

INVESTIGACIÓN

Talento joven e industria manufacturera: claves para comprender la rotación y fortalecer la permanencia

Perspectivas de empresas y personas jóvenes de la Gran Área Metropolitana (GAM) de Costa Rica

CAMARA DE INDUSTRIAS DE COSTA RICA
MÁS COMPETITIVIDAD, MÁS EMPLEO

KONRAD ADENAUER STIFTUNG

INVESTIGACIÓN

Talento joven e industria manufacturera: claves para comprender la rotación y fortalecer la permanencia

Perspectivas de empresas y personas jóvenes de la Gran Área Metropolitana (GAM) de Costa Rica

NOVIEMBRE 2026

CÁMARA DE INDUSTRIAS DE COSTA RICA
MÁS COMPETITIVIDAD, MÁS EMPLEO

KONRAD ADENAUER STIFTUNG

Agradecimientos

Por parte de la Fundación Konrad Adenauer (KAS) agradecemos a:

Michaela Braun, directora de la Fundación Konrad Adenauer para Costa Rica y Panamá

Leidy Jackson Núñez, coordinadora de proyectos de la Fundación Konrad Adenauer para Costa Rica y Panamá

Por parte de la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR) agradecemos a:

Ariana Tristán Jiménez, Subdirectora Ejecutiva

José Salas Carrillo, Asesor de Talento Humano

Laura Zamora Barquero, Encargada de Ventanilla Única en Talento Humano

Pamela Chacón, Gestora de Proyectos de Innovación

Gabriela Meza, Asistente de Asesores y Atención a Empresas

Asimismo, conjuntamente agradecemos a:

Sra. Carla Rojas Benavides, investigadora responsable del estudio

Tabla de contenido

Siglas 05

I. Presentación 06

II. ¿Cómo se realizó el estudio y cuál es su alcance? 09

III. ¿Qué entendemos por rotación y retención del talento joven en la industria manufacturera de la GAM? *Conceptos clave para comprender el estudio y sus resultados* 13

III.1. Ámbito de estudio 14
III.2. Definiciones clave: rotación, retención y permanencia 17
III.3. La relación entre las personas jóvenes y las empresas 19
III.4. La edad, las generaciones y la etapa de vida laboral 21
III.5. Factores que influyen en la permanencia y rotación del talento joven 25
III.6. De los conceptos a las variables del estudio 27

IV. ¿Por qué es cada vez más importante el talento humano joven para la industria manufacturera de Costa Rica? *Contexto económico, demográfico, educativo y laboral* 28

IV.1. La industria manufacturera es motor de crecimiento económico y generación de empleo 29
IV.2. Es un sector heterogéneo, con distintas capacidades para generar y gestionar empleo 30
IV.3. A nivel nacional se reduce la disponibilidad de talento joven 31
IV.4. Las personas jóvenes enfrentan dificultades de inserción laboral 34
IV.5. Persisten brechas educativas y de competencias para el empleo 35

IV.6. La industria manufacturera enfrenta escasez de talento y una demanda de competencias cada vez más especializadas 37
IV.7. Las desigualdades de género limitan las oportunidades de inserción y desarrollo laboral 39
IV.8. De los desafíos del contexto a las experiencias de las empresas y las personas jóvenes 41

V. ¿Qué revela la investigación sobre la rotación y retención del talento joven en la industria manufacturera de la GAM? 42

V.1. Perfil de las empresas participantes y del talento joven 45
V.2. La retención se identifica como el principal desafío empresarial 50
V.3. La movilidad juvenil responde a múltiples factores y condiciones laborales 56
V.4. La competencia por talento adquiere características distintas según el régimen, tamaño y el subsector 62
V.5. Las diferencias generacionales y de género atraviesan la experiencia laboral 66
V.6. Muchas empresas implementan acciones para la retención del talento joven, pero existe margen para mejora y consolidación de su gestión 70
V.7. Fortalecer las herramientas y modalidades para la transición entre la formación y el empleo es clave para mejorar la calidad de las primeras inserciones laborales 75

IV. Conclusiones y lineamientos para la acción 83

VI.1. Ocho claves para comprender la rotación y permanencia del talento joven 84
VI.2. Lineamientos para las empresas manufactureras 88
VI.3. Lineamientos para las instituciones educativas, de formación y de apoyo al empleo 90
VI.4. Lineamientos para la CICR y las entidades de apoyo empresarial 92

Referencias 94

Anexos metodológicos 97

Siglas

Sigla	Nombre completo
AED	Alianza Empresarial para el Desarrollo
CAECR	Clasificación de Actividades Económicas de Costa Rica
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
CICR	Cámara de Industrias de Costa Rica
CIIU	Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas
CINDE	Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo
CINTERFOR	Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional
COMEX	Ministerio de Comercio Exterior
ECE	Encuesta Continua de Empleo
ENADEL	Encuesta Nacional de Demanda Laboral
GAM	Gran Área Metropolitana
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
INVU	Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo
KAS	Fundación Konrad Adenauer (Konrad-Adenauer-Stiftung)
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MTSS-DNE-OML	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social – Dirección Nacional de Empleo – Observatorio del Mercado Laboral
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OES-UNA	Observatorio Económico y Social de la Universidad Nacional
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PEN	Programa Estado de la Nación
PISA	Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes
PROCOMER	Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica
PYME / PYMES	Pequeña y mediana empresa / pequeñas y medianas empresas
STEM	Ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (Science, Technology, Engineering and Mathematics)
TIC	Tecnologías de la información y la comunicación



I. Presentación

I. Presentación

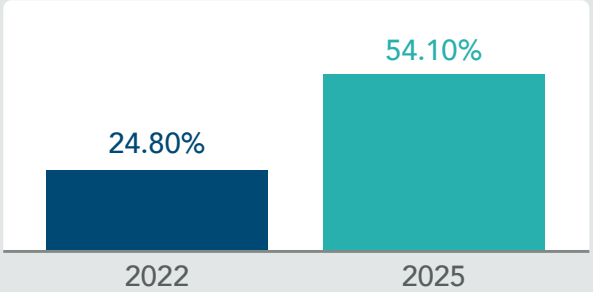
La atracción y retención de talento humano constituyen desafíos estratégicos para la competitividad del sector industrial costarricense, tanto en el régimen definitivo como en el de zona franca. En un contexto de dificultades para encontrar personal con las competencias laborales requeridas y de elevada movilidad laboral, lograr la permanencia de las personas **trabajadoras** adquiere especial relevancia por sus implicaciones para la continuidad operativa, la transferencia de conocimiento y la productividad empresarial.

La *Encuesta de Perspectivas Empresariales y Valoración de Factores de Competitividad del Sector Industrial Manufacturero 2025*, realizada por la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR), ofrece antecedentes relevantes sobre esta problemática. El 54,1 % de las empresas consultadas identificó la disponibilidad y calidad del recurso humano como un factor que afecta negativamente su competitividad. Asimismo, entre las empresas que contrataron personal durante 2024 y los primeros meses de 2025, el 75,3 % indicó que al menos una parte de ese personal ya había salido de la organización. Los resultados también muestran que estos movimientos se presentan con mayor frecuencia en el grupo de 18 a 28 años y que existen diferencias entre los regímenes definitivo y de zona franca (recuadro 1).

Recuadro 1. Talento humano y competitividad empresarial. Cinco hallazgos de la Encuesta de Perspectivas Empresariales de la CICR, 2025

1. El talento humano es una preocupación creciente para la competitividad.

La proporción de empresas que identifica la disponibilidad y calidad del recurso humano como un factor negativo para su competitividad se duplicó con creces entre 2022 y 2025.



2. Contratar personal no garantiza su permanencia.

El 80,2 % de las empresas contrató personal durante 2024 y parte de 2025. Entre ellas, el 75,3 % reportó que al menos una parte de las personas contratadas ya había salido.

3. Las entradas y salidas se concentran en edades jóvenes.

Para el 62,3 % de las empresas, el grupo de 18 a 28 años es aquel en el que se presentan con mayor frecuencia estos movimientos. En zona franca, la proporción asciende al 75 %.

4. La problemática presenta diferencias según el régimen de operación.

Las empresas de zona franca registran mayores proporciones de contratación y de empresas que reportan salidas. Además, la disponibilidad y calidad del recurso humano ocupa el segundo lugar entre los factores que más inciden negativamente en su competitividad, frente al quinto lugar en el régimen definitivo.

5. Las razones de salida son diversas.

Entre las empresas que reportaron salidas, destacan las decisiones empresariales asociadas a la falta de habilidades o disposición para desempeñar el trabajo (56,5 %) y las decisiones de las personas trabajadoras de aceptar otro empleo (53,6 %). También se mencionan la insatisfacción con las tareas asignadas y las brechas de competencias (31,9 % en ambos casos).

Fuente: elaboración propia, a partir de CICR. (2025).

Estos hallazgos plantean una interrogante central: **¿por qué, cuando las empresas logran contratar personal, enfrentan dificultades para lograr su permanencia?** Si bien la disponibilidad de talento y las brechas de competencias han recibido considerable atención en distintos estudios realizados a nivel nacional, resulta igualmente necesario profundizar en los factores que explican las decisiones de permanencia y salida de las personas jóvenes, así como en las estrategias que pueden contribuir a reducir la rotación.

Comprender esta problemática requiere ir más allá de los indicadores empresariales e incorporar las experiencias, expectativas y motivaciones de las personas jóvenes. El contraste e integración de las distintas perspectivas permite identificar coincidencias, diferencias y oportunidades de mejora en las prácticas empresariales de gestión del talento humano, los procesos de formación e inserción laboral de las personas jóvenes y los servicios de apoyo y acompañamiento empresarial que ofrecen las instituciones vinculadas al sector.

En respuesta a esta necesidad, la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR), con el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer (KAS), impulsa, en el marco del proyecto *«Juventud y talento humano: estrategias innovadoras para la competitividad»*, una investigación sobre los factores asociados a la rotación y permanencia de personas jóvenes de 18 a 28 años en empresas manufactureras de la Gran Área Metropolitana (GAM). El estudio que se presenta a continuación genera evidencia y recomendaciones prácticas para fortalecer la retención del talento joven y la competitividad del sector industrial.

II.¿Cómo se realizó el estudio y cuál es su alcance?



II. ¿Cómo se realizó el estudio y cuál es su alcance?

La investigación tuvo un carácter **exploratorio y aplicado**, mediante un enfoque metodológico mixto que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas. Su propósito fue identificar percepciones y tendencias asociadas a la rotación y permanencia del talento joven, así como oportunidades de mejora en la gestión empresarial, los procesos de formación e inserción laboral y los servicios de apoyo y acompañamiento empresarial.

Específicamente, el objetivo general del estudio fue **analizar los factores asociados a la rotación y permanencia del talento humano joven (18 a 28 años) en empresas del sector industrial manufacturero de la Gran Área Metropolitana (GAM)**, con enfoque de género y considerando las diferencias entre los regímenes definitivo y de zona franca, con el fin de formular recomendaciones para fortalecer la gestión del talento humano y las acciones de los actores del ecosistema educativo y de apoyo empresarial, y contribuir así a la competitividad del sector industrial.

Para alcanzar este propósito, se establecieron tres objetivos específicos:

1. Caracterizar las dinámicas de contratación, rotación y permanencia del personal joven en empresas manufactureras de la GAM, considerando diferencias por régimen de operación, características empresariales y sexo.

2. Identificar los principales factores asociados a la permanencia y salida del personal joven, integrando las percepciones y prácticas de gestión del talento humano de las empresas con las experiencias, expectativas y trayectorias laborales de las personas jóvenes.

3. Formular recomendaciones para fortalecer las estrategias empresariales de atracción y retención del talento joven, así como las acciones y servicios de las instituciones educativas, de formación profesional y otros actores del ecosistema de apoyo empresarial.

> Se establecieron tres objetivos: 1. Caracterizar las dinámicas de contratación, rotación y permanencia del personal joven, 2. Identificar los principales factores asociados a su permanencia y salida y 3. Formular recomendaciones para fortalecer las estrategias empresariales.

Enfoque metodológico y trabajo de campo

La investigación se desarrolló mediante un proceso secuencial y complementario. Inicialmente, se realizó una revisión bibliográfica, documental y estadística que permitió construir el marco conceptual, analizar el contexto productivo y laboral, delimitar el problema de investigación y definir las principales dimensiones de análisis.

Posteriormente, la recopilación de información primaria se organizó en tres momentos:

1. **Entrevistas exploratorias de contexto.** Se realizaron **13 entrevistas semiestructuradas, con la participación de 17 personas: cinco con instituciones de apoyo empresarial y ocho con empresas manufactureras**. Las consultas institucionales incluyeron al Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) y la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR). Entre las empresas participaron cinco del régimen definitivo y tres de zona franca, de distintos tamaños y subsectores industriales. Las entrevistas permitieron profundizar en la comprensión inicial del problema, identificar diferencias entre tipos de empresas, reconocer prácticas de gestión del talento y oportunidades de apoyo institucional, así como precisar las variables que se abordarían en los siguientes instrumentos.

2. **Sondeo empresarial.** Se aplicó un cuestionario virtual dirigido a empresas manufactureras de la GAM, que fue completado por profesionales que contaban con conocimiento de los procesos de contratación y gestión del talento humano. La base final estuvo integrada por **31 empresas: 20 del régimen definitivo y 11 del régimen de zona franca**. El cuestionario aplicado abordó, la dinámica reciente de contratación y salida de personal joven, los factores asociados a la rotación, sus consecuencias, las estrategias empresariales de retención y las necesidades de apoyo externo.

3. **Grupos focales con personas jóvenes.** Se desarrollaron **cuatro grupos focales, con un total de 42 participantes**, de los cuales 38 tenían entre 18 y 28 años. Las personas participantes estaban vinculadas a procesos de formación técnica o universitaria en áreas relacionadas con el sector industrial y contaban con distintas experiencias de acercamiento al mercado laboral, incluidas prácticas, pasantías o empleos previos. Las sesiones permitieron profundizar en sus experiencias de inserción laboral, expectativas sobre el empleo, factores de permanencia y salida, diferencias en las experiencias laborales por género y recomendaciones para las empresas y otras instituciones.

Análisis de la información y alcance de los resultados

La información recopilada se sistematizó y analizó mediante la integración de los resultados del sondeo empresarial y los grupos focales, complementados con las entrevistas exploratorias y las fuentes documentales. Este proceso permitió contrastar las perspectivas empresariales y juveniles, incorporando los aportes de las instituciones consultadas, para identificar coincidencias, diferencias y factores relevantes que contribuyen a comprender las dinámicas de rotación y permanencia del talento joven y generar evidencia útil para orientar la toma de decisiones empresariales e institucionales.

El análisis incorporó transversalmente el enfoque de género y, cuando la información lo permitió, comparaciones según el régimen de operación, el subsector manufacturero y otras características empresariales.

La integración de las distintas fuentes de evidencia permitió identificar oportunidades de mejora en las prácticas empresariales de gestión del talento humano, los procesos de formación e inserción laboral de las personas jóvenes y los servicios de apoyo y acompañamiento empresarial que ofrecen las instituciones vinculadas al sector. A partir de estos hallazgos se formularon recomendaciones dirigidas tanto a las empresas manufactureras como a las instituciones educativas, de formación profesional y otros actores del ecosistema de apoyo empresarial.

// Se formularon recomendaciones dirigidas tanto a las empresas manufactureras como a las instituciones educativas, de formación profesional y otros actores del ecosistema de apoyo empresarial.

Por su carácter exploratorio y las características de selección y participación de las empresas y personas jóvenes consultadas, los resultados no son estadísticamente representativos del conjunto del sector manufacturero de la GAM ni de toda la población joven trabajadora. Tampoco permiten establecer relaciones causales concluyentes. Su valor radica en identificar tendencias, experiencias y factores relevantes que contribuyen a comprender el fenómeno y orientar decisiones empresariales e institucionales.

Los aspectos metodológicos específicos de cada técnica, los criterios de participación, el procesamiento de la información y las principales limitaciones se desarrollan en los anexos metodológicos.



III. ¿Qué entendemos por rotación y retención del talento joven en la industria manufacturera de la GAM?

Conceptos clave para comprender el estudio y sus resultados

III. ¿Qué entendemos por rotación y retención del talento joven en la industria manufacturera de la GAM?

Conceptos clave para comprender el estudio y sus resultados

La rotación y retención del talento humano son fenómenos complejos, asociados tanto con las características de las personas trabajadoras y sus trayectorias educativas y laborales como con las condiciones del empleo, las prácticas de gestión empresarial y el contexto productivo en el que se desarrollan. En el caso de las personas jóvenes, es fundamental considerar los procesos de transición de la educación y la formación al trabajo, así como las expectativas de desarrollo personal y profesional y las primeras experiencias laborales.

> En el caso de las personas jóvenes, es fundamental considerar los procesos de transición de la educación y la formación al trabajo, así como las expectativas de desarrollo personal y profesional y las primeras experiencias laborales.

Este apartado presenta los principales conceptos y dimensiones de análisis que orientaron la investigación sobre la rotación y permanencia del talento joven en la industria manufacturera de la Gran Área Metropolitana (GAM) de Costa Rica. Su propósito es establecer un marco de referencia común para comprender el problema estudiado, fundamentar las variables utilizadas en los instrumentos de trabajo de campo y facilitar la interpretación de los resultados.

III.1. Ámbito de estudio

La investigación se delimita al sector industrial manufacturero de la Gran Área Metropolitana (GAM), considerando empresas de distintos tamaños, subsectores productivos y regímenes de operación.

