

estudio de
remuneración
perú 2025



Michael Page



Editorial

En PageGroup nos complace presentar el Estudio de Remuneración 2025: transformación generacional y nuevas dinámicas laborales en el Perú, que constituye una exploración sobre las dinámicas cambiantes en nuestro mercado laboral debido a la evolución generacional. Este estudio no solo destaca la prevalencia creciente de millennials y centennials en nuestra economía, sino que también aborda cómo sus expectativas están reformulando las prácticas laborales.

Nos encontramos en un momento crucial donde la integración de nuevas generaciones en el trabajo exige adaptaciones significativas en las políticas de empleo y gestión del talento.

Nuestro estudio proporciona insights valiosos sobre cómo las diferencias generacionales influyen en la estructura del trabajo, desde preferencias de modalidades laborales hasta expectativas de crecimiento profesional y equilibrio vida-trabajo. Este conocimiento es esencial para cualquier líder empresarial, gestor de recursos humanos o profesional interesado en mantenerse relevante y competitivo en un entorno laboral que evoluciona rápidamente.

Los invitamos a explorar este estudio para entender cómo las generaciones más jóvenes están priorizando la flexibilidad, el desarrollo profesional continuo y un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo. Su lectura no solo les permitirá anticipar los cambios necesarios dentro de sus organizaciones sino también los equipará con las herramientas para gestionar efectivamente la diversidad generacional, asegurando un entorno laboral más productivo y armonioso.

Agradecemos su interés y esperamos encuentren esta edición del Estudio tanto informativa como inspiradora.



Introducción

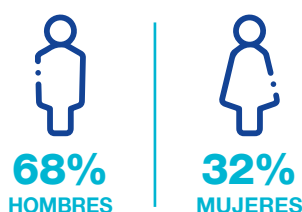
En el contexto actual, el mercado laboral en Perú atraviesa una transformación significativa, impulsada por el cambio en la composición generacional del talento y la evolución de los esquemas de trabajo. La presencia de distintas generaciones dentro de las organizaciones, así como las preferencias y expectativas que cada una de ellas trae consigo, configuran nuevas dinámicas que demandan atención tanto de empleadores como de empleados. Las modalidades laborales, la retención de talento, la inclusión de diversas generaciones y la conciliación entre la vida personal y profesional son temas clave que marcan la pauta para el futuro del empleo en el país.

Cambios en la composición generacional del talento

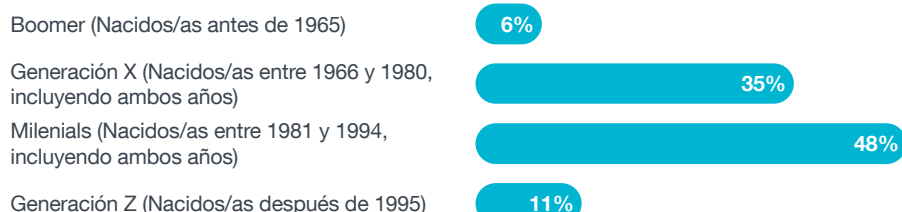
El factor más destacado de esta edición del estudio es el aumento del talento de la Generación Z, que creció casi cuatro puntos porcentuales en tan solo un año, alcanzando el 11.3% del total de encuestados. Esta generación, también conocida como los centennials, convive en el ámbito laboral con los millennials, que hoy representan cerca de la mitad del talento en Perú, con un 47.9%. Aunque las generaciones X y los baby boomers siguen teniendo presencia, muestran una tendencia decreciente. Este reordenamiento generacional exige una revisión profunda de las políticas laborales, ya que las prioridades y expectativas de cada generación son distintas y deben ser atendidas para garantizar ambientes laborales productivos y cohesionados.

