

TENDENCIAS DE EXPERIENCIA DEL COLABORADOR 2025

¿Qué es lo que sienten,
piensan y hacen los
colaboradores en México,
Brasil, Chile y Ecuador?



Introducción

Este reporte presenta los resultados más recientes de la experiencia del empleado en México, Brasil, Chile y Ecuador.

Exploraremos los siguientes temas:

¿Los empleados están **orgullosos** de su lugar de trabajo?

¿**Recomendarían** a su empleador?

¿Qué aspectos los atraen o empujan a **salir** por la puerta?

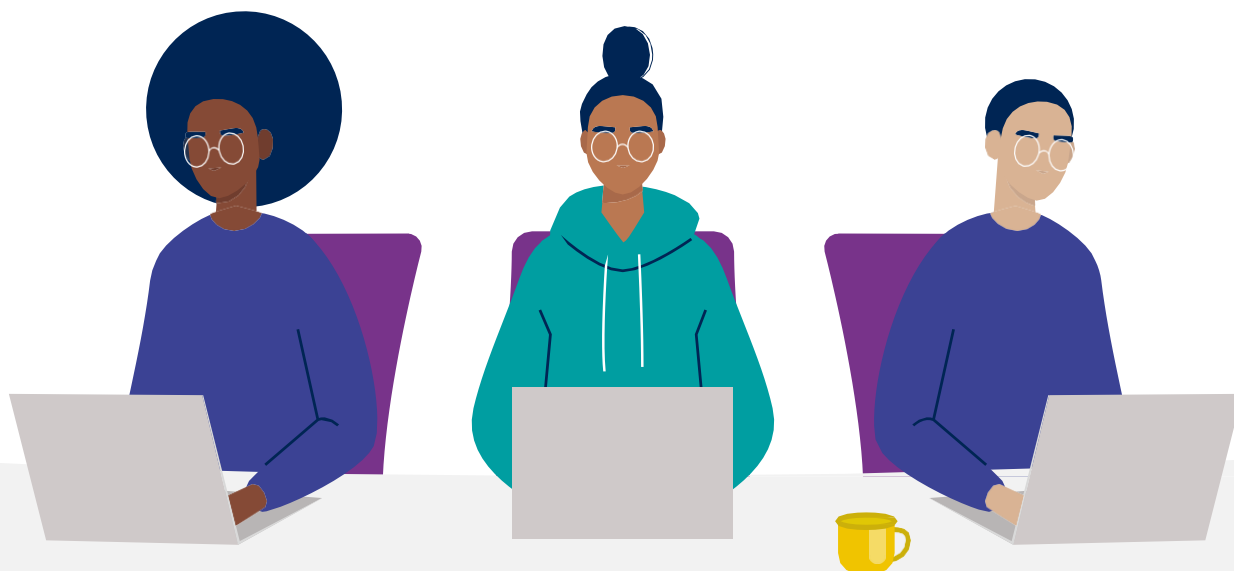
También compartiremos recomendaciones para que los empleadores conozcan las **necesidades** de su gente y puedan desarrollar estrategias efectivas de **atracción y retención** del talento clave.

Acerca de Ipsos

Nuestro equipo global está formado por psicólogos empresariales, consultores, científicos de datos y creadores de contenido, que utilizan sus habilidades especializadas para mejorar la experiencia de los empleados en organizaciones de todo el mundo.

Utilizamos las últimas tendencias de investigación y tecnología para proporcionar información precisa y relevante, junto con un asesoramiento de confianza para ayudarles a convertir esa información en acciones prácticas con resultados transformadores.

Ayudamos a nuestros clientes a gestionar todos los aspectos de la experiencia del empleado. Sabemos lo que más importa para la **investigación, la estrategia y la activación** de soluciones enfocadas en el bienestar de los empleados y el negocio; por eso tantos clientes eligen asociarse con nosotros.



Metodología

Acerca del reporte

Los datos de este reporte provienen de una investigación realizada por Ipsos en julio del 2024 en una muestra representativa de **3,200** empleados de Latam distribuidos de manera uniforme entre Brasil, Chile, Ecuador y México; 800 casos en cada uno.



Encontrarás este ícono en distintas secciones del reporte indicando comparaciones con puntos de referencia globales (Benchmarks). Estos Benchmarks provienen de una variedad de empleadores multinacionales y encuestas de panel realizadas por Ipsos.