Industria manufacturera

De acuerdo con el Clasificador de Actividades Económicas de Costa Rica (CAECR 2023), elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) a partir de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), las industrias manufactureras comprenden actividades dedicadas principalmente a la transformación física o química de materiales, sustancias o componentes para obtener nuevos productos. Corresponden a la sección C, divisiones C10 a C33 (INEC, 2024a, pp. 47, 92).

Se trata de un sector heterogéneo, que reúne actividades tradicionales, como la industria alimentaria, textil, de plásticos

y metalmecánica, junto con actividades de mayor sofisticación tecnológica, como dispositivos médicos, productos farmacéuticos, electrónica, maquinaria y semiconductores. Estas diferencias son relevantes para el análisis del talento humano, porque los perfiles ocupacionales, las competencias requeridas y las condiciones de contratación y desarrollo pueden variar considerablemente entre actividades productivas (PROCOMER, s. f.).

Gran Área Metropolitana (GAM)

Constituye el ámbito territorial de la investigación y comprende, total o parcialmente, 31 cantones distribuidos entre San José, Alajuela, Cartago y Heredia (Decreto Ejecutivo N.° 38334-PLAN-MINAE-MIVAH-MOPT-S-MAG, 2014, arts. 1–2).

Esta delimitación territorial resulta pertinente porque en la GAM convergen empresas industriales, centros educativos y de formación, infraestructura productiva y una parte importante de las oportunidades de empleo del país. Al mismo tiempo, elementos como la movilidad, los tiempos de traslado y la alta demanda de perfiles laborales forman parte de las condiciones que pueden influir en las decisiones de ingreso, permanencia y salida del empleo (INVU, s. f.; PEN, 2025, pp. 49–50, 154–158)

Tamaño de las empresas

Para efectos del estudio se adoptó un criterio operativo basado en la cantidad de personas trabajadoras, siguiendo la clasificación de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). Esta distingue microempresas, de 1 a 5 personas; pequeñas empresas, de 6 a 30; medianas, de 31 a 100; y grandes empresas, con más de 100 personas trabajadoras (CCSS, 2024).

El tamaño constituye una variable relevante porque puede influir en la estructura organizativa, la disponibilidad de áreas especializadas de recursos humanos, la formalización de procesos de contratación e inducción y las posibilidades de capacitación, desarrollo y movilidad interna.

Regímenes de operación

La estructura productiva costarricense combina empresas que operan bajo el régimen definitivo u ordinario de operación y otras acogidas a regímenes especiales diseñados para atraer inversión extranjera directa,[1] entre los cuales destaca el régimen de zona franca. Esta distinción no responde únicamente a diferencias tributarias, sino también a características de inserción productiva, organización empresarial y demanda de talento humano (Lizano, 2015; Ley N.° 7210; PROCOMER, 2025a). En la tabla siguiente se presentan algunas de las características de cada uno.

1 Regímenes Especiales: Zona Franca, Perfeccionamiento Activo y Devolutivo de Derechos; los cuales ofrecen al inversionista una serie de beneficios e incentivos tributarios, otorgados por el Gobierno de Costa Rica, con el objetivo de mostrar una mayor competitividad a nivel internacional y atraer inversión extranjera directa.

Tabla 1. Características de los regímenes de operación relevantes para el análisis del talento humano

Dimensión	Régimen definitivo	Régimen de zona franca
Naturaleza	Régimen ordinario de operación empresarial.	Régimen especial de incentivos tributarios y beneficios sujetos a requisitos legales.
Inserción productiva	Empresas orientadas a mercados nacionales, regionales o internacionales, con diversos niveles de especialización.	Mayor vinculación con inversión extranjera, exportaciones y cadenas globales de valor.
Características empresariales	Amplia diversidad de tamaños, subsectores y capacidades organizativas.	Presencia de empresas de manufactura y servicios, con distintos niveles de especialización y vinculación con mercados y estándares internacionales de operación.
Implicaciones para el talento humano	Necesidades heterogéneas de perfiles operativos, técnicos, profesionales y administrativos.	Alta demanda de perfiles operativos, técnicos y profesionales más especializados, frecuentemente vinculados con procesos de mayor sofisticación tecnológica.

Fuente: elaboración propia con base en Lizano (2015), Ley N.° 7210 y PROCOMER (2025a).

Estas categorías se utilizaron en el estudio como dimensiones de análisis, reconociendo que **las diferencias entre empresas no pueden atribuirse exclusivamente al régimen en el que operan**, pues también son determinantes factores como el subsector productivo, el tamaño, el nivel tecnológico y las características de los puestos de trabajo.

Perfiles ocupacionales

Los perfiles ocupacionales agrupan puestos de trabajo según la similitud de sus funciones, nivel de cualificación y relación con los procesos productivos. En la industria manufacturera existe una amplia diversidad de ocupaciones, cuyos requisitos de ingreso, competencias demandadas, procesos de adaptación y oportunidades de desarrollo pueden variar considerablemente. A partir de las clasificaciones ocupacionales del INEC y la OIT, así como de fuentes sectoriales complementarias, se definieron cuatro grupos de perfiles ocupacionales para orientar el análisis del estudio, como se muestra en la siguiente tabla.

Los perfiles ocupacionales agrupan puestos de trabajo según la similitud de sus funciones, nivel de cualificación y relación con los procesos productivos.

// Tabla 2. Principales perfiles ocupacionales considerados en el estudio

Grupo de perfil	Relación con el proceso industrial	Ejemplos de puestos o áreas
Operarios	Producción directa, operación de líneas, ensamblaje, empaque, transformación de materiales y manejo de maquinaria.	Operarios de producción, ensambladores, operadores de maquinaria, inspectores de línea y personal de empaque.
Técnicos de nivel medio	Soporte técnico a la producción, mantenimiento, control de calidad, automatización y continuidad operativa.	Técnicos en electromecánica, mantenimiento industrial, electrónica industrial, mecánica de precisión, calidad y laboratorio.
Profesionales vinculados a la producción	Gestión, diseño, supervisión, mejora y control de procesos industriales.	Profesionales en ingeniería industrial, química, electrónica, eléctrica y electromecánica; ingeniería de calidad, producción, automatización y salud ocupacional.
Soporte administrativo y estratégico	Gestión administrativa, logística, recursos humanos, compras, finanzas, comercio exterior y cumplimiento normativo.	Personal de recursos humanos, compras, logística, finanzas, planificación, ventas, comercio exterior y gestión documental.

Fuente: elaboración propia con base en OIT (2008), INEC (2024a, 2024b), CINDE (2026), CICR et al. (2020, 2023) y ManpowerGroup (2025).

III.2. Definiciones clave: rotación, retención y permanencia

Aunque se encuentran estrechamente relacionados, los conceptos de rotación, retención y permanencia describen dimensiones diferentes de la relación entre las personas trabajadoras y las organizaciones. Distinguirlos es fundamental para comprender tanto las dinámicas de salida del personal como las condiciones que favorecen su continuidad laboral.

Rotación laboral

Se refiere a la salida de personas trabajadoras de una organización. Puede ser voluntaria, cuando la persona decide finalizar su relación laboral, o involuntaria, cuando la desvinculación responde a una decisión empresarial. Ambas modalidades pueden obedecer a factores diferentes y requieren análisis y respuestas de gestión diferenciadas.

La rotación también puede clasificarse según el momento en que ocurre. En particular, la **rotación temprana** se refiere a las salidas que se producen durante los primeros meses de la relación laboral, cuando la persona todavía puede encontrarse en un proceso de incorporación, aprendizaje y adaptación al puesto.

Un concepto relacionado es la **intención de salida**, entendida como la disposición o expectativa de una persona trabajadora de abandonar su empleo, aunque la desvinculación todavía no se haya producido. Es importante distinguirla de la rotación efectiva, pues representa una actitud o expectativa y no necesariamente un comportamiento observado.

Retención del talento humano

Se refiere a la capacidad de una organización para reducir las salidas no deseadas y conservar a las personas trabajadoras necesarias para su operación, productividad y desarrollo. Su gestión comprende las condiciones, políticas y prácticas empresariales dirigidas a favorecer la continuidad laboral.

Desde esta perspectiva, la retención no debe entenderse únicamente como un esfuerzo por evitar renuncias. Implica generar condiciones para que las personas encuentren razones para continuar trabajando en la organización, desarrollar sus competencias y construir una trayectoria laboral.

Permanencia

Describe la continuidad de una persona trabajadora en una organización durante un período determinado. A diferencia de la retención, que pone el énfasis en la capacidad y las estrategias empresariales, la permanencia se refiere a la continuidad de la relación laboral.

Sin embargo, permanecer en una empresa no significa necesariamente experimentar satisfacción, compromiso o sentido de pertenencia. Una persona puede continuar en un puesto por estabilidad económica, falta de alternativas laborales u otras circunstancias, sin desarrollar necesariamente un vínculo positivo con su organización.

Fidelización

Incorpora una dimensión cualitativa de la relación laboral. Se relaciona con la construcción de vínculos basados en confianza, reconocimiento, aprendizaje, bienestar, compromiso y oportunidades de desarrollo, que favorecen una decisión de permanencia sostenida en el tiempo.

// Tabla 3. Síntesis de conceptos centrales para el análisis de la rotación y retención del talento humano

Concepto	Definición operativa	Dimensión de análisis
Rotación laboral	Salida de personas trabajadoras de una organización.	Desvinculación voluntaria o involuntaria.
Rotación temprana	Salidas durante las primeras etapas de la relación laboral.	Momento de la desvinculación y adaptación inicial.
Intención de salida	Expectativa o disposición a abandonar el empleo.	Posibilidad percibida de desvinculación.
Retención	Capacidad y prácticas empresariales para reducir salidas no deseadas.	Gestión del talento y condiciones para favorecer la continuidad.
Permanencia	Continuidad de la persona trabajadora en la organización.	Duración y estabilidad de la relación laboral.
Fidelización	Construcción de vínculos positivos entre la persona y la empresa.	Compromiso, reconocimiento y sentido de pertenencia.

Fuente: elaboración propia a partir de las definiciones operativas desarrolladas en el marco conceptual del estudio y de las fuentes de gestión del talento humano consultadas, especialmente Camus (2025), Cornerstone (2025) y Randstad (2026).

¿Por qué la rotación es especialmente relevante para la industria manufacturera?

En la industria manufacturera, la incorporación de personal suele requerir procesos de inducción, entrenamiento en el puesto, adaptación a procedimientos productivos, cumplimiento de estándares de calidad y seguridad, y coordinación con equipos de trabajo. Estos requerimientos pueden adquirir especial complejidad en actividades como dispositivos médicos, industria farmacéutica, electrónica y manufactura avanzada, donde determinados puestos demandan formación especializada, validaciones internas y cumplimiento de procedimientos técnicos y de calidad específicos (CICR et al., 2020, pp. 16–18; CICR et al., 2023, pp. 78, 83–84).

Desde la perspectiva organizacional, los costos de la rotación pueden clasificarse en dos grandes categorías:

- **Costos directos:** gastos relacionados con reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de nuevas personas trabajadoras.
- **Costos indirectos:** pérdida de productividad durante la adaptación, tiempo dedicado por las jefaturas y equipos al acompañamiento, sobrecarga laboral, interrupciones operativas y pérdida de conocimiento organizacional.

Estos efectos muestran que la rotación no constituye exclusivamente un problema administrativo de reemplazo de personal, sino que puede tener implicaciones para la eficiencia, el aprendizaje organizacional y la continuidad de los procesos productivos (Camus, 2025, pp. 25–27). En consecuencia, analizar la rotación y retención del talento joven requiere considerar tanto las decisiones individuales de permanencia o salida como las condiciones organizacionales que influyen en ellas.

III.3. La relación entre las personas jóvenes y las empresas

La relación entre una persona trabajadora y una organización se construye progresivamente. Comienza antes de la contratación, mediante las expectativas que genera una oportunidad de empleo, y continúa durante los procesos de reclutamiento, incorporación, adaptación, desarrollo y eventual desvinculación.

Para comprender esta trayectoria, el estudio considera varios conceptos vinculados entre sí.

Inserción laboral

Es el proceso mediante el cual una persona ingresa al mercado de trabajo y se incorpora a una ocupación o trayectoria laboral. En las personas jóvenes, este proceso suele formar parte de la transición de la educación y la formación al empleo, e implica la búsqueda de oportunidades, la adquisición de experiencia y la adaptación a las condiciones y exigencias del mundo laboral.

La inserción no se limita a conseguir un primer empleo. También comprende la calidad de esa incorporación, las oportunidades de aprendizaje y las condiciones que permiten consolidar progresivamente una trayectoria laboral.

Atracción y reclutamiento

La atracción de talento comprende los atributos y condiciones que posicionan a una empresa como una opción laboral deseable, incluidos aspectos como el

> La inserción no se limita a conseguir un primer empleo. También comprende la calidad de esa incorporación, las oportunidades de aprendizaje y las condiciones que permiten consolidar progresivamente una trayectoria laboral.



salario, beneficios, reputación, ubicación, oportunidades de crecimiento y cultura organizacional. El reclutamiento, en cambio, corresponde a los procedimientos utilizados para convocar, evaluar y seleccionar personas candidatas.

La distinción resulta importante porque una empresa puede contar con puestos disponibles, pero enfrentar dificultades para atraer personas interesadas o encontrar perfiles que cumplan con las competencias requeridas.

Inducción y adaptación inicial

La incorporación al empleo implica familiarizarse con las funciones, los procedimientos, la cultura organizacional, los equipos de trabajo y las expectativas de desempeño. En esta etapa, la claridad de las responsabilidades, la capacitación inicial, el acompañamiento y la retroalimentación pueden facilitar la adaptación de las personas jóvenes a sus puestos.

Experiencia laboral

Comprende las vivencias de la persona en su relación con la organización, desde el contacto inicial hasta su eventual salida. Incluye las condiciones de trabajo, el trato cotidiano, la relación con las jefaturas, la comunicación, el reconocimiento, las oportunidades de formación y desarrollo, el bienestar y la cultura organizacional.

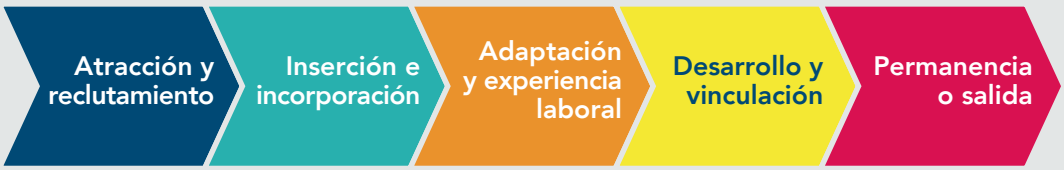
Propuesta de valor para las personas trabajadoras

Se refiere al conjunto de beneficios, condiciones y oportunidades que ofrece una organización a cambio de las competencias, el tiempo y el desempeño de su personal. Incluye componentes económicos, como salario e incentivos, y no económicos, como oportunidades de aprendizaje, flexibilidad, estabilidad, bienestar, reconocimiento y posibilidades de crecimiento.

Los enfoques contemporáneos de gestión del talento destacan la importancia de considerar integralmente estas dimensiones para comprender las decisiones de elección y permanencia en el empleo (Camus, 2025; Cornerstone, 2025; Randstad, 2026).

Desde esta perspectiva, **la retención comienza antes de que exista una intención de salida**. La información recibida durante el reclutamiento, las expectativas construidas sobre el puesto, la calidad de la inducción, el acompañamiento y la experiencia laboral cotidiana forman parte de un proceso continuo que puede favorecer o dificultar la permanencia.

Ilustración 1. Trayectoria de vinculación entre las personas jóvenes y las organizaciones



Fuente: elaboración propia.

La trayectoria no debe interpretarse como una secuencia rígida ni necesariamente lineal. Las experiencias, expectativas y condiciones del empleo pueden modificarse durante la relación laboral e influir continuamente en las decisiones de permanencia.

III.4. La edad, las generaciones y la etapa de vida laboral

La población joven no constituye un grupo homogéneo. Sus experiencias, expectativas y decisiones laborales pueden variar según edad, sexo, educación, situación económica, responsabilidades familiares, experiencia acumulada y etapa de desarrollo profesional.

Para efectos de esta investigación, se definió como población objetivo a las **personas de 18 a 28 años**. Este rango comprende tanto a quienes se encuentran en procesos de inserción inicial como a personas que han acumulado experiencia y comienzan a consolidar sus trayectorias laborales.

La delimitación responde a un criterio operativo del estudio y no pretende establecer una definición universal de juventud. Las estadísticas nacionales e internacionales utilizan distintos rangos etarios, frecuentemente de 15 a 24 años para la población joven y de 25 a 35 años para analizar etapas posteriores de transición y consolidación laboral.

Edad, generación y etapa de vida laboral: tres dimensiones diferentes

Para analizar las experiencias laborales juveniles resulta fundamental distinguir entre edad, generación y etapa de vida laboral.

La edad constituye una característica cronológica que permite ubicar a las personas dentro de determinados períodos de su trayectoria vital.

La generación se refiere a una cohorte de personas que comparten una ubicación histórica y social, durante la cual determinados acontecimientos y transformaciones pueden influir en sus experiencias y formas de interpretar el mundo. Desde la sociología, Mannheim plantea que una generación no se define únicamente por compartir años de nacimiento, sino por participar en contextos históricos y sociales comunes (1952, pp. 276–322).