Demográficos

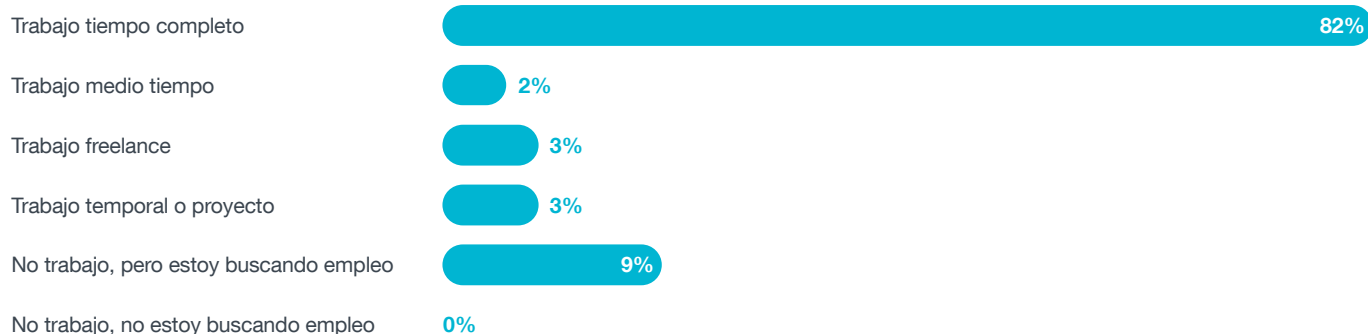
GÉNERO



GENERACIÓN

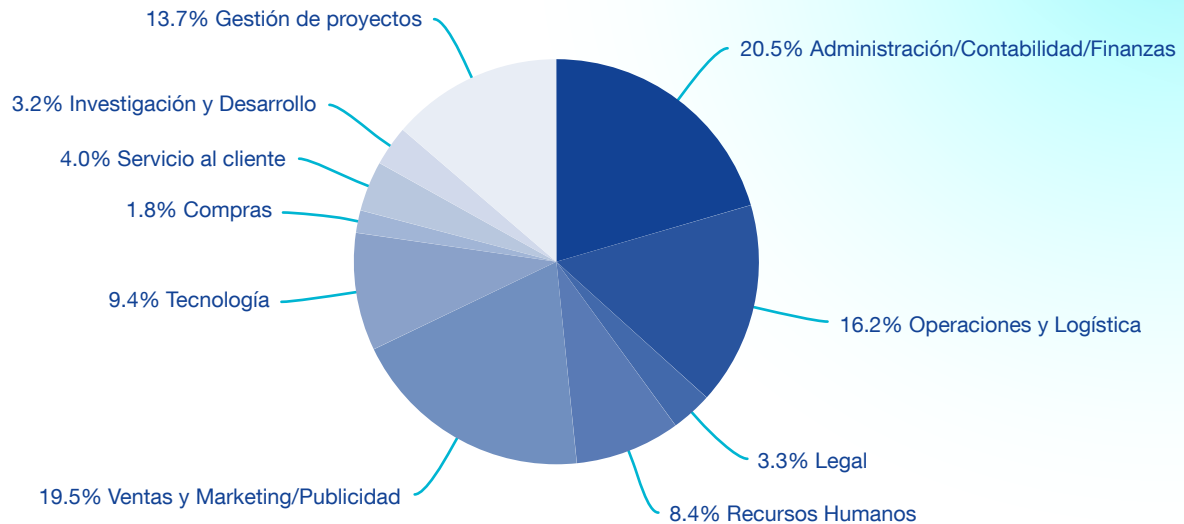


ESQUEMAS DE TRABAJO





SECTORES A LOS QUE PERTENECE EL TALENTO



COMPARATIVO POR GENERACIONES 2024 VS. 2025

2024	Generación	2025
46.8%	Millennials	47.9%
38.1%	Generación Z	11.3%
7.4%	Generación X	34.6%
7.0%	Baby Boomer	6.0%

Esta reconfiguración de las generaciones que integran al talento hace necesaria la reflexión sobre las necesidades que tienen empleados y empleadores en la actualidad, y cuáles son los factores que generan dinámicas exitosas o áreas de oportunidad para todas las organizaciones.

¿EN QUÉ POSICIONES DOMINA CADA GENERACIÓN?

Boomers: Subdirector, Director, VP	42%
Gen X: Mandos medios (Manager)	50%
Millennials: Analista, Especialista, Coordinador	47%
Centennials: Analista, Especialista, Coordinador	79%

DATO RELEVANTE: Los puestos C-Level están conformados mayoritariamente por baby boomers.

