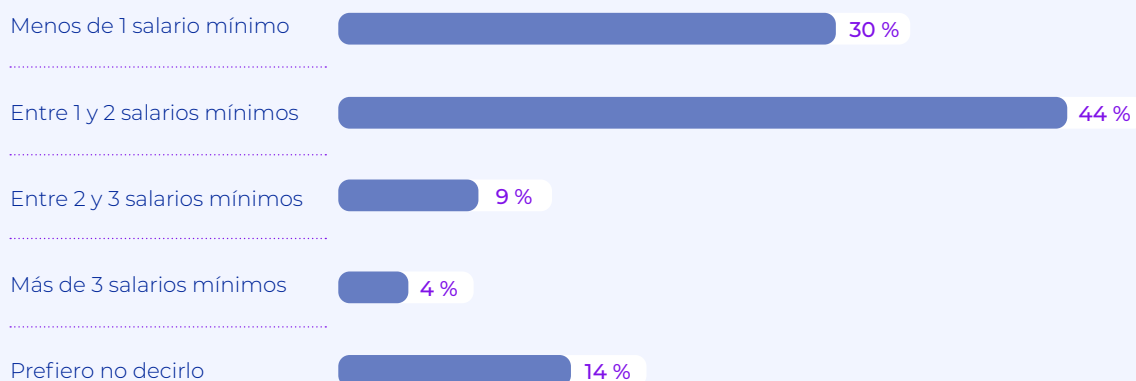
Sector laboral (%)



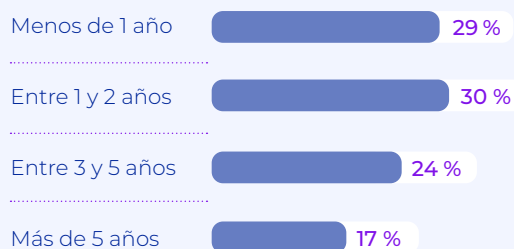
Modalidad de trabajo (%)



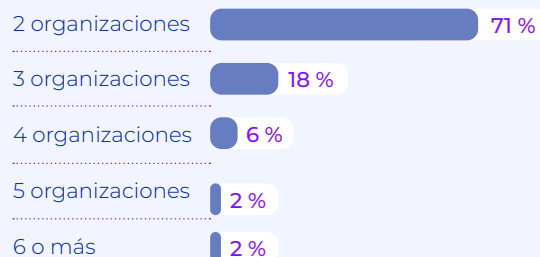
Rango salarial (%)



Experiencia laboral (años) (%)



Número de organizaciones previas (%)



La muestra del estudio en Honduras está conformada mayoritariamente por jóvenes de 22 a 24 años (51 %), lo que refleja una población en etapas iniciales de su desarrollo profesional o recientemente egresada. El 49 % restante se distribuye entre los 25 y 30 años, mostrando una generación emergente con potencial de desarrollo y expectativas crecientes sobre sus entornos de trabajo.

En cuanto a la distribución geográfica, más de la mitad de los participantes proviene de Tegucigalpa (54,3 %), seguida por San Pedro Sula (24,6 %) y, en menor medida, por ciudades como Danlí, Comayagua, El Progreso y Juticalpa. Este patrón concentra la muestra en zonas urbanas donde se ubica la mayor oferta laboral del país.

La participación femenina es predominante (61 %), mientras que los hombres representan el 38 % y un 1 % prefirió no especificar su género, lo que evidencia apertura y diversidad en la muestra. En términos educativos, el 76 % cuenta con formación universitaria, ya sea bachiller o titulado, un 18 % posee estudios técnicos y un 5 % formación de posgrado. Este perfil académico evidencia una base formativa sólida, aunque aún en proceso de especialización, acorde con la etapa profesional de los participantes.

En relación con su inserción laboral, el sector privado (49 %) concentra la mayor proporción de jóvenes, seguido por un notable 28 % de trabajadores independientes o freelance, reflejo del creciente interés por el autoempleo y la flexibilidad laboral. El 19 % pertenece al sector público y un 4 % a organizaciones de la sociedad civil, mostrando un panorama diversificado, aunque dominado por la empresa privada.

La modalidad de trabajo es mayoritariamente presencial (74 %), lo que indica que las organizaciones hondureñas mantienen modelos tradicionales con baja adopción de esquemas híbridos (12 %) o remotos (10 %).

En materia salarial, el 74 % percibe entre menos de un salario mínimo y hasta dos, lo que coincide con una población joven en etapa inicial de carrera. Solo el 13 % supera los dos salarios mínimos, en consonancia con la experiencia limitada del grupo, y un 14 % prefirió no declarar su ingreso.

Respecto a la experiencia laboral, el 59 % acumula menos de dos años, mientras que el 24 % tiene entre tres y cinco años y el 17 % supera los cinco años de trayectoria. La mayoría ha trabajado en dos organizaciones (71 %) desde su egreso, lo que sugiere una rotación relativamente baja o estabilidad inicial, aunque un 29 % ha pasado por tres o más empleos, posiblemente en búsqueda de mejores oportunidades o entornos más alineados con sus expectativas.

En conjunto, el perfil de los jóvenes profesionales hondureños revela una generación en etapa temprana de construcción laboral, con niveles educativos en ascenso, predominio del trabajo presencial y experiencias formativas todavía en consolidación. Sus características sugieren estabilidad temprana, pero aún en fase de exploración profesional.

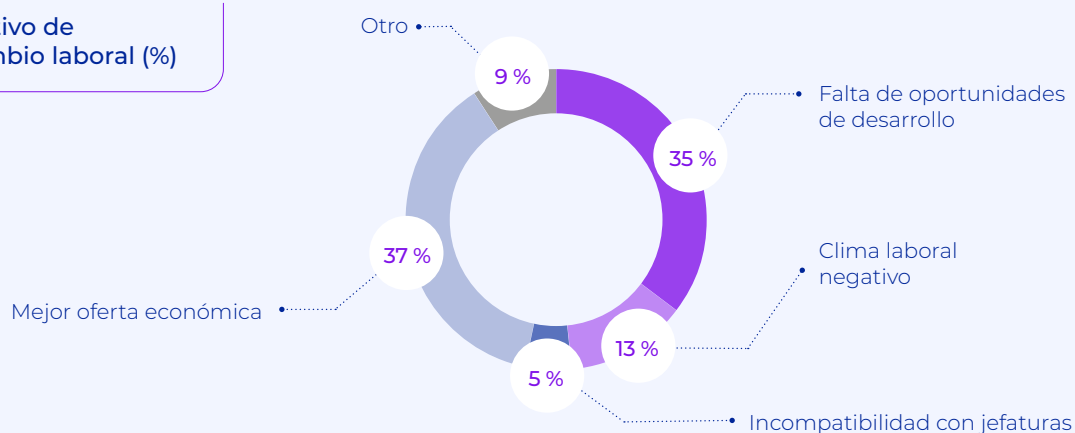




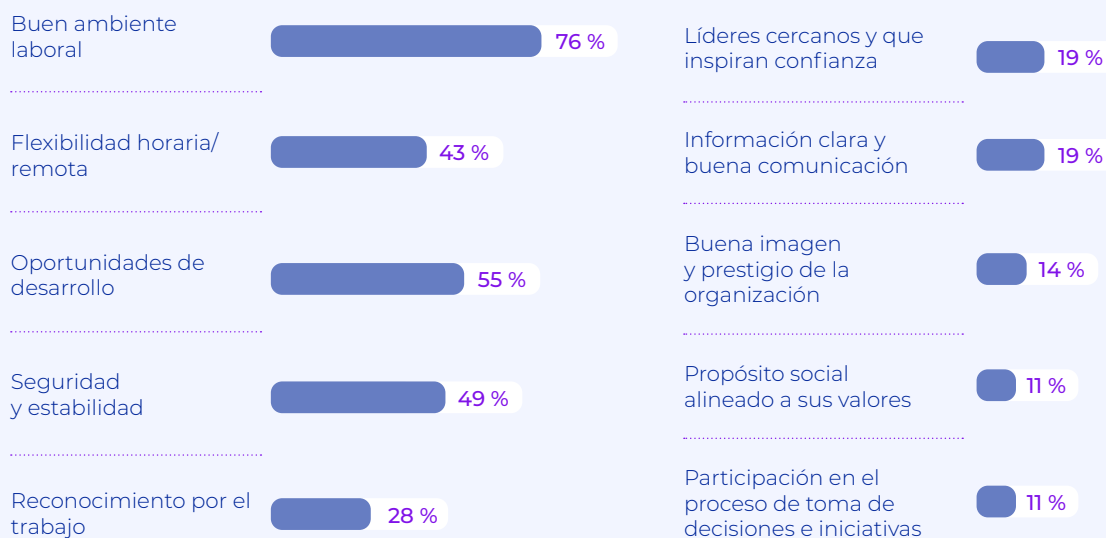
Aspiraciones y motivaciones

Aspiraciones, motivaciones y expectativas de permanencia entre jóvenes profesionales de Honduras (%)

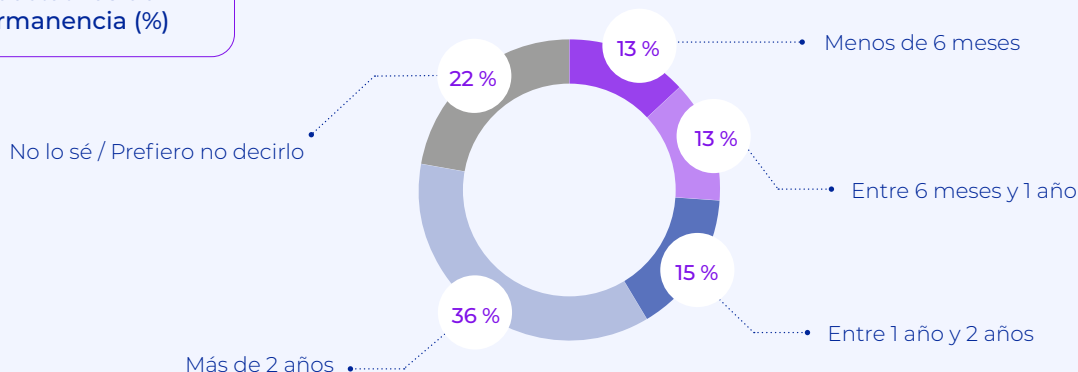
Motivo de cambio laboral (%)



Factores que motivan la permanencia (%)



Expectativas de permanencia (%)



Las motivaciones laborales de los jóvenes profesionales hondureños se concentran en dos ejes principales: la búsqueda de mejores ingresos económicos y la necesidad de contar con oportunidades claras de desarrollo. Según los datos, la mejor oferta económica (37 %) y la falta de oportunidades de crecimiento (35 %) son las razones más frecuentes para cambiar de empleo, lo que refleja tanto aspiraciones de remuneración competitiva y estabilidad financiera como expectativas de aprendizaje continuo y movilidad interna.

El 13 % señaló un clima laboral negativo, lo cual refleja la importancia del bienestar y la convivencia organizacional, y un 5 % incompatibilidad con jefaturas, evidenciando que, aunque estos factores tienen un peso menor, siguen influyendo en su decisión de rotar. El 9 % que eligió “otro” incluye motivos como cierre de empresa, finalización de proyectos, despidos, responsabilidades familiares o transición hacia el autoempleo, lo cual muestra la incidencia de circunstancias externas o iniciativas de independencia laboral.