La etapa de vida laboral corresponde al momento en que una persona se encuentra dentro de su trayectoria ocupacional: formación profesional, inserción inicial, acumulación de experiencia, especialización, consolidación profesional, paternidad, cuido de dependientes o transición hacia nuevas responsabilidades.

Estas tres dimensiones pueden interactuar, pero no son equivalentes. Por ejemplo, una salida laboral puede relacionarse con expectativas de desarrollo, pero también con condiciones propias de la incorporación inicial, desajustes entre el puesto y la formación, dificultades de adaptación o ausencia de oportunidades de aprendizaje.

Rudolph et al. (2021) advierten que las diferencias generacionales en las organizaciones suelen sobredimensionarse y que, frecuentemente, se confunden con efectos asociados a la edad, la etapa de vida o el contexto histórico. Por ello, las generaciones deben utilizarse como categorías interpretativas y no como clasificaciones rígidas del comportamiento individual.

Esto es muy importante porque las clasificaciones rígidas en las empresas conllevan riesgos de estereotipación y sesgos, al asumir que un empleado o empleada senior no se adaptará a la tecnología o que una persona trabajadora joven carece de compromiso. Esto se puede traducir además en el diseño de políticas ineficaces, con beneficios basados en la edad en lugar de basarse en las necesidades reales del puesto o de la etapa de vida (p. ej., paternidad, cuidado de familiares mayores, estudios).

Generación Z y convivencia intergeneracional

La generación Z constituye la cohorte predominante dentro del rango etario definido para el estudio. Randstad Workmonitor utiliza precisamente las edades de 18 a 28 años para identificar a esta generación, mientras ubica a los millennials entre 29 y 44 años, a la generación X entre 45 y 60 años y a los baby boomers en edades superiores (2026, p. 6). En este sentido, la generación Z constituye la cohorte predominante del estudio, aunque no debe ser entendida como un grupo homogéneo ni como una explicación automática de los comportamientos laborales.

Las distintas generaciones han construido su relación con el trabajo en contextos históricos distintos, lo que influye en sus expectativas sobre aspectos como la autoridad, la estabilidad, la comunicación, el aprendizaje, la tecnología, el desarrollo profesional y el balance entre vida personal y laboral. De manera que en las organizaciones pueden coexistir generaciones con formas distintas de comprender la vida y el trabajo, lo que obliga a las empresas a gestionar mejor la cultura, la comunicación y el liderazgo intergeneracional (Aguilar, 2026, pp. 24-28).

En la tabla siguiente se presentan algunos de los rasgos más representativos de cada generación, respecto a la relación laboral.

// Tabla 4. Generaciones y principales aspectos valorados en la relación laboral según la literatura de gestión del talento humano

Generación	Ubicación aproximada	Factores de atracción	Factores de fidelización	Estrategias organizacionales sugeridas
Generación Z	1997-2012	Propósito y valores organizacionales; sostenibilidad ambiental y social; coherencia entre discurso institucional y experiencia laboral.	Flexibilidad, bienestar integral, apertura al diálogo sobre salud mental, aprendizaje continuo y oportunidades visibles de desarrollo.	Incorporar iniciativas visibles de responsabilidad social y sostenibilidad en la propuesta de valor al empleado; ofrecer esquemas de trabajo flexibles, programas de bienestar y una cultura abierta al diálogo sobre salud mental; crear planes personalizados de aprendizaje y crecimiento, integrando plataformas digitales para aprendizaje continuo.
Millennials o Generación Y	1981-1996	Oportunidades de desarrollo, movilidad interna, aprendizaje continuo y posibilidad de crecimiento profesional dentro de la organización.	Flexibilidad, trabajo significativo, reconocimiento, retroalimentación frecuente y cultura colaborativa.	Diseñar rutas de carrera personalizadas y programas de mentoring; ofrecer una narrativa clara sobre cómo cada rol contribuye al éxito general de la organización; implementar herramientas de retroalimentación continua y prácticas que fortalezcan la colaboración intergeneracional.
Generación X	1965-1980	Reconocimiento por experiencia y recorrido laboral; oportunidades de actualización y participación en roles estratégicos.	Propósito superior o trascendental, sentido de pertenencia, relevancia dentro de la organización, equilibrio entre exigencia laboral, familia y bienestar a largo plazo.	Ofrecer programas de reskilling enfocados en competencias digitales esenciales y roles estratégicos; implementar horarios flexibles y beneficios enfocados en familia y bienestar a largo plazo; crear roles de mentoría donde puedan guiar a generaciones más jóvenes.
Baby boomers	1946-1964	Estabilidad, reconocimiento a la trayectoria, posibilidad de seguir aportando experiencia y crecimiento personal.	Flexibilidad, equilibrio entre vida y trabajo, reconocimiento por experiencia acumulada y participación en procesos de mentoría o asesoría.	Diseñar roles donde puedan asesorar, guiar y compartir su conocimiento con generaciones más jóvenes; ofrecer esquemas de trabajo flexible y proyectos a corto plazo o parciales; involucrarlos en programas de transformación cultural o como consultores internos.

Nota: la tabla presenta tendencias generales para orientar el análisis. No debe interpretarse como una clasificación rígida de comportamientos individuales. **Fuente:** elaboración propia con base en Cornerstone (2025, p. 24), Randstad (2026, pp. 6-7, 19-20) y Aguilar (2026, pp. 24-28).

Es importante destacar que dentro de cada generación se presentan diferencias por sexo, nivel educativo, origen social, ocupación, responsabilidades familiares, territorio y trayectoria laboral. Además, algunas expectativas atribuidas a la Generación Z —como el interés por el bienestar, la flexibilidad, el reconocimiento o el desarrollo— no son exclusivas de esta cohorte; más bien, se han vuelto más visibles en ella y están influyendo sobre las expectativas generales del mercado laboral.

Los informes recientes sobre tendencias laborales coinciden en que la atracción y retención de talento ya no se explican únicamente por el salario. Randstad señala que si bien este sigue siendo el principal factor de atracción, el balance entre vida personal y trabajo aparece como el principal factor de permanencia en el empleo (Randstad, 2026, p. 7). Asimismo, Cornerstone identifica la atracción y fidelización intergeneracional como una tendencia relevante para la gestión de talento humano, destacando que las nuevas generaciones otorgan importancia a propósito, valores, sostenibilidad, flexibilidad, bienestar y desarrollo profesional continuo (Cornerstone, 2025, pp. 22-24). Para el estudio, esto implica que las estrategias de retención de personas jóvenes deben considerar tanto condiciones materiales —salario, estabilidad, transporte, horarios— como dimensiones organizacionales —liderazgo, aprendizaje, reconocimiento, bienestar y sentido de pertenencia—.

Convivencia intergeneracional, liderazgo y aprendizaje

En las empresas manufactureras pueden compartir espacios laborales personas con distintas edades, niveles de experiencia, conocimientos técnicos y trayectorias profesionales. Esta convivencia puede generar diferencias de expectativas relacionadas con la autoridad, los estilos de comunicación, el uso de tecnologías, la disciplina laboral,

// Los informes recientes sobre tendencias laborales coinciden en que la atracción y retención de talento ya no se explican únicamente por el salario.

los horarios, el reconocimiento y las oportunidades de aprendizaje. Cuando estas diferencias no se gestionan adecuadamente, pueden afectar las relaciones de trabajo y el clima organizacional.

Sin embargo, la diversidad generacional también representa una oportunidad para fortalecer los procesos de aprendizaje y transferencia de conocimientos. Las personas con mayor experiencia pueden aportar conocimientos técnicos, comprensión de procesos productivos, criterio operativo y cultura de calidad, mientras que las personas más jóvenes pueden contribuir con nuevas perspectivas, competencias digitales y formas de aprendizaje y comunicación.

La literatura sobre gestión intergeneracional destaca la importancia de mecanismos como mentoría, acompañamiento, comunicación bidireccional, retroalimentación y aprendizaje entre pares (Aguilar, 2026; Randstad, 2026, pp. 19–20).

En este contexto, **el liderazgo y las relaciones cotidianas entre jefaturas y personas trabajadoras constituyen dimensiones centrales para analizar la retención del talento**. La capacidad de las organizaciones para gestionar equipos intergeneracionales no depende exclusivamente de ofrecer beneficios diferenciados, sino también de construir entornos de trabajo basados en confianza, comunicación, respeto y oportunidades de desarrollo (Camus, 2025, pp. 42–43; Cornerstone, 2025, pp. 22–24).

Para efectos del estudio, el enfoque generacional se utilizó como un referente para el análisis, evitando atribuir automáticamente las decisiones de permanencia o salida a características de una generación sin considerar las condiciones concretas del empleo y la trayectoria laboral.

III.5. Factores que influyen en la permanencia y rotación del talento joven

La rotación y permanencia del talento joven deben comprenderse como fenómenos multicausales. Las decisiones de continuar o abandonar un empleo no dependen necesariamente de un solo factor, sino de la interacción entre características individuales, condiciones organizacionales y elementos del entorno productivo y laboral.

A partir del marco conceptual y de la literatura examinada, se distinguen tres ámbitos complementarios de análisis.

Factores individuales y de trayectoria laboral

Comprenden las características, expectativas y circunstancias que influyen en la relación de cada persona con el empleo. Entre ellos se encuentran la formación y las competencias disponibles, la experiencia laboral previa, las aspiraciones profesionales, los proyectos personales, las responsabilidades familiares, la situación económica y la etapa de inserción o consolidación ocupacional.

Estos factores son relevantes porque las personas jóvenes no necesariamente ingresan al mercado laboral con las mismas necesidades ni expectativas. Una persona que busca su primera experiencia de empleo puede priorizar el aprendizaje y la adquisición de experiencia, mientras que otra con mayor trayectoria puede otorgar más importancia a las oportunidades de especialización, estabilidad o crecimiento profesional.

Factores organizacionales y del puesto de trabajo

Se refieren a las condiciones y prácticas que caracterizan la relación laboral dentro de las empresas. Incluyen aspectos materiales, como salario, beneficios, estabilidad, horarios, turnos, transporte, seguridad y carga de trabajo; así como dimensiones organizacionales, entre ellas el clima laboral, el liderazgo, la comunicación, la inducción, el reconocimiento, el bienestar y las oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

También comprenden la congruencia entre las expectativas construidas durante el reclutamiento y las condiciones efectivas del puesto, la claridad de las funciones, la calidad del acompañamiento inicial y las posibilidades de movilidad interna.

Estos elementos forman parte de la experiencia laboral y de la propuesta de valor que ofrece cada organización, por lo que pueden influir tanto en la atracción como en las decisiones de permanencia y salida (Camus, 2025; Cornerstone, 2025; Randstad, 2026).

Factores estructurales y del mercado laboral

Son las condiciones del entorno que influyen en las oportunidades disponibles para las personas jóvenes y en las capacidades de las empresas para atraer y retener personal. Entre ellos se encuentran la oferta y demanda de competencias laborales, las

oportunidades educativas y formativas, la competencia empresarial por perfiles especializados, las características de los subsectores productivos, la localización territorial, los sistemas de intermediación laboral y las condiciones generales del mercado de trabajo.

En el caso de la industria manufacturera costarricense, estas dimensiones resultan relevantes por la coexistencia de empresas con distintas capacidades productivas, niveles tecnológicos y necesidades de personal operativo, técnico y profesional (INEC, 2024b; CINDE, 2026; CICR et al., 2020, 2023).

La interacción de estos factores implica que las dificultades de retención no pueden explicarse únicamente por las decisiones individuales de las personas jóvenes ni atribuirse exclusivamente a las prácticas internas de las empresas.

El enfoque de género como dimensión transversal

El análisis de la rotación y retención del talento joven requiere reconocer que las mujeres y los hombres no necesariamente enfrentan las mismas oportunidades y condiciones para acceder al empleo, permanecer en él y desarrollarse profesionalmente. Estas diferencias no responden únicamente a características individuales, como la formación o la experiencia, sino también a desigualdades estructurales vinculadas con la segregación ocupacional, los estereotipos de género y la distribución desigual de las responsabilidades domésticas y de cuidado (OIT, 2025, p. 41).

En el sector manufacturero, esta perspectiva adquiere especial importancia por las diferencias en la participación de mujeres y hombres en determinadas áreas técnicas y profesionales. En Costa Rica, el Estado de la Educación documenta una menor participación femenina en especialidades de educación técnica y superior vinculadas con ingeniería, electrónica, mecánica y otras disciplinas STEM, lo que puede condicionar las oportunidades de inserción y desarrollo laboral en distintas actividades industriales (PEN, 2025, pp. 124–126, 308–309).

> // El análisis de la rotación y retención del talento joven requiere reconocer que las mujeres y los hombres no necesariamente enfrentan las mismas oportunidades y condiciones para acceder al empleo, permanecer en él y desarrollarse profesionalmente.

Desde esta perspectiva, incorporar el enfoque de género supone examinar posibles diferencias entre mujeres y hombres jóvenes en las condiciones de contratación, las causas de salida, las oportunidades de capacitación y promoción, las responsabilidades de cuidado y conciliación, así como las experiencias de trato y relaciones laborales. Su carácter transversal implica considerar estas dimensiones tanto en los factores individuales como en las prácticas empresariales y las condiciones estructurales del mercado laboral, evitando interpretar las diferencias observadas únicamente como resultado de decisiones personales.

III.6. De los conceptos a las variables del estudio

A partir de la revisión bibliográfica y documental, el marco conceptual y las consultas exploratorias iniciales, se definieron las principales dimensiones que orientaron el diseño de los instrumentos de trabajo de campo.

Su selección buscó abordar tanto las características y dinámicas de rotación como los factores asociados con la incorporación, adaptación y permanencia del talento joven, integrando las perspectivas de las empresas y las propias personas jóvenes.

Tabla 5. Dimensiones de análisis y principales variables consideradas en el estudio

Dimensión de análisis	Principales variables consideradas
Características de las empresas y del empleo joven	Ubicación, régimen de operación, subsector industrial, tamaño de empresa, composición del personal por edad y sexo, formación y perfiles ocupacionales.
Dinámicas de contratación, rotación y permanencia	Dificultades de atracción y retención, contratación de personas jóvenes, salidas, momentos de desvinculación, tipo de salida y consecuencias organizacionales.
Condiciones laborales y factores asociados	Salario, beneficios, estabilidad, horarios, transporte, seguridad, carga de trabajo, flexibilidad y conciliación.
Competencias, incorporación y adaptación	Preparación para el empleo, competencias técnicas y transversales, reclutamiento, inducción, capacitación inicial, acompañamiento y ajuste entre expectativas y funciones.
Experiencia y desarrollo laboral	Liderazgo, comunicación, clima laboral, reconocimiento, bienestar, aprendizaje, desarrollo profesional, movilidad interna y convivencia intergeneracional.
Género, cuidados e inclusión	Diferencias por sexo, responsabilidades de cuidado, conciliación, condiciones de seguridad, trato, discriminación y oportunidades de desarrollo.
Estrategias empresariales y necesidades de apoyo	Prácticas de atracción y retención, formación, prácticas y pasantías, intermediación laboral, apoyos institucionales y posibilidades de articulación.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión documental, el marco conceptual y la delimitación analítica de la investigación.

Estas dimensiones fueron clave para la ejecución del trabajo de campo. Su utilización permitió abordar la rotación y permanencia del talento joven desde una perspectiva integral, considerando tanto las condiciones del empleo y la gestión empresarial como las trayectorias de las personas jóvenes y las posibilidades de intervención de instituciones educativas, de formación profesional y de apoyo empresarial.



IV. ¿Por qué es cada vez más importante el talento humano joven para la industria manufacturera de Costa Rica?

Contexto económico, demográfico, educativo y laboral

IV. ¿Por qué es cada vez más importante el talento humano joven para la industria manufacturera de Costa Rica? *Contexto económico, demográfico, educativo y laboral*

IV.1. La industria manufacturera es motor de crecimiento económico y generación de empleo

La industria manufacturera constituye una actividad estratégica para la economía costarricense, tanto por su contribución a la producción y las exportaciones como por su capacidad de generar empleo en ocupaciones operativas, técnicas, profesionales y administrativas. Su relevancia se ha fortalecido con el desarrollo de actividades de mayor sofisticación tecnológica y la inserción del país en cadenas globales de valor, especialmente en sectores como dispositivos médicos, electrónica, productos farmacéuticos y manufactura avanzada.

Este dinamismo se refleja en el desempeño exportador. En 2025, las exportaciones costarricenses de bienes alcanzaron US$22.855 millones, con un crecimiento del 14 % respecto de 2024. El sector de equipo de precisión y médico se consolidó como el principal rubro exportador, con US$10.927 millones, equivalente a aproximadamente el 48 % de las exportaciones de bienes del país. Otras actividades manufactureras, como la industria químico-farmacéutica, eléctrica-electrónica y metalmecánica, también registraron incrementos en sus exportaciones (COMEX, 2026).

En términos laborales, la manufactura continúa siendo una de las principales ramas de ocupación nacional. De acuerdo con la Encuesta Continua de Empleo (ECE), durante el primer trimestre de 2026 aproximadamente **215 mil personas trabajaban en esta industria, equivalentes al 10,0 % de la población ocupada del país**. Se ubicó así entre las tres ramas económicas con mayor cantidad de personas ocupadas, después de comercio y reparación, y enseñanza y salud (INEC, 2026a, p. 4).

Sin embargo, la evolución reciente del empleo manufacturero muestra desafíos importantes. En ese mismo trimestre, el INEC registró una disminución interanual estadísticamente significativa de aproximadamente **38 mil personas ocupadas en manufactura**, de las cuales 28 mil correspondieron a mujeres (INEC, 2026a, p. 32).