Nuestra encuesta revela una necesidad aguda de estrategias por parte de los empleadores para abordar la inclusión de distintas generaciones en el lugar de trabajo, pues el 33.7% no cuenta con ninguna práctica de este tipo.

TOP 3 MANERAS DE GESTIONAR LA INCLUSIÓN DE DISTINTAS GENERACIONES

TOP 1

Organización de actividades sociales y eventos que promueven la interacción entre generaciones

TOP 2

Políticas y prácticas de trabajo flexibles para acomodar las diversas etapas de la vida de los empleados

TOP 3

Fomentar la colaboración intergeneracional a través de programas de mentoría o proyectos conjuntos

Aumento de la presencialidad: ¿qué prefiere el talento?



Hoy nuestro estudio refleja que las modalidades de trabajo híbrida y presencial de tiempo completo dominan el mercado laboral, pues el trabajo completamente remoto ha continuado reduciéndose significativamente.

El trabajo híbrido, que fue la tendencia más marcada en los años inmediatamente posteriores a la pandemia, hoy ocupa el segundo lugar entre los empleados peruanos y el primero entre los empleadores.

CAMBIOS EN LAS MODALIDADES DE TRABAJO 2024 VS. 2025

Modalidad	Colaboradores		Empleadores	
	2024	2025	2024	2025
Remoto tiempo completo	10.1%	8.0%	2.3%	5.0%
Híbrido	46%	45%	49.8%	52%
Presencial tiempo completo	43.9%	47%	41.2%	43%

Sin embargo, las preferencias por el trabajo híbrido han aumentado. El 75% del talento preferiría trabajar en modalidad híbrida, lo que evidencia una brecha de 30 puntos porcentuales respecto a la realidad.

También hay una brecha para la modalidad remota, pues el 13.8% de los colaboradores desearía trabajar en este esquema, una diferencia casi seis puntos frente a lo que ocurre en los hechos.

Una tendencia irreversible: el 75% de los peruanos sigue eligiendo el trabajo híbrido.

La preferencia por el modelo híbrido o flexible, aunque predomina para todo el talento, es mucho más valorada por las generaciones más jóvenes que por los baby boomers, para quienes la comunicación entre equipos es una cualidad fundamental que otorga el trabajo 100% remoto.

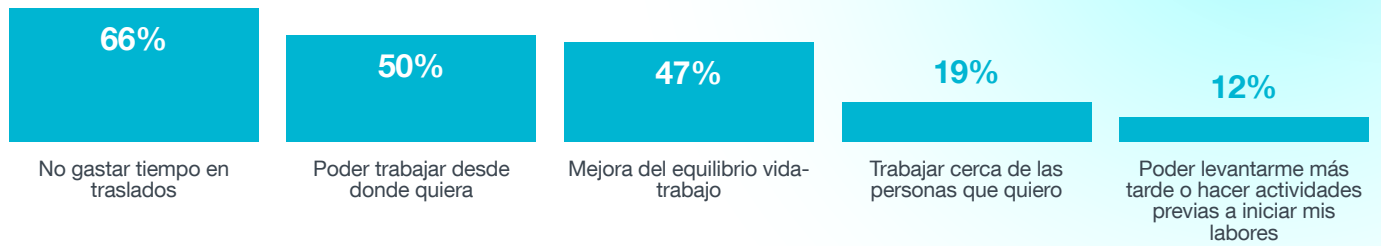
¿QUÉ MODALIDAD DE TRABAJO PREFIERE CADA GENERACIÓN?



Los *boomers* y *millennials* muestran preferencias similares, con una distribución equilibrada entre trabajo híbrido y presencial. Los *centennials* y la generación X destacan por una clara preferencia por el trabajo híbrido. Además, los *centennials* son quienes más favorecen el trabajo remoto a tiempo completo, en contraste con los *boomers* y *millennials*. Las generaciones más jóvenes prefieren modalidades más flexibles, mientras que los *boomers* se inclinan más hacia el trabajo presencial.



TOP 5 BENEFICIOS MÁS VALORADOS DEL TRABAJO REMOTO



TOP 3 BENEFICIOS MÁS VALORADOS DEL TRABAJO PRESENCIAL



Retención del talento: estrategias y desafíos

El 52% de los colaboradores se encuentra en búsqueda activa de un nuevo empleo y un 28% no descartaría hacerlo en los próximos seis meses.