En cuanto a los elementos que los motivan a permanecer en una organización, el buen ambiente laboral (76 %) se posiciona como el factor más determinante, reafirmando la importancia del respeto, la armonía y las relaciones interpersonales en el entorno de trabajo. Las oportunidades de aprendizaje y desarrollo (55 %) constituyen el segundo elemento más relevante, una señal de que el talento busca crecer dentro de la organización, no fuera de ella. El 49 % prioriza la seguridad y estabilidad en el empleo, lo que evidencia un interés por proyectarse a largo plazo en ambientes que ofrecen crecimiento y continuidad, en especial ante contextos de recesión o rotación.

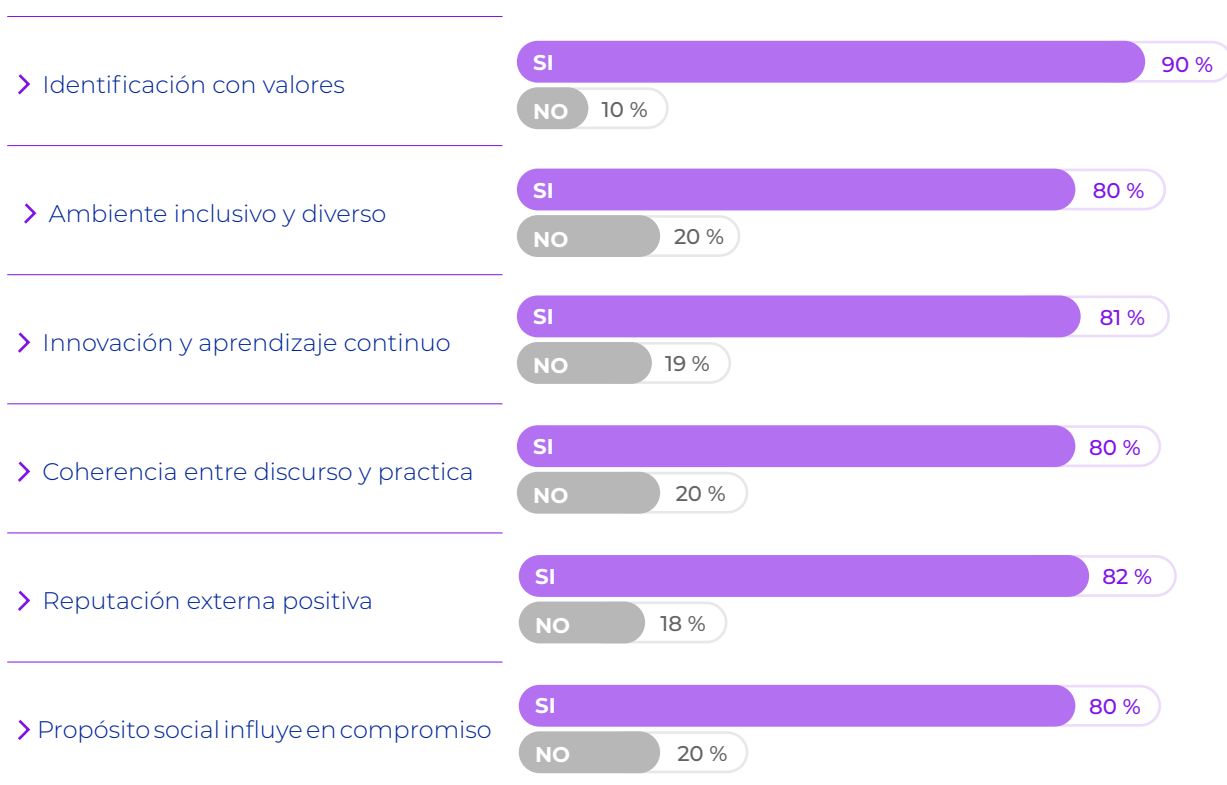
La flexibilidad horaria o remota (43 %) también aparece como un aspecto clave, especialmente para quienes buscan equilibrar trabajo y vida personal. Factores como el reconocimiento (28 %), la comunicación clara (19 %) y la presencia de líderes cercanos (19 %) tienen un impacto moderado, pero continúan influyendo en la motivación cotidiana y el sentido de pertenencia. Por su parte, variables institucionales como la imagen y prestigio (14 %), el propósito social (11 %) o la participación en decisiones (11 %) son menos prioritarios, pero contribuyen al compromiso de largo plazo.

Respecto a sus expectativas de permanencia, el 36 % de los jóvenes proyecta permanecer más de dos años en su empleo actual, lo que refleja una disposición hacia la estabilidad y compromiso cuando encuentran un entorno que responde a sus expectativas de desarrollo y bienestar. Sin embargo, un 26 % prevé cambiar en menos de un año, lo cual podría estar asociado a la falta de proyección interna o a condiciones laborales poco alineadas con sus aspiraciones. Adicionalmente, el 22 % que no tiene claridad sobre su permanencia evidencia incertidumbre laboral o expectativas indefinidas, posiblemente vinculadas a la falta de comunicación sobre oportunidades futuras o crecimiento profesional.



Cultura organizacional

Percepción de la cultura organizacional entre jóvenes profesionales de Honduras (%)



La percepción de la cultura organizacional entre los jóvenes hondureños es mayoritariamente positiva, con altos niveles de identificación y valoración de los entornos laborales. La identificación con los valores institucionales (90 %) es uno de los indicadores más fuertes del estudio, lo que sugiere un alto alineamiento cultural que refuerza la conexión emocional de los colaboradores con la misión y principios institucionales. No obstante, el 10 % que no se siente alineado señala oportunidades para reforzar la comunicación interna y asegurar que estos valores se traduzcan en prácticas visibles.

El 80 % percibe un ambiente inclusivo y diverso, lo que refleja avances en políticas de igualdad, respeto y diversidad en el entorno laboral. Sin embargo, uno de cada cinco participantes aún no percibe esta inclusión de manera plena, mostrando que aún existen barreras de exclusión que podrían abordarse con programas de sensibilización y capacitaciones que fortalezcan la equidad y la integración.

La innovación y el aprendizaje continuo también se valoran positivamente: el 81 % considera que su organización promueve estas prácticas, indicando que existe una cultura orientada a la mejora, experimentación y desarrollo de habilidades. Aun así, el 19 % que no lo percibe evidencia posibles brechas entre equipos o áreas que podrían beneficiarse de más oportunidades y recursos formativos.

La coherencia entre lo que la organización comunica y lo que realmente practica alcanza un 80 %, mostrando un nivel importante de integridad institucional y confianza en la gestión interna. El 20 % restante identifica discrepancia entre el discurso y la práctica, un aspecto clave para fortalecer la transparencia y consistencia en las acciones organizacionales.

La reputación externa también se valora de forma positiva. El 82 % de los participantes considera que la organización tiene buena reputación externa, lo que contribuye a la motivación, orgullo y sentido de pertenencia del talento. Finalmente, el 80 % señala que el propósito social influye en su compromiso, evidenciando que la misión y los proyectos de responsabilidad social generan motivación y conexión emocional.



Comunicación interna

Percepción de la comunicación interna entre jóvenes profesionales de Honduras (%)



La comunicación interna es valorada de manera ampliamente positiva por los jóvenes profesionales hondureños, quienes destacan la claridad de los mensajes, la efectividad de los canales y la posibilidad de expresar ideas dentro de sus organizaciones. El 79 % considera que el proceso de inducción les ayudó a integrarse adecuadamente, permitiéndoles comprender su rol, la cultura institucional y al equipo. El 21 % que no tuvo una inducción formal señala oportunidades para estandarizar y fortalecer esta etapa clave de integración.

La claridad de la información institucional (87 %) es uno de los aspectos mejor evaluados, lo que indica que la transmisión de valores, objetivos y procedimientos internos se transmiten de manera accesible y comprensible. Aun así, un 13 % expresa que ciertos contenidos podrían comunicarse con mayor precisión, especialmente en áreas con procesos complejos o con alta rotación de personal.

En cuanto a los canales internos, el 83 % los considera accesibles y efectivos, destacando el uso de correo electrónico, reuniones y plataformas digitales. Este resultado evidencia que las herramientas están bien implementadas y responden a las necesidades del personal. El 17 % que no los percibe tan efectivos sugiere oportunidades para mejorar la frecuencia, la claridad o la disponibilidad de estos canales, a fin de que toda la plantilla se mantenga informada.

Otro aspecto central es la posibilidad de expresar ideas: el 81 % afirma sentirse escuchado, lo que refleja una cultura relativamente abierta al diálogo y la participación. Los testimonios recopilados muestran matices importantes, lo que indica que, aunque existe apertura, la respuesta posterior no siempre es consistente para todos los equipos.



“Sí me expreso libremente, aunque no siempre mis ideas sean tomadas en cuenta”. (Participante 3, 24 años).



“Sí, aunque depende del tema”. (Participante 1, 25 años).



“Siento que puedo expresarme libremente y mis ideas son escuchadas”. (Participante 4, 26 años).

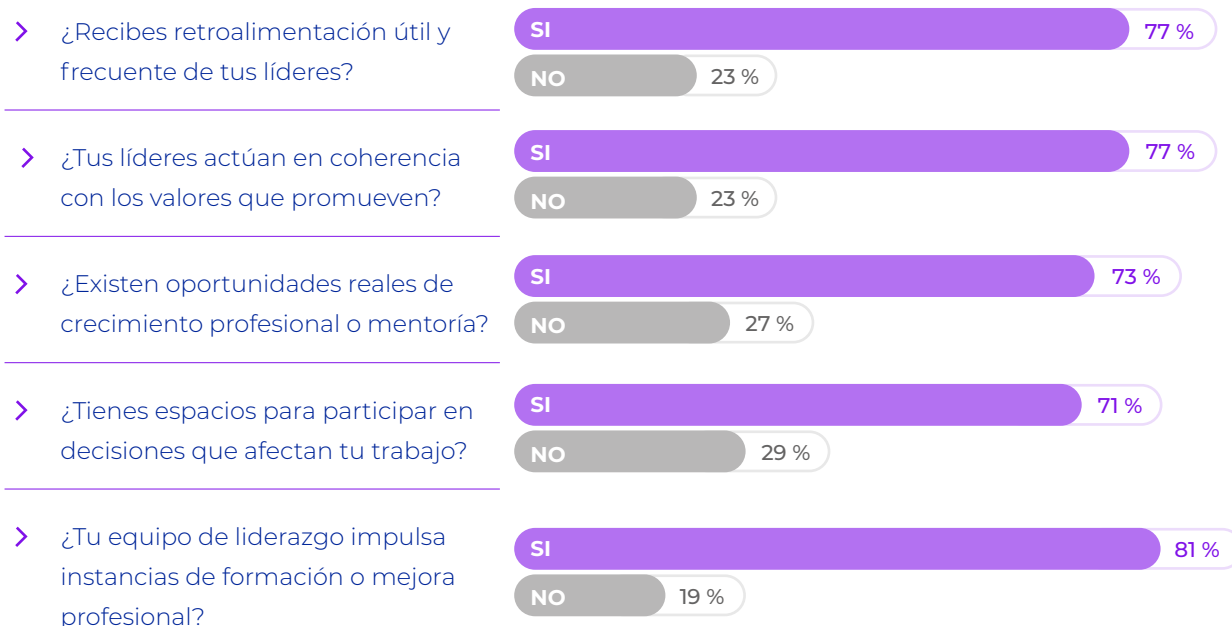
Mientras que, el 19 % restante señala limitaciones, lo que podría indicar áreas donde los colaboradores no sienten confianza plena para compartir opiniones, especialmente en temas sensibles o estratégicos.

