

LA ECUACIÓN PROFESIONAL

**Lo que atrae el talento no
es lo que lo retiene**



**THE
RIGHT
WAY**

Estimados colegas ejecutivos y líderes,

Hoy en día, la fuerza laboral global está evolucionando más rápido que nunca, al igual que las expectativas de las personas que la impulsan. Como líderes de negocios, todos sentimos la presión de atraer, involucrar y retener a los mejores talentos en un mundo en el que las viejas estrategias ya no son efectivas.

Por eso es tan importante el estudio sobre el Panorama de las Carreras Profesionales.

En este informe global, descubrimos una desconexión crítica entre cómo perciben los líderes el compromiso y cómo lo experimentan realmente los empleados. Y lo que es más importante, sacamos a la luz cuestiones fundamentales que se pasan por alto: la gestión de la carrera profesional, la transición y el desarrollo.

Con demasiada frecuencia, el desarrollo profesional se considera una responsabilidad personal o se deja totalmente de lado, desde el sistema educativo hasta la gestión activa de la fuerza laboral. Pero las personas quieren crecer y no deberían sentir que tienen que abandonar una empresa para evolucionar.

Por lo tanto, los líderes deben empezar a ver a sus equipos no solo como roles a cubrir, sino como grupos de personas con un potencial y unas habilidades únicas que se pueden cultivar. Apoyar el desarrollo profesional no es solo una inversión en las personas, es una inversión en el futuro de la organización. Los líderes que desarrollan intencionadamente a sus equipos también están creando la preparación y las capacidades de la fuerza laboral en las que se basarán sus empresas en el futuro.

Este reporte es, por lo tanto, una llamada a la acción. Los líderes y las organizaciones que estén a la altura de las circunstancias se ganarán la lealtad de los mejores talentos. Los que no lo hagan corren el riesgo de perder a sus futuros líderes antes incluso de que estos alcancen su potencial.

Espero que este reporte genere nuevas ideas y conversaciones significativas dentro de su organización. Y permanezcan atentos, nuestro próximo reporte llegará aún más lejos y les mostrará cómo liberar todo el potencial de su fuerza laboral.

Reciban un cordial saludo,

Caroline Pfeiffer Marinho

Líder Global de Negocios, Talent Solutions Right Management



INTRODUCCIÓN

En el lugar de trabajo actual, los empleados esperan más que nunca de sus empleadores: más propósito, flexibilidad, crecimiento y conexión. Pero, aunque las expectativas han evolucionado, muchas organizaciones siguen basándose en supuestos obsoletos sobre cómo apoyar el crecimiento profesional de los colaboradores.

Como consecuencia de no responder adecuadamente a estas necesidades, el compromiso de los trabajadores se ve afectado. Esto impacta directamente en la capacidad de las organizaciones para retener el talento adecuado y construir una fuerza laboral preparada para el futuro. Aunque los líderes pueden percibir a sus equipos como motivados, los datos revelan que muchos empleados se sienten desconectados, poco valorados o dispuestos a marcharse.

Parte del problema radica en una idea errónea extendida: asumir que las mismas estrategias que atraen talento también garantizan su compromiso. Sin embargo, atracción y compromiso no son sinónimos. Lo que motiva a una persona a unirse a una organización —como la remuneración, la reputación de marca o los

beneficios— suele diferir de lo que la inspira a quedarse, crecer y dar lo mejor de sí.

Basándonos en nuestra investigación de 2024 en Norteamérica, que analizó la relación entre empleados y líderes así como los factores clave que influyen en las carreras profesionales, hemos ampliado nuestro enfoque a nivel mundial. Este nuevo informe incluye datos de Norteamérica, Latinoamérica, Europa y Asia-Pacífico.

Este primer reporte de la serie “Panorama de las Carreras Profesionales 2025” examina la ilusión del compromiso y revela cómo los factores que lo impulsan varían según la región. Para los líderes que buscan construir equipos más resilientes, productivos y leales, con habilidades en constante evolución, el camino comienza por cerrar la brecha entre atracción y compromiso real.