BÚSQUEDA DE EMPLEO ACTIVO POR GENERACIÓN



El 62% de los empleadores estima que incrementará el sueldo de sus colaboradores en el próximo año, de los cuales la mayoría dará un aumento de entre 3% y 6%, mientras que el 17% se plantea dar incrementos superiores al 9%.

Esta es una buena noticia si se toma en cuenta que durante 2024 la tasa anual de inflación en Perú tuvo un descenso significativo y se mantuvo por debajo de 2.0%.

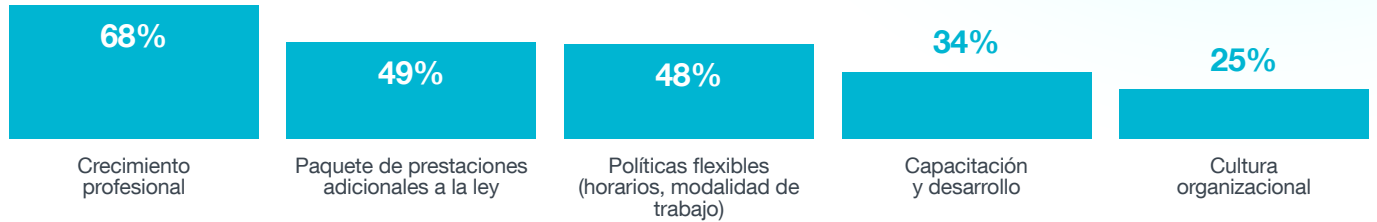


La insatisfacción laboral no es solo cuestión de salario

El 62% de los empleadores estima que incrementará el sueldo de sus colaboradores en el próximo año, de los cuales la mayoría dará un aumento de entre 3% y 6%, mientras que el 17% se plantea dar incrementos superiores al 9%.

Esta es una buena noticia si se toma en cuenta que durante 2024 la tasa anual de inflación en Perú tuvo un descenso significativo y se mantuvo por debajo de 2.0%.

TOP 5 RAZONES PARA CAMBIAR DE TRABAJO POR SOBRE EL SALARIO



Para el talento peruano, la manera más significativa en la que le gustaría ser reconocido o valorado por su empresa es con un plan de carrera y desarrollo, con excepción de los baby boomers, para quienes la razón principal es el paquete de prestaciones adicionales a la ley que puedan ofrecerle en otra organización.

¿Cómo se corresponden estas inquietudes del talento con las políticas y programas de retención de talento de las empresas? Seis de cada 10 empleadores asegura que cuenta con programas para reconocer el desempeño y logros de los colaboradores de manera interna, de los cuales el 66% están orientados a las remuneraciones económicas como incentivos o bonos.

El 11% promueve programas de capacitación y desarrollo, el 11% los dirige hacia la cultura organizacional y solo el 5.0% se enfoca en paquetes de prestaciones adicionales a la ley como seguros de gastos médicos mayores.

El 61% de los empleados considera que no tiene oportunidades de crecimiento a corto y mediano plazo.

El 42% de los empleados no se siente reconocido o valorado dentro de su empresa.

TOP 5 FORMAS EN QUE AL TALENTO LE GUSTARÍA SER RECONOCIDO



Si bien los planes de carrera y desarrollo son prioridad para la mayoría del talento, para quienes pertenecen a la generación *boomer* son más importantes los incentivos y el reconocimiento por parte de los líderes.

3 ASPECTOS NO NEGOCIABLES PARA ACEPTAR UNA OFERTA LABORAL

- 1 Sueldo
- 2 Crecimiento profesional
- 3 Paquete de prestaciones adicionales a la ley



Entre los empleadores están ausentes las políticas y programas que promuevan el crecimiento profesional como planes de carrera y desarrollo que demanda el talento, o bien las políticas de flexibilidad que permitan una mejor conciliación vida-trabajo, mientras que los paquetes de prestaciones tienen una consideración de un solo dígito. Esta discordancia puede ser un factor de insatisfacción laboral y por tanto de rotación del talento.

El 95% de los empleados estaría dispuesto a cambiar de industria en su carrera profesional si recibe capacitación o cursos específicos para facilitar la transición.

