



Situación Laboral y Aspiraciones de jóvenes en Lima

Estudio promovido por Arcos Dorados Perú



Lima, setiembre 2025
2.^a edición





Cambiando un poco, cambiamos mucho.TM

Una plataforma que busca ayudar al mundo a partir de pequeños cambios.

Porque entre todos, incluso el cambio más pequeño puede tener el impacto más grande.



*¿Quieres
saber más?*
**¡Escanea
el código!**

Situación laboral y aspiraciones de jóvenes en Lima

-Segunda Edición-

Setiembre, 2025

Estudio elaborado para Arcos Dorados Perú por Ph.D. Oswaldo Molina, profesor e investigador de la Universidad del Pacífico. Trabajo de campo realizado por Datum Internacional.

Equipo de Comunicaciones Arcos Dorados

Carlos Silva
Ana Rosa Flores
Selene Romani

Agencia: Serotonina
Diseño y diagramación: Lucero Chuquitaype

El autor agradece a Jonatan Amaya por su asistencia.

Acerca de Arcos Dorados

Arcos Dorados es el mayor franquiciado independiente de McDonald's del mundo y la cadena de restaurantes de servicio rápido más grande en América Latina y el Caribe. La compañía tiene el derecho exclusivo a poseer, operar y otorgar franquicias de locales McDonald's en 21 países y territorios de esas regiones y contabiliza más de 2.400 restaurantes, entre unidades propias y de sus franquiciados, que juntas emplean más de 100.000 personas (datos de 31/06/2025). La empresa también está comprometida con el desarrollo de las comunidades en las que opera, con ofrecer a los jóvenes su primera oportunidad de empleo formal y con utilizar su Receta del Futuro para lograr un impacto medioambiental positivo. A su vez, cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE: ARCO).

Para más información sobre la Compañía, por favor visite nuestro sitio web:

www.arcosdorados.com

Todos los derechos reservados®



Talento joven como motor de inclusión y crecimiento sostenible

José Carlos Andrade,

director general de Arcos Dorados Perú

El empleo juvenil sigue siendo uno de los grandes desafíos y, al mismo tiempo, una de las mayores oportunidades para el desarrollo del Perú. Los jóvenes representan la energía, la innovación y la capacidad de adaptación que nuestro país necesita para crecer con equidad y sostenibilidad. Hoy, sin embargo, sabemos que todavía enfrentan barreras importantes como altas tasas de informalidad, ingresos por debajo del promedio nacional y mayores dificultades para acceder a un primer empleo formal que les abra las puertas a su desarrollo profesional.

Este estudio, en su segunda edición, además de incorporar la voz de los propios jóvenes, amplía la mirada sumando la perspectiva de los empleadores. Los hallazgos muestran que, aunque existe una clara disposición de las empresas a contratar talento joven, todavía persisten brechas en habilidades, expectativas y condiciones laborales que requieren atención. También se confirma algo fundamental, tanto jóvenes como empleadores coinciden en que la capacitación es la llave que abre la puerta del primer empleo y que la empresa tiene un rol decisivo en ofrecer esa formación y acompañamiento.

En Arcos Dorados, asumimos ese compromiso como parte de nuestro propósito. En los

21 países donde actualmente operamos, brindamos a miles de jóvenes su primera experiencia laboral formal. Lo hacemos porque creemos en su potencial y porque sabemos que ese primer paso es el inicio de una trayectoria que muchas veces transforma vidas. Nuestro rol no se limita solo a ofrecer un empleo, invertimos también en su formación y los acompañamos en su desarrollo, buscando ayudarlos a alcanzar sus aspiraciones personales y profesionales.

El reto que nos plantean los resultados de este estudio es claro: necesitamos seguir construyendo puentes entre educación y empleo, reforzar las competencias técnicas y socioemocionales, y generar entornos laborales que valoren el bienestar, la flexibilidad y el propósito que los jóvenes buscan. Eso exige la suma de esfuerzos entre Estado, empresas, academia y sociedad civil.

Invito a todos los actores del mercado laboral a mirar estos hallazgos como un llamado a la acción. Si acompañamos a los jóvenes con oportunidades de calidad, estaremos sembrando las bases de un país más inclusivo, innovador y próspero. En Arcos Dorados seguiremos trabajando con convicción para que cada vez más jóvenes puedan convertir su talento en futuro, porque sabemos que cuando ellos crecen, crece también el Perú.

Este informe ha sido impreso en papel con certificación





Situación Laboral y Aspiraciones de Jóvenes en Lima

En el contexto actual del mercado laboral peruano, la inserción de los jóvenes constituye un reto que no solo involucra a quienes buscan empleo, sino también a las empresas que deben atraer, formar y retener este talento emergente. Los empleadores cumplen un rol clave en la configuración de las oportunidades laborales y sus percepciones permiten entender mejor las brechas entre la oferta y la demanda de trabajo. Analizar su visión es fundamental para identificar qué barreras estructurales limitan la contratación juvenil, cómo se valoran las competencias de los jóvenes y qué expectativas existen respecto a su permanencia y desarrollo dentro de las organizaciones.



Talento joven como motor de inclusión y crecimiento sostenible	03
Situación Laboral y Aspiraciones de Jóvenes en Lima	04
Objetivos del estudio y metodología	06
¿Cuál es la situación actual de los jóvenes en el Perú con respecto al empleo?	07
¿Cuáles son las condiciones de vida de los trabajadores jóvenes peruanos?	11
Empleo juvenil en Lima Metropolitana a través de los ojos de los empleadores	14
Situación en el mercado laboral	14
Desafíos y barreras para el empleo juvenil	18
Características de los trabajadores jóvenes	23
Expectativas del mercado laboral juvenil a futuro	26
Primer empleo	27
Atracción y retención del talento joven	30
Conclusiones	34
Relación de entrevistados y Referencias	35

ÍNDICE



Objetivos del estudio y metodología

El presente estudio recoge las opiniones de 155 empleadores de Lima Metropolitana, provenientes de distintos sectores productivos, con el objetivo de aportar una mirada complementaria a la ya explorada desde los jóvenes en el informe del año pasado. Sus respuestas permiten dimensionar tanto las oportunidades como los desafíos de la integración juvenil en el mercado laboral formal. De esta forma, se busca ofrecer un panorama integral que facilite la elaboración de políticas y estrategias orientadas a promover una inserción laboral más equitativa, sostenible y alineada con las necesidades de las empresas y las aspiraciones de los jóvenes trabajadores. Para lograr estos objetivos, el documento se organiza de la siguiente forma:

Análisis inicial de las cifras de empleo y población juvenil

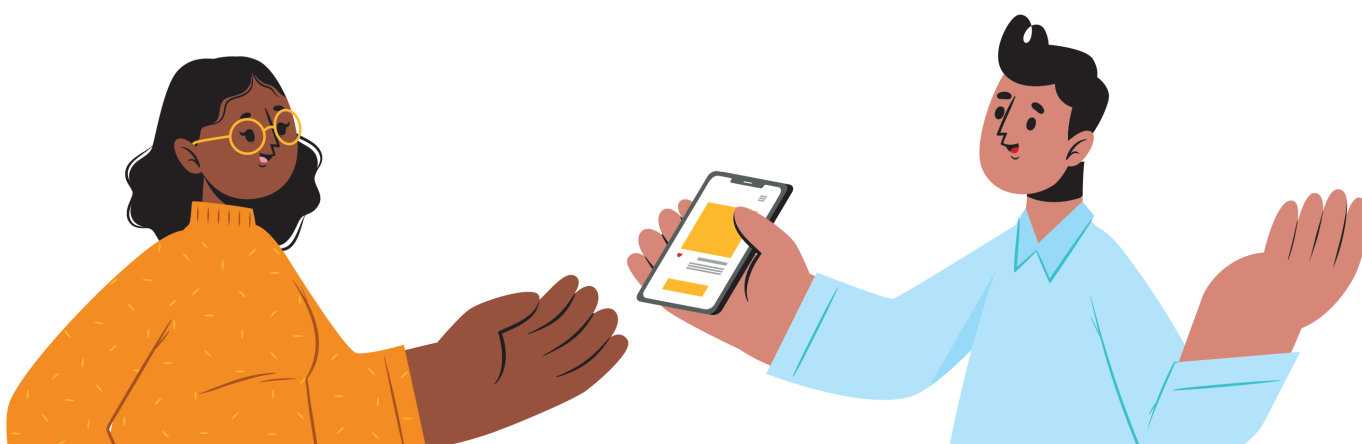
Con información del Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), se presenta el análisis del contexto laboral actual de los jóvenes al primer trimestre del 2025. En concreto, se utiliza la Encuesta Permanente de Empleo Nacional para enero-febrero-marzo del 2025. Asimismo, se emplea la Encuesta Nacional de Hogares 2024 para complementar el estudio.

Punto de vista de los empleadores

Se utiliza una encuesta focalizada en empleadores de Lima Metropolitana en la que se profundiza sobre sus opiniones y expectativas sobre el empleo juvenil. La encuesta ha sido realizada en los meses de junio y julio del 2025 por DATUM Internacional para una muestra de 155 encuestados representativa de empleadores de varios sectores productivos.

Opinión experta

Se reúnen los puntos de vista de diferentes empleadores que cuentan con un rol importante en el mercado laboral. Las entrevistas a profundidad permiten reforzar algunas conclusiones sobre el mercado laboral juvenil. Se realizaron entrevistas a profundidad a cinco empleadores y expertos entre agosto y setiembre de 2025: Patricio Nobili, director de Recursos Humanos – División Sur LATAM de Arcos Dorados; Milagros Zegarra, presidenta de la Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU) y CEO de Great Place to Work Perú; Juan Carlos García Vizcaíno, CEO de BanBif y presidente de la Asociación de Buenos Empleadores de AmCham Perú; Carlos Ramírez, representante del área de Diseño y Gestión de Servicio de Capacitación del Programa Nacional del Empleo “Jóvenes Productivos” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo; y Fernando González, CEO de Bigmond Group.



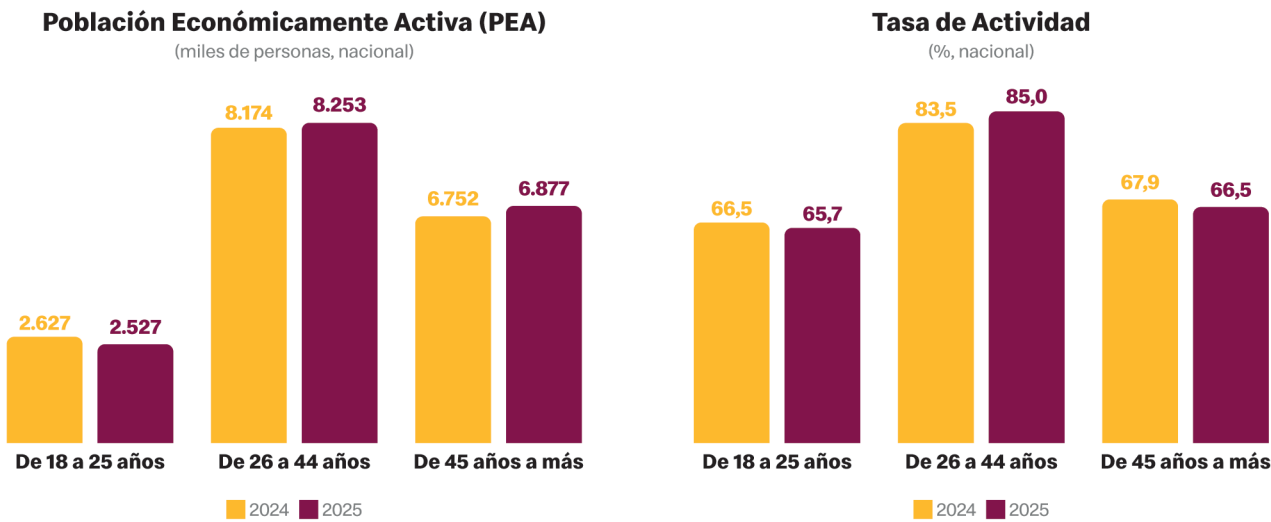
¿Cuál es la situación actual de los jóvenes en el Perú con respecto al empleo?

Los datos de la Población Económicamente Activa (PEA) muestran que en el Perú la participación de los jóvenes, entre 18 y 25 años, en el mercado laboral es considerablemente más baja que la de los grupos de mayor edad (ver Gráfico 1). Para 2024, se estima que la tasa de actividad de este segmento alcanzó el 66,5%,

cifra que incluso se reduce a 65,7% en 2025. Esto contrasta con la tasa de actividad de las personas de 26 a 44 años, que supera el 83,5%, y la de quienes tienen 45 años o más, que se mantiene por encima del 66,5%. En términos absolutos, la PEA joven nacional bordea los 2,5 millones de personas, cifra muy por debajo de los más

de 8,2 millones de adultos y los más de 6,8 millones de mayores de 45 años. Estas diferencias reflejan que la incorporación de los más jóvenes al mercado laboral es todavía limitada y no ha experimentado mejoras en los últimos años.

Gráfico 1

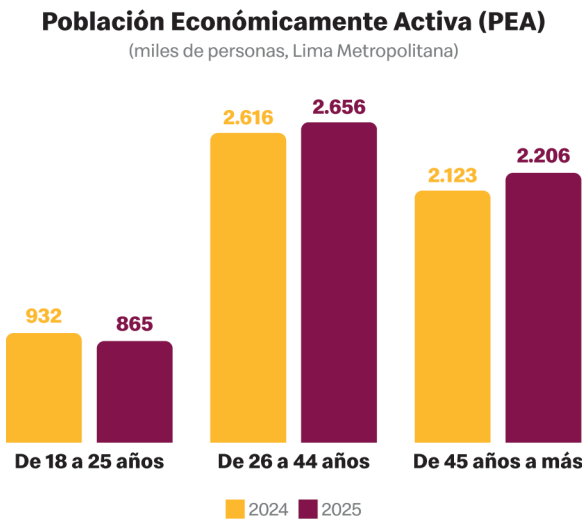


Fuente: Encuesta Permanente de Empleo Nacional.