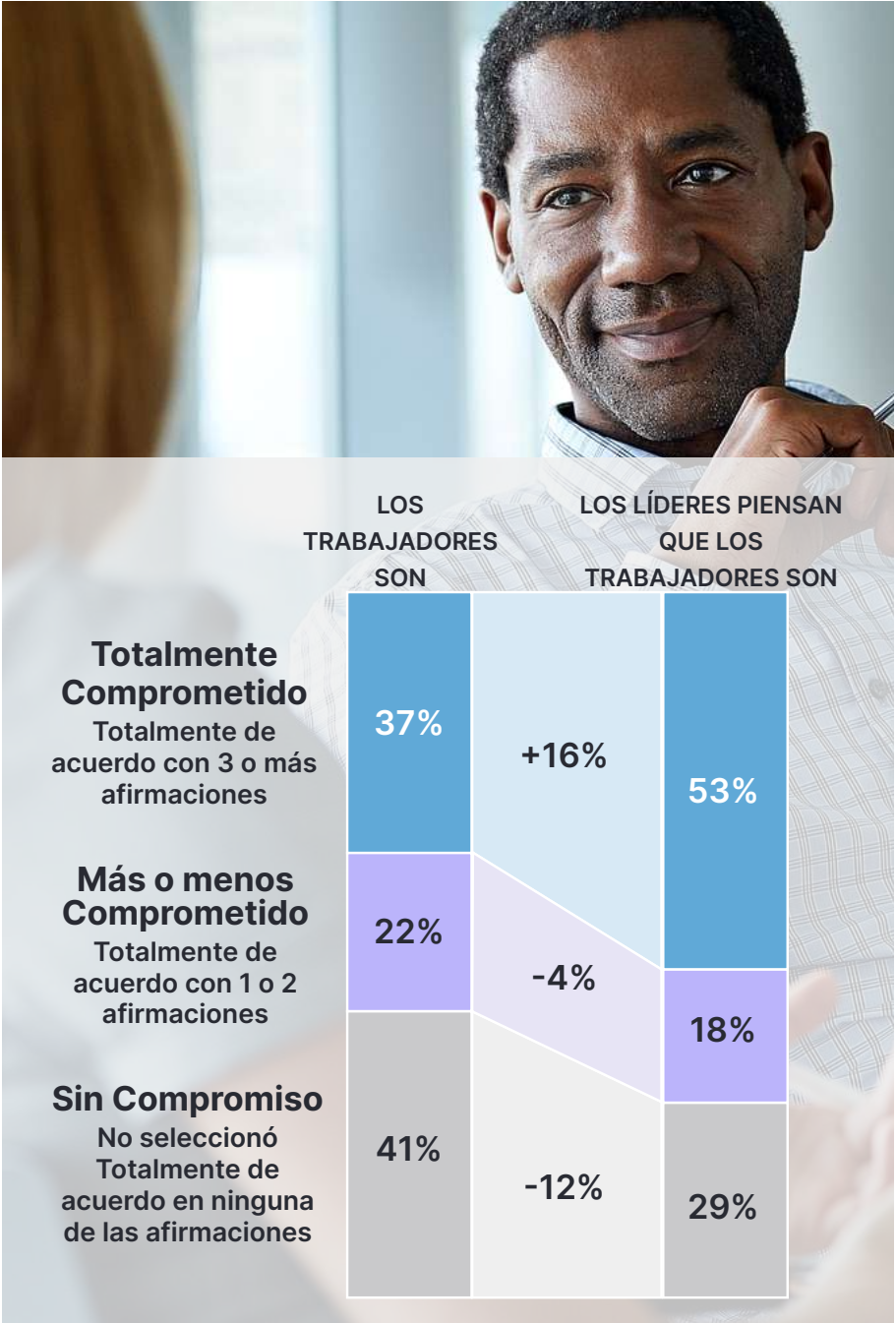
LA ILUSIÓN DEL COMPROMISO: LOS LÍDERES ESTÁN DESCONECTADOS DE SU FUERZA LABORAL

En todo el mundo, ha surgido una notable desconexión entre cómo perciben los líderes el compromiso de los empleados y cómo se sienten realmente estos. Cuando se les preguntó sobre el estado de su personal, el 53% de los líderes respondió que sus empleados estaban totalmente comprometidos. Solo el 29% reconoció algún tipo de desmotivación dentro de sus equipos.

Sin embargo, la realidad de los colaboradores es muy diferente.

Solo el 37% de los empleados está plenamente comprometido con su trabajo. Y lo que es aún más preocupante, el 41% no está comprometido. Este marcado contraste revela una importante brecha de percepción: los líderes están sobreestimando el compromiso y subestimando la falta de compromiso a un ritmo alarmante. Esta desconexión lleva a dar prioridad a estrategias de talento ineficaces basadas en suposiciones inexactas sobre el estado actual del talento.

Además, otro 22% de los empleados solo está medianamente comprometido. En nuestros informes sobre el Panorama de las Carreras Profesionales en 2024, descubrimos que aquellos que están medianamente comprometidos son los que corren mayor riesgo de abandonar la organización, incluso en comparación con los empleados desmotivados.