IV.2. Es un sector heterogéneo, con distintas capacidades para generar y gestionar empleo

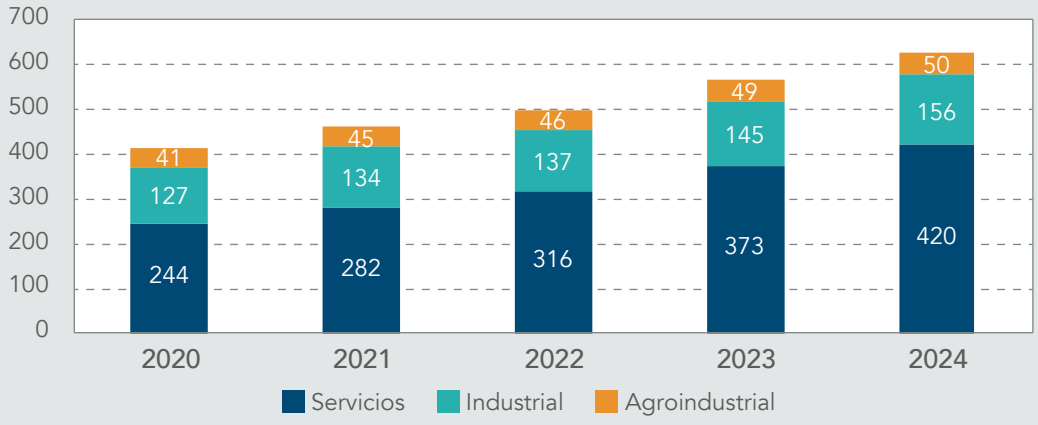
La importancia de la manufactura también debe comprenderse a partir de la diversidad de empresas que integran el sector. Como se explicó en el marco conceptual, conviven organizaciones de distintos tamaños, subsectores, niveles tecnológicos y regímenes de operación. Esta heterogeneidad se expresa en sus capacidades productivas y organizativas, así como en los recursos disponibles para contratar, formar y desarrollar talento humano.

La estructura empresarial costarricense muestra diferencias significativas entre pequeñas, medianas y grandes empresas. Según la OCDE, las PYMES representan el 97,4 % del total de empresas del país, pero aportan aproximadamente el 34,1 % del empleo formal, frente al 65,9 % generado por las grandes empresas (OCDE, 2023a, pp. 24–25). Aunque estos datos corresponden al conjunto de la economía y no exclusivamente a la manufactura, ilustran la importancia de distinguir entre la cantidad de empresas y su capacidad de generación de empleo.

En el sector industrial, las diferencias de tamaño pueden influir en la disponibilidad de recursos para establecer áreas especializadas de gestión del talento humano, programas de capacitación, políticas de compensación, beneficios complementarios y oportunidades de movilidad interna. Sin embargo, estas capacidades también dependen del subsector, el nivel tecnológico, la productividad y la organización de cada empresa.

La coexistencia entre el régimen definitivo y el régimen de zona franca introduce otra dimensión relevante. La magnitud del Régimen de Zona Franca se refleja en su impacto económico y laboral. Según PROCOMER, en 2024 había 626 empresas operando bajo este régimen, de las cuales 206 pertenecían a los sectores industrial y agroindustrial. Entre 2020 y 2024, el número total de empresas del régimen creció a una tasa anual compuesta del 11%, mientras que los sectores industrial y agroindustrial crecieron a una tasa anual compuesta del 5% (PROCOMER, 2025b).

// Gráfico 1. Costa Rica: cantidad de empresas del Régimen de Zona Franca en operación, según tipo de empresa, 2020-2024



Fuente: Elaborado a partir de PROCOMER (2025b).

En 2024, el Régimen de Zona Franca generó 197.038 empleos directos: 119.982 en servicios y 77.056 en bienes. Al incluir el empleo indirecto, la cifra total ascendió a 265.571 puestos. El empleo femenino representó el 45% del total en Zona Franca, mientras que el salario bruto mensual promedio fue de US$2.319, frente a US$1.169 del promedio nacional (PROCOMER, 2025b). Estos datos evidencian la importancia del régimen en la atracción de inversión, las exportaciones y el empleo formal, así como su papel en la configuración de un segmento laboral con mayores niveles relativos de remuneración, especialización y competencia por talento humano calificado. Sin embargo, esto no resta relevancia al Régimen Definitivo, que concentra una parte amplia de la economía formal, del tejido empresarial, del empleo y de los mercados internos y regionales.

Esta configuración del sector industrial es relevante para comprender el contexto en el que se desarrollan las relaciones laborales y la competencia por talento humano. Las diferencias en las condiciones de empleo, las oportunidades de formación y desarrollo y los recursos disponibles para la gestión del personal constituyen elementos de contexto que deben considerarse al analizar las dinámicas de rotación y permanencia de las personas jóvenes.

// Las diferencias en las condiciones de empleo, las oportunidades de formación y desarrollo y los recursos disponibles para la gestión del personal constituyen elementos de contexto que deben considerarse al analizar las dinámicas de rotación y permanencia de las personas jóvenes.

IV.3. A nivel nacional se reduce la disponibilidad de talento joven

Costa Rica atraviesa una transformación demográfica caracterizada por el envejecimiento progresivo de la población y la reducción relativa de las cohortes jóvenes. Este proceso tiene implicaciones para el mercado laboral, pues modifica la composición de la población en edad de trabajar y, a mediano y largo plazo, puede reducir la cantidad de personas que ingresan a las distintas etapas de educación, formación e inserción laboral.

De acuerdo con el Observatorio Económico y Social de la Universidad Nacional (OES-UNA), entre el segundo trimestre de 2019 y el mismo período de 2025 la población nacional aumentó un 5,9 %. Sin embargo, este crecimiento estuvo acompañado de cambios importantes en su composición por edad.

El grupo de **15 a 24 años disminuyó de 772.593 a 706.321 personas**, lo que representa una reducción de 66.272 personas, equivalente al 8,6 %. Su participación en la población total pasó del 15,3 % al 13,2 %. En contraste, la población de 60 años y más aumentó de 808.930 a 1.132.758 personas, un crecimiento del 40,0 %, y su peso relativo pasó del 16,0 % al 21,2 % (OES-UNA, 2025, p. 8).

// El grupo de **15 a 24 años disminuyó de 772.593 a 706.321 personas**, lo que representa una reducción de 66.272 personas, equivalente al 8,6 %. Su participación en la población total pasó del 15,3 % al 13,2 %.

Tabla 6. Distribución de la población por grupo de edad, II trimestre 2019 y II trimestre 2025

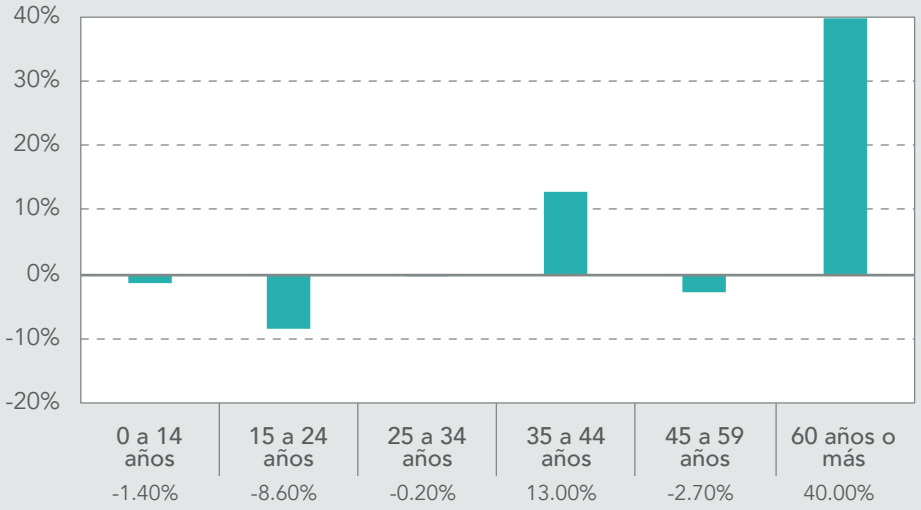
Grupo de edad	Total de personas, II trimestre 2019	Distribución dentro de la población total, 2019	Total de personas, II trimestre 2025	Distribución dentro de la población total, 2025	Variación absoluta del número de personas, 2019-2025	Variación porcentual del número de personas, 2019-2025	Cambio en la distribución dentro de la población total, 2019-2025
0 a 14 años	1.111.559	22,00%	1.096.521	20,50%	-15.038	-1,40%	-1,5 p.p.
15 a 24 años	**772.593**	**15,30%**	**706.321**	**13,20%**	**-66.272**	**-8,60%**	**-2,1 p.p.**
25 a 34 años	**755.696**	**15,00%**	**753.848**	**14,10%**	**-1.848**	**-0,20%**	**-0,9 p.p.**
35 a 44 años	653.596	12,90%	738.633	13,80%	85.037	13,00%	0,9 p.p.
45 a 59 años	943.975	18,70%	918.405	17,20%	-25.570	-2,70%	-1,5 p.p.
60 años o más	**808.930**	**16,00%**	**1.132.758**	**21,20%**	**323.828**	**40,00%**	**5,2 p.p.**

Fuente: elaboración propia, a partir de OES-UNA, 2025, p. 8.

El grupo de 25 a 34 años mostró una relativa estabilidad en términos absolutos, pero también redujo su participación en la población total, del 15,0 % al 14,1 %. Esta evolución evidencia que la transformación demográfica no se limita a las personas más jóvenes, sino que también modifica progresivamente la composición de las cohortes en edades de consolidación laboral temprana.

La disminución de las cohortes jóvenes también se observa entre las personas menores de 15 años, cuya población se redujo un 1,4 % entre 2019 y 2025. Aunque este cambio es menos pronunciado, resulta relevante para anticipar la composición futura de los grupos que ingresarán al sistema educativo y, posteriormente, al mercado laboral (OES-UNA, 2025, p. 8).

// Gráfico 2. Costa Rica. Variación porcentual de la población según grupo de edad, II trimestre 2019–II trimestre 2025



Fuente: elaboración propia a partir de OES-UNA (2025, p. 8).

Esta tendencia es consistente con el diagnóstico del Estado de la Educación 2025, que señala que Costa Rica ha pasado de una estructura poblacional predominantemente joven a una composición con mayor presencia relativa de personas adultas. Este cambio reduce las cohortes en edad de ingresar a la educación superior y plantea desafíos para la formación de talento calificado. Por ello, el informe destaca la necesidad de ampliar el acceso a la educación superior, incorporando poblaciones que tradicionalmente han enfrentado barreras de acceso, sin comprometer la calidad de la formación (PEN, 2025, pp. 326–327).

En términos laborales, la reducción de las cohortes jóvenes limita la disponibilidad potencial de nuevas personas trabajadoras en un contexto de atracción de inversiones y creciente demanda de personal técnico y especializado. Esta transformación puede intensificar la competencia por talento joven, especialmente en actividades intensivas en conocimiento y tecnología, como la manufactura avanzada. En este escenario, adquiere importancia ampliar las oportunidades de formación e inserción en ocupaciones industriales de mayor demanda, así como fortalecer los mecanismos de incorporación, acompañamiento y retención del talento joven.

IV.4. Las personas jóvenes enfrentan dificultades de inserción laboral

Aunque los indicadores agregados muestran una reducción del desempleo, varias fuentes advierten que esta mejora debe interpretarse con cautela.

El Observatorio Económico y Social de la Universidad Nacional señala que, entre 2019 y 2025, el desempleo abierto disminuyó de manera significativa; sin embargo, esta reducción coexistió con una caída en la cantidad total de personas ocupadas y con una reducción de la fuerza de trabajo (OES-UNA, 2025, pp. 5-6, 11-13). En este marco, la situación de la población joven adquiere especial relevancia, porque combina **menor participación, menor ocupación, mayor desempleo y trayectorias de inserción más discontinuas que las de la población adulta.**

La OCDE advierte una caída significativa en la tasa de empleo de las personas jóvenes. Además, indica que la proporción de jóvenes que no estudian ni trabajan es relativamente alta en Costa Rica (OCDE, 2025, p. 22).

Estas dificultades son especialmente visibles en la población de 15 a 24 años. En el segundo trimestre de 2025, su tasa de ocupación fue de apenas 26,7 %, frente al 75,1 % registrado entre las personas de 25 a 35 años. Asimismo, **la tasa de desempleo juvenil alcanzó el 24,9 %, más de tres veces el promedio nacional (7,4 %)** y prácticamente el doble del promedio de América Latina y el Caribe, estimado en 12,5 % para el primer semestre de 2025 (MTSS-DNE-OML, 2025, pp. 3–10; OES-UNA, 2025, p. 45; OIT, 2025, pp. 43–47).

// Tabla 7. Costa Rica. Indicadores seleccionados de inserción laboral juvenil y total nacional, II trimestre de 2025

Indicador	Total nacional	15 a 24 años	25 a 35 años
Población ocupada	2.153.487	188.321	625.272
Tasa de ocupación	50,7 %	26,7 %	75,1 %
Personas desempleadas	172.591	62.487	55.647
Distribución de la población desempleada	100,0 %	36,2 %	32,2 %
Tasa de desempleo abierto	7,4 %	24,9 %	8,2 %

Nota: los rangos de edad corresponden a los utilizados en las fuentes estadísticas y no coinciden exactamente con la población de 18 a 28 años definida para el estudio.
Fuente: elaboración propia a partir de MTSS-DNE-OML (2025, pp. 2–10) y OES-UNA (2025, p. 45).

La calidad del empleo también constituye un desafío. En el segundo trimestre de 2025, el 32,1 % de las personas ocupadas de 15 a 24 años trabajaba en condiciones de informalidad y solo el 12,2 % desempeñaba ocupaciones de alta calificación (OES-UNA, 2025, pp. 67–68). La industria representaba el 11,6 % del empleo de este grupo y el 12,7 % del empleo de las personas de 25 a 35 años, lo que confirma su relevancia como

espacio de inserción laboral juvenil (MTSS-DNE-OML, 2025, pp. 4–5).

Otro desafío es la proporción de jóvenes que no estudian ni trabajan. En el segundo trimestre de 2025, **146.258 personas de 15 a 24 años se encontraban en esta condición, equivalentes al 20,7 % de ese grupo etario**, frente al 18,1 % registrado en 2019. Entre ellas, el 38,4 % buscaba empleo, el 18,8 % tenía obligaciones familiares que le impedían estudiar o trabajar y el 42,8 % declaró no realizar ninguna de estas actividades ni tener responsabilidades familiares (OES-UNA, 2025, pp. 72–75).

Estos indicadores muestran que las dificultades de inserción laboral juvenil van más allá del desempleo e incluyen la baja ocupación, la informalidad y la desvinculación simultánea del estudio y el trabajo. En un contexto de reducción de las cohortes jóvenes y creciente demanda de competencias laborales, estas condiciones plantean desafíos para ampliar las oportunidades de incorporación al empleo y aprovechar el talento disponible.

// Calidad en el empleo constituye un desafío:

- **// 32,1 % de las personas jóvenes ocupadas (15 a 24 años)** trabajaba en condiciones de informalidad durante el segundo trimestre de 2025.
- **// 11,6 % del empleo de personas de 15 a 24 años** correspondía a la industria.
- **// 12,7 % del empleo de personas de 25 a 35 años** correspondía a la industria.

IV.5. Persisten brechas educativas y de competencias para el empleo

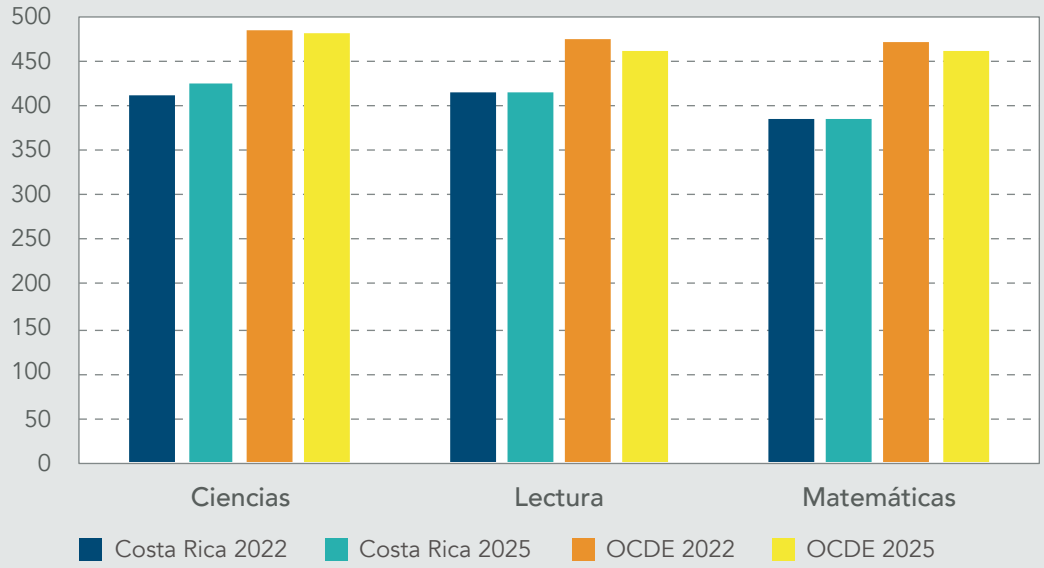
La transformación productiva de Costa Rica hacia actividades de mayor complejidad tecnológica ha puesto de manifiesto desajustes entre las competencias disponibles en la fuerza de trabajo y las requeridas por los sectores productivos. La OCDE señala que estas brechas varían según la actividad económica y son particularmente relevantes en sectores vinculados con la exportación, la manufactura avanzada y los servicios intensivos en conocimiento, especialmente en competencias STEM, digitales y dominio del inglés (OCDE, 2025, pp. 24, 89).