En el caso de Lima Metropolitana, los patrones son similares como se observa en el Gráfico 2. La PEA joven se ubica en torno a las 865 mil personas en 2025, mientras que la de los adultos entre 26 y 44 años supera ampliamente los 2,6 millones y la de los mayores de 45 años alcanza los 2,2 millones. La comparación confirma que, aunque los jóvenes representan un grupo importante para la renovación de la fuerza laboral, su peso relativo dentro del mercado de trabajo es todavía menor incluso en la principal ciudad del Perú.



Gráfico 2



Fuente: Encuesta Permanente de Empleo – Lima Metropolitana.



El análisis de la población ocupada refuerza los hallazgos previos sobre la situación juvenil en el mercado laboral peruano. A nivel nacional, mientras que el total de personas ocupadas se ha mantenido en un rango alto en torno a los 17 millones

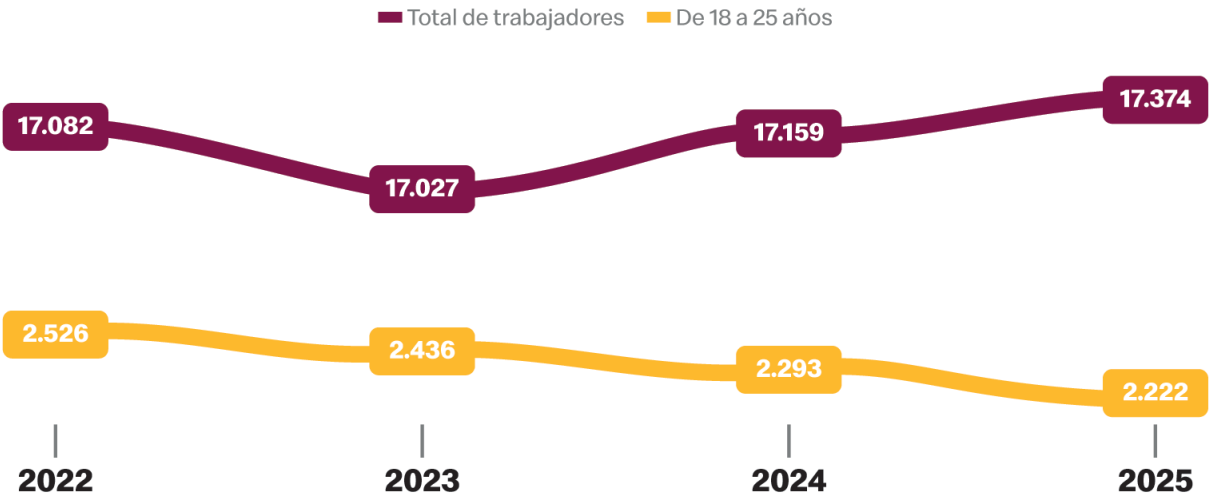
desde 2022 (post-covid / recesión económica), la participación de los jóvenes de 18 a 25 años muestra una ligera tendencia decreciente (ver Gráfico 3). Partiendo de cerca de 2,5 millones de población ocupada para la población joven, la cifra

disminuye en los años siguientes hasta llegar a 2,2 millones en 2025. Este retroceso evidencia que el crecimiento general del empleo no se traduce de manera proporcional en oportunidades sostenidas para la población juvenil.

Gráfico 3

Población Ocupada
(miles de personas)

Nacional



Lima Metropolitana



Fuente: Encuesta Permanente de Empleo Nacional. Encuesta Permanente de Empleo – Lima Metropolitana.

Para el caso de Lima Metropolitana, como se observa en el Gráfico 3, la dinámica sigue una lógica similar: mientras que el empleo total aumenta de manera consistente, el número de jóvenes ocupados muestra una disminución sostenida después de 2023, pasando de 811,9 miles de trabajadores en ese año a solo 732,1 mil en 2025. Esta caída resulta particularmente relevante en una ciudad donde se concentra la

mayor cantidad de oportunidades laborales formales del país, sugiriendo que los jóvenes podrían estar enfrentando mayores barreras de acceso o condiciones que los desplazan hacia la informalidad o la inactividad.

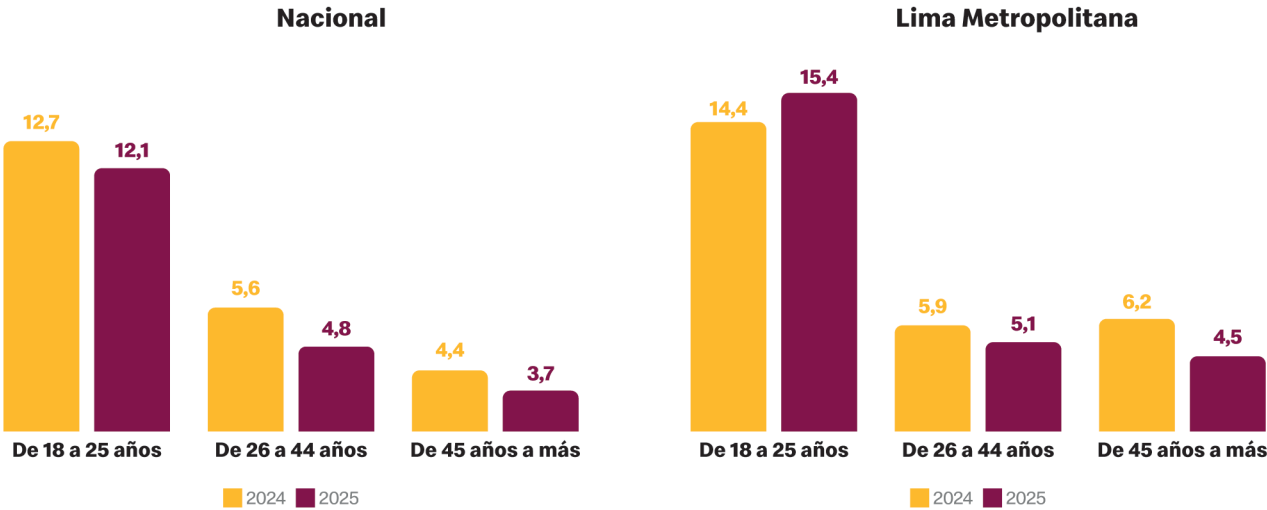
Por otro lado, la dinámica de la tasa de desempleo revela con claridad que los jóvenes siguen siendo el grupo etario más vulnerable en el mercado

laboral peruano (ver Gráfico 4). A nivel nacional, el desempleo juvenil (18 a 25 años) pasó de 12,7% en 2024 a 12,1% en 2025, lo que lo ubica muy por encima frente a los grupos de 26 a 44 años (4,8%) y de 45 y más (3,7%). En Lima Metropolitana, la situación es aún más crítica: la tasa de desempleo juvenil alcanzó el 15,4% en 2025, más de tres veces la registrada en adultos entre 26 y 44 años. Igualmente, los datos sobre

Gráfico 4

Tasa de Desempleo

(%)



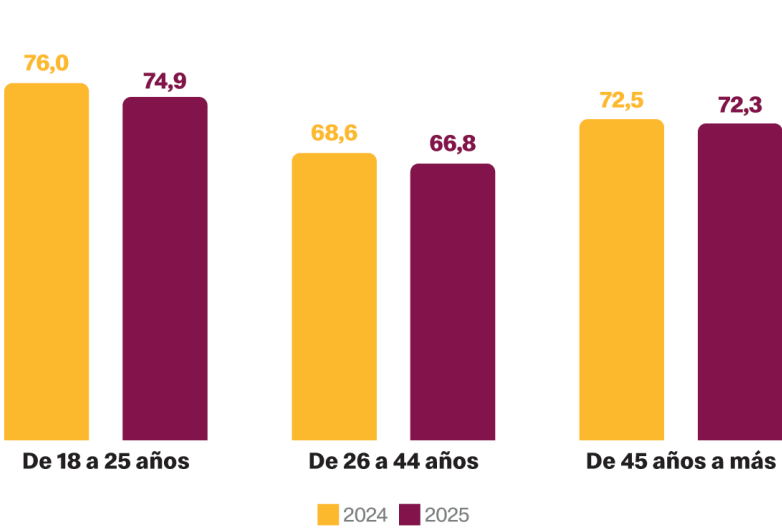
Fuente: Encuesta Permanente de Empleo Nacional. Encuesta Permanente de Empleo – Lima Metropolitana.

informalidad y remuneraciones confirman la complejidad de la inserción laboral juvenil en el Perú. La tasa de informalidad entre los jóvenes de 18 a 25 años se mantiene extremadamente alta (76,0% en 2024 y 74,9% en 2025), muy por encima de la registrada en los adultos de 26 a 44 años (alrededor del 66%) y ligeramente superior a la de los mayores de 45 años (72,3%) como se observa en el Gráfico 5. Esto implica que, pese a ciertos avances en otros indicadores de empleo, la mayoría de los jóvenes continúa vinculada a trabajos sin beneficios laborales, sin seguridad social y con condiciones de mayor vulnerabilidad.

Gráfico 5

Tasa de Empleo Informal

(%, nacional)



Fuente: Encuesta Permanente de Empleo Nacional.



Por otra parte, los datos a nivel nacional presentados en el Gráfico 6 evidencian una brecha persistente entre los jóvenes y el promedio general en términos de ingresos. Si bien se observa un ligero aumento de los ingresos juveniles desde el 2022, estos alcanzan en 2025 un promedio de S/ 1,135 que se encuentra por debajo de los S/ 1,598.48 que percibe en promedio la población ocupada total. Si bien es complicado que un joven pueda percibir altos ingresos por su falta de experiencia, la brecha entre el promedio de ingresos que perciben los jóvenes respecto al total no debería amplificarse. Sin embargo,

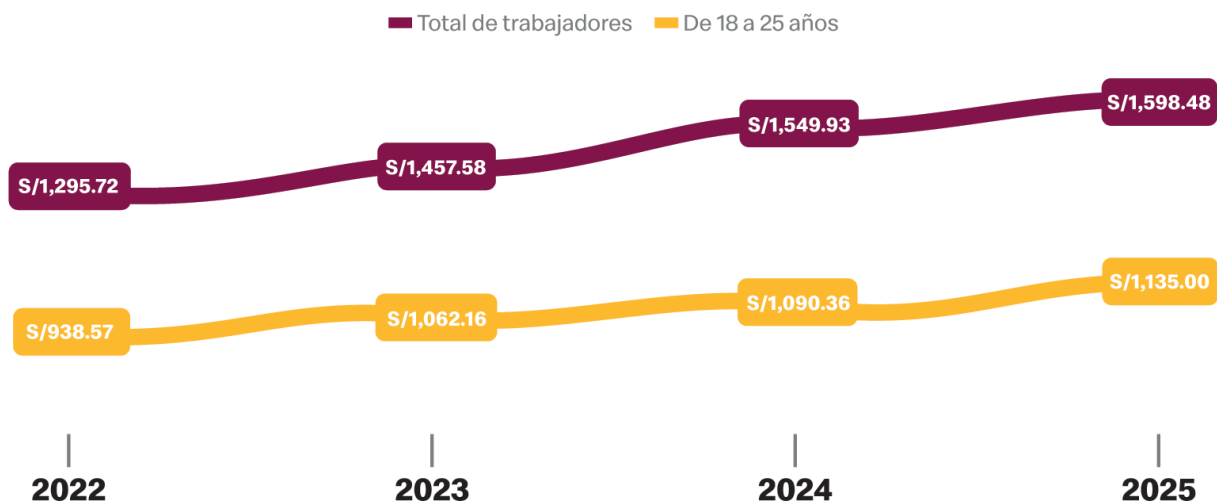
se observa claramente como la brecha se exagera en lugar de reducirse, lo que revela serios problemas por parte de los jóvenes para encontrar trabajos con un mejor salario.

En este contexto de bajos ingresos y alta informalidad, es relevante observar también cómo se distribuyen los jóvenes según su situación educativa y laboral. En el Perú, según datos del INEI, el 15,6% de la población juvenil son ninis, es decir, jóvenes que no estudian ni trabajan. Por otro lado, un 17,7% combina ambas actividades, lo que equivale a más de 1,3 millones de peruanos que enfrentan el reto

de sostener estudios y empleo simultáneamente. La mayoría de los jóvenes se concentra en quienes solo estudian (47,5%), mientras que el 19,1% restante se dedica exclusivamente al trabajo. Esta distribución refleja no solo las limitaciones de acceso a empleos formales y bien remunerados, sino también las desigualdades en las trayectorias de formación y empleo juvenil.

Gráfico 6

Ingreso Promedio Mensual (S/, nacional)



Fuente: Encuesta Permanente de Empleo – Lima Metropolitana.



¿Cuáles son las condiciones de vida de los trabajadores jóvenes peruanos?