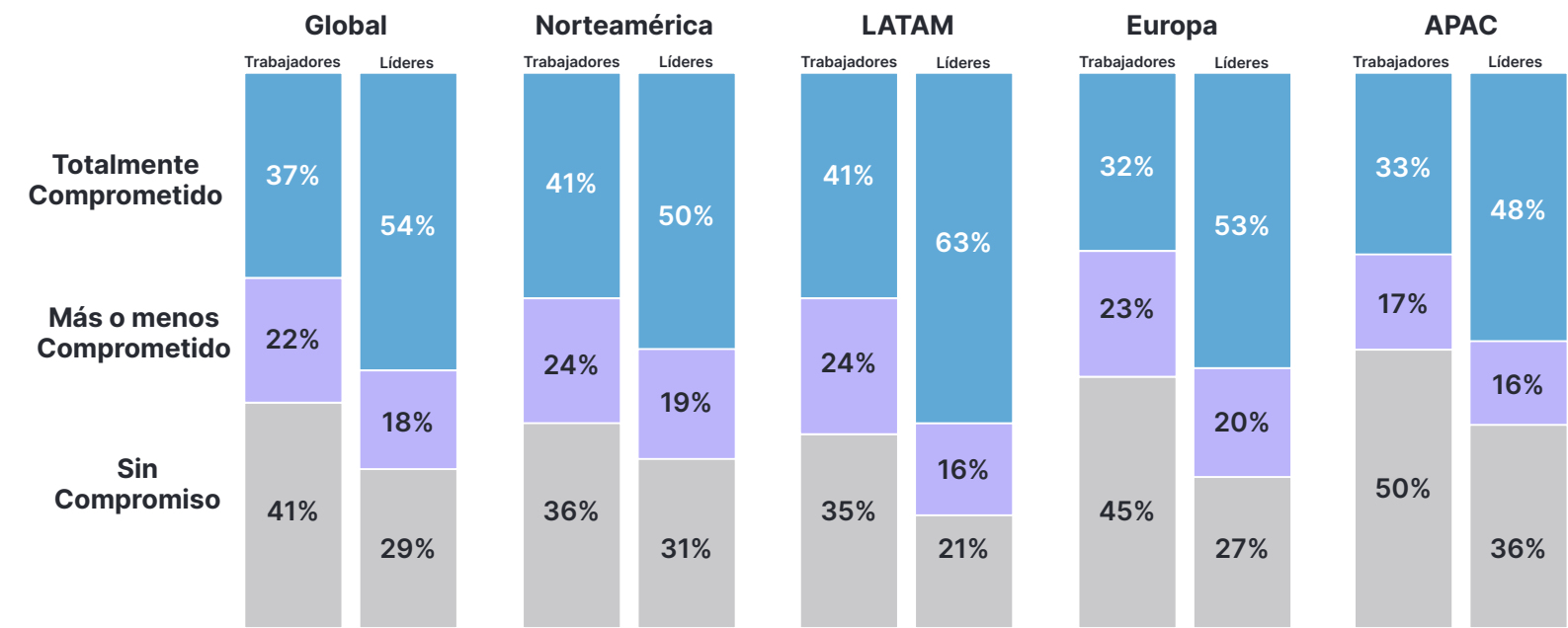




Esta discrepancia no es solo una cuestión de diferencia de opiniones, sino un desajuste crítico con consecuencias reales. En un contexto marcado por la escasez de talento, y la necesidad constante de nuevas habilidades para mantener un impacto empresarial significativo, las personas más empleables son aquellas que buscan aprender de forma continua a lo largo de su vida. Cuando estas personas no encuentran oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización, son precisamente ellas —los empleados de alto rendimiento— quienes tienen mayor probabilidad de marcharse, dejando a las empresas con una preocupante escasez de talento y capacidades clave.

Estos hallazgos, en línea con las tendencias observadas en nuestros datos de Norteamérica en 2024, evidencian que la ilusión de compromiso no es exclusiva de Estados Unidos y Canadá sino que se extiende a la fuerza laboral global. En muchas organizaciones, el optimismo de los altos mandos oculta una desconexión profunda. Si esta brecha no se aborda, las organizaciones corren el riesgo de tomar decisiones basadas en suposiciones erróneas, debilitando su capacidad para retener talento, mantener la motivación y evolucionar su fuerza laboral de manera sostenible. En lugar de depender de ciclos reactivos de contratación y despido, es fundamental apostar por el desarrollo continuo.

UN ACERCAMIENTO A LA FANTASÍA DEL COMPROMISO: ASPECTOS CLAVE A NIVEL REGIONAL



La ilusión del compromiso representa un desafío tanto local como global, que se manifiesta de manera diferente en cada región, pero cuyo origen común es la desconexión fundamental.