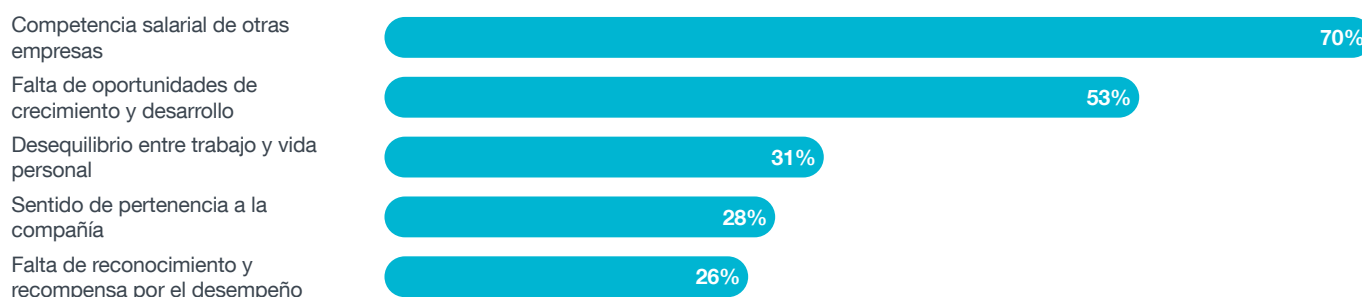
El 46% de los empleados se siente muy seguro o confiado de que no perderá su empleo.

De acuerdo con nuestra encuesta, casi la mitad de los empleados (46%) considera que las diferencias en paquetes de beneficios según el nivel jerárquico podrían ser una estrategia válida si se implementa de manera justa y transparente, y una tercera parte (34%) opina que es esencial para mantener la motivación y retener a los líderes clave.

Del lado de las empresas, el salario continúa siendo el factor crítico para retener al talento, pero los empleadores también reconocen que la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo es un desafío cotidiano.

El 60% de los empleadores asegura que su tasa de rotación de talento es de menos del 10%, sin embargo, para una tercera parte de las empresas esta tasa es de entre 10 % y 20%, mientras que para una de cada diez organizaciones la tasa se dispara por encima del 20%.

RETOS PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO



La visión de los empleadores sobre sus desafíos para retener al talento es muy acertada. La competencia salarial es el principal motivo de renuncia de los empleados, solo seguida por el mal clima laboral, que es la razón más relevante para las generaciones X y Baby Boomer.

El ambiente laboral y la salud mental

El 43% de los empleados define como “bueno” el ambiente laboral en el que se encuentra y el 45% lo considera neutral. Existe un 12% de los trabajadores que considera que trabaja en un mal ambiente.

TOP 3 ASPECTOS QUE CONSTRUYEN UN BUEN AMBIENTE LABORAL

1

Comunicación clara y respetuosa con los líderes

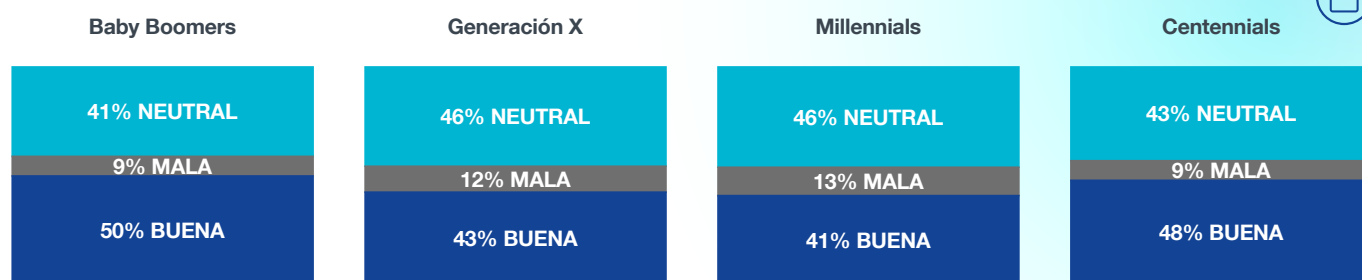
2

Énfasis en el trabajo en equipo y colaboración

3

Nivel de transparencia y comunicación dentro de la empresa

PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE LABORAL SEGÚN CADA GENERACIÓN