Uno de los principales desafíos es la limitada cobertura de la educación técnica y la formación profesional. El Estado de la Educación 2025 advierte que la educación técnica profesional mantiene una cobertura baja y estancada desde hace más de tres décadas. Según la Encuesta Nacional de Hogares de 2024, apenas el 4,8 % de la fuerza de trabajo tenía algún grado de formación técnica y solamente el 3,4 % de la población de 18 a 64 años reportaba la educación técnica como su nivel educativo más alto alcanzado (PEN, 2025, pp. 120–125).

A estas limitaciones se suman los problemas de calidad de los aprendizajes. Los resultados de PISA 2025 muestran una mejora estadísticamente significativa en Ciencias, donde Costa Rica pasó de 411 puntos en 2022 a 424 en 2025, mientras que Lectura (416 puntos) y Matemáticas (387 puntos) se mantuvieron relativamente estables. No obstante, el país continúa por debajo del promedio de la OCDE en las tres áreas, con brechas de 58 puntos en

Ciencias, 45 en Lectura y 76 en Matemáticas. Estos resultados evidencian que, pese a los avances recientes, persisten desafíos importantes para fortalecer los aprendizajes fundamentales de la población estudiantil (OCDE, 2026).

// Gráfico 3. Resultados PISA de Costa Rica y promedio de la OCDE, 2022 y 2025



Fuente: elaboración propia a partir de OCDE (2023b), PISA 2022 Results (Volume I), y OCDE (2026), PISA 2025 Results (Volume I).

Las competencias digitales presentan dificultades adicionales. Con base en PISA 2022, el Estado de la Educación identificó que el 48 % de las personas estudiantes evaluadas tenía bajas competencias digitales y el 52 % competencias intermedias, sin identificar perfiles con competencias avanzadas. Estos resultados evidencian limitaciones en el uso productivo, crítico y orientado al aprendizaje de las tecnologías (PEN, 2025, pp. 109–110).

El dominio del inglés constituye otra dimensión relevante para la empleabilidad en actividades vinculadas con mercados internacionales. El Estado de la Educación señala dificultades para implementar de manera efectiva y equitativa su enseñanza desde la primaria (PEN, 2025, pp. 143–144). En el ámbito laboral, apenas el 14,2 % de las personas ocupadas de 15 a 24 años reportaba dominar un segundo idioma, proporción que alcanzaba el 16,5 % entre las personas de 25 a 35 años (MTSS-DNE-OML, 2025, pp. 4–5).

El perfil educativo de la población joven también refleja estos desafíos. En el segundo trimestre de 2025, **el 75,9 % de las personas ocupadas de 15 a 24 años tenía secundaria completa o menos**, frente al 61,2 % del grupo de 25 a 35 años (INEC, 2026c; MTSS-DNE-OML, 2025, pp. 3–5). Entre las personas desempleadas de 15 a 24 años, esta proporción alcanzaba el 87,6 % (INEC, 2026c). Además, la tasa de desempleo de jóvenes con secundaria completa o menos era del 27,7 %, frente al 14,6 % entre quienes contaban con educación universitaria, con o sin título (INEC, 2026b, 2026c).

En conjunto, la evidencia muestra una brecha entre las competencias de una parte importante de la población joven y las necesidades de actividades productivas cada vez más especializadas. Para la industria manufacturera, estas diferencias adquieren particular importancia por la coexistencia de procesos operativos tradicionales con actividades que requieren mayor formación técnica, competencias digitales, dominio de idiomas y capacidad de adaptación tecnológica.

IV.6. La industria manufacturera enfrenta escasez de talento y una demanda de competencias cada vez más especializadas

La escasez de talento humano en el sector industrial no responde únicamente a la falta de personas trabajadoras, sino también a desajustes entre las competencias disponibles y las requeridas por las empresas. Estos pueden ser cuantitativos, cuando no existen suficientes personas para cubrir determinados puestos, o cualitativos, cuando las personas disponibles no reúnen las competencias necesarias (CINTERFOR, 2017, pp. 15–16).

En Costa Rica, ManpowerGroup estimó que en 2025 el 71 % de las empresas enfrentaba dificultades para encontrar talento, cifra cercana al promedio global del 74 %. En el sector manufacturero costarricense, este indicador alcanzó el 65 % (ManpowerGroup, 2025, pp. 5, 11–15).

La Encuesta Nacional de Demanda Laboral 2023 (ENADEL) permite profundizar en las necesidades específicas del sector de manufactura. El 80,8 % de los establecimientos con al menos un puesto asalariado contaba con operarios y artesanos; el 53,3 %, con técnicos de nivel medio; el 44,3 %, con operadores de máquinas y ensambladores; y el 26,9 %, con profesionales. Además, cerca del 40 % de los establecimientos tenía al menos un puesto que requería formación técnica y el 40,6 % contaba con puestos que exigían educación superior (INEC, 2024b, pp. 29–30, 36).

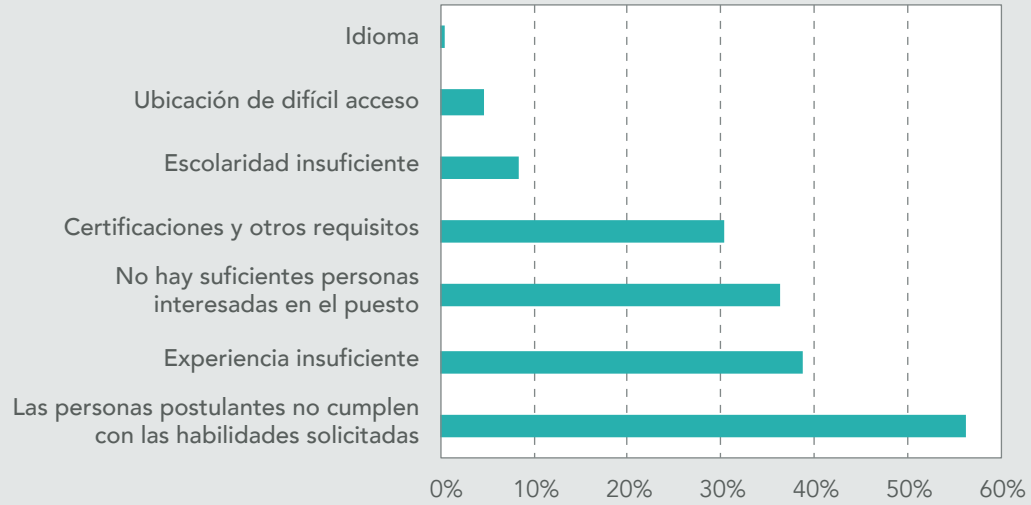
Como parte de la demanda, destacan competencias socioemocionales y técnicas. El 96,9 % de los establecimientos manufactureros solicitaba alguna habilidad socioemocional, principalmente compromiso con el trabajo, actitud positiva, trabajo en equipo, buenas relaciones laborales, comunicación, iniciativa y aprendizaje continuo. Entre las competencias técnicas destacaban los conocimientos básicos de informática, manejo de datos numéricos, cálculos matemáticos, uso de equipos y conocimientos especializados sobre productos y servicios (INEC, 2024b, pp. 30–31, 34).

El dominio del inglés presenta diferencias importantes entre subsectores. Aunque el 18,9 % de los establecimientos manufactureros tenía al menos un puesto que requería este idioma, la proporción alcanzaba el 48,1 % en fabricación de productos farmacéuticos, el 63,3 % en equipos eléctricos, informáticos, electrónicos y de óptica, y el 66,7 % en otras industrias manufactureras (INEC, 2024b, p. 31). [2]

2 "Otras industrias manufactureras" es una categoría residual que agrupa actividades manufactureras diversas no clasificadas en las categorías específicas presentadas por la fuente. Puede incluir, entre otras, la fabricación de instrumentos y suministros médicos y odontológicos.

Las dificultades para cubrir vacantes permiten dimensionar estos desajustes. Según la ENADEL, el 16,1 % de los establecimientos manufactureros tenía puestos vacantes y, entre ellos, el 60,8 % reportaba dificultades para cubrirlos. Las principales razones se relacionaban con la falta de habilidades requeridas, experiencia insuficiente, escasez de personas interesadas y requisitos de certificación (INEC, 2024b, p. 32).

// Gráfico 4 Costa Rica. Principales dificultades para cubrir vacantes en establecimientos manufactureros, 2023.



Nota: Los porcentajes corresponden a establecimientos manufactureros con vacantes difíciles de ocupar. Se admiten varias razones, por lo que no suman 100 %. **Fuente:** elaboración propia a partir de INEC (2024b, p. 32).

Estudios impulsados por la Cámara de Industrias, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) y la Fundación Konrad Adenauer también evidencian brechas relevantes para la inserción y permanencia en ocupaciones técnicas y profesionales del sector industrial. En 2020, una investigación sobre puestos con potencial para la formación dual identificó brechas técnicas y socioemocionales en áreas como mantenimiento industrial, inspección de calidad, refrigeración, transformación de plásticos y mantenimiento de moldes, especialmente en industria alimentaria y ciencias de la vida.

En 2023, otro estudio sobre digitalización y empleabilidad en dispositivos médicos y servicios TIC mostró que la transformación tecnológica aumenta la demanda de talento en áreas como electromecánica, automatización, análisis de datos y trabajo en la nube, junto con competencias técnicas, digitales y socioemocionales —como orientación a la calidad, comunicación asertiva y adaptabilidad— e inglés avanzado (CICR et al., 2020, pp. 16-18; CICR et al., 2023, pp. 78, 83-84).

La evidencia reciente de CINDE confirma que, en los sectores multinacionales de mayor sofisticación productiva, la demanda de talento se concentra en perfiles técnicos y profesionales, con una creciente especialización según el sector. En manufactura, las carreras universitarias más requeridas son Ingeniería Industrial, Ingeniería Química e Ingeniería Electrónica, seguidas por Administración de Empresas, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería

Electromecánica, Finanzas y Contaduría, Ingeniería Mecatrónica, Química y Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos. En especialidades técnicas, la mayor demanda se concentra en Electrónica Industrial, Gestión de la Producción y Mantenimiento Industrial.

En cuanto a certificaciones, CINDE señala que, en el sector manufactura, el 49% de la demanda corresponde a la categoría de Ingeniería y Manufactura, donde las certificaciones más valoradas son Six Sigma, Electromecánica y Calidad de Suplidores. La misma fuente destaca que, más allá de las diferencias sectoriales en formación técnica, las empresas multinacionales valoran habilidades estratégicas como comunicación, trabajo en equipo y adaptabilidad (CINDE, 2026, s. p.).

En conjunto, la evidencia confirma que las necesidades de talento humano en manufactura son diversas y varían según la actividad productiva y su nivel de especialización. La coexistencia de dificultades para cubrir vacantes y brechas de competencias constituye una condición relevante del mercado laboral en el que las empresas buscan atraer y retener talento joven.

IV.7. Las desigualdades de género limitan las oportunidades de inserción y desarrollo laboral

Las desigualdades de género constituyen una dimensión relevante para comprender las oportunidades laborales de la población joven. La OIT advierte que, en América Latina y el Caribe, estas brechas persisten incluso entre personas con niveles educativos medios y altos, debido a factores

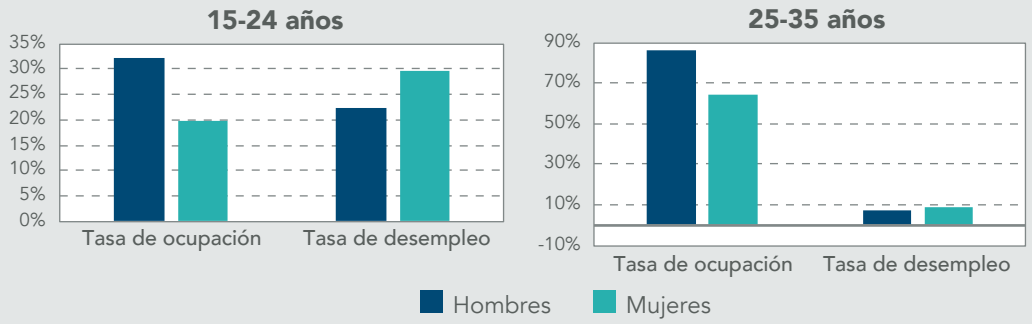
// La coexistencia de dificultades para cubrir vacantes y brechas de competencias constituye una condición relevante del mercado laboral en el que las empresas buscan atraer y retener talento joven.



estructurales como la distribución desigual del trabajo doméstico y de cuidados, la segregación ocupacional y los sesgos de género en la contratación (OIT, 2025, p. 41).

En Costa Rica, las diferencias aparecen desde las primeras etapas de inserción laboral. Durante el segundo trimestre de 2025, la tasa de ocupación de los hombres de 15 a 24 años fue de 32,2 %, frente al 19,7 % de las mujeres. Entre las personas de 25 a 35 años, la diferencia aumentó: 85,9 % en hombres y 64,0 % en mujeres. Asimismo, las tasas de desempleo fueron superiores entre las mujeres de ambos grupos etarios (MTSS-DNE-OML, 2025, pp. 4–8).

// Gráfico 5. Costa Rica. Tasas de ocupación y desempleo por sexo y grupo de edad, II trimestre de 2025



Fuente: elaboración propia a partir de MTSS-DNE-OML (2025, pp. 4–8).

Las responsabilidades familiares y de cuidado contribuyen a explicar estas diferencias. En el segundo trimestre de 2025, el 40 % de las mujeres fuera de la fuerza de trabajo señaló las obligaciones familiares como razón principal, frente al 3 % de los hombres. En términos absolutos, esto representaba 487.345 mujeres y 18.901 hombres. La diferencia era especialmente marcada entre las mujeres de 25 a 34 años fuera de la fuerza de trabajo, de las cuales el 73 % señaló las obligaciones familiares como razón principal de su inactividad (OES-UNA, 2025, pp. 21–24).

Las desigualdades también se manifiestan en las trayectorias educativas. Aunque las mujeres registran mejores indicadores generales de acceso y finalización universitaria, su participación sigue siendo menor en áreas STEM. En 2024, la asistencia universitaria de mujeres de 18 a 24 años alcanzó el 38,9 %, frente al 30,4 % de los hombres; sin embargo, persiste una menor participación femenina en ingenierías, computación y carreras con alto contenido de matemáticas y programación (PEN, 2025, pp. 308–309).

Esta segmentación también se observa en la educación técnica profesional. Aunque las mujeres representaron el 57,4 % de las personas egresadas entre 2014 y 2023, su participación se concentró en especialidades tradicionalmente feminizadas. En áreas como Desarrollo de Software, Redes y Bases de Datos, Electrónica y Mecánica, las mujeres representaron entre el 21,0 % y el 38,6 % de los egresos. En conjunto, apenas el 34,9 % del talento formado en áreas STEM correspondió a mujeres (PEN, 2025, pp. 124–126).

Estos datos muestran que las desigualdades no se limitan al acceso general a la educación o al empleo, sino que también afectan las oportunidades de formación e incorporación

a ocupaciones técnicas y profesionales vinculadas con la transformación productiva. En un contexto de reducción de las cohortes jóvenes, ampliar la participación laboral femenina y diversificar sus trayectorias formativas adquiere especial relevancia para el aprovechamiento del talento disponible en la industria manufacturera.

IV.8. De los desafíos del contexto a las experiencias de las empresas y las personas jóvenes

La revisión documental muestra que la industria manufacturera enfrenta un entorno complejo para atraer, incorporar y retener talento joven, marcado por la reducción de las cohortes juveniles, las dificultades de inserción laboral, las brechas de competencias y las desigualdades de género. Estas condiciones estructurales no explican por sí solas la rotación del talento joven, pero permiten comprender el contexto en el que las empresas gestionan su personal y las personas jóvenes toman decisiones sobre su trayectoria laboral.

// La industria manufacturera enfrenta un entorno complejo para atraer, incorporar y retener talento joven, marcado por la reducción de las cohortes juveniles, las dificultades de inserción laboral, las brechas de competencias y las desigualdades de género.

A partir de este marco, los siguientes apartados presentan los resultados del trabajo de campo, que permiten profundizar en las dinámicas de rotación y permanencia, los factores asociados y las estrategias de retención, considerando tanto las perspectivas empresariales como las experiencias y expectativas de las personas jóvenes.

V.¿Qué revela la investigación sobre la rotación y retención del talento joven en la industria manufacturera de la GAM?



V. ¿Qué revela la investigación sobre la rotación y retención del talento joven en la industria manufacturera de la GAM?

En un contexto marcado por el envejecimiento de la población, la reducción de las cohortes jóvenes, la persistencia de brechas educativas, de género y de competencias laborales, comprender los factores que inciden en la atracción y retención del talento joven adquiere especial importancia para la industria manufacturera costarricense, una de las principales actividades económicas del país por su contribución a la producción, las exportaciones y la generación de empleo. Los desafíos descritos en los capítulos anteriores ponen de relieve la necesidad de profundizar en cómo se manifiestan estas dinámicas en las empresas y en las experiencias laborales de las personas jóvenes.

> Comprender los factores que inciden en la atracción y retención del talento joven adquiere especial importancia para la industria manufacturera costarricense, una de las principales actividades económicas del país por su contribución a la producción, las exportaciones y la generación de empleo.