Finalmente, el 84 % considera que la comunicación interna fortalece su sentido de pertenencia, lo que evidencia que los esfuerzos comunicacionales contribuyen al compromiso, la motivación y la conexión emocional con la organización. El 16 % restante refleja que aún existen oportunidades para mejorar la transmisión de objetivos, logros o reconocimiento del personal.



Liderazgo y desarrollo

Percepción del liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional de Honduras (%)



La percepción del liderazgo entre los jóvenes hondureños es mayoritariamente positiva, con niveles altos de confianza, coherencia y oportunidades de formación. El 77 % afirma recibir retroalimentación útil y frecuente por parte de sus líderes, lo que evidencia prácticas de acompañamiento y orientación valoradas por esta generación. Los testimonios dan cuenta de estilos de liderazgo cercanos y motivadores:



“He trabajado con líderes que inspiran confianza y promueven autonomía” (Participante 1, 25 años)

Aunque también se expresan matices sobre espacios de mejora:



*“He dado mi opinión y no siempre ha sido atendida”
(Participante 2, 26 años).*

El 23 % que no recibe retroalimentación constante apunta a brechas en frecuencia o calidad de la retroalimentación que pueden afectar la motivación y el aprendizaje.

En cuanto a coherencia, el 77 % considera que sus líderes actúan conforme a los valores institucionales, lo que fortalece la credibilidad en la gestión organizacional. Sin embargo, el 23 % que no percibe esta consistencia señala la importancia de alinear mejor su comportamiento con los principios institucionales para sostener la cultura organizacional.

Las oportunidades de crecimiento profesional y mentoría son reconocidas por el 73 % de los participantes, quienes mencionan capacitaciones, talleres y acompañamiento directo como espacios de desarrollo. No obstante, El 27 % que no percibe oportunidades representa un riesgo de desmotivación y rotación de talento. Algunos testimonios evidencian limitaciones:



“No, llevo seis años y no he podido escalar” (Participante 5, 28 años)



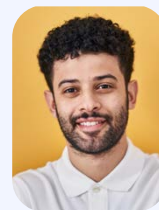
“Sí, aunque podrían estructurarse mejor” (Participante 6, 25 años)

lo que sugiere que, aunque existen iniciativas, su estructura e implementación aún podrían fortalecerse para garantizar un acceso más equitativo y sostenido.

El 71 % siente que tiene espacios para participar en decisiones que afectan su trabajo, lo que refuerza el sentido de pertenencia y empoderamiento. El 29 % que no percibe este nivel de participación indica que todavía hay equipos donde la autonomía es limitada, restringiendo la innovación y la iniciativa personal.

Finalmente, el 81 % reconoce que su liderazgo impulsa instancias de formación y mejora profesional. Los testimonios destacan las cualidades más valoradas por los jóvenes: liderazgo cercano, inspirador, empático, con apertura y retroalimentación constructiva. Este énfasis refuerza la importancia de fortalecer programas de capacitación y mentoría, así como contar con líderes que no solo gestionen, sino que acompañen, enseñen y reconozcan para garantizar que todos los colaboradores tengan acceso equitativo al desarrollo profesional.

Conclusiones



El talento joven en Honduras se caracteriza por su proactividad y una fuerte motivación hacia el desarrollo, el aprendizaje y un buen ambiente laboral, aunque también muestra sensibilidad frente a oportunidades económicas y al comportamiento coherente de sus líderes.

Las organizaciones presentan una alta percepción de valores en cuanto a cultura, comunicación y propósito social, aspectos que contribuyen significativamente al sentido de pertenencia y a la motivación de sus colaboradores.

Existen áreas estratégicas de mejora, entre las que destacan: estandarización y formalización de procesos de inducción y mentoría; inclusión y diversidad, para que todos los colaboradores sientan equidad y representación; mayor coherencia entre comunicación, práctica y liderazgo en ciertos equipos o áreas; y participación activa en decisiones, especialmente para los colaboradores más experimentados o en crecimiento.

Las organizaciones hondureñas cuentan con una base cultural y de liderazgo sólida, capaz de atraer y retener talento joven. No obstante, existe una oportunidad estratégica para profundizar en programas de desarrollo, inclusión y participación que fortalezcan el compromiso, impulsen la productividad y consoliden liderazgos sostenibles a largo plazo.

Argentina



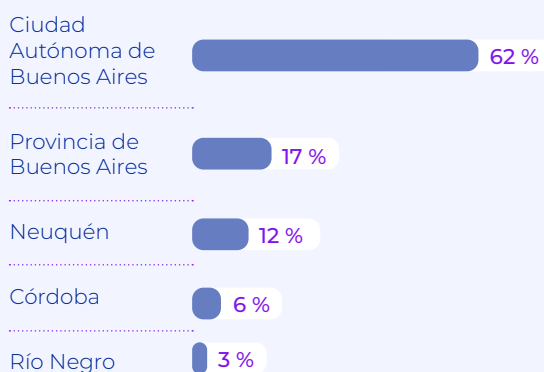


Argentina



Perfil de los participantes

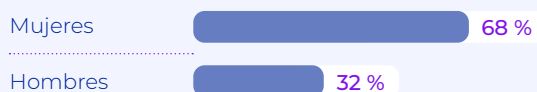
Distribución geográfica (%)



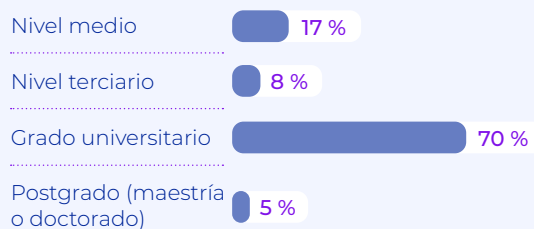
Distribución por edad (%)



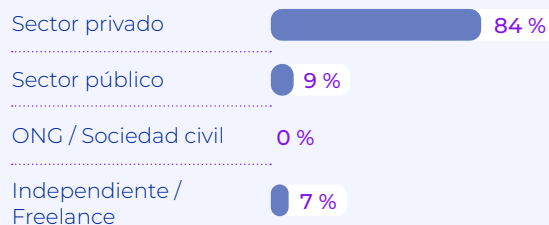
Género (%)



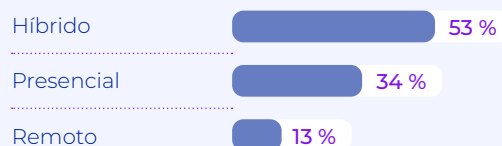
Nivel educativo (%)



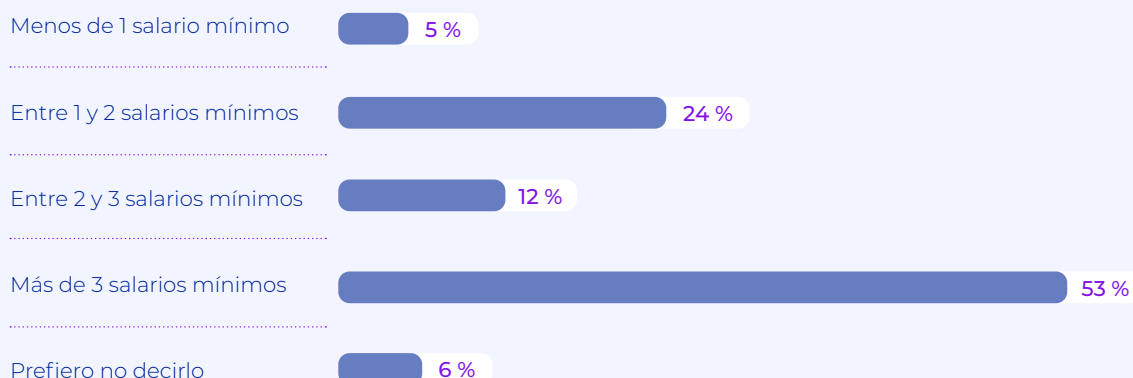
Sector laboral (%)



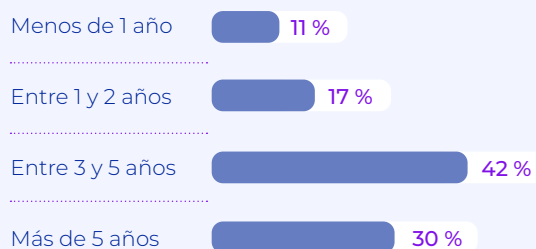
Modalidad de trabajo (%)



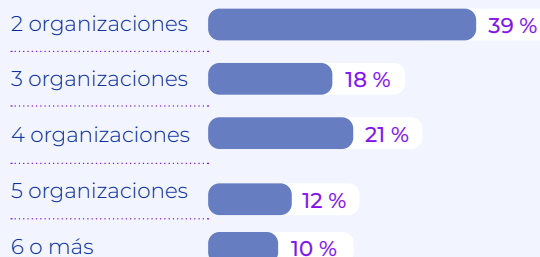
Rango salarial (%)



Experiencia laboral (años) (%)



Número de organizaciones previas (%)



El estudio revela una fuerza laboral joven integrada por profesionales con alto nivel educativo, notable capacidad de adaptación y una marcada disposición al aprendizaje continuo. Territorialmente, la muestra argentina se concentra principalmente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (61,8 %), seguida por la Provincia de Buenos Aires (17,1 %) y Neuquén (11,8 %). En menor medida se registran participantes de Córdoba (6,5 %) y Río Negro (2,8 %), configurando un panorama representativo de entornos urbanos con fuerte desarrollo empresarial.

En cuanto a la edad, los resultados muestran un conjunto homogéneo, donde predomina el grupo de 22 a 24 años (37 %), seguido por quienes tienen entre 25 y 27 (34 %) y, finalmente, los de 28 a 30 años (29 %). La composición por género evidencia una marcada presencia femenina: el 68 % de las personas encuestadas son mujeres, frente a un 32 % de hombres. Esta proporción refleja el protagonismo creciente de las mujeres jóvenes en el mercado laboral argentino, en un contexto donde la equidad de oportunidades gana visibilidad, aunque persisten brechas en materia de inserción laboral, liderazgo y remuneración.

Respecto al nivel educativo, la mayoría presenta un perfil profesional sólido y altamente calificado: al consultarse sobre el máximo nivel de estudios alcanzado, el 70 % indica que posee título de

grado universitario, el 17 % cuenta con bachiller medio completo, el 8 % con título terciario y el 5 % con estudios de posgrado.

En términos de experiencia, la inserción temprana en el ámbito laboral es un rasgo común. El 42 % de los participantes acumula entre tres y cinco años de experiencia, el 30 % supera los cinco, el 17 % registra entre uno y dos años, y solo el 11 % cuenta con menos de un año en el mercado. La dinámica de rotación laboral es significativa: casi cuatro de cada diez participantes (39 %) afirmaron haber trabajado en dos organizaciones distintas, seguidos por un 21 % que se desempeñó en cuatro, y un 18 % que pasó por tres empleos. Solo el 12 % de la muestra indicó haber tenido experiencia en cinco empresas, mientras que el 10 % restante superó las seis.