Para analizar las condiciones de vida de los jóvenes en el Perú, consideramos como población joven a aquellas personas entre 18 y 25 años y utilizamos la Encuesta Nacional de Hogares (2023 - 2024). Como se ha visto anteriormente, este grupo etario enfrenta una serie de retos vinculados no solo al acceso al empleo y la calidad de este, sino también a otros factores

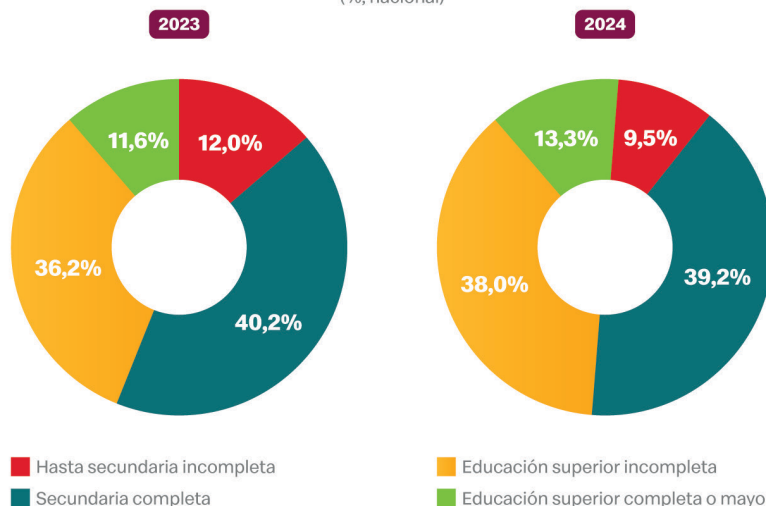
estructurales, los cuales determinan en gran medida sus oportunidades de desarrollo personal y profesional. En cuanto al nivel educativo, los datos presentados en el Gráfico 7 muestran que, entre 2023 y 2024, se mantiene una proporción importante de jóvenes con solo secundaria completa (39,2% en 2024), mientras que aquellos con educación superior completa o

mayor representan apenas el 13,3%. Estos resultados sugieren que una parte considerable de los jóvenes aún enfrenta limitaciones para acceder y culminar estudios superiores de manera temprana, lo cual impacta directamente en su empleabilidad y en la calidad de los empleos a los que pueden aspirar.

Gráfico 7

Nivel Educativo

(% , nacional)



Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (2023-2024).

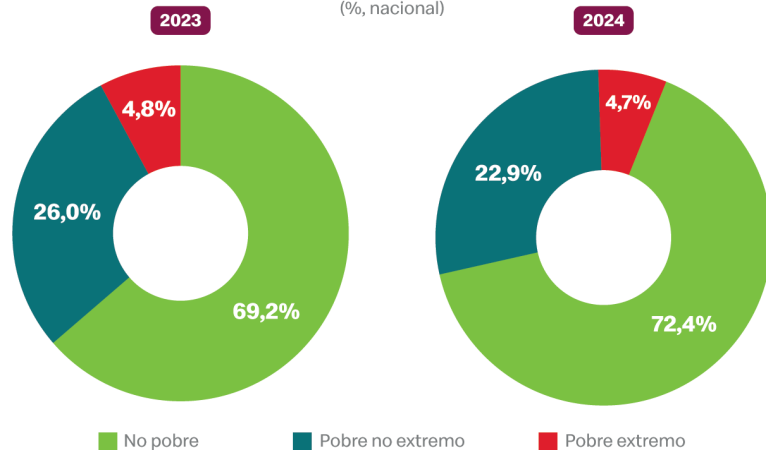
En el Gráfico 8, si bien se observa una reducción de la pobreza monetaria extrema y no extrema, la combinación de empleo precario, informalidad elevada y el escaso capital humano mantienen en una situación no favorable el crecimiento profesional de los jóvenes.

En el Gráfico 8, si bien se observa una reducción de la pobreza monetaria extrema y no extrema, la combinación de empleo precario, informalidad elevada y el escaso capital humano mantienen en una situación no favorable el crecimiento profesional de los jóvenes.

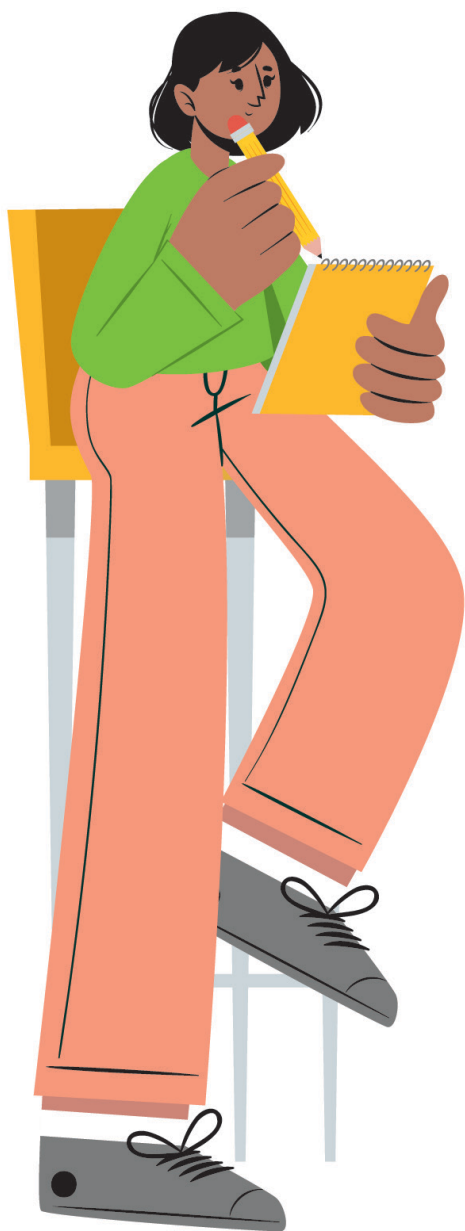
Gráfico 8

Condición de Pobreza

(% , nacional)



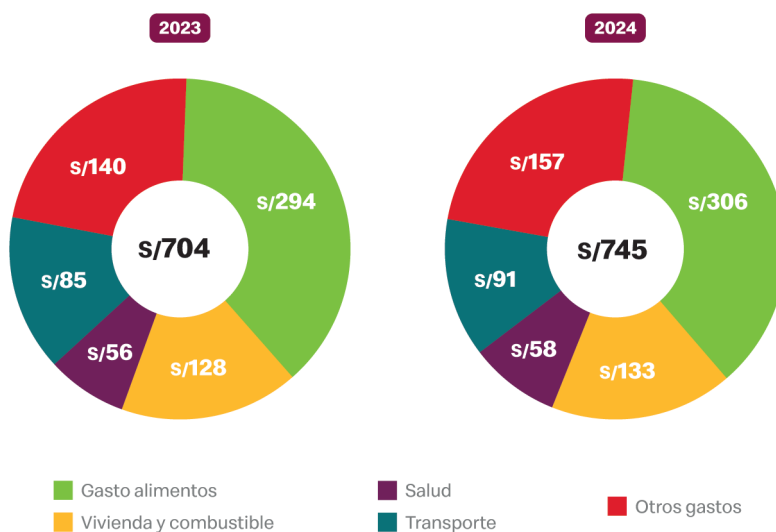
Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (2023-2024).





Esta discusión de las condiciones de vida de los jóvenes también puede complementarse con información sobre sus patrones de gasto y el acceso a servicios básicos. En términos de gasto mensual (ver Gráfico 9), los datos muestran un ligero aumento en todas las categorías del 2023 al 2024. El mayor peso relativo continúa estando en los alimentos, seguidos por otros gastos, así como vivienda y combustibles, lo que refleja la centralidad de estos rubros en la canasta de consumo de los hogares. Al mismo tiempo, el incremento en transporte y salud evidencia presiones adicionales sobre el presupuesto familiar, lo cual puede tener un impacto particular en los jóvenes que ya enfrentan limitaciones de ingresos.

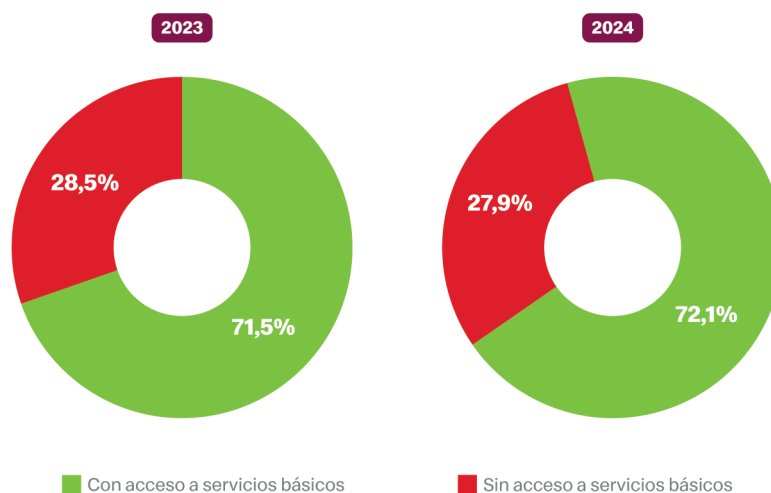
Gráfico 9
Gasto Promedio Mensual
(S/, nacional)



Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (2023-2024).

Por otra parte, los datos sobre acceso a servicios básicos presentados en el Gráfico 10 reflejan una leve mejora en las condiciones de bienestar de los hogares. Mientras que en 2023 el 71,5% contaba con acceso a servicios como luz, internet, agua, alcantarillado y electricidad, para 2024 la proporción creció hasta el 72,1%. Este cambio positivo indica que, pese a las restricciones en ingresos y gasto, se han producido ciertos avances en infraestructura y cobertura de servicios que permiten mejorar la calidad de vida de la población joven. Sin embargo, el 27,9% de jóvenes sigue sin acceso a estos servicios esenciales, lo que plantea un desafío importante en términos de equidad y reducción de brechas sociales en el país.

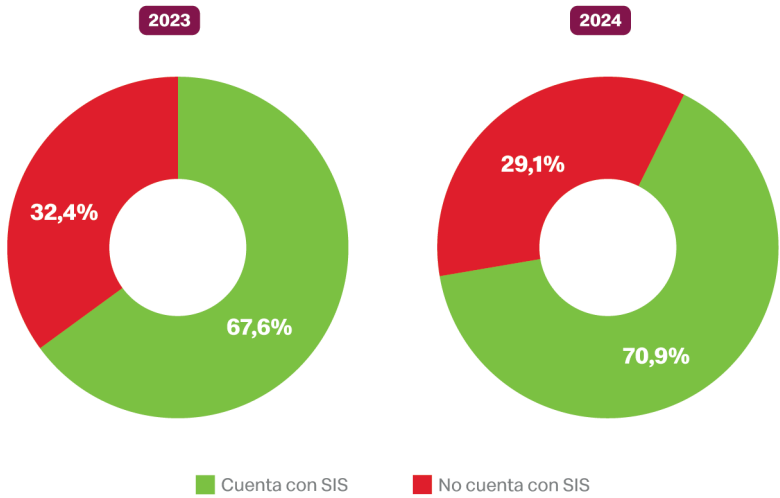
Gráfico 10
Acceso a servicios básicos
(%, nacional)



Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (2023-2024). Servicios básicos incluyen luz, internet, agua, alcantarillado y electricidad en conjunto.

Los datos sobre acceso a salud y pensiones permiten cerrar esta sección con una reflexión crítica acerca de las condiciones de protección social de los jóvenes en el Perú. En cuanto al acceso al Seguro Integral de Salud (SIS), se observa un avance positivo: en 2023, el 67,6% de la población estaba afiliada, cifra que aumenta a 70,9% en 2024 (ver Gráfico 11). Este incremento es relevante, ya que garantiza cierto nivel de cobertura de salud en un contexto marcado por la informalidad laboral. No obstante, aún tres de cada diez jóvenes no cuentan con este beneficio, lo que evidencia una vulnerabilidad importante frente a emergencia as médicas.

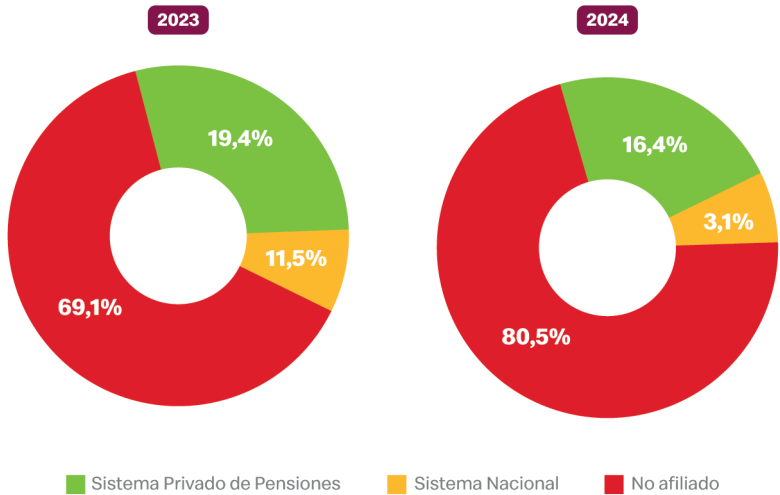
Gráfico 11
Acceso a Servicio Integral de Salud (SIS)
(%, nacional)



Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (2023-2024).

El panorama resulta más preocupante en el caso de las pensiones. Los datos muestran que, entre 2023 y 2024, la proporción de jóvenes sin afiliación a ningún sistema aumentó de 69,1% a 80,6% (ver Gráfico 12). Es decir, ocho de cada diez jóvenes no están construyendo un fondo de jubilación, ya sea en el sistema nacional o en el privado. Este déficit refleja no solo la precariedad e informalidad del empleo juvenil, sino también la falta de incentivos y mecanismos que integren a los trabajadores jóvenes en esquemas de seguridad social a largo plazo. En consecuencia, se proyecta un escenario en el que gran parte de esta población podría llegar a la adultez sin acceso a una pensión, reproduciendo ciclos de vulnerabilidad económica y dependencia en la vejez.