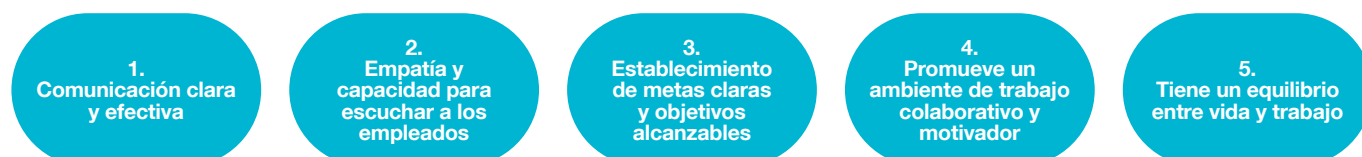


Nuestra encuesta revela las generaciones medias son las más pesimistas respecto a su ambiente laboral, entre un 12 y un 13% de los *millennials* y Generación X perciben un mal ambiente, mientras que las generaciones *boomer* y *centennial* son los más optimistas, entre un 48 y un 50% consideran que trabajan en un buen ambiente.

El liderazgo que el talento demanda: clave para la retención

La comunicación clara y efectiva con los líderes no solo contribuye a un mejor ambiente laboral, también se trata de la cualidad más valorada por el talento en sus figuras de liderazgo.

CARACTERÍSTICAS MÁS VALORADAS EN UN LÍDER



Adicionalmente, el talento considera que un líder tiene un papel muy importante en la promoción de la equidad salarial y de oportunidades. El 53% de los encuestados considera que sus líderes deberían establecer políticas transparentes y justas de compensación y promoción.

La salud mental y su cuidado tienen un peso significativo en la calidad de la vida laboral del talento, y en ese sentido observamos que la herramienta más ofrecida por las empresas a los empleados para ello es la flexibilidad en el horario. Solo el 19.7% cuenta con programas de bienestar emocional y mental, y únicamente el 15% ofrece sesiones de terapia o asesoramiento psicológico.

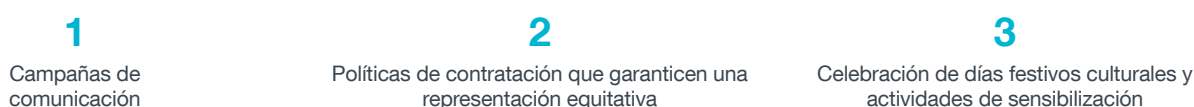
El 37.9% de las empresas no ofrece ninguna herramienta para el cuidado de la salud mental.

Diversidad, equidad e inclusión en el lugar de trabajo

El 56% de las empresas sí cuenta con políticas y programas establecidos para promover la diversidad, equidad e inclusión, y el 24% aún no las tiene.

- La mayoría de las políticas y programas DEI en las empresas se relacionan con la contratación o la promoción con igualdad de oportunidades.
- El 50% de los empleados considera que su empresa sí está comprometida con la igualdad de oportunidades y tiene políticas claras para garantizarlo.

PRINCIPALES MEDIDAS PARA GARANTIZAR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES



El desafío multigeneracional: claves para gestionar el talento



Una de cada tres empresas aún no cuenta con prácticas, programas o estrategias específicas para abordar la inclusión de distintas generaciones en el lugar de trabajo.

¿Cómo lograr una cultura inclusiva que integre las expectativas de baby boomers, generación X, millennials y centennials?

Comprender sus características y motivaciones en el mercado laboral, te permitirá integrar y gestionar la diversidad generacional en tu empresa.

GENERACIÓN X

Modalidad de trabajo

Es la generación con mayor presencia en la oficina.

¿Qué los atrae?

- Crecimiento profesional **61%**
- Prestaciones adicionales a la ley **52%**

Principal razón de renuncia

Mal clima laboral.

- ☆ Lo que más valoran en un líder: **Comunicación clara y empatía.**

- ☆ Se distingue como la más activa en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales (55%).

MILLENNIALS

Modalidad de trabajo

Prefieren trabajo híbrido, aunque actualmente el 46% está en oficina de tiempo completo.