El análisis de estos datos muestra una correlación positiva entre el número de organizaciones en las que una persona trabajó y su tiempo total de experiencia laboral: cuanto mayor es la cantidad de empleos acumulados, más extenso es su recorrido profesional. El salto más marcado se observa a partir de quienes trabajaron en cuatro o más organizaciones, alcanzando un promedio superior a los cuatro años de experiencia. En base a esta tendencia, se estima que los jóvenes cambian de trabajo aproximadamente cada doce a dieciocho meses. Esta dinámica no necesariamente responde a inestabilidad, sino que parece reflejar una movilidad estratégica orientada a la búsqueda de nuevas oportunidades de desarrollo profesional (36 %), mejoras salariales (21 %) o entornos laborales más saludables (17 %).

Una de las entrevistadas sintetizó este comportamiento con claridad:



“Permanezco cuando hay desafíos, crecimiento y buen clima. Cambié cuando sentí que quería explorar nuevos retos y responsabilidades”. (Participante 1, 26 años).

Esta declaración ilustra un patrón general: las decisiones de cambio no surgen por insatisfacción inmediata, sino como parte de un proceso de búsqueda activa de sentido, aprendizaje y progreso. Como expresó uno de los entrevistados:



“A nivel personal, siempre busco adquirir más conocimientos y habilidades a través del aprendizaje constante. Profesionalmente, el objetivo es crecer dentro de la empresa y compartir experiencias con colegas y clientes”. (Participante 2, 27 años).

En la distribución sectorial, la mayoría (84 %) se desempeña actualmente en el sector privado, seguido por un 9 % en el sector público y un 7 % como independientes o freelancers. Esta composición coincide con la centralidad del sector privado como principal generador de empleo en la Argentina actual.

Respecto de las modalidades de trabajo, el esquema híbrido concentra el 53 % de los casos, seguido por el presencial (34 %) y el remoto (10 %). La tendencia confirma la consolidación de modelos laborales flexibles, aunque con un retorno gradual a la presencialidad.

En materia salarial, más de la mitad de los encuestados (53 %) percibe ingresos equivalentes a más de tres salarios mínimos, mientras que el 24 % se ubica entre uno y dos. Otro 12 % gana entre dos y tres salarios mínimos, y un 5 % declara ingresos inferiores al mínimo. Cabe destacar que estas cifras se interpretan en un contexto de distorsión del Salario Mínimo Vital y Móvil (SMVM), que ronda los USD 300, frente a un costo de vida urbano estimado en USD 1000 mensuales. Las diferencias entre los tramos salariales podrían estar asociadas, por un lado, a regímenes horarios distintos (trabajo *full-time* o *part-time*), y por otro, al contraste entre salarios de inserción laboral y los correspondientes a perfiles calificados con experiencia previa. Un 6 % de los participantes optó por no declarar su nivel de ingresos, lo que sugiere cierta reserva frente a la exposición de la situación económica personal.



Otro hallazgo relevante surge del análisis del vínculo entre modalidad laboral y estabilidad. Quienes trabajan bajo esquemas híbridos o remotos tienden a permanecer entre tres y cuatro meses más en promedio por organización que quienes lo hacen de forma presencial. Este dato puede interpretarse como una señal de mayor satisfacción y flexibilidad percibida en los modelos no presenciales, o bien como una correlación con trayectorias más consolidadas. En cambio, los esquemas totalmente presenciales muestran mayor rotación, con permanencias cercanas a un año por puesto.

En cuanto a las expectativas de permanencia futura, el 38 % de los jóvenes proyecta quedarse más de dos años en su empleo actual, mientras que un 21 % prevé hacerlo entre uno y dos años, un 18 % entre seis meses y un año, y un 14 % menos de seis meses. Estos datos permiten inferir que quienes planean permanecer más de dos años suelen contar con trayectorias laborales más estables, con un promedio real de alrededor de 1,5 años por organización. En contraste, los grupos con proyecciones más cortas, menos de un año o entre seis meses y un año, evidencian mayor inestabilidad, con permanencias efectivas inferiores a un año. Finalmente, el 8 % que eligió la opción “No sé / Prefiero no decirlo” también presenta una alta estabilidad laboral, lo que sugiere perfiles más maduros o conservadores, con trayectorias prolongadas y menor predisposición al cambio inmediato.

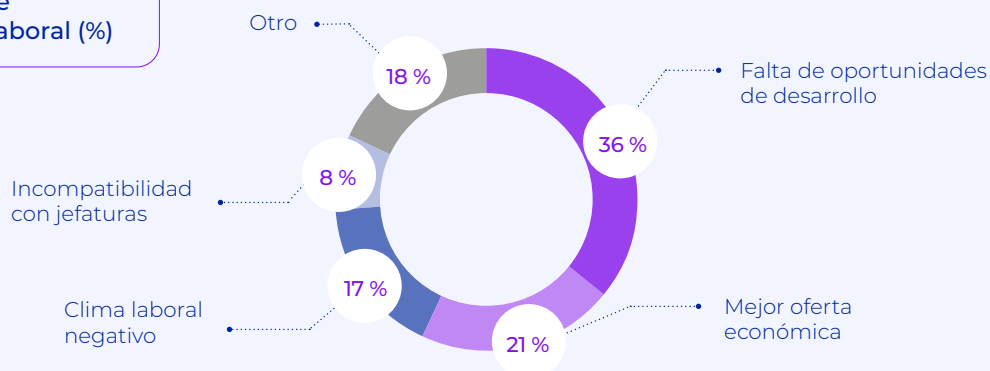
En conjunto, los resultados del estudio dibujan el perfil de una generación laboral en transición, que combina ambición profesional con flexibilidad, estabilidad con curiosidad y propósito con pragmatismo. Se trata de jóvenes altamente formados, protagonistas de una nueva cultura del trabajo en la que el crecimiento personal, la innovación y el equilibrio con la vida cotidiana pesan tanto como el salario o la permanencia. Esta fuerza laboral que se insertó en un contexto económico desafiante demuestra que la movilidad no implica inestabilidad, sino una forma activa de construir experiencia y sentido. Su mirada hacia el futuro, marcada por la búsqueda de entornos más sostenibles, colaborativos y humanos, anticipa una transformación profunda en la manera en que se concibe el empleo y el desarrollo profesional en la Argentina.



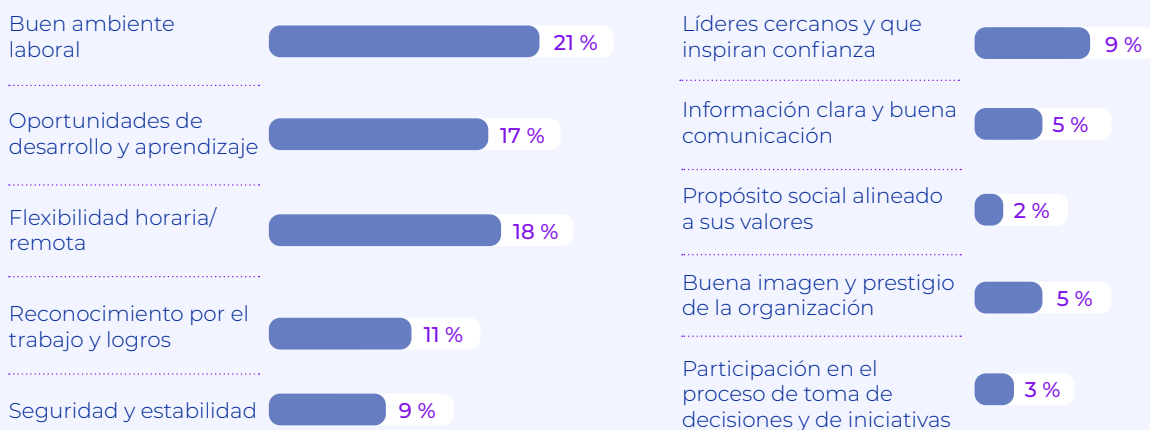
Aspiraciones y motivaciones

Aspiraciones, motivaciones y expectativas de permanencia entre jóvenes profesionales de Argentina (%)

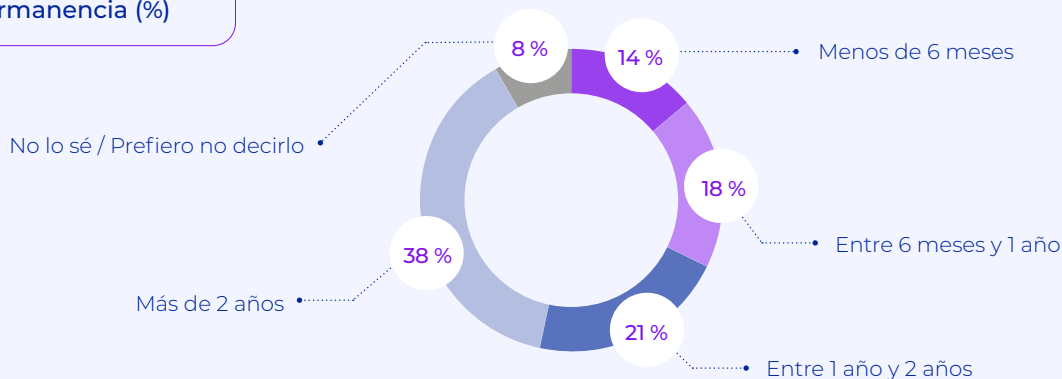
Motivo de cambio laboral (%)



Factores que motivan la permanencia (%)



Expectativas de permanencia (%)



Uno de los hallazgos más consistentes del estudio es que los jóvenes profesionales argentinos cambian de empleo por crecer, aprender y desarrollarse. La motivación detrás de sus decisiones laborales está ligada al desarrollo profesional y personal. De hecho, el 36 % de los encuestados señaló la falta de oportunidades de crecimiento como la principal razón para cambiar de trabajo, por encima de los factores económicos (21 %) o del clima laboral negativo (17 %). Estos resultados confirman que la movilidad laboral actual no responde a la volatilidad, sino a una búsqueda equilibrada: avanzar en su desarrollo profesional, adquirir nuevas competencias y al mismo tiempo, recibir una compensación acorde a su valor. Los jóvenes no buscan simplemente un puesto: buscan proyectos que los desafíen, culturas que reconozcan su talento y condiciones económicas que acompañen ese crecimiento.

Las mismas prioridades se reflejan al analizar qué los motiva a permanecer dentro de una organización. Frente a una pregunta de respuesta múltiple, los encuestados destacaron tres factores centrales: el buen ambiente laboral (21 %), la flexibilidad horaria o el trabajo remoto (18 %), y las oportunidades de aprendizaje y desarrollo (17 %). Luego aparecen el reconocimiento por los logros (11 %) y la estabilidad laboral (9 %), en un claro orden de valores que prioriza el bienestar emocional y el crecimiento profesional por sobre los incentivos puramente materiales o jerárquicos.