Datos demográficos

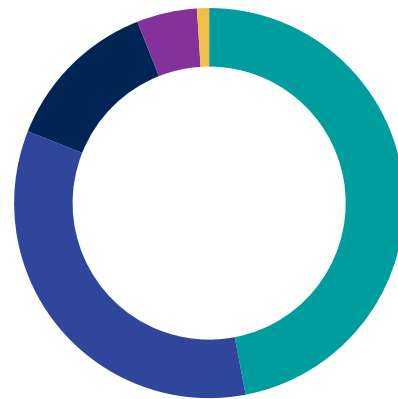
Género



Edad



Estado Civil



39% Hombre

61% Mujer

16% 18–24

35% 25–34

28% 35–44

15% 45–54

6% 55–65

47% Casado(a)

34% Soltero(a)

13% Unión Libre

5% Divorciado(a)

1% Viudo(a)



¿Sabías qué?

En nuestra muestra para el estudio...

Chile presenta el menor porcentaje de empleados de 18 a 24 años de edad. (6% en Chile vs 16% promedio Latam).

Ecuador tiene más empleados masculinos (46% vs. 39% promedio Latam) y solteros (42% vs. 34% promedio).

Brasil tiene más empleados femeninos que otros países (68% vs. 61% en promedio Latam).

México tiene más personas casadas (65% vs 45% promedio).

Datos demográficos

El empleado promedio en Latam se encuentra **casado**, con un nivel socioeconómico **medio** (C+|C1a|B1 y C|C1b|B2) y si tienen hijos, rondan entre los 3 hasta los 18 años.

Situación familiar



36% Hijos en edad escolar

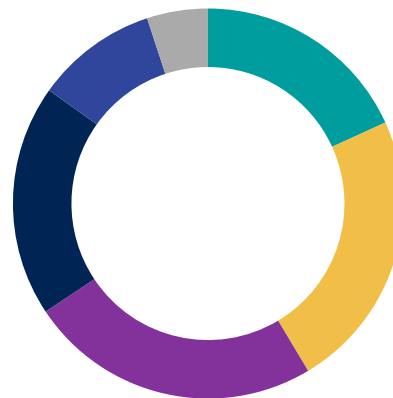
26% Sin hijos

20% Hijos adolescentes

10% Hijos adultos

8% Bebés

Nivel Socioeconómico



18% A/B|A|A1-A2

23% C+|C1a|B1

24% C|C1b|B2

19% C-|C2|C1

10% D+|C3|C2

5% D-E

Tipo de trabajo



50% Operativo

50% Administrativo

¿Sabías qué?

En nuestra muestra para el estudio...

México es el país con menor porcentaje de empleados en nivel socioeconómico D-E

Chile tiene un menor porcentaje de empleados con nivel socioeconómico alto y tiene mayor porcentaje en nivel C2.

Hallazgos relevantes

01

Los colaboradores en Latam están **menos orgullosos** que el resto del mundo



...están orgullosos de trabajar para su empresa (7 puntos por debajo del promedio global)

- Además, los empleados en Latam están **menos dispuestos a recomendar** a su empresa (71% vs 76% a nivel global)
- Las mujeres en México (**77%**) y Brasil (**74%**) se sienten más orgullosas de su empresa que los hombres. Sin embargo, las mujeres en Chile están 7pts por debajo de la media.
- Los empleados de **45 años** en adelante tienden a sentir mayor orgullo que los jóvenes.

02

El nivel de **permanencia** de los empleados es bajo

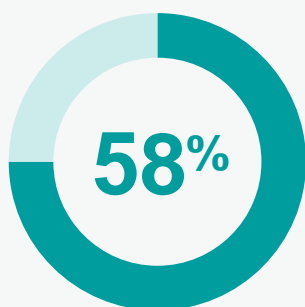


...de los empleados dejarían su trabajo en los próximos dos años, **9pts por encima de la norma global**

- **31%** de los empleados que planean irse en los próximos dos años, mencionan los **procesos lentos** como un factor relevante
- El **salario y beneficios** es la principal razón por la que los empleados dejarían su trabajo a través de distintos grupos demográficos y países.