Gráfico 12
Acceso a un Sistema de Pensiones
(%, nacional)



Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (2023-2024).



Empleo juvenil en Lima Metropolitana a través de los ojos de los empleadores

La siguiente sección presenta los resultados de una encuesta aplicada a 155 empleadores de Lima Metropolitana entre los meses de mayo y julio. El objetivo fue complementar el análisis desarrollado el año pasado—centrado en la visión de los jóvenes—, incorporando las

percepciones y expectativas de los empleadores sobre la situación laboral juvenil. Entre los encuestados, el 60% fueron mujeres y el 40% hombres, provenientes de diversos sectores productivos. La mayoría tenía más de 30 años y ocupaba cargos que iban desde posiciones

gerenciales hasta puestos de analista senior. La encuesta abordó aspectos como las condiciones y dinámicas del mercado laboral juvenil, las proyecciones a futuro y el papel de las empresas en la inserción y desarrollo profesional de los jóvenes.

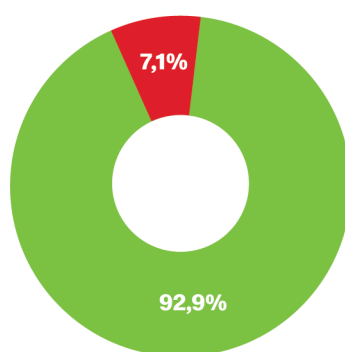
Los resultados muestran que una amplia mayoría de las empresas encuestadas (92,9%) declaró haber incorporado jóvenes de entre 18 y 25 años en los últimos 12 meses, lo que indica una alta apertura hacia la contratación juvenil (ver Gráfico 13). Esta tendencia contrasta con la situación laboral reportada por los propios jóvenes: solo el 42,3% afirmó tener empleo al momento de la encuesta, mientras que el 37,6% estaba desempleado, pero buscando activamente trabajo, y un 20,2% no estaba trabajando ni buscando empleo. Esta diferencia sugiere que, si bien la mayoría de los empleadores está incorporando jóvenes, persisten desafíos en la inserción laboral plena y sostenida de este grupo etario.

Situación en el mercado laboral

Gráfico 13

¿Ha incorporado jóvenes de 18 y 25 años en los últimos 12 meses?

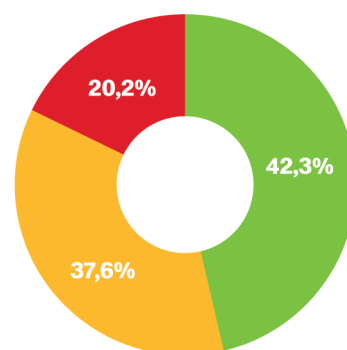
(Empleadores)



■ Sí
■ No

¿Cuál es la situación laboral actual?

(Jóvenes)



■ Tengo trabajo
■ No tengo trabajo, pero estoy en búsqueda activa de uno
■ No tengo trabajo, ni busco un trabajo por el momento

Otra cuestión importante es el tipo de empleo ofrecido por las empresas. El estudio abarcó únicamente empleadores de empresas formales por lo que es esperado que el 94,2% de estas afirme ofrecer empleos formales con todos los beneficios de ley (ver Gráfico 14). Lo cual refleja también el interés por las empresas formales en brindar un trabajo digno. Asimismo, también se evidencia un compromiso con las oportunidades laborales a jóvenes sin experiencia reflejado en que el 45,8% de los

encuestados afirmó que existen programas de prácticas pre y profesionales en su empresa. Por último, alrededor de la quinta parte de encuestados señaló que se ofrecen también contratos temporales ante necesidades específicas de la empresa.



Al contrario, en el estudio anterior donde se entrevistó a jóvenes con empleo tanto formal como informal, las respuestas fueron considerablemente distintas. Se encontró que alrededor de solo la mitad de jóvenes cuenta con un empleo formal con todos los beneficios de la ley. Esto refleja que, a pesar de la buena disposición de las empresas formales por brindar este tipo de empleo, el número de estas empresas es escaso y no logra satisfacer toda la demanda de trabajo de los jóvenes.

También se preguntó las razones por las cuales a los jóvenes les cuesta encontrar un trabajo formal con todos los beneficios de la ley. La comparación entre la percepción de los empleadores y la experiencia de los jóvenes revela puntos de coincidencia, pero también diferencias importantes como se observa en el Gráfico 15. Para los empleadores, la principal razón por la que los jóvenes no logran acceder a un empleo formal con

todos los beneficios de ley es la falta de experiencia laboral (47,7%), seguida por factores como la falta de habilidades blandas (16,2%), el bajo nivel de compromiso (17,4%), la amplia oferta de trabajo informal (15,5%) y la ausencia de estudios técnicos o superiores requeridos (14,2%). También destacan limitaciones como un nivel educativo escolar deficiente (11,6%), la falta de ofertas laborales que permitan capacitarse y trabajar a la vez (9,7%).

Gráfico 14

Tipo de empleo ofrecido por las organizaciones

¿Qué tipo de empleo tienes actualmente?

Contratos temporales o por locación de servicios

94,2%

Prácticas pre profesionales o profesionales

45,8%

Empleo formal con todos los beneficios de la ley

21,3%



“Desde la experiencia de reclutar y trabajar con talento joven, lo que más me preocupa no es solo la brecha técnica, sino la carencia de habilidades blandas e inteligencia emocional. Veo poca tolerancia a la frustración y a la incertidumbre, una expectativa de “todo al clic”, y dificultades para comunicar y redactar con formalidad. Esto no es igual en todos los contextos —la trayectoria personal forja madurez de maneras distintas—, pero en promedio noto un déficit de competencias como disciplina, autogestión, comunicación efectiva y criterio.

Milagros Zegarra

Presidente APERHU / CEO Great Place to Work



Desde la perspectiva de los jóvenes, la falta de experiencia también ocupa el primer lugar (30,7%), pero les asignan un peso considerable a condiciones del mercado como el sueldo bajo (22,0%) y la escasa oferta de empleos (21,9%). Además, señalan obstáculos formativos, como la

carencia de estudios técnicos (9,5%) o superiores (9,1%), así como brechas específicas como el conocimiento de un segundo idioma (3,6%) o la discriminación de género (1,6%). En conjunto, estos resultados sugieren que, si bien ambos grupos coinciden en la importancia de la experiencia,

los empleadores tienden a enfatizar aspectos actitudinales y de competencias, mientras que los jóvenes perciben mayores barreras vinculadas a la calidad y disponibilidad de las oportunidades laborales formales.

“Creo que hay una brecha importante entre lo que enseñan las universidades y lo que realmente necesita el mercado. No se trata solo de conocimientos técnicos, sino también de competencias blandas, pensamiento crítico, capacidad de aprendizaje y uso estratégico de la tecnología. Por eso, veo mucho valor en un diálogo real entre academia y empresas, para alinear la formación con las demandas laborales. Me sorprende que aún haya resistencia a incluir la visión del futuro empleador en los planes académicos, cuando al final somos nosotros quienes vamos a contratar a esos egresados. Un trabajo conjunto permitiría que los jóvenes salgan mejor preparados y puedan adaptarse más rápido y con mayor éxito a las exigencias del mercado.”

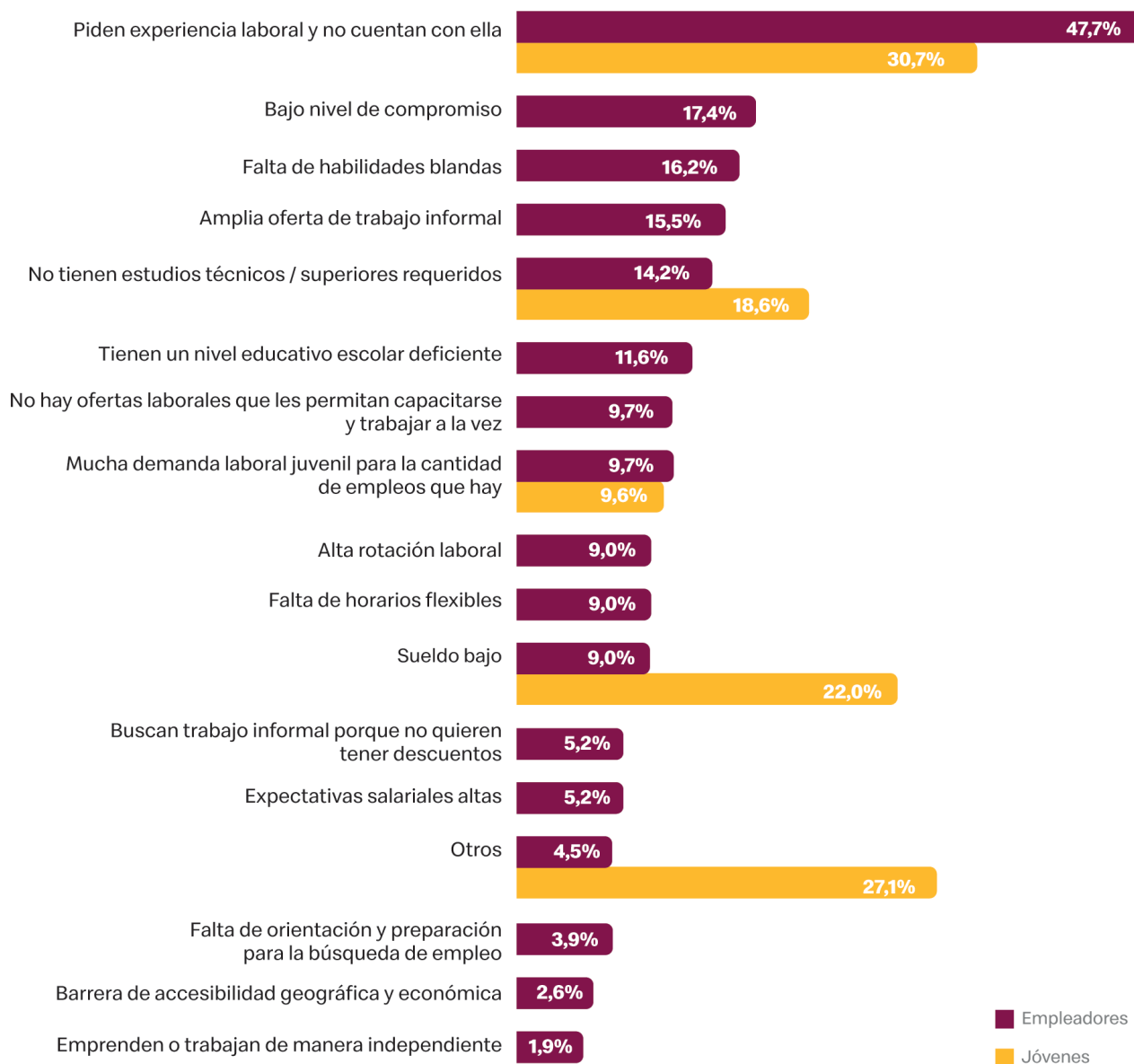
Juan Carlos García Vizcaíno

CEO Banbif / presidente, Asociación de Buenos empleadores de AMCHAM Perú



Gráfico 15

¿Por qué cree usted que a los jóvenes les cuesta conseguir un empleo formal con todos los beneficios de la ley?





Desafíos y barreras para el empleo juvenil

En la discusión sobre los principales problemas que enfrentan los jóvenes peruanos (ver Gráfico 16), para los empleadores, la dificultad más señalada es la baja permanencia de los jóvenes en el lugar de empleo (58,7%), seguida por la escasez de oportunidades de trabajo formal para quienes tienen poca o ninguna

experiencia previa (52,9%). También resaltan la baja calidad y continuidad de la formación (35,5%), la falta de oferta laboral formal (34,8%) y la prevalencia de trabajos informales o precarios (34,2%). Otros factores mencionados incluyen la limitada participación juvenil en el diálogo social (27,7%) y horarios laborales

extensos (27,1%). Esta perspectiva refuerza la importancia que los empleadores otorgan no solo a las competencias/actitudes de los jóvenes, sino también a su estabilidad/compromiso con el empleo.