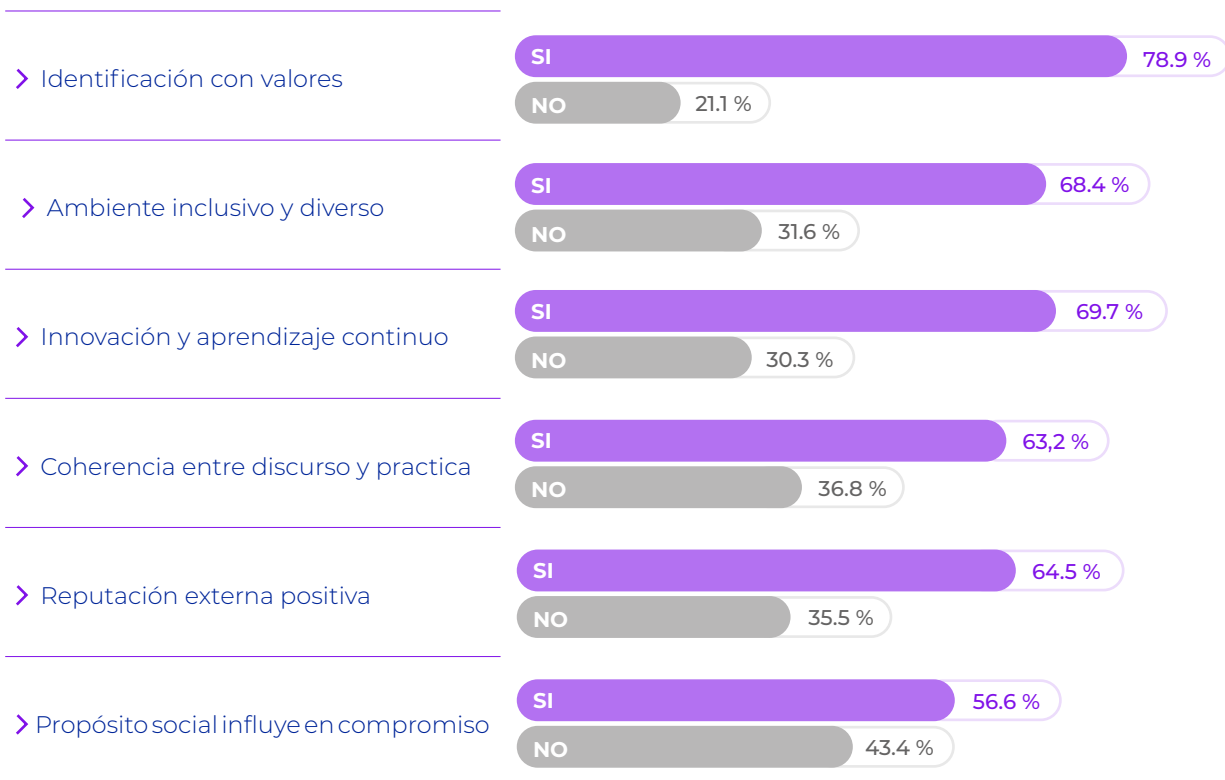
En otras palabras, los jóvenes profesionales construyen su compromiso sobre experiencias laborales significativas, donde la confianza, la autonomía y la posibilidad de aprender marcan la diferencia. Para ellos, una organización ideal no es solo aquella que ofrece estabilidad o beneficios, sino aquella que inspira, enseña y habilita el desarrollo.

En definitiva, los resultados delinean una generación que redefine el éxito profesional: ya no se mide por la permanencia o el cargo alcanzado, sino por la capacidad de seguir aprendiendo, equilibrar la vida personal y profesional, y sentir que el trabajo aporta sentido y propósito. En ese cambio de paradigma, las organizaciones que promuevan culturas de aprendizaje continuo y bienestar integral serán las que logren atraer y retener al talento del futuro.



Cultura organizacional

Percepción de la cultura organizacional entre jóvenes profesionales de Argentina (%)



Uno de los hallazgos más consistentes del estudio es la fuerte conexión entre los jóvenes profesionales y los valores de las organizaciones donde trabajan. El 78,9 % de los participantes manifestó sentirse identificado con los principios institucionales que promueve su empresa, lo que revela una afinidad ética y emocional con su entorno laboral. Esta identificación se potencia cuando las compañías generan espacios que estimulan la innovación, la apertura y el aprendizaje continuo, una dimensión que destacó el 69,7 % de los encuestados.

Para esta generación, la cultura organizacional moderna se asocia con respeto, autenticidad y oportunidades reales de desarrollo, y las empresas que logran traducir esos valores en prácticas concretas son las que construyen vínculos más sólidos. En palabras de un participante:



“En estos tiempos, donde la diversidad, la equidad y la inclusión, junto con el aprendizaje continuo, son ejes primordiales no solo en las empresas sino también en la sociedad, para mí es fundamental que la organización en la que trabajo promueva estos principios. Las capacitaciones y su aplicación en el día a día son las claves para pasar del dicho al hecho”. (Participante 3, 25 años).

La diversidad y la inclusión emergen también como pilares del bienestar interno. El 68,4 % de los jóvenes considera que su empresa fomenta activamente estas prácticas, relacionándolas con la posibilidad de crecer, aportar ideas y ser escuchados. Sin embargo, el análisis cualitativo revela una brecha entre el discurso y la práctica, ya que solo el 63,2 % percibe una coherencia real entre los valores comunicados y su aplicación cotidiana. Este desajuste evidencia que, aunque la mayoría de las organizaciones han incorporado los conceptos de inclusión y diversidad a su narrativa institucional, todavía enfrentan desafíos para convertirlos en conductas transversales y sostenibles. Esa necesidad de coherencia se repite en las percepciones personales:



*“Que la organización promueva la inclusión, la diversidad y el aprendizaje continuo es muy importante para mí. La posibilidad de aprender haciendo es clave para mi desarrollo profesional, y por eso valoro mucho tenerla. La inclusión y la diversidad también son pilares fundamentales: siempre hay espacio para mejorar, pero no deberían quedar nunca de lado, porque son motores esenciales para avanzar como sociedad”.
(Participante 2, 27 años).*

En el plano externo, los resultados también reflejan la importancia de la reputación y el propósito corporativo. Un 64,5 % de los jóvenes considera que su empresa goza de una buena imagen como empleadora, mientras que el 56,6 % reconoce que el propósito social de la organización influye directamente en su nivel de compromiso. Estos indicadores demuestran que la trascendencia y el impacto positivo no son elementos periféricos, sino componentes centrales del vínculo emocional con el trabajo. Como resumió una entrevistada:



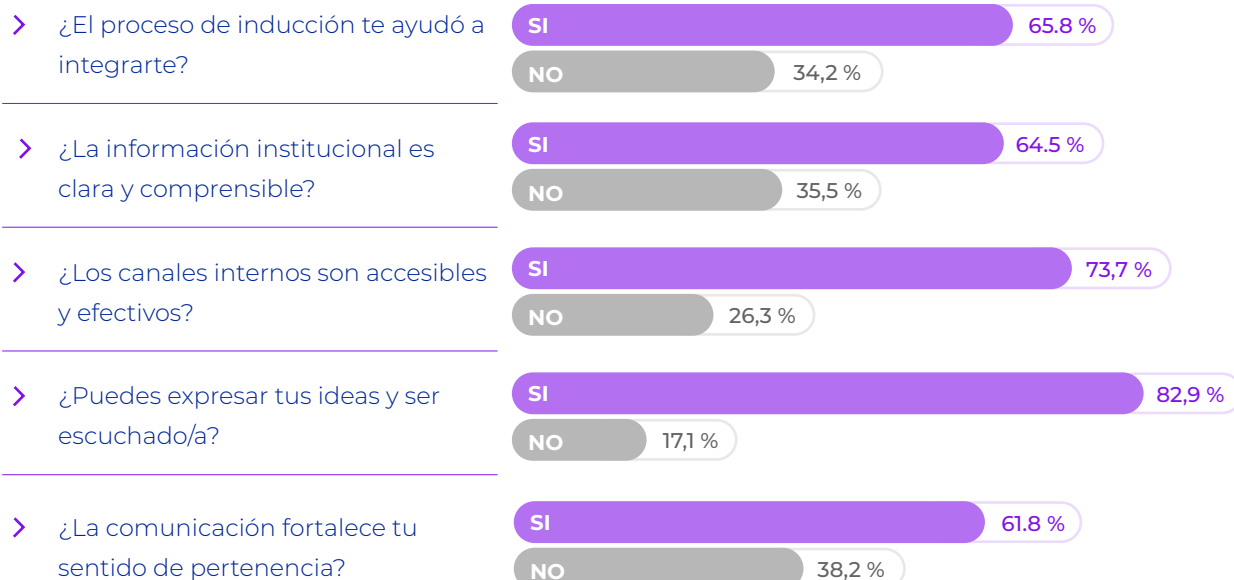
“La coherencia entre discurso y práctica en temas de ética, diversidad y aprendizaje es fundamental. Pero como en toda gran empresa, a veces los tiempos del negocio tensionan los procesos”. (Participante 1, 26 años).

Los resultados describen a una generación que no concibe el trabajo como un espacio neutro, sino como un ámbito donde los valores se viven y la coherencia se pone a prueba. Para estos jóvenes, la cultura organizacional ideal es aquella que logra alinear el propósito institucional con las experiencias cotidianas, haciendo que la ética, la diversidad y el aprendizaje continuo se expresen en comportamientos tangibles. Cuando esa coherencia se materializa, el compromiso se fortalece; cuando se quiebra, aparece la distancia. En definitiva, esta generación redefine el vínculo laboral contemporáneo: ya no busca pertenecer a una empresa, sino a un proyecto con propósito, capaz de reflejar sus convicciones y contribuir a un entorno más humano, justo y sostenible.



Comunicación interna

Percepción de la comunicación interna entre jóvenes profesionales de Argentina (%)



En los entornos laborales actuales, la comunicación interna se consolida no solo como un canal informativo, sino como una herramienta estratégica de clima interno, sentido de pertenencia y motivación. Entre los jóvenes profesionales, este aspecto adquiere un valor especial: la forma en que una organización comunica define, en gran medida, cómo se construye la confianza, la pertenencia y el compromiso cotidiano.

Los resultados del estudio muestran una valoración positiva en general. Un 65,8 % de los participantes considera que el proceso de inducción los ayudó a integrarse adecuadamente, mientras que el 34,2 % no tuvo esa experiencia. Esta brecha indica que, aunque la mayoría dispone de una instancia de bienvenida, aún hay empresas que desaprovechan ese momento clave para transmitir propósito y construir vínculo desde el primer día.

En cuanto a la claridad y accesibilidad de la información institucional, el 64,5 % de los encuestados percibe los mensajes como claros y comprensibles, y el 73,7 % valora positivamente la efectividad de los canales internos —correos, reuniones, intranet— como medios de conexión cotidiana.

Uno de los testimonios recogidos resume este valor del intercambio presencial:



“En reuniones de capacitación, donde está todo el plantel y se habla de una temática en particular, creo que es donde más se trabaja y fortalece la motivación y el sentido de pertenencia. Este tipo de encuentros son momentos donde los socios nos brindan conocimiento y se puede armar un intercambio de ideas entre todos, lo que promueve esa ‘comunidad’ que es la empresa”. (Participante 2, 27 años).

El estudio también refleja una tendencia alentadora: el 82,9 % afirma que puede expresar sus ideas libremente y sentirse escuchado, mientras que el 61,8 % considera que la comunicación interna fortalece su sentido de pertenencia. Esto confirma que la cultura comunicacional argentina tiende a ser abierta, participativa y colaborativa, aunque aún limitada por la falta de una estrategia integral que alinee los mensajes con los propósitos institucionales.