Este capítulo presenta un análisis integrado de los resultados del trabajo de campo, que recoge las perspectivas de los dos actores centrales de esta problemática: las empresas manufactureras y las personas jóvenes con experiencia de vinculación al mercado laboral, complementadas con los aportes de representantes de entidades especializadas en desarrollo productivo y apoyo empresarial en Costa Rica. Esta combinación permite contrastar percepciones, identificar coincidencias y diferencias, y profundizar en los factores asociados a la competencia por el talento humano, las experiencias de la población joven y las estrategias empresariales de retención.

Tal y como se explicó en el apartado metodológico de ese informe, el análisis integra los resultados de un sondeo en que participaron a 31 empresas manufactureras de la GAM y de cuatro grupos focales efectuados con la participación de 42 personas jóvenes con experiencia laboral, de práctica profesional o pasantía. Estas dos perspectivas se complementan y contrastan con la información cualitativa obtenida mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a un total de 17 personas vinculadas con empresas y entidades de apoyo al sector productivo: tres grandes empresas de zona franca, dos grandes empresas de régimen definitivo, tres Pyme de régimen definitivo y cinco entidades vinculadas con el desarrollo productivo, el comercio exterior, la atracción de inversiones y el apoyo al sector empresarial. Estas entrevistas contribuyeron inicialmente a delimitar y profundizar en el problema de investigación y aportaron información cualitativa relevante que se integra al análisis de los resultados finales del estudio.

// Cuadro 1. Distribución de las entrevistas exploratorias según tipo de organización

Tipo de organización	Características	Entrevistas a organizaciones
Empresas manufactureras	Grandes, zona franca	3
Empresas manufactureras	Grandes, régimen definitivo	2
Empresas manufactureras	PYMES, régimen definitivo	3
Entidades públicas	El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), la Promotora del Comercio Exterior (PROCOMER)	3
Organizaciones de apoyo y representación empresarial	La Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) y la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR)	2
Total	Organizaciones consultadas	13

Fuente: elaboración propia a partir del registro de entrevistas exploratorias, 2026.

Dado el carácter exploratorio del estudio y el tamaño y tipo de muestra, los resultados del sondeo no son estadísticamente representativos del conjunto de empresas manufactureras de la GAM. Su valor radica en que permiten identificar tendencias y diferencias entre las empresas participantes, que se analizan con mayor profundidad al incorporar las experiencias y perspectivas recogidas mediante las otras técnicas de investigación.

// Tabla 8. Resumen de fuentes de información y función principal para el análisis

Fuente	Función principal en el análisis integrado
Sondeo a 31 empresas	Establecer tendencias y comparaciones descriptivas por régimen, subsector, tamaño y otras variables disponibles.
Entrevistas semiestructuradas a 17 personas de empresas y entidades especializadas	Profundizar en la interpretación de las dinámicas empresariales, la demanda de perfiles, las diferencias productivas y las condiciones de competencia por talento.
Cuatro grupos focales con 42 participantes	Incorporar experiencias y percepciones de las personas jóvenes sobre inserción, movilidad, permanencia, género y propuestas de mejora.

Fuente: elaboración propia

El capítulo se organiza tomando como base los datos del sondeo, que son complementados con los resultados de las técnicas cualitativas. Inicia con la caracterización de las empresas participantes y del talento joven que emplean, continua con el análisis de la magnitud y las características de la rotación, los factores

asociados a la permanencia y salida, y las diferencias según régimen de operación y subsector manufacturero. Posteriormente, se examinan las experiencias generacionales y de género, las estrategias empresariales de retención y las necesidades de apoyo educativo e institucional para fortalecer la inserción y permanencia del talento joven.

V.1. Perfil de las empresas participantes y del talento joven

La caracterización de las empresas participantes y de las personas jóvenes trabajadoras constituye el punto de partida de esta sección. Permite identificar las principales particularidades de los grupos estudiados y reconocer diferencias en la composición empresarial y laboral que deben considerarse al analizar las dinámicas de rotación y retención.

V.1.1. Diversidad de perfiles productivos y empresariales entre las empresas participantes

El sondeo empresarial reunió información de **31 empresas manufactureras ubicadas en 12 cantones de la GAM**. Su distribución territorial comprende las cuatro provincias: San José concentra 12 empresas (38,7 %), Alajuela ocho (25,8 %), Cartago siete (22,6 %) y Heredia cuatro (12,9 %).

En cuanto al régimen de operación, 20 empresas (64,5 %) pertenecen al régimen definitivo y 11 (35,5 %) al régimen de zona franca. La composición sectorial es diversa, aunque predominan las actividades alimentarias, de bebidas y agroindustriales, con diez empresas (32,3 %), y la fabricación de dispositivos médicos y otras manufacturas vinculadas con ciencias de la vida, con siete (22,6 %). Otras siete empresas (22,6 %) se dedican a distintas actividades manufactureras, mientras que las restantes corresponden a industrias químicas, farmacéuticas, plásticas, metalmecánicas y eléctricas o electrónicas.

// Cuadro 2. Composición sectorial según régimen de operación, Sondeo CICR, 2026

Actividad industrial	Régimen definitivo	Zona franca	Total
Alimentaria, bebidas o agroindustrial	10	0	10
Dispositivos médicos y ciencias de la vida	1	6	7
Química, farmacéutica o cosmética	1	2	3
Plásticos y caucho	1	1	2
Metalmecánica	1	0	1
Eléctrica o electrónica	0	1	1
Otras manufacturas	6	1	7
Total	**20**	**11**	**31**

Fuente: elaboración propia, a partir del Sondeo CICR, 2026.

La distribución por actividad presenta una característica importante: **las diez empresas alimentarias y agroindustriales pertenecen al régimen definitivo, mientras que seis de las siete empresas de dispositivos médicos corresponden a zona franca**. Esta asociación entre régimen y subsector deberá considerarse al interpretar las diferencias observadas posteriormente, pues no es posible atribuirlas exclusivamente al régimen de operación, sino que también podrían asociarse al subsector productivo.

Las empresas participantes presentan una trayectoria consolidada en el país: 27 de las 31 (87,1 %) iniciaron operaciones antes de 2010. Asimismo, predominan las organizaciones con planillas numerosas. De acuerdo con la clasificación de la CCSS según cantidad de personas trabajadoras, 21 empresas (67,7 %) se clasifican como grandes y diez (32,3 %) como pequeñas o medianas.

V.1.2. El talento joven representa cerca del 25 % del personal, con una baja y desigual participación de mujeres

// La participación de las mujeres en las planillas presenta una marcada heterogeneidad entre las empresas consultadas. Los porcentajes reportados oscilan entre el 5 % y el 85 %, con una **mediana general del 26 %.**

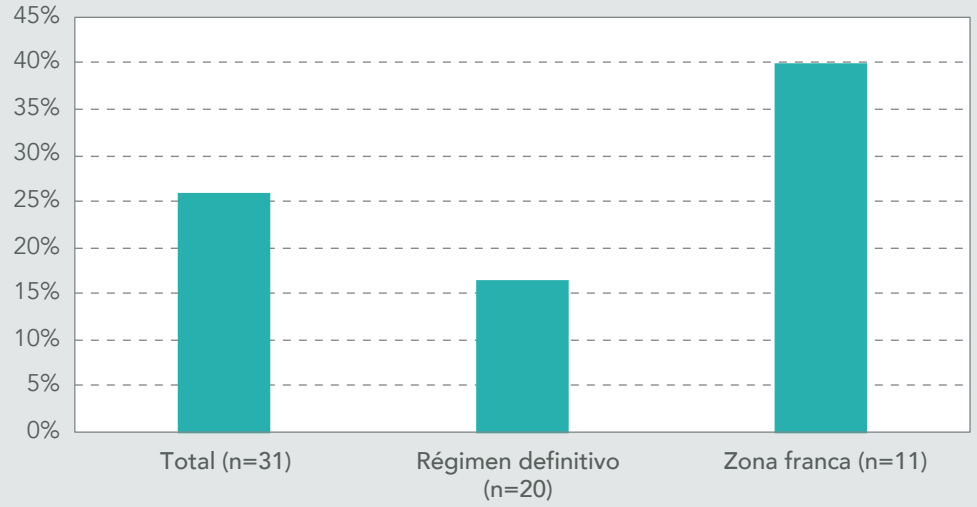
La distribución por edad reportada en el sondeo muestra una participación relativamente equilibrada entre grupos etarios. Las personas de **18 a 28 años representan, en promedio, el 24,9 % de las planillas empresariales**; las de 29 a 35 años, el 23,7 %; las de 36 a 44 años, el 27,0 %; y las de 45 años o más, el 24,5 %.

Sin embargo, la presencia juvenil varía entre empresas. En 19 de las 31 (61,3 %), las personas de 18 a 28 años representan al menos una quinta parte del personal, mientras que en diez empresas (32,3 %) alcanzan el 30 % o más. Por régimen de operación, la mediana de participación juvenil es del 30 % en zona franca y del 18,8 % en régimen definitivo.[3]

La participación de las mujeres en las planillas presenta una marcada heterogeneidad entre las empresas consultadas. Los porcentajes reportados oscilan entre el 5 % y el 85 %, con una **mediana general del 26 %.** En 15 de las 31 empresas (48,4 %), las mujeres representan como máximo una quinta parte del personal, mientras que en otras 14 (45,2 %) alcanzan al menos el 40 %. También se observan diferencias importantes según régimen de operación: la mediana de participación femenina es del 40 % en las empresas de zona franca, frente al 16,5 % en las de régimen definitivo. Sin embargo, estas diferencias deben interpretarse considerando la distinta composición sectorial de ambos grupos, particularmente la concentración de empresas de dispositivos médicos en zona franca y de la industria alimentaria en régimen definitivo, por lo que no pueden atribuirse exclusivamente al régimen de operación.

3 Las proporciones por edad corresponden al promedio simple de los porcentajes estimados por cada empresa, no a la distribución agregada del conjunto de personas trabajadoras. Las comparaciones entre regímenes son descriptivas y corresponden exclusivamente a las empresas participantes.

// Gráfico 6. Mediana de participación femenina en las planillas de las empresas participantes, según régimen de operación. Sondeo CICR, 2026.



* Los porcentajes corresponden a la ***mediana*** de participación femenina reportada por las empresas de cada grupo, no al porcentaje agregado de mujeres trabajadoras.
Fuente: elaboración propia a partir del Sondeo CICR, 2026.

Los resultados cualitativos aportan elementos para contextualizar esta distribución. En los grupos focales, las personas participantes señalaron que determinadas ocupaciones técnicas y profesionales, como las vinculadas con mantenimiento industrial, electromecánica y refrigeración, continúan siendo consideradas como puestos principalmente para hombres. Asimismo, identificaron patrones de segregación por sexo en determinados subsectores y puestos de trabajo. Sin embargo, las barreras de género identificadas en las experiencias de ingreso, desarrollo y permanencia laboral de las personas jóvenes se analizan con mayor profundidad en el apartado 5.5.

V.1.3. La inserción del talento joven se produce principalmente con secundaria completa o niveles inferiores y se concentra en puestos operativos y técnicos

En promedio, dentro de las empresas participantes, el 82,0 % del personal joven tiene como mayor nivel educativo secundaria completa o niveles inferiores. La secundaria completa constituye la categoría más frecuente (40,1 %), seguida de secundaria incompleta (23,9 %) y primaria completa o menos (18,0 %). Al analizar la información por regímenes, las empresas de zona franca presentan una mayor participación de jóvenes con secundaria completa (50,5 %, frente al 34,1 % en régimen definitivo) y una menor presencia de quienes cuentan únicamente con primaria completa o menos (8,5 %, frente al 23,5 % en régimen definitivo).

// La presencia de formación técnica entre el personal joven es relativamente limitada y varía considerablemente entre empresas. La mediana general es del 20 %, con una participación ligeramente mayor en zona franca (21 %) que en régimen definitivo (15 %).

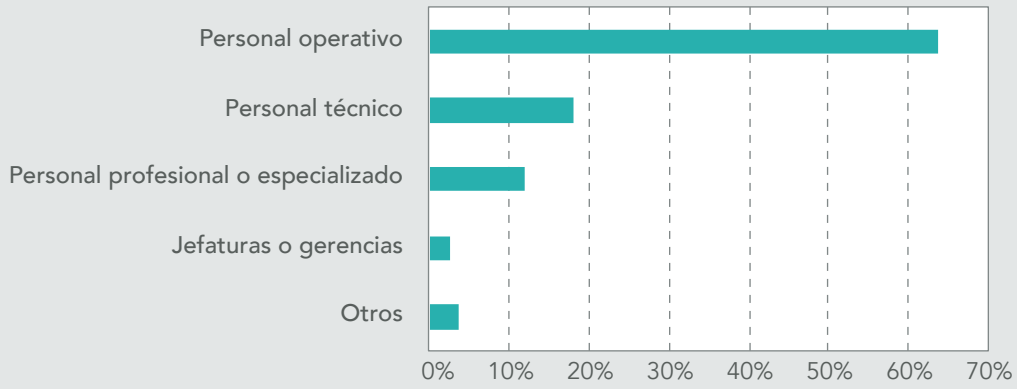


La presencia de formación técnica entre el personal joven es relativamente limitada y varía considerablemente entre empresas. En 18 de las 31 empresas (58,1 %), menos de una cuarta parte de las personas jóvenes cuenta con este tipo de formación, mientras que en siete empresas (22,6 %) representa al menos la mitad. La mediana general es del 20 %, con una participación ligeramente mayor en zona franca (21 %) que en régimen definitivo (15 %).

Este resultado adquiere interés al contrastarlo con los grupos focales, donde personas con formación técnica señalaron dificultades para que sus competencias y cualificaciones fueran reconocidas y valoradas en el mercado laboral. Asimismo, en las entrevistas empresariales y con entidades de apoyo se identificaron necesidades de personal técnico y de fortalecimiento de competencias para responder a los requerimientos productivos. En conjunto, estas perspectivas muestran que la relación entre formación técnica y empleo no depende únicamente de la disponibilidad de personas formadas, sino también del reconocimiento de sus competencias y de las oportunidades efectivas de inserción y desarrollo laboral.

En cuanto a su ubicación ocupacional, las personas jóvenes empleadas en las empresas participantes se concentran principalmente en puestos operativos y técnicos, una distribución que debe interpretarse considerando sus características educativas y la etapa de su trayectoria laboral. Según las estimaciones empresariales, el 63,8 % de las personas trabajadoras jóvenes ocupa puestos operativos y el 17,9 % puestos técnicos. En conjunto, ambas categorías concentran el 81,8 % del empleo juvenil, mientras que la presencia de personas jóvenes en puestos profesionales, especializados y de jefatura es considerablemente menor.

// Gráfico 7. Distribución ocupacional promedio de las personas jóvenes en las empresas participantes. Sondeo CICR, 2026



Nota: Los porcentajes corresponden al promedio simple de las distribuciones reportadas por las 31 empresas y no a la distribución agregada del total de personas jóvenes.
Fuente: elaboración propia, a partir del Sondeo CICR, 2026.

Este patrón se presenta en ambos regímenes, aunque con diferencias en su composición. En el régimen definitivo, el personal operativo tiene mayor peso (66,2 %, frente al 59,5 % en zona franca), mientras que en zona franca es superior la participación de personal técnico (22,5 %, frente al 15,4 % en régimen definitivo). En contraste, la presencia de personas jóvenes en puestos de jefatura o gerencia es muy reducida en ambos grupos, con promedios de 2,8 % en régimen definitivo y 2,3 % en zona franca.

No obstante, en los grupos focales algunas personas participantes señalaron una mayor apertura de determinadas empresas transnacionales o de zona franca para incorporar personas jóvenes a puestos de supervisión y jefatura. Si bien estas experiencias no reflejan necesariamente una tendencia general, aportan una perspectiva complementaria sobre las oportunidades de desarrollo profesional que las personas jóvenes perciben en los distintos entornos empresariales.

En conjunto, los resultados muestran una inserción juvenil concentrada en funciones operativas y técnicas, con predominio de niveles educativos de secundaria completa o inferiores y una presencia desigual de formación técnica.

V.2. La retención se identifica como el principal desafío empresarial

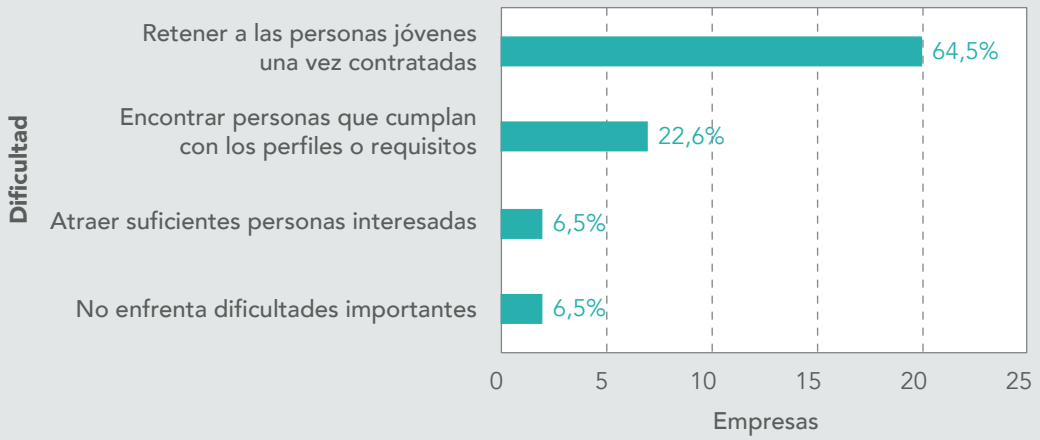
V.2.1. La permanencia del talento joven constituye una preocupación central para las empresas

El sondeo empresarial muestra que la retención constituye el principal desafío relacionado con el talento joven. De las 31 empresas participantes, 20 (64,5 %) identifican como su mayor dificultad con respecto a la población de 18 a 28 años, el lograr que permanezcan en la organización una vez contratadas. Esta preocupación supera ampliamente las dificultades para encontrar personas que cumplan con los perfiles requeridos (22,6 %) y para atraer suficientes personas interesadas en trabajar en la empresa (6,5 %).