¿Qué los atrae?

- Crecimiento profesional **74%**
- Políticas flexibles **53%**

Principal razón de renuncia

Salario o beneficios insatisfactorios.

- ☆ Lo que más valoran en un líder: **Comunicación, empatía y metas claras.**

- ☆ Consideran fundamental la flexibilidad y el equilibrio entre trabajo y vida personal.

CENTENNIALS

Modalidad de trabajo

Oficina tiempo completo es la modalidad más popular para esta generación (46%), sin embargo, solo el 10% la prefiere.

¿Qué los atrae?

- Crecimiento profesional **78%**
- Políticas flexibles prestaciones **61%**

Principal razón de renuncia

Salario o beneficios insatisfactorios.

- ☆ Lo que más valoran en un líder: **Empatía y comunicación efectiva.**

- ☆ Son la generación menos motivada a hacer carrera a largo plazo en una misma empresa.

BABY BOOMERS

Modalidad de trabajo

Aunque la mayoría (47%) trabajan en oficina tiempo completo, el 68% prefiere trabajar en una modalidad híbrida.

¿Qué los atrae?

- Paquete con prestaciones adicionales a las de ley **41%**
- Crecimiento profesional **39%**

Principal razón de renuncia

Mal clima laboral.

- ☆ Lo que más valoran en un líder: **Comunicación efectiva y empatía.**

- ☆ Consideran el salario como el factor número 1 al aceptar una oferta laboral.

Un lugar en común. Todas las generaciones:

- Muestran disposición a adaptarse a una nueva ubicación o cambiar de industria si esto les ofrece una mejora salarial, capacitación o crecimiento profesional.
- Coinciden en que la cualidad más valorada en un líder es que tenga una comunicación clara y efectiva.
- Opinan que el papel de los líderes es esencial en la promoción de equidad salarial y de oportunidades.
- Valoran la flexibilidad y el equilibrio entre trabajo y vida personal.

Si bien el salario sigue siendo el factor más importante para la retención de talento, la motivación y el reconocimiento también juegan un papel crucial. Todas las generaciones valoran sentirse reconocidas y apreciadas por sus empresas, especialmente cuando se les ofrece un plan de desarrollo profesional que les permita crecer a largo plazo.

Conclusión



Los datos del “Estudio de Remuneración Perú 2025” destacan una significativa transformación generacional en la fuerza laboral. Para 2025, los millennials continúan dominando el mercado laboral peruano, representando casi la mitad de la fuerza laboral. La Generación Z muestra un notable aumento, señalando un cambio hacia demografías más jóvenes en entornos profesionales. Estas generaciones más jóvenes están reformulando las expectativas del lugar de trabajo, enfatizando la necesidad de políticas de trabajo flexibles y oportunidades de crecimiento, que son menos priorizadas por las generaciones mayores que prefieren estabilidad y beneficios de empleo tradicionales.

El estudio indica un cambio en las dinámicas de trabajo debido a las diferentes necesidades y expectativas de estas generaciones. Por ejemplo, mientras que las generaciones mayores pueden valorar entornos de trabajo estructurados y seguridad laboral, los empleados más jóvenes dan mayor importancia al equilibrio entre el trabajo y la vida personal y las oportunidades de desarrollo profesional. Esta divergencia requiere estrategias de compromiso adaptadas para mantener un lugar de trabajo productivo y armonioso. Los empleadores deben adaptarse a estos cambios con arreglos de trabajo flexibles y políticas que atiendan a una fuerza laboral multigeneracional, asegurando que el talento de todas las generaciones sea productivo y esté comprometido.

Finalmente, se espera que la integración de la Generación Z en la fuerza laboral aumente. El crecimiento de esta generación del 7.4% al 11.3% de la fuerza laboral en un año sugiere un cambio rápido en el grupo de talentos. Las organizaciones deben prepararse para este flujo actualizando sus métodos de tecnología y comunicación para igualar la fluidez digital de los empleados más jóvenes. Además, dado que cada generación muestra preferencias distintas por los beneficios y ambientes laborales, las empresas deben planificar estratégicamente para satisfacer estas necesidades diversas y fomentar un lugar de trabajo inclusivo y eficiente.



Michael Page