En Latinoamérica, la brecha es especialmente marcada. Mientras que el 63% de los líderes cree que sus equipos están plenamente comprometidos, solo el 41% de los empleados lo confirma. Más de un tercio de los trabajadores de la región se siente desconectado, lo que supone un desajuste crítico que pone en riesgo la lealtad, la retención y la eficacia de la estrategia de talento.

En Europa y Asia-Pacífico, los niveles generales de compromiso son aún más bajos. Solo el 32% de los empleados europeos y el 33% de los asiáticos están totalmente comprometidos. En contraste, el 45% en Europa y el 50% en Asia-Pacífico no muestran ningún compromiso. Si se suman quienes están solo parcialmente comprometidos, el 68% (Europa) y el 67% (Asia-Pacífico) de los empleados representan un motivo de preocupación para los líderes.

Estas diferencias regionales ponen de relieve una verdad fundamental: los líderes deben ir más allá de las suposiciones y esforzarse por comprender en profundidad los verdaderos motivos y percepciones de su equipo. Solo cerrando la brecha entre percepción y realidad será posible fomentar un compromiso genuino y garantizar que su estrategia de talento se enfoque en resolver los desafíos más urgentes.

¿LOS LÍDERES VEN LO QUE IMPULSA EL COMPROMISO?

Identificar los deseos y necesidades de los empleados es esencial para comprender qué impulsa el compromiso. Y los colaboradores están contando una historia clara, que no siempre coincide con lo que suponen los líderes.

En general, el compromiso de los trabajadores está influido principalmente por la alineación con su equipo y la cultura organizacional. Este factor representa el 37% de la variable total explicada del compromiso de los empleados.

La carrera profesional es otro factor crítico. Los empleados desean visualizar un futuro dentro de la organización. La satisfacción con el apoyo a su desarrollo profesional representa el segundo factor más relevante, con un impacto del 27%.

Sin embargo, muchos líderes interpretan mal estas señales. La compatibilidad cultural solo representó el 23% de la variación en las calificaciones de los líderes sobre el compromiso de los empleados, y el apoyo a la carrera profesional representó aproximadamente una quinta parte de la variación.

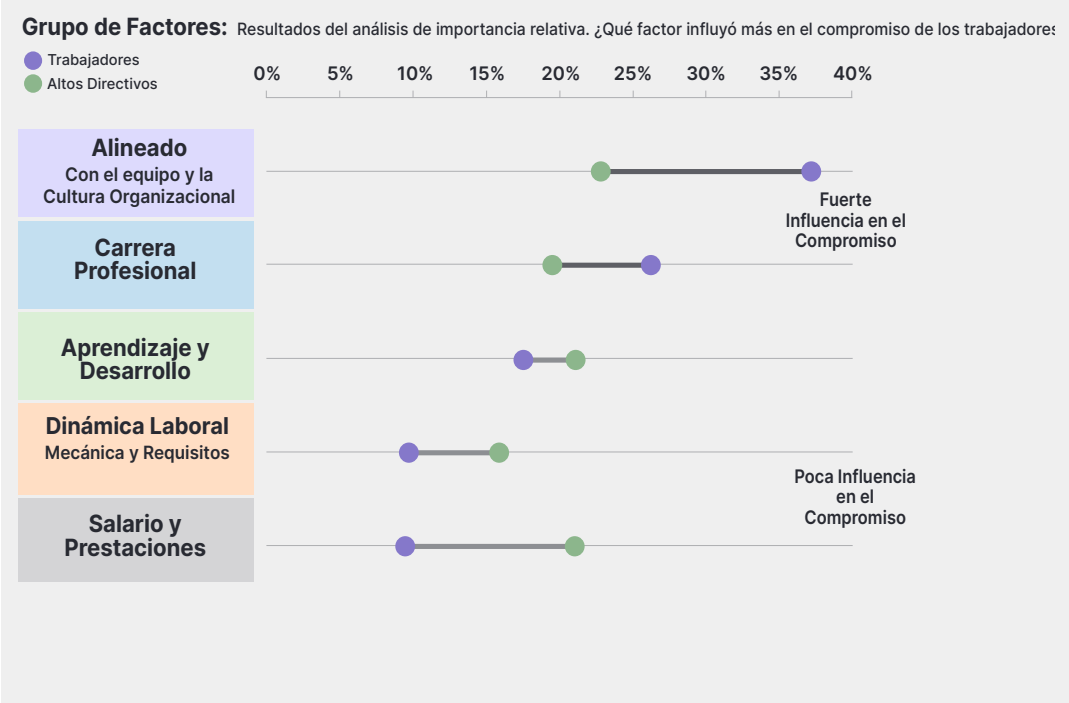
Esto sugiere que muchas empresas podrían estar invirtiendo menos en las oportunidades que realmente mantienen motivados y comprometidos a sus talentos: su experiencia diaria en el trabajo y su proyección de crecimiento a largo plazo dentro de la organización.