“ Para mí, el principal problema que enfrentan los jóvenes en el mercado laboral peruano es la rigidez de la regulación laboral. El mercado es muy inflexible y contratar es difícil y costoso, no solo por los pagos que implica, sino también por la contingencia de asumir la cuasi estabilidad laboral que la norma otorga. Esto hace que uno se tome mucho tiempo antes de decidir, prefiriendo ir a lo seguro. En ese contexto, es más probable que elija a alguien con tres o cuatro años de experiencia comprobada antes que a un joven que recién empieza, incluso si este último tiene potencial. Si el marco legal fuera más flexible, podríamos contratar a jóvenes con potencial y darles la oportunidad de demostrar sus capacidades sin miedo, tomando decisiones rápidas si es necesario. ”

Juan Carlos García Vizcaíno
CEO Banbif / presidente, Asociación de Buenos empleadores de AMCHAM Perú



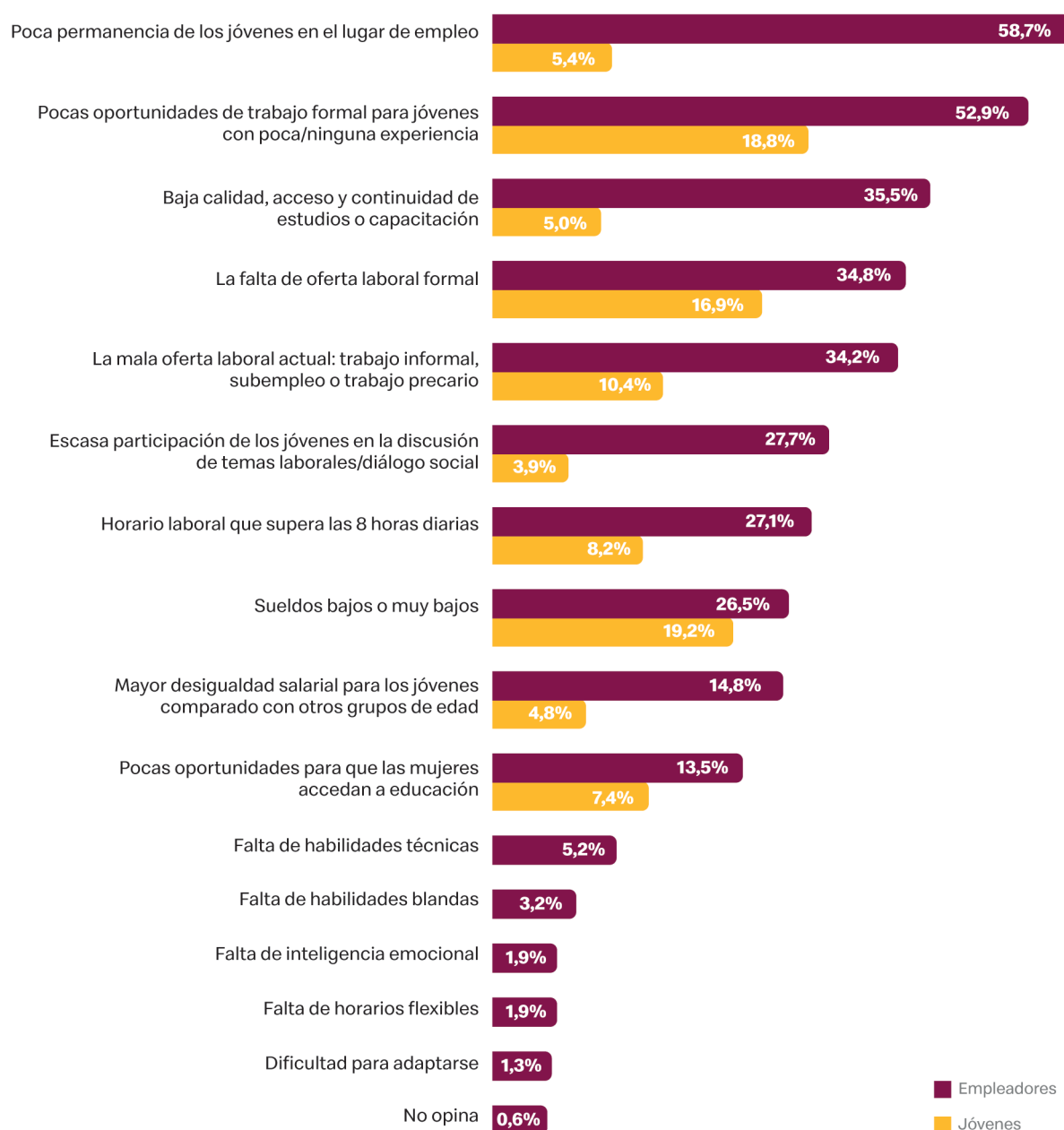
Desde la óptica de los jóvenes, los problemas que identifican como prioritarios muestran un énfasis distinto: el sueldo bajo (19,2%) y la falta de oportunidades formales para quienes carecen de experiencia (18,8%) ocupan las primeras posiciones, seguidos por la escasez

de oferta laboral formal (16,9%) y la presencia de empleos informales o precarios (10,4%). En menor medida, mencionan largas jornadas laborales, la falta de oportunidades para las mujeres, la baja permanencia en los empleos y la desigualdad salarial respecto a otros grupos etarios.

Este contraste revela que, mientras los empleadores centran la atención en la retención y las características del capital humano, los jóvenes priorizan las condiciones salariales y la disponibilidad de empleos formales de calidad.

Gráfico 16

¿Cuáles considera que son los principales problemas que enfrentan los jóvenes peruanos en el ámbito laboral?





Los resultados sobre la percepción de la transición del sistema educativo al mercado laboral muestran que tanto empleadores como jóvenes coinciden en que este proceso no es sencillo, como se observa en el Gráfico 17. Entre los empleadores, el 43,2% considera que la transición es “ni fácil ni difícil” y un 35,5% la percibe como difícil o bastante difícil, mientras que solo el 21,3% la califica como fácil o bastante fácil. Por su parte, los jóvenes comparten una visión similar: el 42,8% la ubica en un punto intermedio, un 42,4% la percibe como difícil o bastante difícil, y apenas un 14,9% considera que es fácil o muy fácil. Esta convergencia sugiere que, desde ambas perspectivas, el paso de la educación al empleo formal implica retos significativos.

Con respecto a la calidad de empleo ofrecido a los jóvenes, especialmente en términos de beneficios y capacitación, los resultados muestran una marcada diferencia entre la percepción de empleadores y jóvenes en cuanto a la calidad de los empleos ofrecidos a este grupo etario. Mientras que el 40,0% de los empleadores está de acuerdo en que los empleos para jóvenes ofrecen pocos beneficios y oportunidades de capacitación, una proporción similar (34,2%) está en desacuerdo, y un 25,8% mantiene una postura neutral (ver Gráfico 18). Esta valoración, sin embargo, parece estar asociada al tipo de empresas en las que laboran los propios empleadores, lo que condiciona su referencia sobre las oportunidades efectivamente disponibles en el mercado. En contraste, la opinión de los jóvenes es

mucho más crítica: el 75,6% coincide en que los empleos que reciben carecen de estos elementos, lo que refleja una mayor insatisfacción

y posiblemente expectativas no cubiertas respecto a las condiciones laborales y las oportunidades de desarrollo profesional.

Gráfico 17

¿Qué tan fácil o difícil considera que es para un joven hacer la transición del sistema educativo al mercado laboral?

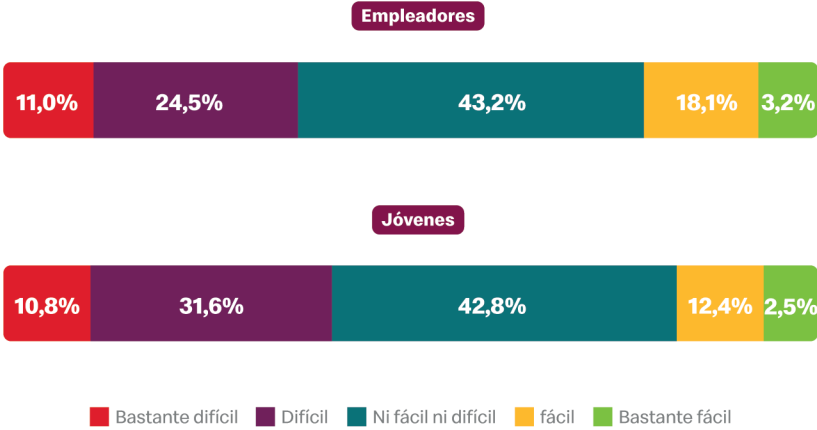
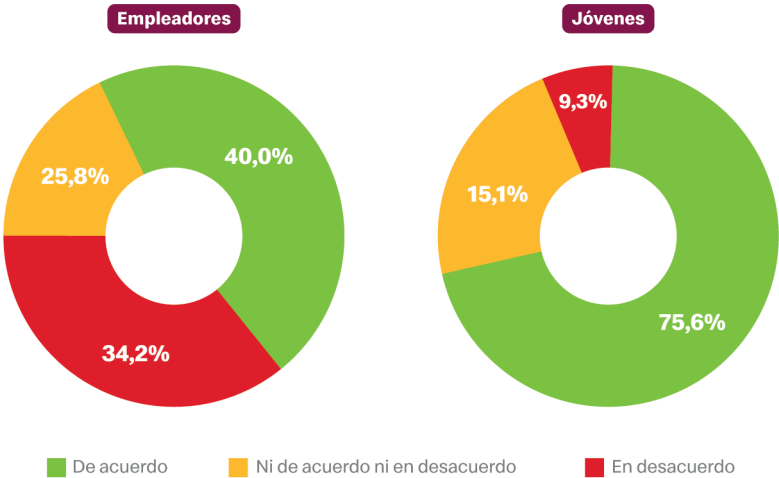


Gráfico 18

Los empleos para jóvenes ofrecen pocos beneficios y capacitación



Una brecha similar se observa en el Gráfico 19 al analizar la percepción sobre la disponibilidad de oportunidades laborales para los jóvenes de esta generación. El 40,6% de los empleadores está de acuerdo en que hay una carencia de oportunidades, pero un 32,3% lo niega y un 27,1% permanece neutral. En cambio, el 82,0% de los jóvenes percibe una falta de oportunidades, lo que evidencia un consenso amplio entre ellos sobre las dificultades de inserción en el mercado laboral. Esta divergencia sugiere que, si bien una parte significativa de los empleadores reconoce las limitaciones del mercado laboral juvenil, la magnitud del problema es mucho más pronunciada desde la experiencia directa de los jóvenes.

Sin embargo, existen ciertos consensos entre ambas perspectivas. Por ejemplo, en el caso del rol potencial de las empresas en la promoción del empleo juvenil mediante la capacitación, el 89,7% de los empleadores y el 93,5% de los jóvenes están de acuerdo en que las empresas podrían colaborar activamente con políticas orientadas a este objetivo (ver Gráfico 20). Esta coincidencia cobra especial relevancia si se vincula con los hallazgos previos sobre la percepción de falta de beneficios y capacitación y la limitada oferta de oportunidades laborales, ya que refuerza la idea de que la inversión en formación profesional es percibida como una vía directa para cerrar brechas en el mercado laboral juvenil y mejorar la calidad de los empleos disponibles.

Gráfico 19

Faltan oportunidades laborales para los jóvenes de esta generación

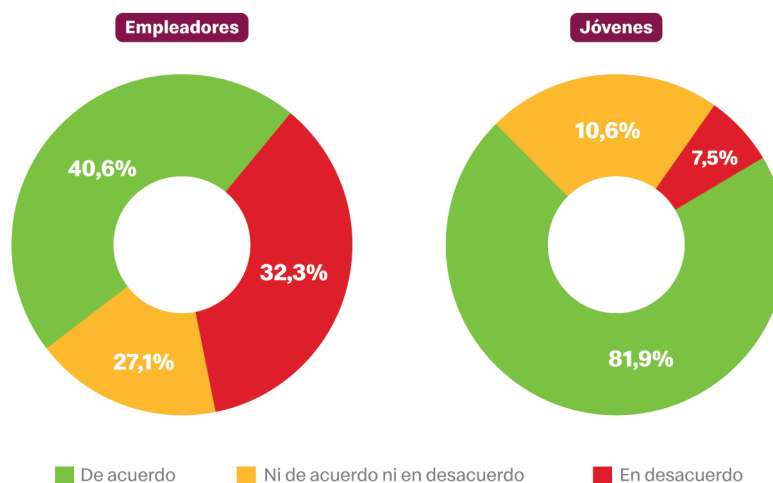
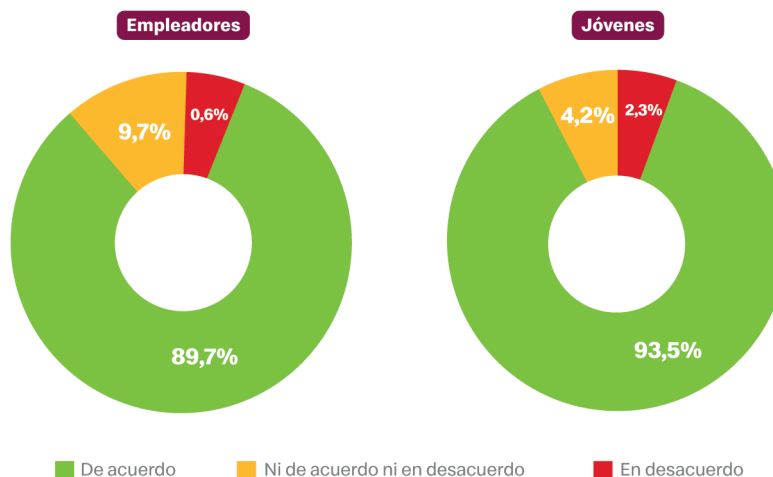


Gráfico 20

Las empresas podrían colaborar con las políticas de promoción de empleo joven brindando capacitaciones





Asimismo, la mayoría de ambos grupos considera que las empresas tienen el poder de hacer una diferencia significativa para construir un mejor futuro: el 85,2% de los empleadores y el 84,1% de los jóvenes están de acuerdo con esta afirmación (ver Gráfico 21). Este consenso sugiere que, más allá

de las diferencias detectadas en la evaluación de las condiciones laborales actuales, existe un reconocimiento compartido sobre la capacidad de las empresas para influir positivamente en el desarrollo profesional de los jóvenes. Integrado con los análisis anteriores, este hallazgo plantea que el reto no

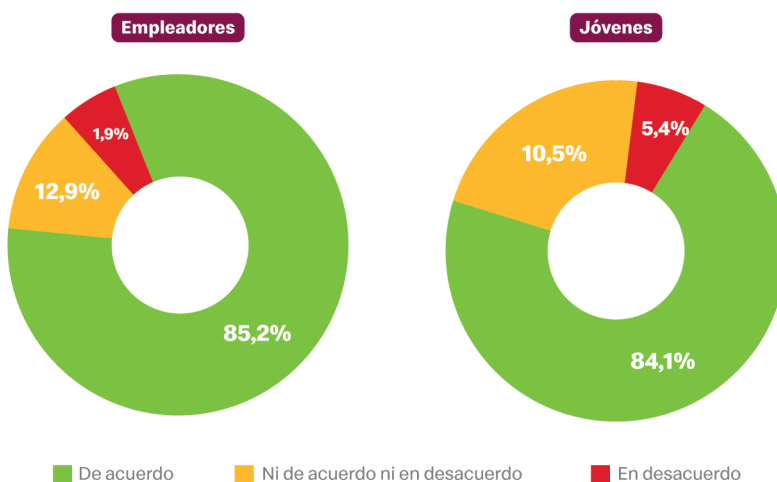
está en la voluntad declarada de colaborar, sino en la traducción efectiva de esta intención en políticas y prácticas concretas que respondan a las necesidades de capacitación y estabilidad que los jóvenes han venido señalando a lo largo de la encuesta.