// De las 31 empresas participantes, 20 (64,5 %) identifican como su mayor dificultad con respecto a la población de 18 a 28 años, el lograr que permanezcan en la organización una vez contratadas.

La retención ocupa el primer lugar en ambos regímenes de operación, aunque es mencionada con mayor frecuencia por las empresas de zona franca (72,7 %) que por las de régimen definitivo (60,0 %).

// **Gráfico 8. Principal desafío de las empresas en relación con las personas de 18 a 28 años. Sondeo CICR, 2026**



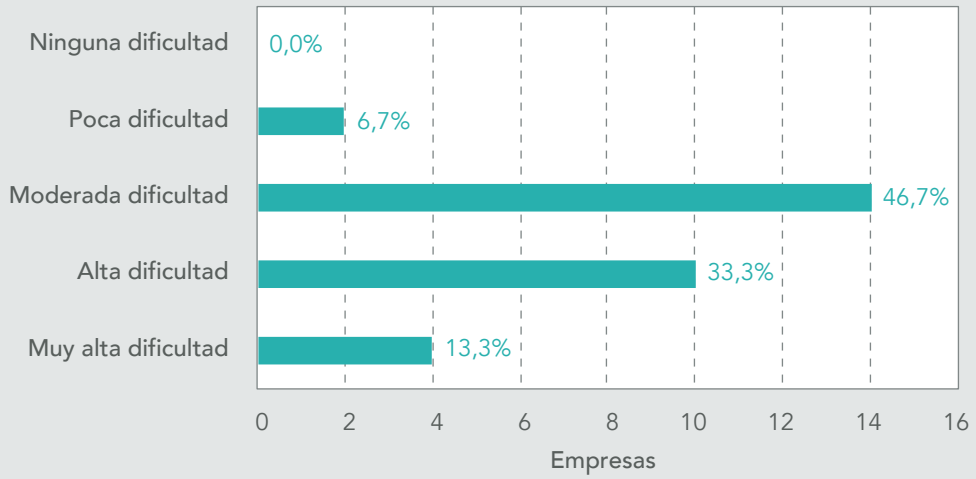
Nota: Los porcentajes corresponden al total de empresas participantes (n=31).
Fuente: elaboración propia, a partir del Sondeo CICR, 2026.

V.2.2. La rotación juvenil está ampliamente presente, pero su intensidad, evolución y consecuencias varían entre empresas

La información sobre los últimos 12 meses confirma que la salida de personal joven constituye una experiencia extendida entre las empresas participantes. Treinta de las 31 empresas (96,8 %) registraron al menos una salida de una persona de 18 a 28 años durante ese período.

Entre estas 30 empresas, el 46,7 % califica como alta o muy alta la dificultad para retener talento joven, otro 46,7 % la considera moderada y únicamente el 6,7 % señala un poco dificultad. En consecuencia, más de **nueve de cada diez empresas que registraron salidas reconocen al menos una dificultad moderada para conseguir la permanencia de esta población**.

// Gráfico 9. Nivel de dificultad para retener personas de 18 a 28 años. Sondeo CICR, 2026



Nota: Los porcentajes corresponden a las empresas que registraron salidas de personal joven durante los últimos 12 meses (n=30).
Fuente: elaboración propia, a partir del Sondeo CICR, 2026.

No obstante, la magnitud de las salidas del personal joven varía en las organizaciones. En 19 de las 30 empresas (63,3 %), las salidas registradas durante los últimos 12 meses representaron menos del 25 % de las personas jóvenes contratadas en ese período. En otras seis (20,0 %), se ubicaron entre el 26 % y menos del 50 %, mientras que tres empresas (10,0 %) reportaron salidas superiores a la mitad de las contrataciones. Las dos restantes no contaban con información suficiente para realizar esta estimación.

Tampoco se observa un incremento generalizado respecto del período anterior. Poco más de la mitad de las empresas (53,3 %) señala que la rotación juvenil se mantuvo en niveles similares a los de los 12 meses previos; el 30,0 % reporta un aumento y el 10,0 % una disminución. El 6,7 % restante no dispone de información suficiente. Estos resultados muestran que la rotación constituye un desafío relevante, pero con intensidades y trayectorias distintas entre las empresas consultadas.

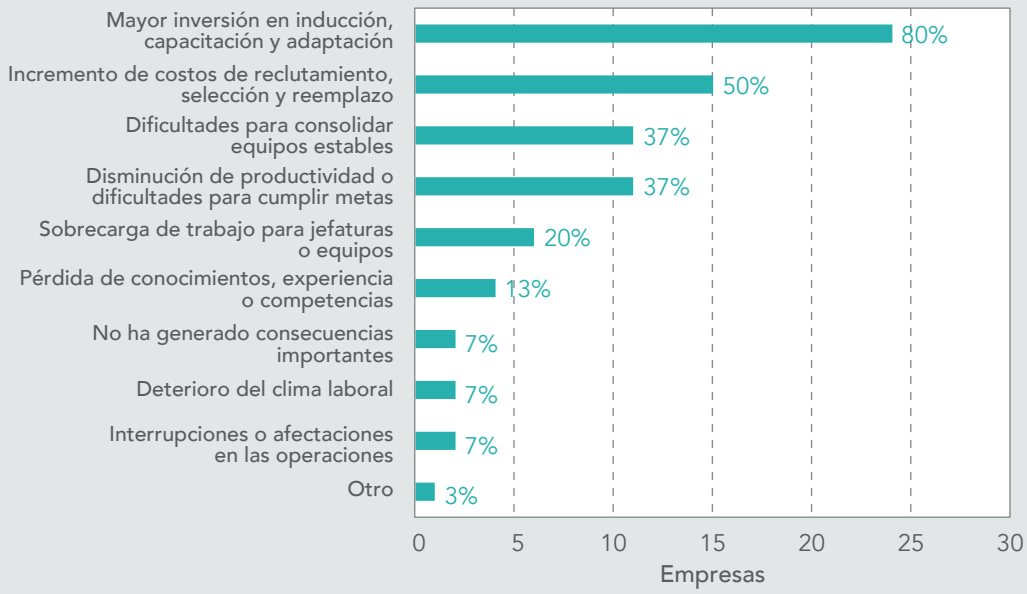
La comparación con el personal de mayor edad revela un hallazgo especialmente interesante: aunque existe una preocupación extendida por la rotación juvenil, las empresas presentan valoraciones distintas sobre su magnitud respecto de otros grupos de edad.

- 36,7 % considera que la rotación de las personas de 18 a 28 años es mayor o mucho mayor que la del personal de 29 años o más.
- 30,0 % considera que es similar.
- 33,3 % considera que es menor o mucho menor.

En consecuencia, **el 63,3 % de las empresas consultadas no percibe una rotación juvenil superior a la del personal de mayor edad**. Este resultado matiza la percepción generalizada de que las personas jóvenes necesariamente presentan una mayor rotación laboral y refuerza la importancia de analizar las condiciones laborales y empresariales que influyen en la permanencia, más allá de la edad.

No obstante, es claro que la rotación juvenil genera consecuencias concretas para la gestión empresarial. La más frecuente es la necesidad de invertir nuevamente tiempo y recursos en inducción, capacitación y adaptación del personal, señalada por el 80,0 % de las empresas que registraron salidas. Le siguen el incremento de los costos de reclutamiento, selección y reemplazo (50,0 %), las dificultades para consolidar equipos de trabajo estables (36,7 %) y diminución de la productividad o dificultades para cumplir metas (36,7 %). Con menor frecuencia se mencionan la sobrecarga de trabajo para jefaturas o equipos (20,0 %) y la pérdida de conocimientos o competencias adquiridas (13,3 %).

Gráfico 10. Principales consecuencias de la rotación juvenil. Sondeo CICR, 2026



Nota: Pregunta de respuesta múltiple, con un máximo de tres opciones. Los porcentajes corresponden a las empresas que registraron salidas de personas jóvenes durante los últimos 12 meses (n=30) y no suman 100 %.
Fuente: elaboración propia, a partir del Sondeo CICR, 2026.

Estos resultados coinciden con las entrevistas empresariales, en las que se destacó que la sustitución de personal joven implica inversión en nuevos procesos de aprendizaje y adaptación, particularmente exigentes en actividades manufactureras con procedimientos especializados y requisitos estrictos de calidad. Por tanto, las consecuencias de la rotación no dependen únicamente de cuántas personas salen, sino también del tiempo y los recursos necesarios para sustituirlas y alcanzar el desempeño requerido en cada puesto.

V.2.3. Las salidas del personal joven se concentran en los primeros meses y presentan diferencias según su carácter voluntario o involuntario

Uno de los resultados más claros del sondeo es que el 70,0 % de las empresas que registraron salidas de personas trabajadoras jóvenes, identifica el primer año de trabajo como el período de mayor concentración de la rotación. Esta situación es especialmente marcada durante los primeros seis meses: el 40,0 % de las empresas identifica los primeros tres meses como el período de mayor salida y el 16,7 % señala los meses cuarto a sexto. Otro 13,3 % ubica la mayor concentración entre los siete y doce meses. En contraste, únicamente el 16,7 % de las empresas señala que las salidas se concentran después del primer año, mientras que el 13,3 % no identifica un período específico.

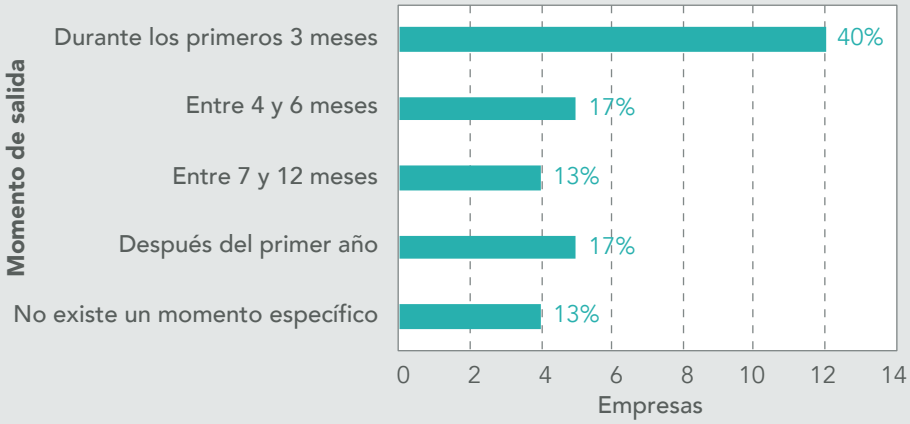
Esta concentración durante los primeros meses adquiere especial importancia al considerar que el 80,0 % de las empresas identifica la necesidad de reinvertir tiempo y recursos en inducción, capacitación y adaptación como una de las principales consecuencias de la rotación. Las entrevistas empresariales también destacaron la importancia de los procesos de aprendizaje y adaptación, particularmente en actividades manufactureras que requieren el dominio de procedimientos especializados.

Las experiencias recogidas en los grupos focales permiten comprender mejor los desafíos que enfrentan las personas jóvenes durante esta etapa. Las personas jóvenes señalaron que, en algunas empresas, el acompañamiento y la tutoría son insuficientes una vez finalizada la inducción inicial. Relataron situaciones en las que deben asumir rápidamente todas las responsabilidades del puesto, sin contar todavía con la experiencia o el apoyo necesarios, e incluso cumplir metas e indicadores de desempeño similares a los exigidos a personas trabajadoras con mayor trayectoria. Estos requerimientos fueron percibidos como poco adecuados para quienes todavía se encuentran en proceso de aprendizaje y adaptación.

En los grupos focales se profundizó en las características y la duración deseable de este acompañamiento. Las personas participantes consideraron adecuado que se extendiera durante al menos los primeros seis meses de trabajo, más allá de la inducción inicial, mediante el apoyo de una persona tutora o mentora que les permita resolver dudas, enfrentar dificultades del trabajo cotidiano, adquirir mayor seguridad y adaptarse progresivamente a las exigencias del puesto.

Las experiencias compartidas ponen de relieve la importancia de que la incorporación laboral se conciba como un proceso gradual, con orientación, seguimiento, retroalimentación y exigencias de desempeño acordes con la experiencia adquirida.

// Gráfico 11. Momento en que se concentran las salidas de personas jóvenes. Sondeo CICR, 2026



Nota: Los porcentajes corresponden a las empresas que registraron salidas de personal joven durante los últimos 12 meses (n=30). Se presenta el período en el que cada empresa identifica la mayor concentración de salidas.
Fuente: elaboración propia, a partir del Sondeo CICR, 2026.

En cuanto al tipo de salida, las renuncias o salidas voluntarias predominan en 18 empresas (60,0 %), mientras que en siete (23,3 %) predominan los despidos o salidas involuntarias y en cinco (16,7 %) ambos tipos se presentan en proporciones similares. Se observan diferencias importantes entre regímenes: las renuncias predominan en el 80,0 % de las empresas de zona franca que registraron salidas, frente al 50,0 % de las de régimen definitivo. En estas últimas, los despidos presentan una mayor frecuencia como tipo predominante de salida (30,0 %, frente al 10,0 % en zona franca).

// Cuadro 3. Tipo predominante de salida según régimen de operación. Sondeo CICR, 2026

Tipo de salida predominante	Régimen definitivo n=20		Zona franca n=10		Total n=30	
	Absoluto	Porcetaje	Absoluto	Porcetaje	Absoluto	Porcetaje
Renuncias o salidas voluntarias	10	**50,0 %**	8	**80,0 %**	18	**60,0 %**
Despidos o salidas involuntarias	6	30,0 %	1	10,0 %	7	23,3 %
Ambos tipos en proporciones similares	4	20,0 %	1	10,0 %	5	16,7 %
Total	**20**	**100,0 %**	**10**	**100,0 %**	**30**	**100,0 %**

Fuente: elaboración propia, a partir del Sondeo CICR, 2026.

Por otra parte, la frecuencia de las salidas involuntarias se mantuvo relativamente estable. Dieciocho empresas (60,0 %) indican que fue similar a la de los 12 meses anteriores, seis (20,0 %) reportan un aumento y tres (10,0 %) una disminución; las tres restantes no disponen de información suficiente. Al comparar los regímenes de operación, esta estabilidad fue señalada por ocho de las diez empresas de zona franca (80,0 %) y por diez de las veinte empresas de régimen definitivo (50,0 %). Estas diferencias deben interpretarse con cautela debido al reducido número de empresas participantes.

De acuerdo con las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales, el mayor predominio de renuncias observado en las empresas de zona franca podría relacionarse, al menos en parte, con la concentración geográfica de empresas con actividades productivas y necesidades de talento similares, lo que facilita que las personas trabajadoras conozcan y comparen las condiciones laborales ofrecidas por distintos empleadores. A ello se suma una intensa competencia entre empresas por atraer talento mediante una combinación de condiciones laborales, como salarios, beneficios y oportunidades de desarrollo, que amplía las alternativas disponibles y pueden incentivar la movilidad voluntaria.

V.2.4. La movilidad juvenil se reconoce como un fenómeno real, pero su valoración cambia según la perspectiva de los actores

Los grupos focales confirman que las propias personas jóvenes reconocen una movilidad laboral frecuente entre quienes pertenecen a su grupo de edad. En las cuatro sesiones hubo coincidencia total en que cambiar de empleo constituye una práctica extendida y que las nuevas generaciones muestran una mayor disposición a evaluar distintas oportunidades laborales.

Sin embargo, desde su perspectiva, la movilidad no se debe interpretar necesariamente como una conducta negativa o como una falta de compromiso generacional. Las personas participantes la relacionaron con la búsqueda de mejores condiciones laborales, oportunidades de aprendizaje y crecimiento, e incluso con una mejora progresiva sobre el conocimiento de las alternativas disponibles en el mercado de trabajo.

En este sentido, también señalaron que la preparación recibida para conocer la realidad del mercado laboral suele ser insuficiente, por lo que es durante las primeras experiencias de trabajo cuando descubren qué condiciones laborales pueden esperar, cuáles valoran y qué expectativas tienen respecto de su desarrollo profesional. Este proceso de aprendizaje puede influir en sus decisiones de permanencia o cambio.

El análisis integrado de las tres fuentes de información permite identificar distintas perspectivas sobre la movilidad laboral juvenil, tanto en sus motivaciones como en sus implicaciones, según se sintetiza en el siguiente recuadro.

// En las cuatro sesiones hubo coincidencia total en que cambiar de empleo constituye una práctica extendida y que las nuevas generaciones muestran una mayor disposición a evaluar distintas oportunidades laborales.