Mientras tanto, los líderes tienden a enfocarse en el salario, los beneficios y la dinámica laboral. Por ejemplo, la remuneración y los beneficios explican el 21% de la variación en la puntuación de compromiso según los líderes, pero solo influyen en el 9% de la variación en las puntuaciones de los empleados.

Del mismo modo, la dinámica laboral —incluidos aspectos técnicos y requisitos— tiene un impacto mucho mayor en las calificaciones de los líderes (17%) que en las de los empleados (10%).

Esta desconexión tiene consecuencias reales. Cuando los líderes se centran en los factores equivocados, corren el riesgo de perder de vista lo que realmente importa. Invierten en

beneficios y políticas que no generan impacto, mientras descuidan los elementos más profundos que fomentan la conexión, el propósito y el crecimiento.





PERSPECTIVAS REGIONALES

CLAVE: DIFERENCIAS QUE IMPACTAN EN LAS ESTRATEGIAS DE TALENTO

Si bien los datos globales indican similitudes entre los factores que impulsan el compromiso, también revelan algunas diferencias regionales en cuanto a los aspectos que más influyen en el compromiso de los empleados. Comprender estas diferencias es esencial para que los líderes puedan ejecutar sus estrategias de talento y carrera profesional.

En América del Norte, Europa y Asia-Pacífico se observa un patrón constante: la adecuación destaca como uno de los principales factores que impulsan el compromiso. En América del Norte y Asia-Pacífico, esto se expresa con mayor fuerza a través de la confianza en la estrategia de la organización. En Europa, por el contrario, predomina la alineación con los valores organizacionales. En las tres regiones, la adecuación a la cultura de la organización también desempeña un papel importante.

A diferencia de estas regiones, en Latinoamérica la carrera profesional tiene mayor peso que la adaptación. Aquí, los empleados priorizan las posibilidades de éxito y las oportunidades de promoción profesional.

La experiencia diaria de un empleado con la estrategia y los valores de su organización da forma a una pregunta clave: ¿Veo aquí un futuro para mí que se alinee con lo que quiero para mi carrera profesional? Para que los empleados puedan responder con seguridad “sí”, las organizaciones y los líderes deben contar con las herramientas, capacidades y recursos necesarios para apoyar trayectorias profesionales en constante evolución, que requieren nuevas habilidades, caminos y oportunidades más allá de las escalas profesionales tradicionales y lineales.

Incluso en el extremo inferior del espectro de compromiso, persisten las diferencias regionales. En Norteamérica y Latinoamérica, la remuneración se considera más importante que la dinámica laboral. Por el contrario, en Europa y Asia-Pacífico, la dinámica laboral tiene prioridad sobre la remuneración.

Factores que más Influyen en la Atracción de Talento vs. Compromiso de los Empleados

Los trabajadores afirman que el salario es más importante

El salario es el factor más importante que influye en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales por parte de los trabajadores.

Global	Norteamérica	LATAM	Europa	APAC
Salario y Prestaciones 36.2	Salario y Prestaciones 40.1	Salario y Prestaciones 33.1	Salario y Prestaciones 36.8	Salario y Prestaciones 35.0
Dinámica Laboral 19.4	Dinámica Laboral 20.9	Carrera Profesional 18.4	Dinámica Laboral 20.7	Dinámica Laboral 19.4
Carrera Profesional 15.9	Alineado con el equipo y la cultura Organizacional 14.0	Aprendizaje y Desarrollo 17.4	Carrera Profesional 15.9	Carrera Profesional 15.6
Alineado con el equipo y la cultura Organizacional 14.5	Carrera Profesional 13.6	Dinámica Laboral 16.6	Alineado con el equipo y la cultura Organizacional 14.1	Alineado con el equipo y la cultura Organizacional 15.4
Aprendizaje y Desarrollo 14.0	Aprendizaje y Desarrollo 11.5	Alineado con el equipo y la cultura Organizacional 14.4	Aprendizaje y Desarrollo 12.6	Aprendizaje y Desarrollo 14.6