03

El salario es un factor importante para **atraer talento**



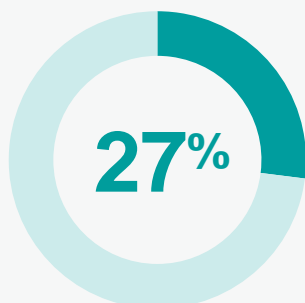
...dicen que el **salario/beneficios** son el factor más importante al considerar un nuevo trabajo

- El segundo factor más relevante son las **oportunidades de desarrollo (38%)** y el **trabajo flexible (33%)**.
- La flexibilidad no es un tema tan relevante para la gente que no planea irse en los próximos 2 años. Sin embargo, cuando están buscando un trabajo nuevo o ya quieren cambiarse en menos de 2 años, cobra mucha relevancia.

Hallazgos relevantes

04

El ambiente cultural positivo impulsa el nivel de recomendación de los empleados en Latam

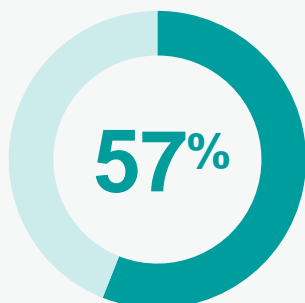


Solamente 1 de cada 4 empleados que experimentan una cultura negativa, recomendarían su empresa para trabajar

- Los que describen la cultura de manera positiva están **46pts** por encima del nivel de recomendación.
- **Ecuador (82%) y Brasil (81%)** tienen una cultura más positiva.
- **25%** de los empleados en Latam utilizan palabras negativas para describir su cultura. “Aburrido”, “indiferente” e “hipócrita” son las que tienen un mayor impacto en el nivel de recomendación.

05

Existe una brecha en la percepción de apertura para recibir comentarios dependiendo del nivel jerárquico



...de los empleados sienten que su empresa recibe retroalimentación de manera abierta

- Esta percepción cambia de manera importante si le preguntamos a los líderes (71%) sugiriendo que tienen un sesgo.
- Los empleados que no consideran que la empresa recibe comentarios, tienden a usar palabras como “hipocresía”, “de mente estrecha” y “poco inspirador”.
- 85% de los empleados que perciben apertura de sus empresas están dispuestos a recomendar y sienten un 82% de orgullo. Mientras que esto baja a 14% de recomendación y orgullo cuando no hay apertura.

El orgullo y nivel de recomendación por debajo de las normas globales

Resultados

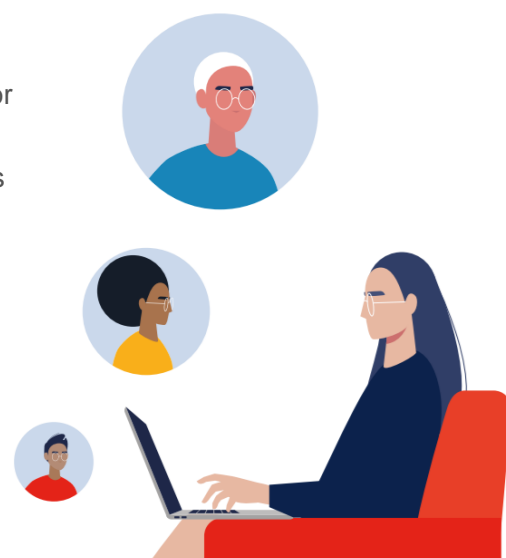
- El **29%** de los empleados planean irse de su empresa en menos de **2 años**. Latam está **9pts** por encima de la norma global con mayor riesgo de rotación en los próximos dos años.
- Chile y Ecuador presentan los niveles más bajos de recomendación en comparación con la media Latam.
- Los empleados **administrativos** demuestran mayor **orgullo y nivel de recomendación** que los empleados operativos.
- Los **empleados jóvenes (18 a 24 años) representan un gran reto** ya que muestran menor nivel de recomendación, de orgullo y son los que más planean irse en los próximos 2 años (38% vs 29% promedio).