La coherencia comunicacional aparece como un aspecto crítico dentro de las conclusiones. Cuando los mensajes no se transmiten de manera clara y uniforme desde la dirección hacia los distintos equipos, los jóvenes perciben desconexión y falta de alineamiento. Esa disonancia entre discurso y práctica debilita los vínculos internos y erosiona la confianza, especialmente en generaciones que valoran la transparencia y la autenticidad.

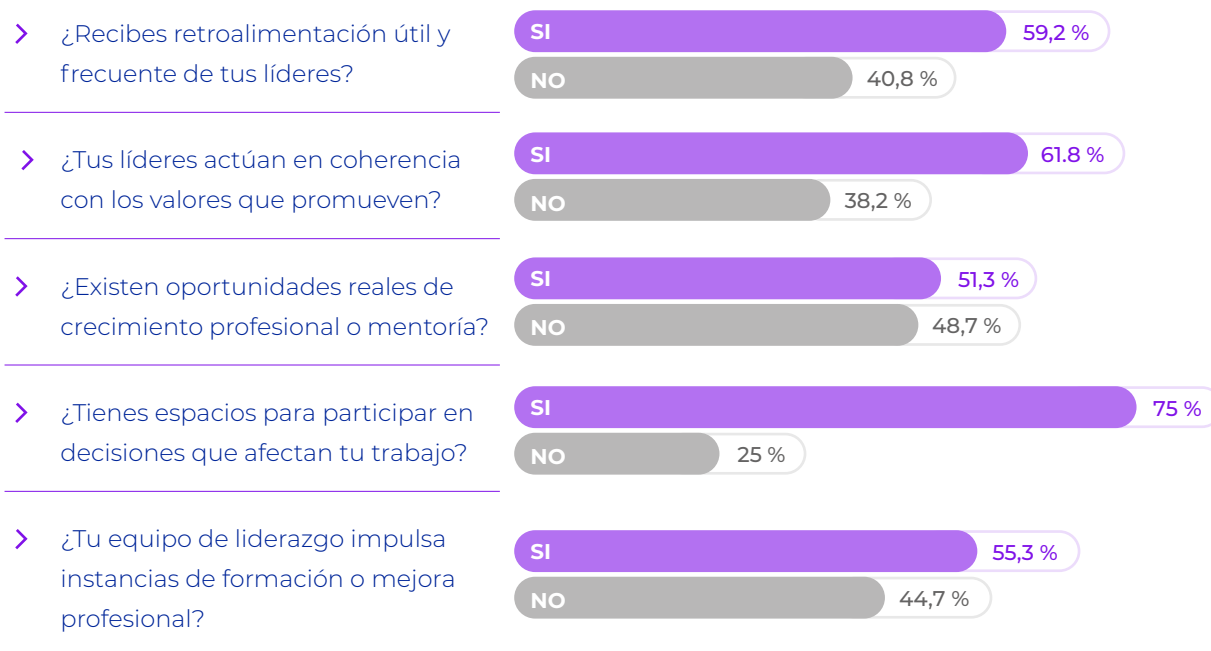
En síntesis, los resultados confirman que comunicar bien no es solo informar, sino construir relaciones. Una comunicación interna clara, coherente y bidireccional no solo eleva los niveles de compromiso y permanencia, sino que también convierte a la organización en una comunidad viva, donde el reconocimiento, el aprendizaje y la escucha mutua se transforman en los verdaderos pilares del bienestar laboral.





Liderazgo y desarrollo

Percepción del liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional entre jóvenes profesionales de Argentina (%)



En el contexto actual de transformación organizacional, el liderazgo emerge como uno de los factores más determinantes en la experiencia laboral de los jóvenes profesionales. Ya no se trata solo de dirigir o supervisar, sino de acompañar, inspirar y generar entornos donde las personas puedan aprender, crecer y sentirse reconocidas. Los resultados del estudio confirman esta tendencia: si bien la valoración general del liderazgo es positiva, aún persisten brechas significativas en la retroalimentación, la formación continua y las oportunidades reales de desarrollo.

El 59,2 % de los encuestados afirmó recibir *feedback* útil y frecuente por parte de sus líderes, mientras que el 40,8 % no percibe un acompañamiento constante. Este dato revela que la figura del líder se ha desplazado del control hacia la guía, aunque todavía queda espacio para fortalecer la escucha activa y el reconocimiento cotidiano. Para los jóvenes, una devolución oportuna no es solo una evaluación de desempeño: es un gesto de interés, una señal de que su trabajo importa y un elemento clave para construir dirección y sentido.

En términos de coherencia, el 61,8 % de los participantes considera que sus líderes actúan de acuerdo con los valores que promueven, y el 75 % siente que puede participar en decisiones que afectan su trabajo. Estos resultados consolidan un modelo de liderazgo más participativo y ético, aunque el entusiasmo se atenúa al abordar las oportunidades de crecimiento: solo el

51,3 % identifica espacios reales de mentoría o desarrollo profesional, y el 55,3 % afirma que su equipo de liderazgo impulsa instancias formativas. Esta brecha evidencia una necesidad clara: los jóvenes no solo buscan líderes que comuniquen bien, sino que se comprometan con su evolución profesional.

Entre los testimonios, predomina la idea de un liderazgo que enseña, confía y habilita:



“El liderazgo que me motiva a crecer profesionalmente es aquel que escucha, comprende y enseña”. (Participante 1, 26 años).



“Lo que espero de mi trabajo es ser escuchada y aprender algo siempre, ya sea una nueva tarea o algo de mis compañeros o clientes. Siento que cuando aprendo, crezco como persona y, cada vez, voy conociéndome un poco más”. (Participante 3, 25 años).

La empatía, la claridad comunicacional y la orientación al aprendizaje son las cualidades más valoradas. Otro testimonio refuerza esta visión, destacando la importancia del acompañamiento constante:



“Busco un entorno con aprendizaje continuo, objetivos claros y espacio para proponer mejoras. Valoro el balance vida-trabajo, buenos equipos y un liderazgo que dé feedback y reconocimiento”. (Participante 4, 28 años).

Estas percepciones delinean una nueva cultura del liderazgo, más horizontal, humana y colaborativa, en la que la autoridad se gana a través de la coherencia y no del rango jerárquico:



“Es un liderazgo que cuida, acompaña e impulsa a crecer, y eso brinda más seguridad a la hora de enfrentar situaciones nuevas o desconocidas”. (Participante 2, 27 años).

Y en la misma línea, otras voces complementan:



*“Un liderazgo horizontal y participativo, que delegue lo necesario, pero a su vez enseñe y potencie a sus integrantes a desarrollarse al máximo nivel, con visión estratégica y escucha activa”.
(Participante 3, 25 años).*

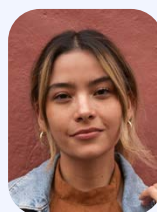


“Un liderazgo que defina prioridades, pida resultados alcanzables, reconozca los logros, brinde autonomía y cuide el equilibrio personal del equipo”. (Participante 5, 27 años).

En síntesis, un liderazgo formativo y humano no solo mejora la productividad, sino que se convierte en el verdadero motor cultural de las organizaciones sostenibles y con propósito.



Conclusiones



La muestra refleja una fuerza laboral joven, altamente calificada, con 70 % de profesionales universitarios y 78,9 % radicados en CABA y PBA. Predomina la presencia femenina (68 %), lo que consolida el protagonismo de las mujeres jóvenes en el sector privado (84 %), aunque persisten desafíos de equidad y liderazgo. La combinación de juventud, educación formal y orientación al aprendizaje continuo define un segmento junior competente con de alta con movilidad estratégica hacia oportunidades de desarrollo.

Los jóvenes argentinos que proyectan permanecer más de dos años (38 %) tienen trayectorias más estables (alrededor de 1,5 años por organización), mientras que los de horizonte corto (menor a un año 1 año) presentan permanencias efectivas menores a 12 meses. El 36 % de los jóvenes asocia la rotación con la falta de oportunidades de desarrollo, y solo el 17 % con un clima negativo, reforzando la idea de una rotación evolutiva y no disruptiva.

La rotación no expresa inestabilidad sino movilidad estratégica: el 36 % cambia por desarrollo, frente al 21 % que lo hace por salario. El promedio de permanencia por puesto ronda los 12 a 18 meses, con un salto de más de 4 años de experiencia acumulada a partir de quienes trabajaron en cuatro o más organizaciones.

El salario perdió peso relativo como motivador: aunque el 53 % gana más de tres salarios mínimos, el SMVM (alrededor de USD 300) está desfasado frente al costo de vida en la ciudad (alrededor USD 1000). Los factores más decisivos de permanencia son buen ambiente laboral (21 %), flexibilidad (18 %) y oportunidades de desarrollo (17 %), lo que consolida un modelo donde el “bienestar + crecimiento” reemplaza al incentivo puramente económico.

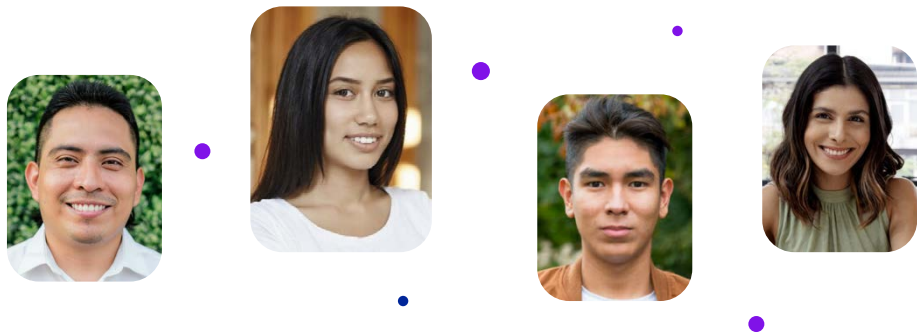
Los esquemas híbridos o remotos aumentan la permanencia promedio entre 3 y 4 meses respecto del trabajo presencial, lo que confirma que la flexibilidad es un factor directo de retención.

La identificación con los valores institucionales es alta (78,9 %), pero la coherencia entre discurso y práctica baja a 63,2 %, marcando una brecha de 15,7 puntos que afecta la credibilidad empleadora. Innovación y aprendizaje (69,7 %) y diversidad e inclusión (68,4 %) son ejes bien valorados, aunque los jóvenes perciben que no siempre se traducen en acciones concretas. El propósito social influye en el compromiso (56,6 %), y la reputación empleadora positiva (64,5 %) potencia el orgullo de pertenencia. En este sentido, la generación Z valora entornos coherentes, éticos y participativos, donde los valores se vivan y no solo se comuniquen: no busca solo pertenecer a una empresa, sino a un proyecto con propósito, aprendizaje y coherencia, donde predomina la distancia entre discurso y práctica, la rotación se acelera.

La comunicación interna es vista como habilitadora del sentido de pertenencia (61,8 %), con canales efectivos (73,7 %) y alta libertad de expresión (82,9 %). Sin embargo, la claridad de la información (64,5 %) y la cobertura de procesos de inducción (65,8 %) muestran oportunidades de mejora en consistencia y alineamiento. La brecha de 9,2 puntos entre canales y claridad sugiere “ruido informativo” y necesidad una estrategia de comunicación interna con mensajes definidos. Comunicar efectivamente, en este sentido, implica construir vínculo, no solo transmitir datos: la consistencia narrativa y la bidireccionalidad son claves para sostener el compromiso.