“ Desde Jóvenes Productivos venimos cerrando la brecha formación–demanda con un modelo de capacitación dual co-diseñado con las empresas. Nos sentamos con cada firma, levantamos su demanda específica, construimos el plan formativo a medida y seleccionamos a los beneficiarios con doble filtro: cumplen criterios del programa y pasan la evaluación de la empresa. En el convenio, la compañía se compromete a contratar al menos al 60% de egresados; en la práctica, esa inserción suele llegar al 80–100% cuando el contenido está calibrado al puesto. Trabajamos con entidades de capacitación de alta calidad e incorporamos refuerzos en habilidades blandas. ”

Carlos Ramírez
Representante del MTPE, Jóvenes Productivos

Gráfico 21

Las empresas tienen el poder de hacer la diferencia para hacer un mejor futuro



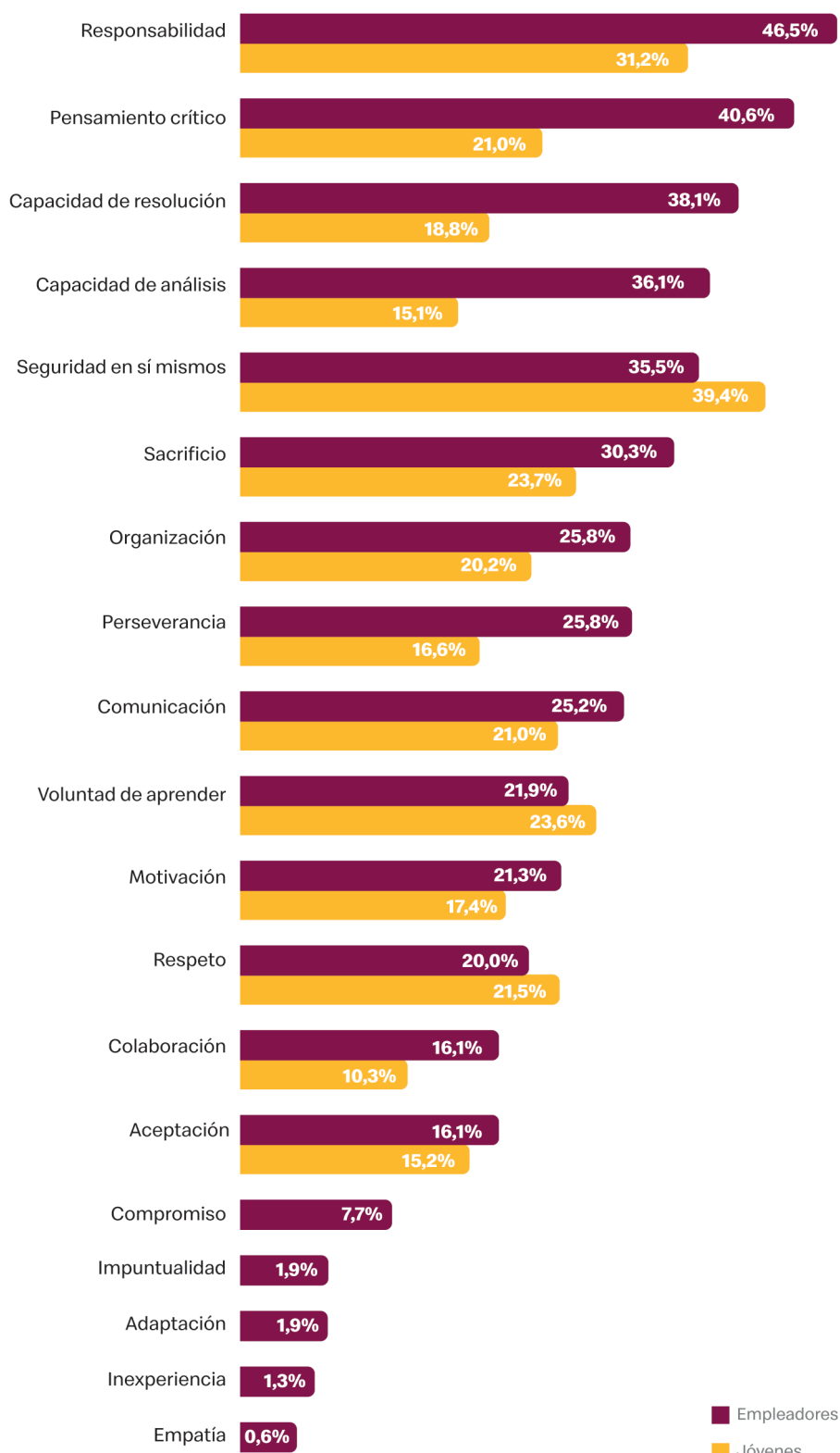
Características de los trabajadores jóvenes

El análisis de las principales debilidades atribuidas a los jóvenes en el ámbito laboral muestra que empleadores y jóvenes coinciden parcialmente, pero con matices relevantes como se observa en el Gráfico 22. Para los empleadores, las carencias más señaladas son la falta de responsabilidad (46,5%), el déficit en pensamiento crítico (40,6%), la limitada capacidad de resolución (38,1%) y la escasa capacidad de análisis (36,1%). También consideran significativa la falta de seguridad en sí mismos (35,5%), así como debilidades vinculadas a la organización, perseverancia y comunicación.

Por su parte, los jóvenes reconocen en menor proporción estas mismas limitaciones. Ellos identifican como principales debilidades la inseguridad en sí mismos (39,4%) y la falta de responsabilidad (31,2%), seguidas por deficiencias en pensamiento crítico (21,0%) y en la capacidad de resolución (18,8%). En general, tienden a autocalificarse de forma menos crítica que los empleadores en la mayoría de las competencias, lo que sugiere una posible brecha de percepción sobre el nivel real de estas habilidades.

Gráfico 22

¿Cuáles considera que son los principales debilidades que presentan los jóvenes en el ámbito laboral?





En cuanto a las fortalezas que los jóvenes presentan en el ámbito laboral, empleadores y jóvenes coinciden en ubicar a las competencias vinculadas a la tecnología en primer lugar, con 58,1% y 48,4% respectivamente, lo que sugiere un reconocimiento generalizado de la familiaridad y adaptabilidad de esta generación a

entornos digitales (ver Gráfico 23). También destacan la innovación (47,1% empleadores; 26,1% jóvenes) y la proactividad (41,3% y 22,4%), así como habilidades como la rapidez, la comunicación y la curiosidad, aunque en estas últimas los porcentajes son algo menores y varían más entre ambas percepciones.

Los jóvenes, por su parte, otorgan un lugar relevante a la voluntad de aprender (27,4%), fortaleza que los empleadores no mencionan, lo que puede reflejar un sesgo en la valoración empresarial hacia competencias más observables y de impacto inmediato en la productividad.

“Estoy convencido de que esta generación es mejor que la mía. Su sinceridad —decirte lo que piensan y sienten— la tomo como un regalo, no como un ataque. Nos mantienen activos con su frescura; son socialmente responsables y sus cuestionamientos nos obligan a evolucionar y mejorar procesos. Además, tienen un manejo de la tecnología superior y una enorme capacidad de aprendizaje: cuando invertimos en formación, crecen rapidísimo. En nuestra operación, muchos jóvenes de 25–26 años ya administran unidades con 50–60 personas a cargo, una señal de liderazgo temprano y compromiso. Por eso digo que somos una compañía operada y liderada por jóvenes: su energía, mirada crítica y sentido de propósito no solo entregan resultados, también elevan el estándar de cómo trabajamos.

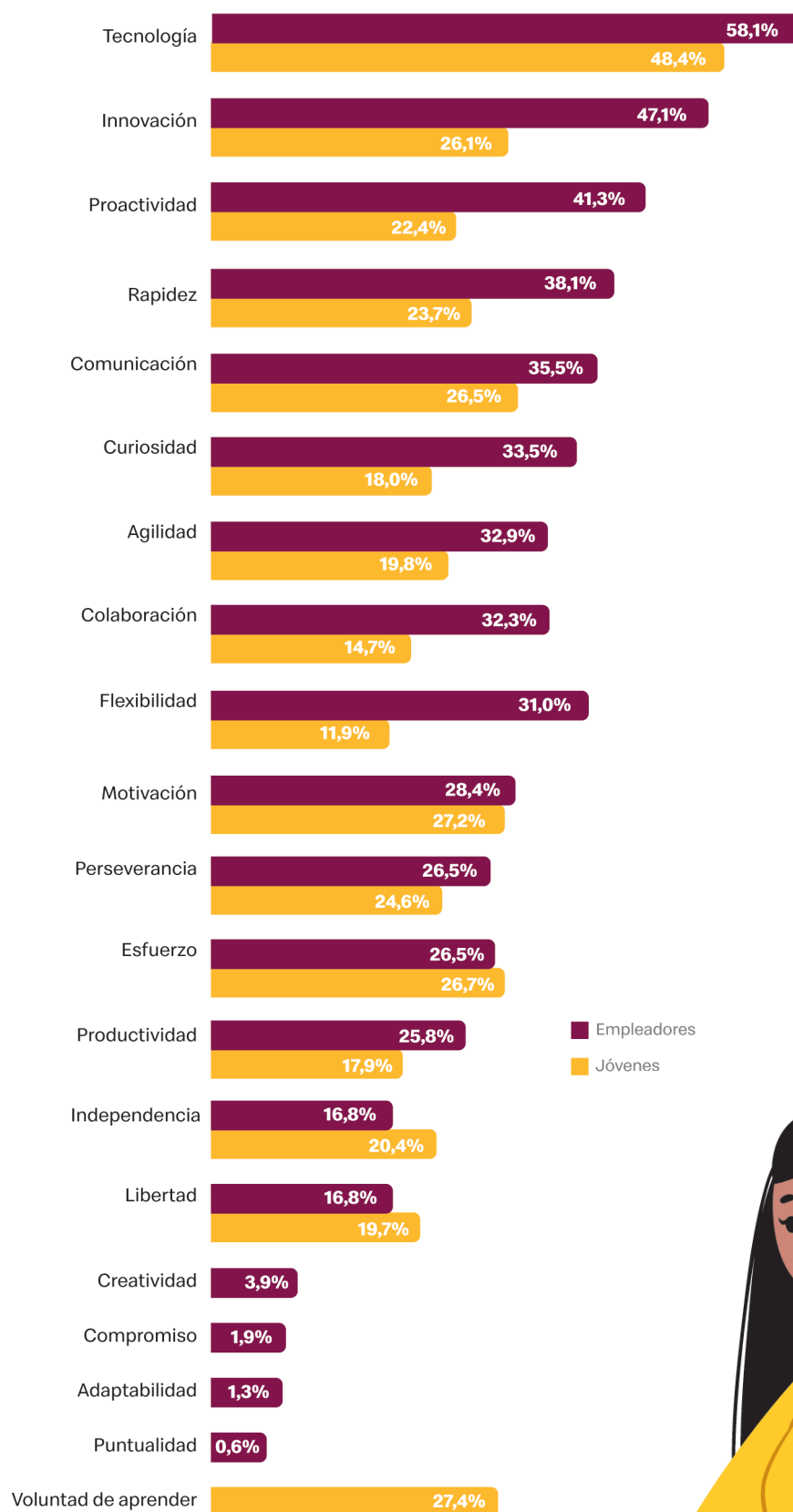
Patricio Nobili
Director de Recursos Humanos – División SUR LATAM, Arcos Dorados

”



Gráfico 23

¿Cuáles considera que son las principales fortalezas que los jóvenes aportan al entorno laboral?



Comparando estos resultados con los hallazgos sobre debilidades, se observan áreas donde las percepciones se invierten. Por ejemplo, mientras en debilidades la falta de pensamiento crítico, capacidad de resolución y análisis aparecían entre los principales déficits, en fortalezas se resalta la innovación, la proactividad y la comunicación, que requieren precisamente estas capacidades. Esto sugiere que, aunque ciertas competencias puedan no estar suficientemente desarrolladas desde la perspectiva de los empleadores, otras relacionadas muestran un potencial significativo que podría potenciarse mediante capacitación y experiencia laboral. Asimismo, la elevada valoración de las competencias tecnológicas contrasta con la menor autocrítica de los jóvenes en debilidades relacionadas con estas áreas, lo que indica un terreno fértil para consolidar ventajas competitivas si se alinean las expectativas y se cierran las brechas detectadas.