Principales diferencias demográficas

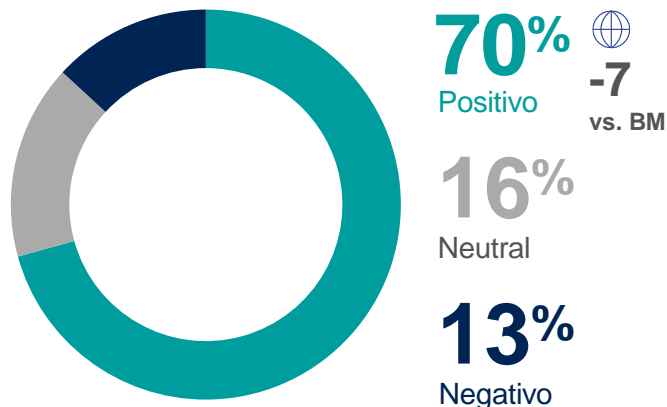


Implicaciones para las empresas

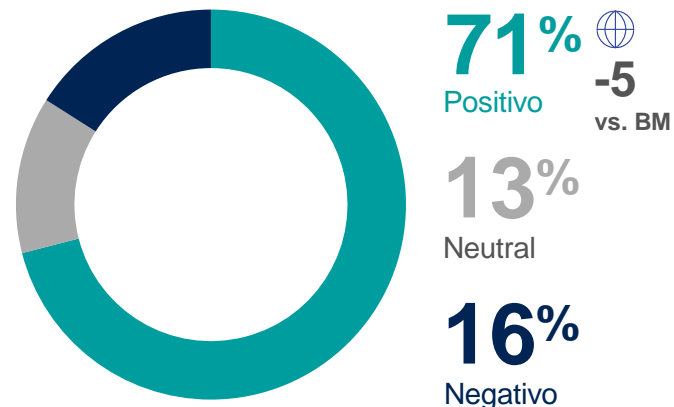
- Existe una brecha significativa en el nivel de orgullo entre los líderes y los empleados. ¿Es parte de las funciones de los líderes o se explica por diferencias en la experiencia según el nivel que ocupan en la empresa?
- Los colaboradores operativos presentan un gran reto para las empresas debido a su nivel más bajo de pertenencia. Esto puede ser más severo en empresas con una plantilla más amplia de trabajadores con este perfil.
- Las empresas deben evaluar si existen barreras para el talento joven/operativo y qué aspectos influyen en su sentimiento de orgullo. Varios estudios han demostrado que los empleados buscan que las empresas estén alineadas a sus valores e ideologías personales.
- El riesgo de rotación cercana, especialmente para el talento joven, deberá convertirse en un área de enfoque para las empresas al desarrollar estrategias de retención basadas en el perfil de sus colaboradores.



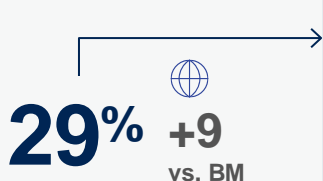
Me siento orgulloso de trabajar para mi empresa



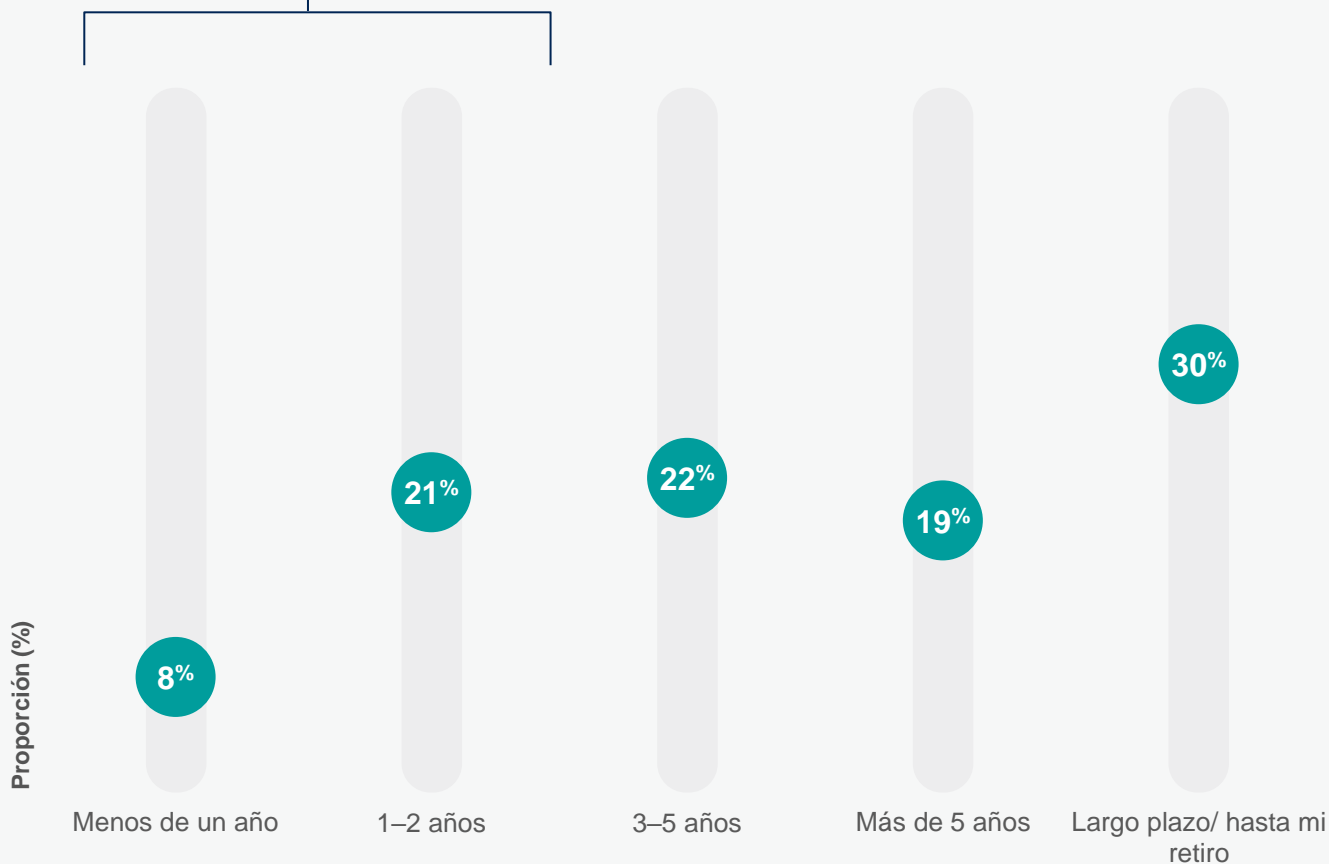
Recomendaría a mi empresa como un gran lugar para trabajar