Los jóvenes valoran un liderazgo humano, formativo y coherente: 61,8 % percibe líderes alineados con los valores y 75 % participa en decisiones. No obstante, solo 59,2 % recibe *feedback* útil y frecuente, y 51,3 % identifica oportunidades reales de desarrollo, lo que convierte al liderazgo en el principal cuello de botella del compromiso. La retroalimentación constante, el *mentoring* y la escucha activa emergen como factores críticos de retención y motivación. Donde hay flexibilidad, desarrollo y liderazgo que enseña, la permanencia se prolonga.

Tendencias regionales



El análisis comparativo entre los cinco países —Perú, Ecuador, Argentina, Honduras y Costa Rica— permite identificar patrones comunes en las percepciones y expectativas de los jóvenes profesionales latinoamericanos, así como particularidades que reflejan las diferencias culturales y organizacionales de cada contexto. En conjunto, los resultados muestran una generación que comparte aspiraciones similares en torno al desarrollo profesional, el aprendizaje continuo y la búsqueda de coherencia institucional, aunque los niveles de satisfacción y compromiso varían según las condiciones laborales y los estilos de liderazgo presentes en cada país.



Perfil de los jóvenes participantes

Perfil de los jóvenes participantes según nivel educativo y país

País	Técnico / Terciario	Bachiller / Nivel medio	Titulado / Licenciatura / Grado	Postgrado (Maestría o Doctorado)
 Perú	18,3 %	42,2 % (Bachiller)	27,6 % (Titulado)	11,9 %
 Ecuador	8,6 %	15,7 % (Bachiller)	60,1 % (Tercer nivel)	15,6 %
 Costa Rica	17,8 %	45,7 % (Bachiller)	17,8 % (Licenciatura)	2,9 %
 Honduras	18 %	42 % (Bachiller)	34 % (Titulado)	5 %
 Argentina	8 % (Terciario)	17 % (Medio)	70 % (Grado)	5 %

El estudio contó con la participación de jóvenes profesionales de entre 22 y 30 años de los cinco países analizados —Perú, Ecuador, Argentina, Honduras y Costa Rica—, quienes representan una generación laboral diversa, altamente formada y con una marcada orientación hacia el desarrollo continuo. En conjunto, conforman un perfil regional que combina aspiraciones de crecimiento con la búsqueda de bienestar y propósito en el ámbito laboral.

La edad promedio de los participantes se concentra entre los 25 y 27 años, con una distribución equilibrada entre hombres y mujeres. En términos de formación, predomina la educación superior completa o en curso, especialmente en Perú, Argentina y Costa Rica, donde más del 70 % cuenta con estudios universitarios o técnicos avanzados. En Honduras y Ecuador se observa una participación ligeramente mayor de jóvenes con educación técnica o en proceso de culminación universitaria, lo que refleja la estructura formativa de sus mercados laborales.

Perfil de los jóvenes profesionales según sector laboral y país

País	Privado	Público	ONG / Sociedad civil	Independiente / Freelance
 Perú	41,5 %	21,9 %	27,2 %	9,4 %
 Ecuador	63,8 %	11,9 %	0,5 %	23,9 %
 Argentina	84 %	9 %	0 %	7 %
 Honduras	49 %	19 %	4 %	28 %
 Costa Rica	70,7 %	13,4 %	0,7 %	15,2 %

En cuanto al tipo de empleo, la mayoría de los jóvenes encuestados trabaja en organizaciones privadas, aunque en Costa Rica y Honduras se registra una mayor proporción de empleo público o en instituciones mixtas. Los sectores más representativos son servicios, administración, educación, tecnología y comercio. Si bien la participación en emprendimientos propios todavía es reducida, especialmente en Argentina y Perú, se aprecia un creciente interés por desarrollar proyectos personales a mediano plazo, tendencia más marcada en Ecuador y Costa Rica.

Perfil de los jóvenes profesionales según modalidad de trabajo, experiencia laboral y país

País	Modalidad de trabajo predominante	Experiencia laboral más frecuente	Organizaciones previas más comunes
 Perú	Híbrido 38,9 %; presencial 35,2 %; remoto 21,3 %	1–2 años (31,9 %) y 3–5 años (30,9 %)	3 organizaciones (38,2 %)
 Ecuador	Presencial 61,8 %; híbrido 25,8 %; remoto 8,8 %	3–5 años (29,8 %) y +5 años (30,2 %)	2 organizaciones (51,7 %)
 Argentina	Híbrido 53%; presencial 34 %; remoto 13 %	3–5 años (42 %)	2 organizaciones (39 %)
 Honduras	Presencial 74 %; híbrido 12 %; remoto 10 %	1–2 años (30 %)	2 organizaciones (71 %)
 Costa Rica	Híbrido 39,5 %; presencial 35,9 %; remoto 24,6 %	3–5 años (58 %)	2 organizaciones (30,8 %)

Respecto a la modalidad de trabajo, predomina el esquema presencial en los cinco países, aunque el modelo híbrido ha ganado terreno en Argentina y Costa Rica, donde una proporción significativa de jóvenes combina trabajo remoto y presencial. En Perú y Ecuador, la presencialidad sigue siendo la norma, pero con apertura progresiva hacia esquemas flexibles en sectores especializados.

En relación con la experiencia laboral, la mayoría cuenta con entre dos y tres años de trayectoria profesional y ha pasado por un promedio de dos organizaciones previas. Este patrón refleja una etapa de consolidación laboral temprana, marcada por la exploración de oportunidades y la búsqueda de desarrollo. Argentina y Costa Rica registran una mayor estabilidad, mientras que Perú, Ecuador y Honduras muestran mayor movilidad inicial.

En cuanto a la remuneración mensual, los ingresos promedio varían según el país y el costo de vida local. En Perú, Ecuador y Honduras predominan los rangos entre USD 500 y 1000, mientras que en Argentina y Costa Rica se concentran entre USD 1000 y 1500. Más allá del monto, los jóvenes asocian la satisfacción salarial con el desarrollo profesional, el reconocimiento y el bienestar integral.

En conjunto, el perfil regional confirma que la Generación Z en América Latina conforma una fuerza laboral joven, preparada y adaptable, que concibe el trabajo como una plataforma de aprendizaje y crecimiento más que como una obligación de permanencia. Sus trayectorias iniciales, marcadas por la movilidad, la búsqueda de sentido y la valoración de la flexibilidad, anticipan los nuevos paradigmas del empleo en la región.



Aspiraciones personales y motivaciones profesionales

Factores que motivan el cambio laboral según país

País	Falta de oportunidades de desarrollo	Mejor oferta económica	Clima laboral negativo	Incompatibilidad con jefaturas	Otro
 Perú	34,9 %	21,9 %	24,9 %	13,3 %	5 %
 Ecuador	23,3 %	40,5 %	17,7 %	6,3 %	12,2 %
 Costa Rica	22,5 %	30,1 %	20,7 %	6,5 %	19,2 %
 Honduras	35 %	37 %	13 %	5 %	9 %
 Argentina	36 %	21 %	17 %	8 %	18 %

Los jóvenes profesionales de la Generación Z en Perú, Ecuador, Argentina, Honduras y Costa Rica comparten un enfoque claro hacia el desarrollo profesional, el aprendizaje continuo y el reconocimiento por sus logros, aunque se observan matices según cada país. La falta de oportunidades de desarrollo y la búsqueda de mejores condiciones económicas se consolidan como los principales motivos que impulsan a cambiar de empleo, aunque con distinta relevancia en cada contexto. En Perú, por ejemplo, un tercio de los jóvenes señala la falta de oportunidades como factor determinante, seguida por el clima laboral negativo y la mejor oferta económica. En Ecuador, la principal motivación es la oferta económica, mientras que, en Costa Rica, además de factores económicos y de desarrollo, se incluyen razones vinculadas con la búsqueda de propósito y el equilibrio entre vida laboral y personal. En Honduras, la oferta económica y la falta de oportunidades se combinan como principales impulsores, y en Argentina la falta de oportunidades lidera, seguida de la oferta económica y otros motivos asociados al crecimiento personal y profesional.

Factores que motivan la permanencia según país

País	Buen ambiente laboral	Oportunidades de desarrollo / aprendizaje	Flexibilidad horaria / remota
 Perú	78,1 %	64,1 %	52,5 %
 Ecuador	74,8 %	63,1 %	34,7 %
 Costa Rica	72,5 %	54 %	61,6 %
 Honduras	76 %	55 %	43 %
 Argentina	21 %	17 %	18 %

País	Reconocimiento por logros	Seguridad / estabilidad	Líderes cercanos / confianza	Información / comunicación
 Perú	47,5 %	46,8 %	38,9 %	35,9 %
 Ecuador	30,2 %	55,6 %	23,5 %	21,9 %
 Costa Rica	0%	38,8 %	11,6 %	11,2 %
 Honduras	28 %	49 %	19 %	19 %
 Argentina	11 %	9 %	9 %	5 %

País	Propósito social	Imagen / prestigio	Participación en decisiones
 Perú	30,2 %	27,9 %	22,6 %
 Ecuador	15,9 %	13,7 %	17,1 %
 Costa Rica	3,3 %	4,7 %	6,2 %
 Honduras	11 %	14 %	11 %
 Argentina	2 %	5 %	3 %

En cuanto a los factores que motivan la permanencia, se observa un patrón común: el buen ambiente laboral, las oportunidades de desarrollo y la flexibilidad se destacan como elementos centrales, aunque con diferencias de intensidad según el país. En Perú, los jóvenes valoran especialmente el buen ambiente laboral, seguido de las oportunidades de desarrollo, la flexibilidad horaria o remota y el reconocimiento por logros. Ecuador refleja un patrón similar, complementado con la importancia de la seguridad y estabilidad laboral. En Costa Rica, el buen ambiente y la flexibilidad son decisivos, acompañados de las oportunidades de desarrollo, mientras que en Honduras la seguridad laboral adquiere un peso mayor, junto con la valoración del buen ambiente y las oportunidades de aprendizaje. Argentina muestra un panorama distinto: aunque los porcentajes son menores, los jóvenes destacan el buen ambiente laboral, la flexibilidad y el desarrollo profesional como principales factores de permanencia.

Expectativas de permanencia según país

País	Menos de 6 meses	6-12 meses	1-2 años	Más de 2 años	No lo sé / Prefiero no decirlo
 Perú	7,3 %	14,3 %	28,6 %	41,9 %	7,9 %
 Ecuador	9,8 %	15,1 %	21,3 %	36,7 %	17,1 %
 Costa Rica	10,1 %	13 %	17,4 %	47,8 %	11,6 %
 Honduras	13 %	13 %	15 %	36 %	22 %
 Argentina	14 %	18 %	21 %	38 %	8 %

Respecto a las expectativas de permanencia, la mayoría de los jóvenes proyecta quedarse en su empleo entre uno y dos años, con un grupo importante planeando permanecer más de dos años. En Perú, la mayor parte espera permanecer más de dos años, mientras que en Ecuador este grupo es ligeramente menor y un porcentaje significativo aún no sabe o prefiere no decirlo. En Costa Rica, cerca de la mitad planea quedarse más de dos años, reflejando la valoración de entornos flexibles y oportunidades de aprendizaje. Honduras presenta un patrón similar, aunque un grupo importante desconoce su permanencia, evidenciando cierta incertidumbre laboral. En Argentina, la proporción que espera permanecer más de dos años es comparable a la de Perú y Costa Rica, aunque un número considerable planea quedarse entre uno y dos años, reflejando movilidad moderada, pero estabilidad relativa.