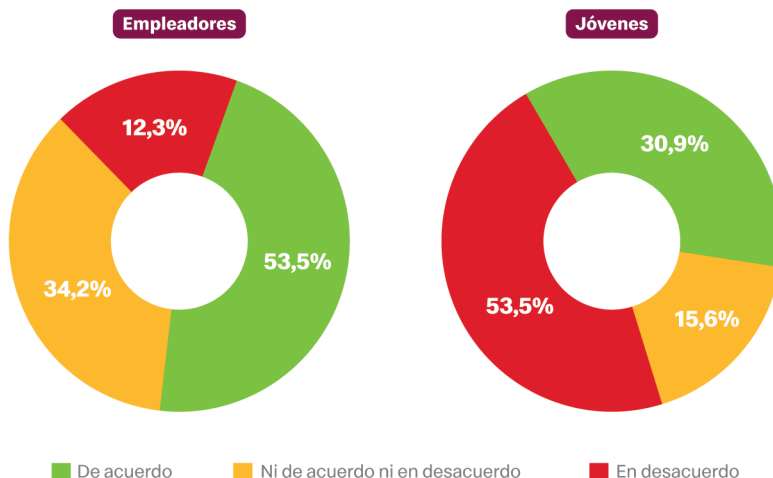




El nivel de preparación percibido por los jóvenes para enfrentar el mundo laboral refleja una clara brecha entre su autoevaluación y la visión de los empleadores. Más de la mitad de los empleadores (53,5%) está de acuerdo en que muchos jóvenes no se sienten completamente listos para incorporarse al mercado de trabajo, frente a un 34,2% que se mantiene neutral y solo un 12,3% que discrepa (ver Gráfico 24). En contraste, la mayoría de los jóvenes (53,5%) está en desacuerdo con esta afirmación, evidenciando mayor confianza en sus propias capacidades, mientras que un 30,9% reconoce no sentirse plenamente preparado.

Gráfico 24

Muchos jóvenes no se sienten completamente listos para enfrentar el mundo laboral



Expectativas del mercado laboral juvenil a futuro

Las percepciones sobre el futuro del mercado laboral juvenil en el Perú muestran un predominio del optimismo, aunque con ligeras diferencias entre empleadores y jóvenes como se muestra en el Gráfico 25. Entre los empleadores, el 40,0% afirma tener esperanzas de que los jóvenes consigan un buen trabajo y un 37,4% expresa un optimismo aún mayor, confiando en que existen muchas posibilidades para que los jóvenes se desarrollen y crezcan en el país. Los jóvenes, si bien comparten esta visión en términos generales, muestran porcentajes ligeramente menores en ambas categorías (30,6% y 31,2%, respectivamente), lo que sugiere una expectativa positiva, pero más moderada que la de los empleadores. En las percepciones más críticas, se observa que un 18,2% de los jóvenes manifiesta reservas y no ve muchas oportunidades de trabajo, frente a solo un 7,7% de los empleadores.

“Veo un panorama mixto: hoy hay más producción, más oferta formativa (universidades e institutos) para adquirir competencias que antes, lo que abre oportunidades reales para una parte de los jóvenes. Pero la brecha de acceso sigue siendo grande: quienes tienen recursos o redes logran formarse e insertarse, mientras un “grueso” sin esas oportunidades queda relegado a la informalidad. Si no alineamos mallas curriculares con la demanda, ampliamos modalidades formativas y fortalecemos la sinergia público-privada, ese techo persiste.”

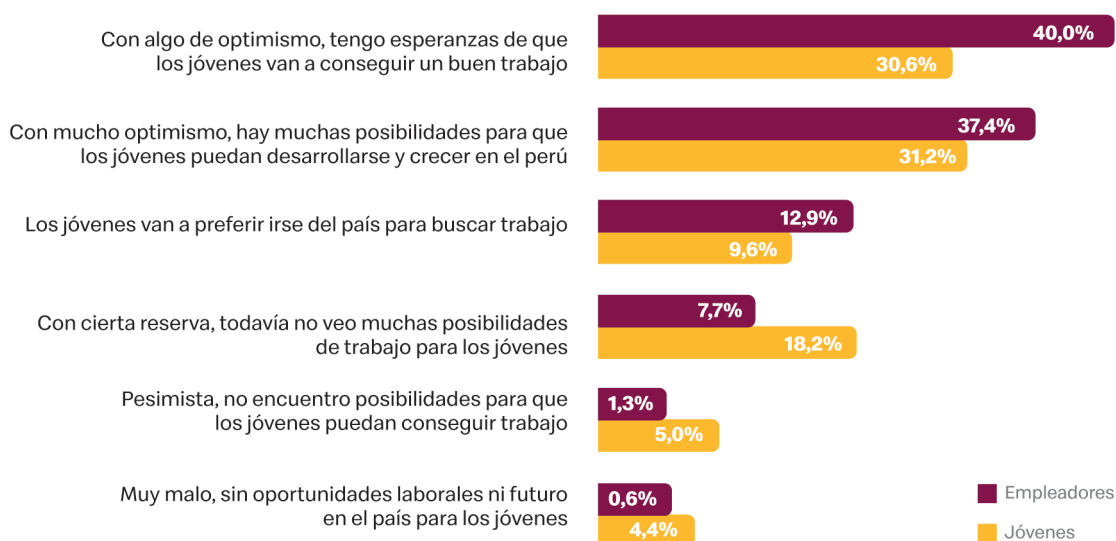
Carlos Ramírez
Representante del MTPE, Jóvenes Productivos

Asimismo, aunque los niveles de pesimismo son bajos en ambos grupos, son relativamente más altos entre los jóvenes (5,0% pesimistas y 4,4% muy pesimistas) que entre los empleadores (1,3% y 0,6%). Estos datos sugieren que mientras los empleadores tienden a ver el entorno

laboral juvenil con más optimismo, los jóvenes mantienen una cautela mayor, posiblemente influida por su experiencia directa con las barreras y limitaciones del mercado de trabajo.

Gráfico 25

¿Cómo percibe el futuro y oportunidades laborales para los jóvenes en el Perú?

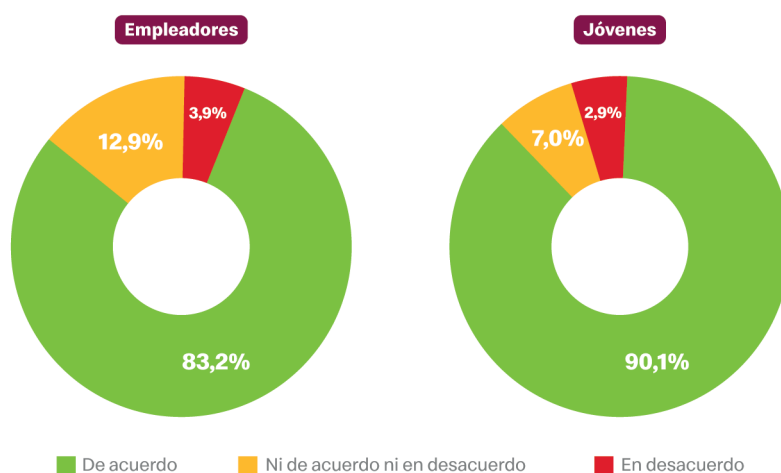


Primer empleo

La percepción sobre los factores que facilitan el acceso al primer empleo muestra un alto grado de consenso entre empleadores y jóvenes. En el caso de la capacitación, el 83,2% de los empleadores y el 90,1% de los jóvenes consideran que los cursos y programas de formación juegan un papel clave para promover la inserción laboral inicial (ver Gráfico 26). Este alineamiento refuerza lo identificado en apartados anteriores, donde ambos grupos coincidían en la relevancia de la capacitación como estrategia para cerrar brechas de habilidades y mejorar las oportunidades de empleo juvenil, aunque la experiencia de los jóvenes mostraba mayor urgencia en este aspecto.

Gráfico 26

Los cursos y capacitaciones facilitan y promueven el primer empleo





En cuanto a las condiciones de las propuestas de primer empleo, la coincidencia es nuevamente alta: el 85,2% de los empleadores y el 91,8% de los jóvenes creen que estas ofertas deben armonizar con otros aspectos importantes para

los jóvenes, como el bienestar y la posibilidad de continuar estudios (ver Gráfico 27). Esto sugiere que, más allá de la oportunidad de trabajar, existe un reconocimiento conjunto de la importancia de condiciones laborales que favorezcan un desarrollo integral

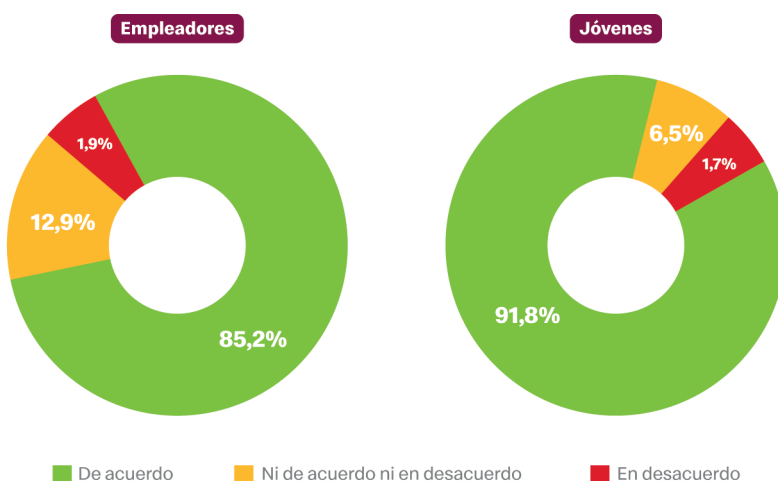
y garanticen un entorno de bienestar, algo especialmente relevante considerando las debilidades y fortalezas previamente señaladas en relación con la motivación, la perseverancia y la voluntad de aprender.

“También observo mayor vulnerabilidad en salud mental entre los jóvenes. La sobreexposición a la tecnología puede generar aislamiento emocional y eso se refleja en más casos de ansiedad y depresión, incluso situaciones extremas que antes veíamos con menos frecuencia. Ese estado impacta en el trabajo diario: merma la resiliencia, complica el manejo de la presión y reduce la tolerancia a los procesos —cuando algo no sale a la primera, aparece la idea de irse—. Por eso insisto en poner el tema sobre la mesa: reconocerlo sin estigmas, promover hábitos de autocuidado y, desde las organizaciones, acompañar con espacios de apoyo y una cultura que fomente pedir ayuda a tiempo.

Milagros Zegarra
Presidente APERHU / CEO Great Place to Work

Gráfico 27

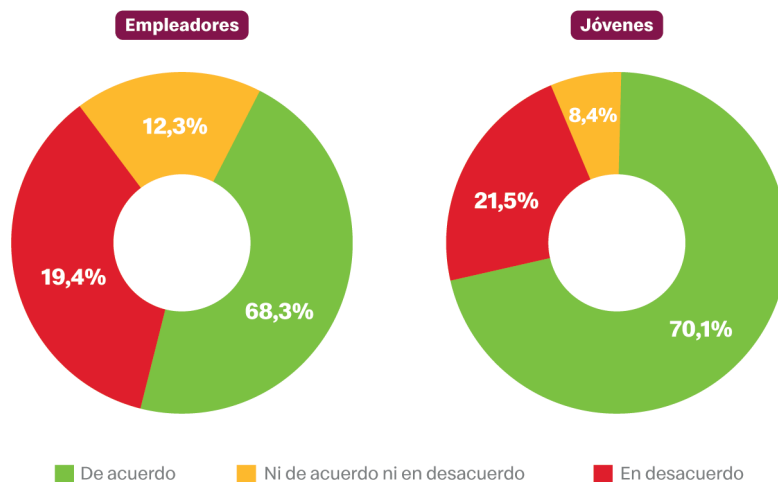
Las propuestas de primer empleo para jóvenes deben contemplar una armonía con otros aspectos importantes para los jóvenes como bienestar y estudio



Por otro lado, la paradoja de exigir experiencia para acceder al primer empleo es percibida como un obstáculo real por la mayoría de ambos grupos, aunque con matices como se observa en el Gráfico 28. El 68,3% de los empleadores y el 70,2% de los jóvenes están de acuerdo en que esta exigencia representa una contradicción, lo que confirma su peso como barrera estructural para la inserción laboral juvenil. Sin embargo, alrededor de una quinta parte de los empleadores (19,4%) y jóvenes (21,5%) no comparten esta opinión, lo que podría reflejar que, en ciertos sectores o tipos de empleo, se valora más la experiencia previa que la formación o las competencias transferibles.

Gráfico 28

Es una paradoja que pidan como requisito experiencia a los jóvenes para un primer empleo





Atracción y retención del talento joven

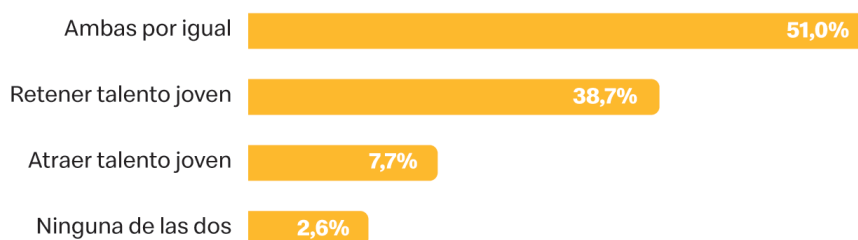
Por último, respecto a los desafíos que enfrentan las organizaciones con el talento joven muestran que la mayoría de empleadores identifica como reto principal tanto la atracción como la retención de este grupo (51,0%), mientras que un 38,7% considera que el desafío central es retenerlo y solo un 7,7% menciona la atracción como el problema más relevante. Esta priorización sugiere que, una vez incorporados, los jóvenes tienden a mostrar altos niveles de rotación laboral, lo que obliga a las empresas a diseñar estrategias para prolongar su permanencia y reducir la rotación (Gráfico 29).