Planeo seguir trabajando para mi empresa por...



Nuestros estudios indican que entre 30-50% de los empleados que dicen que van a dejar la empresa en los próximos dos años, si lo hacen.



Los procesos lentos impactan en la rotación de los próximos dos años

Resultados

- A nivel global, el **salario** es la principal razón para dejar un trabajo. Aunque se mantiene como la principal razón, en Latam la importancia es mucho menor (40% vs. 48%).
- El componente emocional es fundamental para dejar su trabajo actual. Los empleados quieren sentirse valorados, motivados y con seguridad. Es indispensable fomentar una cultura de reconocimiento.
- El no **sentirse valorado**, la búsqueda de **nuevas experiencias/cambio de carrera** y la **falta de confianza en el futuro de la organización** son factores más relevantes para los empleados de Latam que para los empleados en otros países.
- Para los que contemplan salir en los próximos dos años, los aspectos más relevantes son los **procesos lentos** que dificultan el trabajo, sentirse listos para un cambio, la búsqueda de ampliar la experiencia, la carga de trabajo y los cambios excesivos.

Principales diferencias demográficas

La búsqueda de ampliar la experiencia/cambio de carrera disminuyen con la edad



Chile da mayor importancia al salario (49%)



Que los demás países de Latam (40%)

Los jóvenes de 18-24 años priorizan mejores oportunidades de crecimiento (33%) y ampliar su experiencia (30%), después de la remuneración.




Implicaciones para las empresas

- El **salario y beneficios** siempre es un fuerte motivante para dejar un trabajo. Sin embargo, una cultura positiva promueve el sentido de pertenencia y hará que los empleados estén más renuentes a renunciar, inclusive por un mayor sueldo.
- Lo **jefes directos** tienen una función clave para motivar a sus equipos, promover su desarrollo profesional y reconocer su trabajo para que se sientan valorados. Las empresas deben habilitar a sus líderes para hacerlo posible a través de toolkits, evaluación 360, coaching, entre otros.
- El tener un **plan de desarrollo** personalizado ayuda a que los empleados visualicen una carrera dentro de la empresa y puedan vivir nuevas experiencias o retos laborales sin necesidad de buscarlas en otra parte.
- La **Inteligencia Artificial puede convertirse en un habilitador esencial** para combatir los procesos lentos.



¿Cuáles serían las principales razones por las que dejarías tu trabajo actual?

Clave: ⚠ Indica factores que son considerablemente más importantes para aquellos que planean dejar su trabajo.