En conjunto, los resultados confirman que la Generación Z en América Latina concibe el trabajo como una plataforma de aprendizaje y crecimiento más que como una obligación de permanencia. La estabilidad económica y la remuneración siguen siendo relevantes, pero no determinantes por sí mismos. La región comparte la búsqueda de desarrollo, bienestar y propósito, aunque las diferencias entre países muestran que algunos jóvenes priorizan la flexibilidad y el ambiente laboral, mientras que otros ponen mayor énfasis en la seguridad y la estabilidad. Esta combinación de similitudes y diferencias refleja un cambio generacional en las expectativas laborales, donde el aprendizaje, el reconocimiento y la conciliación entre vida personal y profesional se vuelven elementos centrales para la retención y la movilidad dentro del mercado laboral.



Cultura organizacional

Dimensiones de cultura organizacional según país

Dimensiones de cultura organizacional	 Perú (%)	 Ecuador (%)	 Costa Rica (%)	 Honduras (%)	 Argentina (%)
Identificación con valores	84,1 %	86,1 %	87,7 %	90 %	78,9 %
Ambiente inclusivo y diverso	78,7 %	83,7 %	85,1 %	80 %	68,4 %
Innovación y aprendizaje continuo	74,8 %	79,5 %	76 %	81 %	69,7 %
Coherencia entre discurso y práctica	69,4 %	70,8 %	71 %	80 %	63,2 %
Reputación externa positiva	82,7 %	81,9 %	82,3 %	82 %	64,5 %
Propósito social influye en compromiso	77,4 %	78,3 %	76 %	80 %	56,6 %

Los jóvenes profesionales de la Generación Z en América Latina perciben que sus organizaciones promueven, en general, una cultura alineada con sus valores y orientada al aprendizaje, la inclusión y el propósito social. La identificación con los valores organizacionales se mantiene alta en todos los países, con Honduras (90 %) y Costa Rica (87,7 %) mostrando los porcentajes más elevados, mientras que Argentina presenta una valoración algo menor (78,9 %).

El ambiente inclusivo y diverso es también ampliamente reconocido, especialmente en Costa Rica (85,1 %) y Ecuador (83,7 %), mientras que Argentina se mantiene en un nivel más moderado (68,4 %). De manera similar, la promoción de innovación y aprendizaje continuo es percibida positivamente en la mayoría de los países, con Honduras liderando (81 %) y Argentina situándose en el extremo inferior (69,7 %).

La coherencia entre lo que las organizaciones dicen y hacen es valorada de forma consistente, con valores que rondan entre 63 % en Argentina y 80 % en Honduras, mostrando que, aunque la mayoría percibe alineación, todavía existen brechas en algunos contextos. La reputación externa de las organizaciones, relacionada con la marca empleadora, es percibida favorablemente por los jóvenes, con Honduras (82 %) y Perú (82,7 %) como los países con mayor reconocimiento, y Argentina (64,5 %) como el que menos.

Finalmente, el propósito social como factor de compromiso aparece como un elemento relevante en todos los países, destacando Honduras (80 %) y Ecuador (78,3 %), y registrando los niveles más bajos en Argentina (56,6 %). Este patrón sugiere que, aunque la mayoría de los jóvenes valora que las organizaciones tengan un propósito social, su impacto en el compromiso puede variar significativamente entre países.



Comunicación interna

Dimensiones de comunicación interna según país

Dimensiones de comunicación interna	 Perú (%)	 Ecuador (%)	 Costa Rica (%)	 Honduras (%)	 Argentina (%)
Proceso de inducción ayudó a integrarse	74,8 %	75,2 %	75 %	79 %	65,8 %
Información institucional clara y comprensible	78,4 %	77,6 %	77,5 %	87 %	64,5 %
Canales internos accesibles y efectivos	71,1 %	85 %	85,9 %	83 %	73,7 %
Expresar ideas y ser escuchado/a	68,1 %	78,8 %	77,9 %	81 %	82,9 %
Comunicación fortalece sentido de pertenencia	63,2 %	79,4 %	75,7 %	84 %	61,8 %

La comunicación interna es percibida positivamente por la mayoría de los jóvenes profesionales en la región, aunque con variaciones entre países. En términos generales, el proceso de inducción se valora como útil para la integración, destacando Honduras (79 %) y Ecuador (75,2 %), mientras que Argentina registra el menor nivel de satisfacción (65,8 %).

La claridad y comprensión de la información institucional también es ampliamente reconocida, alcanzando su máximo en Honduras (87 %) y su mínimo en Argentina (64,5 %). Asimismo, los canales internos de comunicación son considerados accesibles y efectivos, con Ecuador (85 %) y Costa Rica (85,9 %) liderando, y Perú (71,1 %) mostrando un margen de mejora.

En cuanto a la posibilidad de expresar ideas y ser escuchado, los jóvenes reportan percepciones positivas, particularmente en Argentina (82,9 %) y Honduras (81 %), lo que sugiere que en estos países los espacios de participación son más visibles. Por último, la capacidad de la comunicación

interna para fortalecer el sentido de pertenencia se percibe con mayor intensidad en Honduras (84 %) y Ecuador (79,4 %), mientras que Argentina (61,8 %) y Perú (63,2 %) registran valores más bajos, indicando oportunidades para reforzar la vinculación de los jóvenes con la organización.

El panorama regional muestra una tendencia clara: la comunicación ya no se concibe como transmisión de mensajes, sino como un proceso de escucha y diálogo que sostiene la cultura y la confianza organizacional.

 Liderazgo y desarrollo

Dimensiones de liderazgo y desarrollo profesional según país					
Dimensiones de liderazgo y desarrollo profesional	 Perú (%)	 Ecuador (%)	 Costa Rica (%)	 Honduras (%)	 Argentina (%)
Retroalimentación útil y frecuente	64,5 %	73,5 %	72,5 %	77 %	59,2 %
Líderes actúan con coherencia y valores	71,2 %	74,9 %	79,7 %	77 %	61,8 %
Oportunidades reales de crecimiento/mentoría	58,1 %	66,2 %	64 %	73 %	51,3 %
Espacios para participar en decisiones	54,5 %	69,7 %	74 %	71 %	75 %
Liderazgo impulsa formación/mejora profesional	60,4 %	76,5 %	74 %	81 %	55,3 %

Los jóvenes profesionales en América Latina perciben que el liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional varían significativamente entre países, reflejando diferencias en cómo las organizaciones fomentan la retroalimentación, la coherencia en los valores y la formación.

La retroalimentación útil y frecuente de los líderes se percibe de manera positiva en Honduras (77 %) y Ecuador (73,5 %), seguida de Costa Rica (72,5 %) y Perú (64,5 %). Argentina (59,2 %) muestra los valores más bajos, lo que podría indicar la necesidad de fortalecer los procesos de acompañamiento y supervisión.

En cuanto a que los líderes actúen con coherencia respecto a los valores que promueven, los jóvenes destacan nuevamente a Honduras (77 %) y Costa Rica (79,7 %), mientras que Argentina (61,8 %) y Perú (71,2 %) registran menores percepciones, sugiriendo brechas en la alineación entre discurso y práctica.

Las oportunidades de crecimiento profesional o mentoría son mejor valoradas en Honduras (73 %) y Ecuador (66,2 %), mientras que Argentina (51,3 %) y Perú (58,1 %) reportan menor percepción, indicando que en algunos países la progresión y el desarrollo profesional aún son limitados para la Generación Z.

Respecto a la participación en decisiones que afectan su trabajo, Costa Rica (74 %) y Honduras (71 %) destacan por ofrecer espacios de participación efectivos, mientras que Perú (54,5 %) registra un nivel más bajo. Este hallazgo evidencia que no todas las organizaciones fomentan la autonomía y la involucración de los jóvenes en la gestión de sus tareas.

Finalmente, la capacidad de los equipos de liderazgo de impulsar instancias de formación o mejora profesional es percibida con mayor fuerza en Honduras (81 %) y Ecuador (76,5 %), mientras que Argentina (55,3 %) y Perú (60,4 %) muestran menores niveles, reflejando la oportunidad de fortalecer programas de capacitación y desarrollo continuo.

A nivel regional, se consolida la figura del líder mentor, alguien que combina guía técnica con apoyo humano. Este estilo de liderazgo no solo favorece la retención del talento, sino que impulsa la innovación y el compromiso.

Conclusiones generales

- **La Generación Z conforma una fuerza laboral regional en transformación.**

Los jóvenes profesionales de 22 a 30 años en América Latina comparten una visión del trabajo vinculada al desarrollo, el propósito y la coherencia. Más allá de las diferencias contextuales entre países, esta generación prioriza aprender, aportar y crecer por encima de permanecer en un mismo empleo

- **El desarrollo profesional es el principal factor de permanencia y rotación.**

En los cinco países, los jóvenes permanecen en las organizaciones cuando encuentran oportunidades reales de aprendizaje, proyección y reconocimiento. La falta de crecimiento, acompañamiento o formación es la principal causa de rotación, más que la remuneración o la estabilidad.

- **La cultura organizacional influye directamente en el compromiso.**

Los jóvenes valoran entornos coherentes, colaborativos y basados en el respeto. Argentina y Costa Rica muestran culturas más abiertas y orientadas al bienestar, mientras que en Perú y Ecuador aún se perciben brechas entre los valores declarados y las prácticas diarias. En Honduras, el compromiso se vincula más a la estabilidad y la confianza interpersonal.

- **La comunicación interna es clave para la confianza y la retención.**

En toda la región, los jóvenes asocian una comunicación clara y bidireccional con mayor sentido de pertenencia. Costa Rica y Argentina destacan por sus avances en diálogo y transparencia, mientras que en Perú, Ecuador y Honduras se identifican desafíos en la retroalimentación ascendente y la escucha activa.



Información y contacto

Un estudio desarrollado por Pulso, conformado por agencias de la red Worldcom PR Group, con la participación de los equipos de investigación de Perú, Ecuador, Argentina, Honduras y Costa Rica. 2026.



Pulso, Comunicación Interna



realidades.pe/pulso/



Realidades S.A.C. (Perú)

Luis Avellaneda: lavellaneda@realidades.pe
Informes@realidades.pe
www.linkedin.com/company/realidades-s-a-/
www.realidades.pe



MC Comunicaciones (Ecuador)

Analy Aguirre: aaguirre@mccomunicaciones.com.ec
+593 98 497 6368
www.mccomunicaciones.com.ec



Alurralde Jasper & Asociados (Argentina)

Karina Riera: kriera@alurraldejasper.com
Mariana Martin: mmartin@alurraldejasper.com
www.linkedin.com/company/alurralde-jasper-asociados/
www.alurraldejasper.com



Estrategia Digital PR (Honduras)

Yency García: yency@estrategiahn.com
Dinora Paz: dinora@estrategiahn.com
Laury Cárcamo: laury@estrategiahn.com
www.linkedin.com/company/estrategiahn/
www.estrategiahn.com



Agencia Interamericana de Comunicación (Costa Rica)

Carolina Rodríguez: crodriguez@interamericana.co.cr
Marlene Fernández: mfernandez@interamericana.co.cr
www.linkedin.com/company/agencia-interamericana-de-comunicación/
www.interamericana.co.cr