Factores que más influyen en el compromiso de los trabajadores

Grupo de factores: Resultados del análisis de importancia relativa

Global	Norteamérica	LATAM	Europa	APAC
Alineado con el equipo y la cultura Organizacional 37.1	Alineado con el equipo y la cultura Organizacional 39.0	Carrera Profesional 32.5	Alineado con el equipo y la cultura Organizacional 37.6	Alineado con el equipo y la cultura Organizacional 36.0
Carrera Profesional 26.2	Carrera Profesional 22.7	Alineado con el equipo y la cultura Organizacional 26.0	Carrera Profesional 29.0	Carrera Profesional 24.4
Aprendizaje y Desarrollo 17.5	Aprendizaje y Desarrollo 21.3	Aprendizaje y Desarrollo 15.7	Aprendizaje y Desarrollo 15.5	Aprendizaje y Desarrollo 19.0
Dinámica Laboral 9.7	Salario y Prestaciones 9.8	Salario y Prestaciones 15.0	Dinámica Laboral 10.7	Dinámica Laboral 11.9
Salario y Prestaciones 9.4	Dinámica Laboral 7.3	Dinámica Laboral 10.7	Salario y Prestaciones 7.7	Salario y Prestaciones 8.7

LA PARADOJA DEL TALENTO: POR QUÉ EL PRIMER GANCHO NO ES SUFICIENTE PARA RETENERLOS

Para atraer y retener realmente a los mejores talentos, los líderes deben recalibrar su enfoque. El primer paso es reconocer una diferencia fundamental: atraer talento y retenerlo no es lo mismo, aunque muchas organizaciones lo traten como si lo fuera.

Puede parecer paradójico, pero aunque es habitual suponer que lo que atrae a los empleados también los mantendrá comprometidos, los datos muestran una realidad diferente. Cuando se les preguntó qué les haría considerar una nueva oportunidad laboral, el 36% mencionó principalmente el salario y los beneficios, seguidos de la dinámica laboral con un 19%. Esto demuestra que los factores que motivan a los empleados a ingresar a una organización no son necesariamente los mismos que los impulsan a permanecer en ella.

El compromiso y la retención están determinados por factores más profundos e intrínsecos: la compatibilidad cultural, las oportunidades de desarrollo profesional y el acceso al aprendizaje continuo. Teniendo esto en cuenta, las organizaciones deben enfocarse en fomentar estos elementos clave:

Para Comprometerse



Alineación con los valores de la organización



Encajar con la cultura de la organización



Confianza en el liderazgo y la estrategia



Trabajo desafiante y significativo para los empleados.



Una clara y sólida probabilidad de éxito en sus funciones.

En resumen, los empleados se quedan cuando visualizan un futuro dentro de la organización, cuando su trabajo tiene sentido y el éxito parece alcanzable. Estos factores suelen pesar más que los incentivos tradicionales, como los ascensos. De hecho, el propósito y el desarrollo profesional lateral —es decir, la expansión de su red y habilidades— están ganando mayor relevancia que el simple avance en la jerarquía corporativa.

Sin embargo, cuando se trata de atraer talento, especialmente de atraer a personas que ya tienen un empleo, las prioridades cambian. Los candidatos tienden a centrarse en beneficios más inmediatos y tangibles, como:

Para atraer

 Salario base competitivo

 Tiempo libre remunerado

 Bonos y comisiones

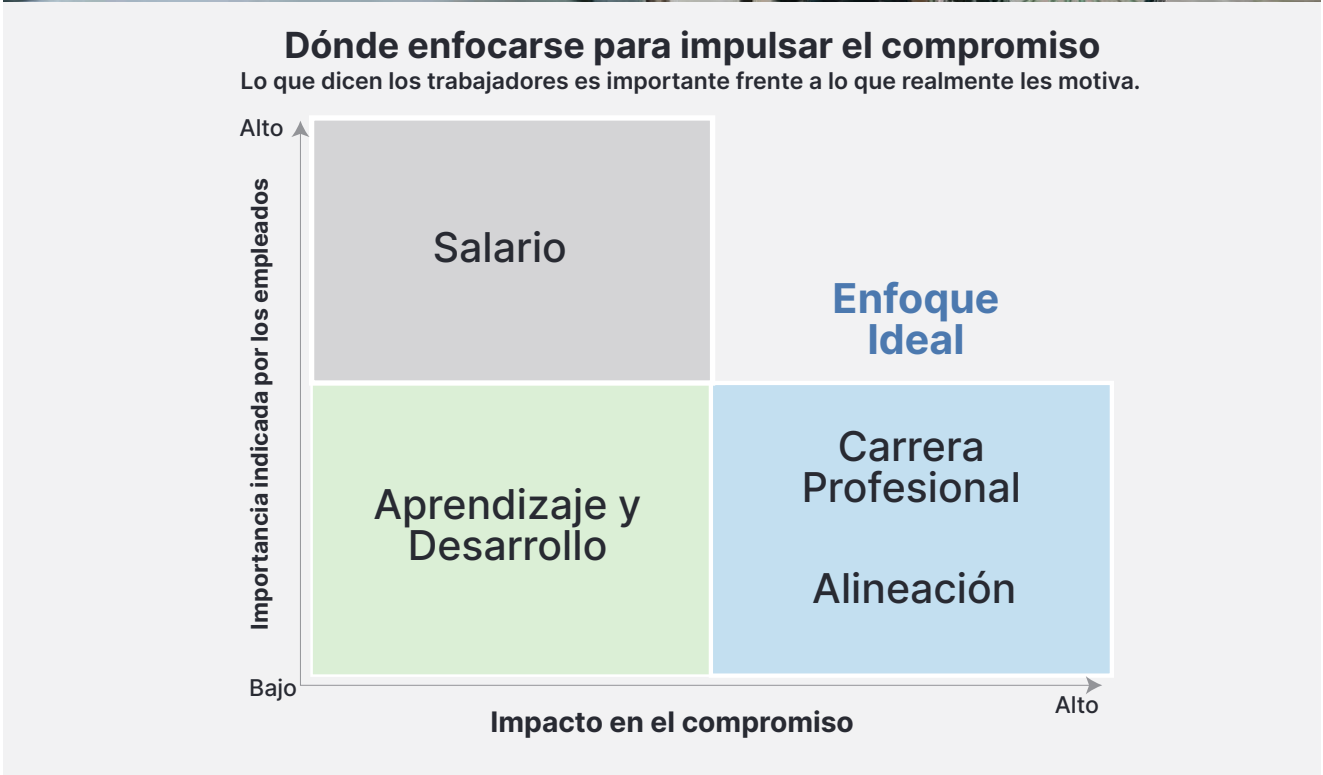
 Calidad del seguro médico

 Planes de jubilación

 Flexibilidad para trabajar a distancia

Esta desconexión es crítica. Los líderes que ponen demasiado énfasis en los factores de atracción, como la remuneración y las prestaciones, pueden tener éxito en la contratación inicial, pero corren el riesgo de perder rápidamente ese talento si no cumplen con lo que realmente impulsa el compromiso a largo plazo.

Muchas organizaciones están cayendo en esta trampa. Para retener a los mejores empleados, los líderes deben ser capaces de traducir los valores, la cultura, la estrategia y el propósito de la organización en conversaciones y trayectorias profesionales significativas. A nivel de equipo, esto se debe reflejar en su plan profesional empresarial.



CONCLUSIÓN: CONVERTIR LA PERCEPCIÓN EN IMPACTO

Es posible que el compromiso y la retención de los empleados se malinterpreten en todo el mundo, pero estos desafíos están lejos de ser irreversibles. De hecho, las conclusiones de este informe ofrecen un camino claro a seguir para aquellas organizaciones dispuestas a escuchar, aprender y liderar con una mirada renovada.

Sí, existe una brecha significativa entre cómo los líderes perciben el compromiso y cómo lo experimentan realmente los empleados, lo que genera consecuencias importantes para la ejecución eficaz de las estrategias de talento.

Y sí, muchas organizaciones continúan operando bajo supuestos obsoletos, otorgando excesiva importancia al salario y a las prestaciones, mientras pasan por alto los factores más profundos que impulsan la conexión, el propósito y el crecimiento, y su vínculo directo con la planificación de la fuerza laboral. Pero esto no representa el final del camino: es un punto de inflexión.

Al realinear las estrategias de compromiso en torno a lo que realmente importa —la compatibilidad cultural, el desarrollo profesional y las oportunidades de aprendizaje, junto con las habilidades futuras y las necesidades organizacionales—, los líderes pueden hacer mucho más que cerrar la brecha. Pueden superar la paradoja del talento y transformar sus estrategias de personal para responder a las expectativas de los trabajadores de hoy y a las demandas de las organizaciones del mañana.

Este es el momento de evolucionar: de dejar atrás las suposiciones y avanzar hacia la comprensión; de reemplazar las ilusiones por claridad, y de convertir esa claridad en impacto. La oportunidad está al alcance. Los datos son contundentes. Es hora de actuar.



ACCIONES PARA LÍDERES

1 Incorpore la cultura en su estrategia de talento

Si bien las habilidades y capacidades se pueden desarrollar, la adecuación cultural es más difícil de cambiar. Evalúe los valores, las motivaciones y las preferencias para garantizar la alineación antes de tomar decisiones de contratación.

Los líderes crean la cultura: ¿Están dando ejemplo del propósito y los valores de tu organización? ¿Están potenciando las carreras profesionales o acaparando el talento? Brinde orientación para permitir la toma de decisiones objetivas y desarrollar las habilidades necesarias para mantener conversaciones significativas sobre la carrera profesional.