		Cuando se planea renunciar en menos dos años	 Normas globales
Remuneración / beneficios	40%	25%	48%
Oportunidad de crecimiento/ desarrollo profesional	34%	28%	30%
No sentirse valorado, reconocido	32%	25%	26%
No sentirse motivado en el trabajo	26%	28%	22%
Seguridad laboral/ falta de estabilidad en el empleo	24%	23%	23%
Comportamiento del jefe directo o líder del equipo	22%	27%	25%
Buscar ampliar experiencia/ cambio de carrera	20%	29% ⚠	14%
Carga de trabajo / equilibrio entre trabajo y vida personal	20%	27%	21%
Sentirse listo para un cambio	20%	31% ⚠	26%
Jubilación	16%	19%	15%
Falta de confianza en el futuro de la organización	16%	26% ⚠	8%
Cambios grandes / excesivos (reestructuras)	13%	21%	9%
Política de trabajo flexible	12%	28% ⚠	22%
Procesos lentos y complejos que dificultan el trabajo	12%	31% ⚠	11%

El salario, desarrollo y flexibilidad son factores para atraer talento

Resultados

- 6 de cada 10 empleados se enfocarían en el **sueldo** al buscar un nuevo trabajo.
- Otros aspectos relevantes serían la **oportunidad de desarrollo profesional** y tener un trabajo con **esquema flexible**.
- El top 5 de los factores que buscan en un nuevo trabajo están relacionados a la **experiencia individual** y no con la visión/imagen de la empresa. Los estándares éticos y la cultura de la empresa son los aspectos más relevantes a nivel organizacional.

Principales diferencias demográficas

Los jóvenes entre **18-24** años son los que dan **menor importancia al salario** con 47% vs. 75% para las personas entre 65 y 75 años.



El trabajo flexible es importante para todos, inclusive los empleados de 55-65 años



especialmente para las mujeres con hijos pequeños

El desarrollo y la seguridad laboral es más importante para el personal operativo



Mientras que la flexibilidad para el personal administrativo

Implicaciones para las empresas

- La importancia que tienen los factores personales nos indican que las empresas deben tener una marca empleadora aspiracional acompañada de una Propuesta de Valor al Empleado que esté alineada a sus necesidades cambiantes.
- Es interesante que aunque la flexibilidad no es una de las principales causas para dejar un trabajo, si lo es al momento de buscar una nueva oportunidad.
- Las empresas deberían contemplar la flexibilidad como la norma y no como una ventaja competitiva. Especialmente para atraer talento femenino y personal administrativo.



¿Cuáles de los siguientes factores serían los 2 o 3 más importantes al considerar un nuevo trabajo?

Clave: ● Proporción de empleados que seleccionaron la opción (%)

⚠ Indica los cambios más relevantes en los porcentajes

		Operativo	Empleado de oficina
El salario y paquete de beneficios	58%	57%	59%
Oportunidades potenciales de desarrollo profesional	38%	⚠ 40%	37%
Oportunidades de trabajo flexible	33%	31%	⚠ 34%
Potencial de seguridad laboral	24%	⚠ 26%	23%
Ubicación del espacio de trabajo principal	18%	18%	19%
Los estándares éticos de la organización	15%	15%	16%
La cultura de la empresa	15%	14%	15%
El desempeño financiero de la organización	13%	13%	14%
Si la organización es responsable con el Medio Ambiente	12%	12%	12%
La reputación externa de la organización	12%	11%	13%
El CEO / Equipo de liderazgo	11%	10%	11%
Un negocio impulsado por un propósito	11%	11%	10%
La futura estrategia comercial de la organización	10%	11%	9%
Cómo la organización apoya a las comunidades locales	10%	9%	9%

Una cultura respetuosa impulsa el nivel de recomendación

Resultados

- Los empleados en Latam tienden a describir su cultura organizacional de manera positiva. En México y Ecuador sobresale “**confiable**” mientras que para Chile y Brasil es “**responsable**”.
- Las palabras negativas que sobresalen por país son: “**jerarquía**” en Brasil y Ecuador, “**favoritismo**” en México y “**largas horas**” en Chile.
- No es novedad que el nivel de recomendación es mucho más alto cuando los empleados seleccionan principalmente palabras positivas al describir su cultura. Este efecto se amplifica cuando experimentan altos niveles de **respeto, innovación, confianza y responsabilidad**.
- Los empleados operativos mencionan aspectos positivos como “**centrarse en el cliente**” y “**reconocimiento**” mientras que el personal administrativo habla sobre “**enfoque en la solución**”.