“ En nuestra empresa siempre hemos considerado que nuestro aporte a la sociedad es brindar a los jóvenes su primera experiencia laboral, aun sin tener experiencia previa. Esa ha sido nuestra fortaleza durante más de 30 años en el Perú. La clave para atraerlos y retenerlos está en tres cosas: ofrecer flexibilidad horaria para que puedan compatibilizar estudios y trabajo, invertir en formación y desarrollo que les permita crecer dentro o fuera de la empresa, y alinear nuestro propósito como organización con el propósito que los jóvenes buscan. Es cierto que la rotación puede ser alta al ser un primer empleo, pero no lo vemos como un problema: si un joven decide continuar su carrera en otra compañía, queremos que se lleve consigo las herramientas que adquirió con nosotros. ”

Patricio Nobili
Director de Recursos Humanos – División SUR LATAM, Arcos Dorados

Gráfico 29

¿Qué considera más desafiante su organización actualmente respecto al talento joven?



En cuanto a las dificultades específicas para contratar talento joven, las percepciones empresariales apuntan principalmente a factores relacionados con la actitud y las competencias: la falta de madurez o compromiso (65,8%), la alta rotación o poca permanencia tras la contratación (60,0%) y la escasez

de habilidades blandas (53,5%) encabezan la lista (ver Gráfico 30). También se señala la falta de experiencia laboral previa (41,9%), la escasez de habilidades técnicas específicas (35,5%) y expectativas salariales elevadas (34,8%). Estos hallazgos se conectan con lo discutido en secciones anteriores

sobre debilidades atribuidas a los jóvenes, evidenciando que, más allá de la formación técnica, las empresas perciben que el desarrollo de competencias socioemocionales y la estabilidad laboral son retos centrales para mejorar la empleabilidad juvenil.

“ Desde mi experiencia, el mayor reto hoy es lograr el match entre lo que los jóvenes buscan y lo que las empresas ofrecen: equilibrio vida-trabajo, flexibilidad de horarios y presencialidad, ubicación, y una cultura con valores alineados a sus creencias. Muchas vacantes siguen sujetas a parámetros rígidos —jerarquías, tiempos, presencialidad fija— y eso choca con una generación más libre, menos atada a “tomar cualquier empleo”, que además tiene menos paciencia para los procesos internos (evaluaciones, crecimiento, nuevas oportunidades). Por eso a las áreas de talento les cuesta encontrar perfiles que den confianza para adaptarse a esos roles; el desafío es ajustar la propuesta de valor y la cultura organizacional para que conversen de verdad con sus intereses y expectativas.

Fernando Gonzales

CEO, Bigmond Group

Gráfico 30

¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan las empresas en la región para contratar talento joven?





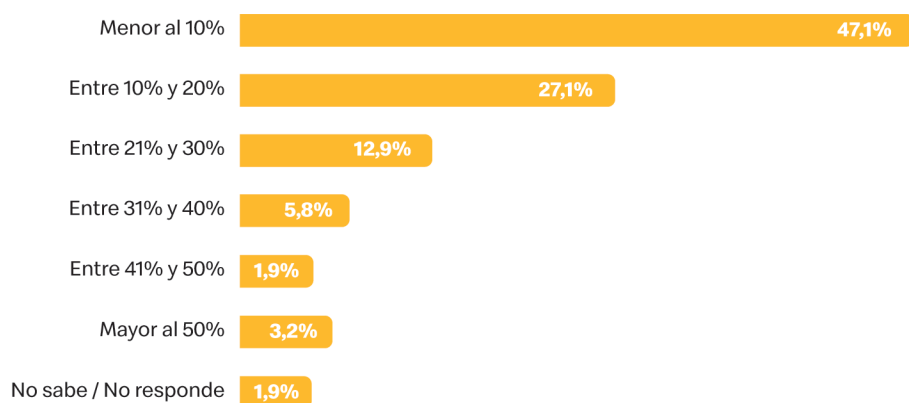
En relación con la tasa de rotación, cerca de la mitad de las empresas (47,1%) reporta un nivel bajo, menor al 10% anual, mientras que un 27,1% la sitúa entre el 10% y el 20%, y el resto reconoce cifras más elevadas, con un 3,2% que incluso supera el 50% (Gráfico 31). Estos datos muestran

que, aunque en una parte importante de las organizaciones la rotación juvenil es relativamente contenida, existe un segmento significativo con tasas altas que pueden implicar costos de reemplazo y pérdida de talento. El análisis de las razones de renuncia revela que las principales

causas son las mejores ofertas en el mercado laboral (49,7%), seguidas por condiciones laborales poco flexibles (20,6%), escasa proyección de crecimiento profesional (20,6%) y expectativas salariales altas o poco realistas (18,7%).

Gráfico 31

¿Cuál diría que es la tasa de rotación del personal joven (entre 18 y 25 años) en su organización durante el último año?



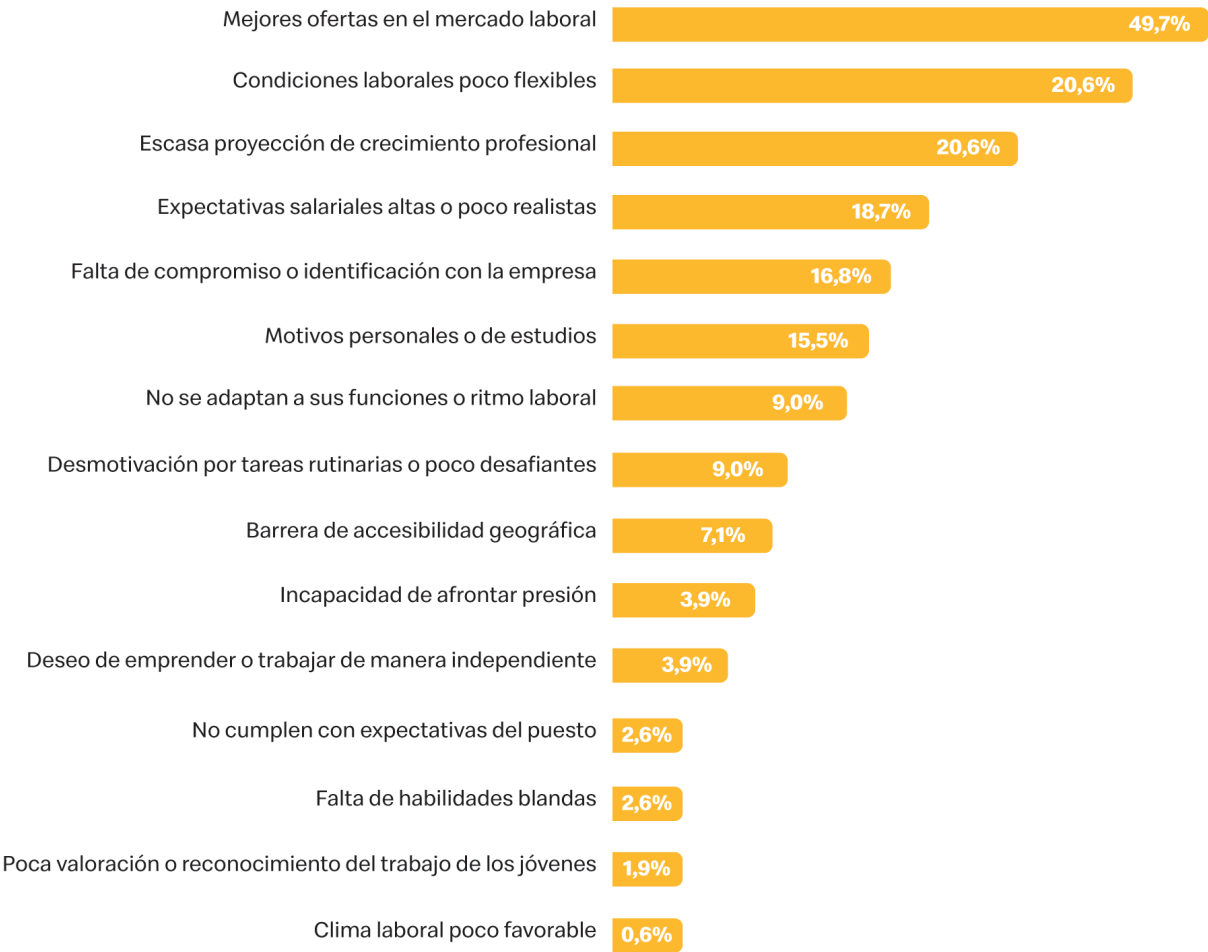
Este patrón confirma que la movilidad juvenil está fuertemente influida por factores externos, como la competencia por talento en el mercado, pero también por condiciones internas de la empresa relacionadas con flexibilidad, desarrollo y compensaciones. Asimismo, elementos como la falta

de compromiso o identificación con la organización (16,8%) y motivos personales o de estudios (15,5%) indican que la retención no depende exclusivamente de variables salariales (ver Gráfico 32). En este sentido, las estrategias empresariales para mantener a los jóvenes deberían integrar

políticas de crecimiento profesional, flexibilidad laboral y fortalecimiento del sentido de pertenencia, alineadas con las expectativas de las nuevas generaciones y coherentes con las oportunidades de desarrollo que estas valoran.

Gráfico 32

¿Por qué razón suelen renunciar los jóvenes de su empresa?





Conclusiones

● Brecha estructural de inserción

juvenil: La evidencia combinada muestra una inserción juvenil persistentemente rezagada: baja tasa de actividad ($\approx 66\%$), alto desempleo relativo ($12,1\%$ nacional y $15,4\%$ en Lima) y caída del empleo joven desde 2023 pese al incremento del empleo total. La alta informalidad ($\approx 75\%$) y una brecha salarial que se amplía (S/1,135 vs S/1,598,5 aprox. en 2025) configuran un “escalón de entrada” elevado que no se ha reducido con la recuperación post-pandemia.

● La “trampa de experiencia” y el sesgo de énfasis:

Ambos grupos coinciden en que la falta de experiencia es la barrera principal; sin embargo, los empleadores ponderan más actitudes/soft skills (compromiso, responsabilidad) y los jóvenes enfatizan condiciones del mercado (bajo sueldo, escasez de vacantes). Esta asimetría de énfasis sugiere políticas de transición que combinen subsidios o créditos a la experiencia (prácticas pagadas, primer empleo con capacitación certificable) con estándares mínimos de calidad salarial y de formación.

● Calidad del empleo:

brecha de percepciones en beneficios y capacitación. El $75,6\%$ de jóvenes dice que los empleos ofrecen pocos beneficios y poca capacitación; solo 40% de empleadores coincide. Para cerrar esta brecha, hace falta mejor inducción y acompañamiento inicial, planes simples de capacitación en el puesto, tutores y constancias de lo aprendido. Además, explicar con claridad qué beneficios sí reciben ayudará a alinear expectativas.

● Puentes entre educación y trabajo:

Ambos grupos ven la transición como “difícil/intermedia”. Con $47,5\%$ de jóvenes que solo estudia y $17,7\%$ que estudia y trabaja, se requieren horarios flexibles, prácticas pagadas y convenios entre centros de estudio y empresas para que los jóvenes acumulen experiencia sin dejar sus estudios.

● Atracción y, sobre todo,

retención: Más de la mitad de las empresas ve como reto atraer y retener. La rotación alta suele responder a mejores ofertas afuera, poca flexibilidad y pocas opciones de crecimiento. Soluciones: planes de ascenso claros, flexibilidad (horaria y modalidad), revisiones salariales programadas y actividades que refuercen el sentido de pertenencia.

● Competencias:

fuerte en tecnología, débiles en habilidades blandas. Se valora la competencia digital ($\approx 58\%$ empleadores; $\approx 48\%$ jóvenes) y el potencial de innovación y proactividad, pero los empleadores reportan faltas en responsabilidad, pensamiento crítico y resolución de problemas. Respuesta: combinar cursos técnicos con habilidades blandas y evaluar con tareas concretas que muestren avances reales.

● Capacitación como llave del primer empleo:

Hay amplio acuerdo en que la formación facilita el primer empleo ($\approx 83\%$ empleadores; $\approx 90\%$ jóvenes) y que las propuestas deben compatibilizar trabajo, estudio y bienestar ($\approx 85\%$ y $\approx 92\%$). Útil: prácticas pagadas, becas de capacitación ligadas a vacantes y programas que fomenten el bienestar y la salud mental.



Relación de entrevistados

Patricio Nobili, Director de Recursos Humanos – División Sur LATAM, Arcos Dorados.

Milagros Zegarra, presidenta de Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU) y CEO de Great Place to work Perú.

Juan Carlos García Vizcaino, CEO de BanBif y presidente de la Asociación de Buenos Empleadores de AmCham Perú.

Carlos Ramírez, representante del área de Diseño y Gestión de Servicio de Capacitación del Programa Nacional del Empleo “Jóvenes Productivos” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Fernando González, CEO de Bigmond Group.

Referencias

INEI (2022). Encuesta Permanente de Empleo Nacional, primer trimestre (enero–marzo).

INEI (2023). Encuesta Permanente de Empleo Nacional, primer trimestre (enero–marzo).

INEI (2023). Encuesta Nacional de Hogares (ENAH).

INEI (2024). Encuesta Permanente de Empleo Nacional, primer trimestre (enero–marzo).

INEI (2024). Encuesta Nacional de Hogares (ENAH).

INEI (2025). Encuesta Permanente de Empleo Nacional, primer trimestre (enero–marzo).

Todos los derechos reservados ®

El estudio Situación Laboral y las Aspiraciones de los Jóvenes en Lima (segunda edición), ha sido elaborado por el PhD. Oswaldo Molina y Jonatan Amaya, en colaboración con Datum Internacional y por encargo de Arcos Dorados Perú, que financia este informe con el propósito de contribuir a reducir las brechas de acceso al empleo formal juvenil en nuestro país.

Setiembre, 2025



Tenemos **+20 CURSOS**

libres y gratuitos

para que potencies tus
habilidades y conocimientos

»» Ingresa a:



 **CAMPUS**
ComunidAD
— *Expande tu potencial*