2 De prioridad al potencial sobre el rendimiento para motivar a su equipo

En un mundo en constante cambio, donde es imposible predecir las habilidades que se necesitarán en el futuro, la experiencia pasada tiene menos peso. Utilice evaluaciones psicométricas, revisiones 360 y perfiles de éxito para comprender el potencial, identificando rasgos como la agilidad, la curiosidad y una mentalidad de crecimiento.

Desarrolle una visión holística de su equipo. ¿Quién ha ascendido o cambiado de puesto en el último año? ¿Quién se queda a largo plazo? ¿Dónde está perdiendo personal? Utilice estos datos para tomar decisiones informadas sobre el desarrollo del talento, asegurándose de invertir donde más necesite.

3 Desarrolle carreras profesionales significativas para un crecimiento sostenible

Motivar al personal actual no es solo una estrategia de retención, sino que es esencial para el éxito a largo plazo. No basta con proporcionar herramientas de compromiso que simplemente mantengan a las personas en sus puestos es necesario fomentar su crecimiento, innovación y desarrollo de potencial.

Implemente evaluaciones de autoconocimiento, coaching individual o en grupo para fomentar la responsabilidad profesional y aumentar la empleabilidad. Capacite a los jefes directos para que puedan apoyar a sus supervisados. Pregúntese: ¿Los planes de carrera son visibles para todos? ¿Existe flexibilidad para que los empleados aprendan y experimenten con nuevas habilidades?

La transparencia y las oportunidades son clave para retener al talento que hará crecer su organización.

Aunque las presiones empresariales a corto plazo pueden llevar a limitar las inversiones en talento, las organizaciones deben actuar ahora para asegurarse de contar con las personas adecuadas, con las habilidades adecuadas, en los puestos adecuados. No solo para responder a las necesidades del presente, sino también para prepararse de forma estratégica para el futuro.

SOBRE EL REPORTE

Right Management, líder mundial en desarrollo de talento desde hace más de 45 años, se complace en continuar con su tradición de ofrecer a sus clientes información basada en datos con los reportes “The State of Careers” (Panorama de las Carreras Profesionales). Nos hemos asociado con Reputation Leaders para ofrecer información sobre el estado de las carreras profesionales en Norteamérica, Latinoamérica, Europa y Asia-Pacífico. Nuestro objetivo es ayudar a los ejecutivos de recursos humanos y a los líderes del sector a tomar decisiones empresariales prácticas y fundamentadas para garantizar el crecimiento de sus empleados y el éxito de sus organizaciones.

Este informe es el primero de nuestra serie 2025 y se basa en una encuesta independiente realizada entre el 24 de marzo y el 25 de abril de 2025. El estudio recopiló información de 1.029 líderes y 2.402 empleados de ocho países: Reino Unido, Francia, Brasil, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur y Australia. Basándose en la investigación propia de Right Management sobre el estado de las carreras profesionales, este informe ofrece nuevas perspectivas sobre las carreras profesionales actuales y los retos críticos de la fuerza laboral, dotando a las organizaciones de la información necesaria para seguir siendo competitivas a largo plazo.

SOBRE RIGHT MANAGEMENT

Right Management es líder mundial en gestión del talento en soluciones de outplacement, coaching, evaluación y movilidad profesional, y forma parte de ManpowerGroup. Al centrarnos en las personas y potenciar carreras profesionales significativas, hemos ayudado a más de 13.000 organizaciones de todo el mundo a evaluar, desarrollar y transformar el talento. **Más información en right.com.**

SOBRE LOS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

- 2.402 trabajadores; 1.029 líderes
- Líderes: EE. UU. – 301; Canadá – 101; Australia – 100; Francia – 109; Singapur – 101; México – 111; Brasil – 104; Reino Unido – 102
- Trabajadores: EE.UU. – 500, Canadá – 102, Australia – 300, Francia – 300, Singapur – 300, México – 300, Brasil – 300, Reino Unido – 300

Todos procedentes de empresas con más de 1000 empleados en Norteamérica y más de 250 en otras regiones

Todos procedentes de una combinación de sectores, entre los que se incluyen TI, servicios financieros y empresariales e industriales

CONTRIBUYENTES

Caroline Pfeiffer Marinho

Líder Global Empresarial, Talent Solutions Right Management

Barbera de Graaf

Vicepresidente Senior, Europa, Talent Solutions Right Management

Beth Linderbaum, Ph.D., PCC

SVP, Delivery, Right Management Norteamérica

Amy Smyth

Líder Global de Ventas y Experiencia del Cliente
Talent Solutions Right Management

Kate Giuca

VP y Consultor Principal, Right Management Norteamérica



Impulsamos carreras profesionales para que las personas crezcan y las organizaciones prosperen.
[Contáctenos para](#) conocer nuestras soluciones.