Principales diferencias demográficas

Una cultura **jerárquica** es una razón importante para los que planean dejar la empresa a partir de los 5 años de permanencia



Las personas mayores tienden a seleccionar con mayor frecuencia las palabras **confiable, amigable y responsable**



Largas horas es el aspecto negativo más mencionado entre los empleados de **18-24 años**



Implicaciones para las empresas

- Aunque el salario sea una razón de peso para los empleados que buscan un nuevo trabajo, una buena cultura organizacional puede ser clave para ganar los corazones del talento potencial y retener a los empleados actuales.
- ¿Cómo podemos fomentar una cultura positiva? Es importante definir los valores organizacionales y transmitirlos de manera continua a través de las acciones de los líderes.
- A pesar de que una cultura confiable, responsable y respetuosa son clave, otros aspectos tienen un mayor impacto en el nivel de recomendación. Respeto, innovación y amigable tendrán un mayor impacto en el nivel de recomendación.
- En muchas organizaciones es común que se creen subculturas entre distintos niveles jerárquicos. Es fundamental que estén alineadas a la cultura global para evitar tensiones o silos.



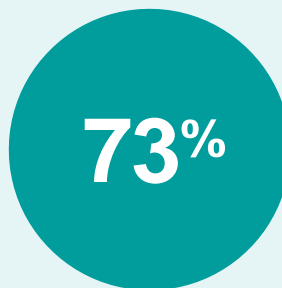
Palabras de Cultura

Experiencia de cultura laboral en Latam



75% 
Positivo **+5**
vs. BM

25%
Negativo



Nivel de recomendación de empleados que reportan una **experiencia cultural positiva**









Nivel de recomendación de empleados que reportan una **experiencia cultural negativa**


% seleccionado  Normas globales


Nivel de recomendación

Top 10 positivas

30% 	13%	Confiable	82%
29% 	19%	Responsable	82%
29%	28%	Respetuosa	84%
27% 	37%	Amigable	82%
25% 	8%	Creativa	81%
24% 	33%	Colaboración	81%
23%	19%	Aprendizaje	79%
21%	25%	Apoyo	81%
20% 	9%	Empática	78%
19%	11%	Innovación	83%

Indicador:


 Factores culturales con **mayor impacto positivo** en el nivel de recomendación

 **Indicador:** diferencia significativa al comparar con la normal global

Top 10 negativas

15%	13%	Jerarquía	67%
12%	11%	Favoritismo	57%
12% 	21%	Largas horas	62%
12%	9%	Compleja	64%
10%	10%	Controladora	60%
10% 	20%	Burocrática	55%
8%	8%	Poco inspirador/aburrido	43%
7%	7%	Indiferente	41%
7%	5%	De mente estrecha	45%
7%	6%	Hipocresía / Hipócrita	35%

Indicador:

 Factores culturales con **mayor impacto negativo** en el nivel de recomendación

Las empresas que reciben retroalimentación tienen empleados más comprometidos

Resultados

- Los empleados en Latam perciben que existe mayor apertura en sus empresas para recibir retroalimentación en comparación de los empleados de otros países (11pts diferencia).
- El estudio muestra que el nivel de recomendación y orgullo son más altos cuando sienten que su empresa recibe retroalimentación de manera abierta.
- En organizaciones donde no se tiene retroalimentación, los empleados tienden a reportar una cultura de **hipocresía, mente estrecha y poco inspiradora**.

Principales diferencias demográficas



Implicaciones para las empresas

- Tomando en cuenta la brecha que existe entre la percepción de los líderes y los empleados sobre la apertura para recibir retroalimentación, es importante evaluar qué tanto los líderes realmente saben qué está pasando en sus empresas y con sus equipos.
- Los datos sugieren que una cultura de **seguridad psicológica** no está tan arraigada como ellos podrían creer.
- Los datos sobre la rotación temprana, orgullo y nivel de recomendación reflejan la importancia de fomentar una cultura de apertura y retroalimentación constante.
- Cuando una empresa muestra apertura, los empleados tienen a describir la cultura como **respetuosa, responsable y confiable**.
- Podemos identificar que cuando las empresas muestran apertura para recibir comentarios, los empleados tienden a describirla de manera más positiva que cuando no reciben retroalimentación.

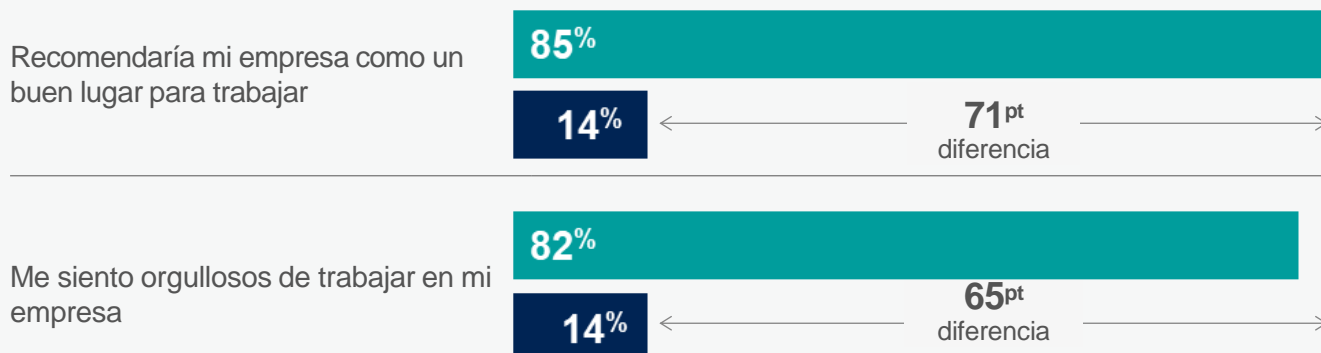
Siento que mi organización da la bienvenida a la retroalimentación abierta y honesta sobre ellos como empleadores

Key: ■ De acuerdo ■ Neutral ■ En desacuerdo



Impacto en la recomendación y orgullo cuando la empresa recibe retroalimentación vs. cuando no la recibe

Indicador : ■ Porcentaje cuando es positivo ■ Porcentaje cuando es negativo



Brecha en las palabras culturales seleccionadas cuando el empleador recibe comentarios vs. cuando no los recibe

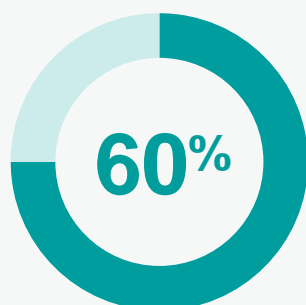
	No recibe comentarios	Diferencia	Si recibe comentarios
Presencia de palabras positivas			
Respetuoso (a)	21%	+11	31%
Responsable	23%	+10	33%
Confiable	23%	+10	33%
Amigable	21%	+10	31%
Colaboración	17%	+10	27%
Presencia de palabras negativas			
Hipocresía	11%	-6	5%
De mente estrecha	11%	-6	5%
Poco inspirador	12%	-6	6%
Controlador	13%	-4	9%
Favoritismo	15%	-4	11%

Anexo I

Perfil de los trabajadores

01

Mujeres en el sector privado



... de las mujeres trabajan para el sector privado.

- La mayoría de mujeres que se encuentran trabajando tienen entre **18 y 44 años**.
- El **45%** están casadas. Sin embargo, al comparar con los hombres, **hay más mujeres solteras (+5pts)**
- El **51%** de las mujeres trabajan como empleadas de oficina.

02

Los hombres prefieren el área operativa

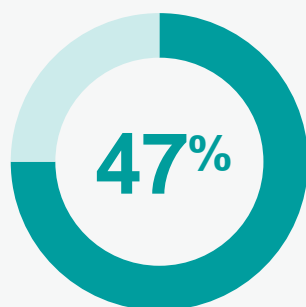


...los hombres suelen trabajar para el área operativa

- Especialmente los países de **Brasil y Ecuador**; **55%** se desempeñan más en el trabajo operativo.
- Los trabajadores se encuentran entre sus **25 a 54 años**.
- **49%** son casados, **4 pts.** arriba que las mujeres. Sus hijos están mayormente en educación básica.

03

Los diferentes tipos de líderes



...los hombres tienen un puesto alto en las empresas

- Los **hombres** tienden a liderar a partir de los **45 años** ya sea un equipo (**32%**) o a nivel dirección (**6%**).
- Por otra parte, las **mujeres** suelen gestionar personas que lideran equipos conformando el **10%**. La edad promedio para gestionar personas que lideran equipos es de **34 años**.

Para más información contacta a

✉ hector.jaso@ipsos.com

Héctor Jaso

Employee Experience Head, Latam

Para acceder a más estudios

🌐 ipsos.com Ipsos

✂ [Ipsos](#)

🌐 [Ipsos](#)

✉ maria.zubiria@ipsos.com

María Zubiría Pérez

Employee Experience Sr. Advisor, México

Equipo de análisis y reporte

Ingrid Lozano

Lesly Salado

Loretta Pichardo