// Recuadro 2. La movilidad juvenil desde distintas perspectivas

Empresas	La rotación implica principalmente reinvertir en inducción, capacitación y adaptación (80 %) y asumir mayores costos de reclutamiento y reemplazo (50 %). También puede afectar la productividad y la estabilidad de los equipos de trabajo (37 %).
Entidades de apoyo	La movilidad se interpreta desde sus implicaciones para la disponibilidad de talento y competencias, la atracción de inversiones, la productividad y la competitividad empresarial.
Personas jóvenes	Cambiar de empleo puede constituir una oportunidad para mejorar las condiciones laborales, adquirir experiencia y avanzar profesionalmente. También puede responder a experiencias laborales insatisfactorias.

La movilidad juvenil es un fenómeno reconocido por los distintos actores, pero su valoración depende de la posición desde la que se observa. Mientras las empresas destacan sus costos y efectos operativos, las entidades de apoyo consideran sus implicaciones para el desarrollo productivo y las personas jóvenes la relacionan con oportunidades de mejora individuales o con la necesidad de abandonar condiciones laborales insatisfactorias.

Fuente: elaboración propia a partir del Sondeo CICR, entrevistas semiestructuradas y grupos focales, 2026.

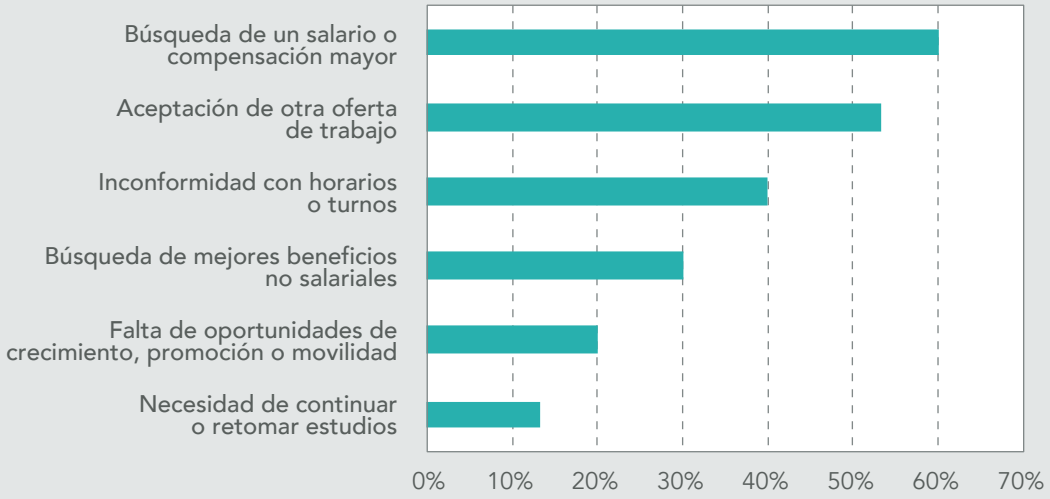
En conjunto, los hallazgos evidencian que la movilidad juvenil no puede comprenderse únicamente desde las dificultades de retención que enfrentan las empresas. Se trata de un fenómeno en el que intervienen tanto las condiciones y oportunidades del mercado laboral como las expectativas y decisiones de las personas jóvenes. A partir de esta perspectiva, el siguiente apartado profundiza en los factores asociados a la permanencia y salida del empleo.

V.3. La movilidad juvenil responde a múltiples factores y condiciones laborales

V.3.1. Las renuncias se relacionan principalmente con la búsqueda de mejores condiciones y oportunidades laborales

El sondeo empresarial muestra que las renuncias del personal joven están asociadas principalmente con la búsqueda de mejores condiciones económicas y oportunidades de empleo. Entre las 30 empresas que registraron salidas durante los últimos 12 meses, la razón comunicada con mayor frecuencia por las personas jóvenes que renunciaron fue la búsqueda de un salario o compensación mayor (60,0 %), seguida de la aceptación de otra oferta laboral (53,3 %). También destacan la inconformidad con los horarios o turnos (40,0 %), la búsqueda de mejores beneficios no salariales (30,0 %) y la falta de oportunidades de crecimiento, promoción o movilidad interna (20,0 %).

// Gráfico 12. Principales causas de salida voluntaria comunicadas por las personas jóvenes a las empresas. Sondeo CICR, 2026



Nota: Pregunta de respuesta múltiple. Los porcentajes corresponden a la proporción de empresas que reportó cada causa y no suman 100 %. Base: empresas que registraron salidas de personas jóvenes en los últimos 12 meses (n=30).
Fuente: elaboración propia, a partir del Sondeo CICR, 2026.

Sin embargo, el sondeo permitió comparar las razones que las personas jóvenes comunican al renunciar con las causas que las personas responsables de la gestión del talento humano en las empresas consideran que explican esas decisiones. Los resultados muestran coincidencia en las causas, aunque con diferencias de énfasis: las empresas atribuyen mayor importancia a la búsqueda de mejores salarios (70,0 % frente a 60,0 %), mientras que las razones comunicadas por las personas jóvenes destacan con mayor frecuencia otras ofertas laborales (53,3 % frente a 43,3 %), horarios (40,0 % frente a 33,3 %), beneficios (30,0 % frente a 23,3 %) y oportunidades de crecimiento (20,0 % frente a 10,0 %)

En conjunto, los resultados muestran que **las empresas reconocen correctamente la importancia de los principales factores de renuncia, pero parecen atribuir un peso relativamente mayor al salario y menor al crecimiento, los beneficios, los horarios y las ofertas alternativas**. Esta diferencia de énfasis es relevante para comprender cómo se interpretan las decisiones de salida y qué factores pueden adquirir mayor protagonismo al definir estrategias de retención.

La información debe interpretarse considerando cómo las empresas conocen las razones de las renuncias. El 80,0 % utiliza al menos algún mecanismo formal para recogerlas: el 46,7 % recurre principalmente a entrevistas, encuestas u otros procedimientos estructurados y el 33,3 % combina estos mecanismos con conversaciones informales. El 20,0 % restante se apoya principalmente en conversaciones no estructuradas. Si bien estos mecanismos permiten recoger información relevante, las razones comunicadas y las percepciones analizadas provienen de las empresas consultadas y no constituyen dos fuentes independientes de testimonios juveniles.

Las entrevistas semiestructuradas coinciden con el sondeo en destacar la importancia de las condiciones económicas y las oportunidades laborales alternativas

como factores de movilidad. **Los grupos focales, por su parte, permiten ampliar esta perspectiva: aunque las personas jóvenes reconocen la importancia de un salario competitivo, otorgaron especial relevancia al clima laboral, que en algunos grupos fue considerado incluso más importante que la remuneración. También destacaron la calidad del liderazgo, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y las condiciones que favorecen el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Estos resultados evidencian que las decisiones de permanencia y salida por parte de las personas jóvenes responden a una valoración integral de la experiencia laboral.**

V.3.2. El ambiente laboral, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo son muy importantes en las decisiones de permanencia y salida

Aunque el salario ocupa un lugar destacado entre las razones comunicadas al renunciar, los grupos focales muestran que las decisiones de permanencia o salida responden a una evaluación más amplia de la experiencia laboral. Las personas participantes identificaron el ambiente de trabajo, las relaciones con las jefaturas, el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento y la disponibilidad de tiempo como condiciones que pueden reforzar o debilitar su disposición a permanecer en una empresa.

El ambiente laboral adquirió especial relevancia en las conversaciones y, en algunos grupos, fue valorado incluso por encima de la remuneración. Las personas jóvenes destacaron la importancia de trabajar en **entornos respetuosos e inclusivos**, caracterizados por relaciones de confianza, colaboración y compañerismo, donde todas las personas se sientan integradas y valoradas, sin discriminación ni tratos excluyentes. También señalaron la importancia de contar con los recursos y las condiciones necesarias para realizar adecuadamente el trabajo. Por el contrario, mencionaron experiencias de trato inadecuado, falta de apoyo, conflictos y ambientes poco respetuosos como situaciones que les han llevado o pueden llevarlas a buscar otro empleo, aun cuando las condiciones económicas sean favorables.

En estrecha relación con lo anterior, la **calidad del liderazgo** apareció como un factor determinante de la experiencia cotidiana. Las personas participantes valoraron especialmente a las jefaturas que brindan orientación, retroalimentación, reconocimiento y oportunidades para aprender, así como espacios de escucha y diálogo en los que puedan expresar inquietudes, proponer mejoras y recibir respuestas. También cuestionaron los estilos de supervisión excesivamente autoritarios, el control constante y la falta de comunicación. Estas experiencias evidencian que la relación con la jefatura puede influir tanto en la adaptación inicial como en la satisfacción, el sentido de pertenencia y las posibilidades de desarrollo a lo largo de la relación laboral.

Otro tema recurrente fue la necesidad de contar con oportunidades de crecimiento claras y accesibles. En los grupos focales, las personas jóvenes señalaron que la falta de claridad sobre las rutas de promoción y los requisitos de ascenso, así como las limitaciones para asumir nuevas responsabilidades, pueden generar desmotivación. Desde esta perspectiva, cambiar de empresa puede representar una alternativa para avanzar profesionalmente cuando las posibilidades de desarrollo interno son limitadas o poco transparentes.

La organización del tiempo de trabajo también constituye un factor relevante. En el sondeo, el 40,0 % de las empresas

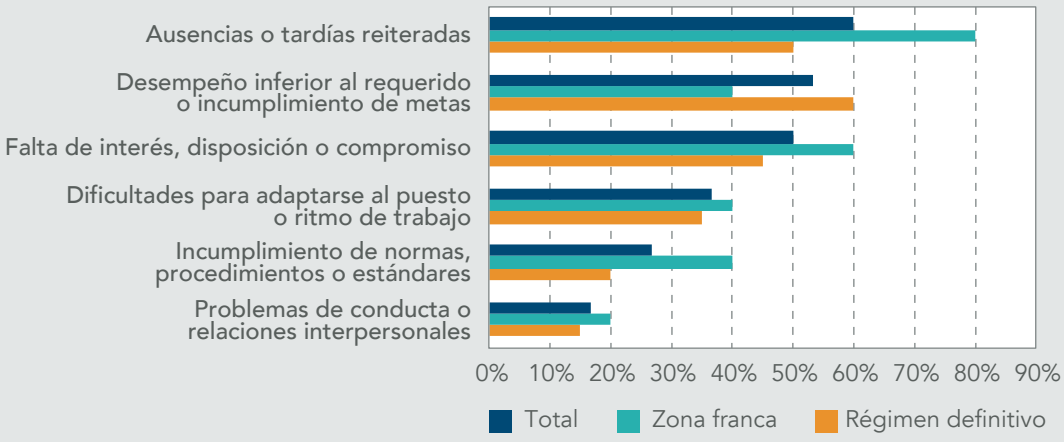
que registraron salidas mencionó la inconformidad con horarios o turnos entre las razones de renuncia comunicadas por el personal joven. Los grupos focales permiten contextualizar este resultado: las personas jóvenes destacaron especialmente las dificultades para compatibilizar los horarios laborales con la continuidad de sus estudios y la importancia de disponer de tiempo para el descanso y la vida personal. De hecho muchas personas contaron que tuvieron que renunciar para continuar sus estudios.

Estos resultados muestran que las personas jóvenes valoran el empleo como un conjunto de condiciones interrelacionadas. Una mejora salarial puede resultar atractiva, pero no necesariamente compensa un ambiente laboral negativo, una relación insatisfactoria con la jefatura o la ausencia de oportunidades de desarrollo. Del mismo modo, un empleo con condiciones económicas relativamente menos competitivas puede resultar atractivo cuando ofrece estabilidad, aprendizaje, reconocimiento y una experiencia laboral positiva.

V.3.3. Las salidas involuntarias se vinculan principalmente con problemas de asistencia, desempeño y adaptación a las exigencias del puesto

Las causas asociadas con las salidas involuntarias muestran una naturaleza muy distinta a las razones de las renuncias. Las ausencias o llegadas tardías reiteradas constituyen la causa señalada con mayor frecuencia, por 18 de las 30 empresas (60,0 %), seguidas del desempeño inferior al requerido o incumplimiento de metas y la falta de interés, disposición o compromiso con el trabajo, ambos señalados por 15 empresas (50,0 %). Asimismo, 11 empresas (36,7 %) identifican dificultades para adaptarse al puesto o al ritmo de trabajo y ocho (26,7 %) incumplimientos de normas, procedimientos o estándares de calidad o seguridad.

// Gráfico 13. Principales causas de las salidas involuntarias de personas jóvenes, según régimen de operación. Sondeo CICR, 2026



Nota: Pregunta de respuesta múltiple, con un máximo de tres opciones. Los porcentajes corresponden a las empresas que registraron salidas de personas jóvenes durante los últimos 12 meses (n=30; régimen definitivo=20; zona franca=10) y no suman 100 %
Fuente: elaboración propia, a partir del Sondeo CICR, 2026.

Desde la perspectiva empresarial, estos resultados se relacionan principalmente con el cumplimiento de las responsabilidades laborales, el desempeño esperado y la adaptación a las condiciones y exigencias del puesto. Sin embargo, los hallazgos cualitativos permiten incorporar otras dimensiones que también deben considerarse al interpretar las dificultades de adaptación y desempeño.

En los grupos focales, algunas personas jóvenes señalaron que la transición entre la inducción y el desempeño autónomo puede resultar demasiado rápida, especialmente cuando deben asumir responsabilidades y cumplir indicadores similares a los de trabajadores con mayor experiencia. También destacaron la importancia del acompañamiento, la comunicación con las jefaturas y la retroalimentación para comprender y responder adecuadamente a las exigencias del puesto.

Esta comparación no permite establecer que las salidas involuntarias registradas por las empresas estén causadas por deficiencias en la inducción o el acompañamiento. No obstante, muestra que la adaptación laboral debe analizarse considerando tanto las competencias, responsabilidades y desempeño de las personas contratadas como las condiciones que ofrece la empresa para facilitar su aprendizaje y desarrollo.

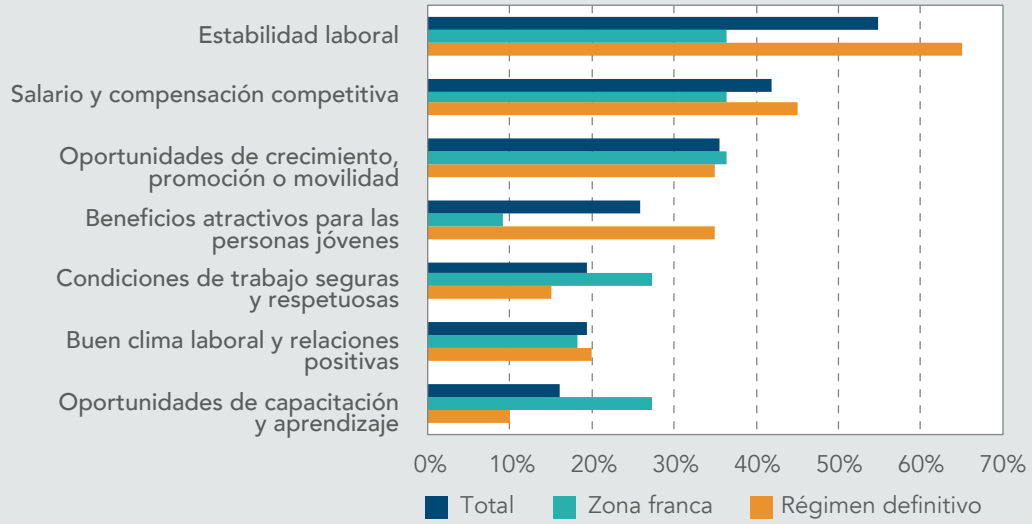
En este sentido, las diferencias entre las perspectivas empresariales y juveniles no deben interpretarse necesariamente como explicaciones contrapuestas. Las empresas identifican problemas de desempeño, asistencia o adaptación, mientras que las personas jóvenes aportan experiencias sobre las condiciones que pueden facilitar o dificultar el cumplimiento de las expectativas laborales. Ambas perspectivas contribuyen a una comprensión más completa de los desafíos de incorporación y permanencia.

V.3.4. Para las empresas, la estabilidad y las oportunidades de desarrollo destacan entre los factores que favorecen la permanencia

Al consultar a las empresas sobre los factores que favorecen la permanencia del personal joven, el sondeo muestra que la estabilidad laboral ocupa el primer lugar, mencionada por el 54,8 % de las empresas participantes. Le siguen el salario y la compensación competitiva (41,9 %), las oportunidades de crecimiento, promoción o movilidad interna (35,5 %) y los beneficios atractivos para las necesidades de las personas jóvenes (25,8 %). También se identifican el buen clima laboral y las relaciones positivas dentro de los equipos (19,4 %), las condiciones de trabajo seguras y respetuosas (19,4 %) y las oportunidades de capacitación y aprendizaje (16,1 %).

Al diferenciar los resultados por régimen de operación, se observan algunos contrastes. En el régimen definitivo, la estabilidad laboral destaca claramente como el principal factor de permanencia (65,0 %), mientras que en zona franca es mencionada por el 36,4 % de las empresas. En este último régimen, las respuestas muestran una distribución más equilibrada: estabilidad, salario competitivo y oportunidades de crecimiento alcanzan cada uno el 36,4 %, mientras que la capacitación, la calidad del liderazgo y las condiciones de trabajo seguras y respetuosas son mencionadas por el 27,3 % de las empresas, respectivamente. Estas diferencias sugieren que las empresas de ambos regímenes pueden atribuir distinta importancia a los factores de retención, aunque deben interpretarse con cautela debido al reducido número de casos y a la composición sectorial de la muestra.

// Gráfico 14. Principales factores que favorecen la permanencia de las personas jóvenes, según régimen de operación. Sondeo CICR, 2026



Nota: Pregunta de respuesta múltiple. Los porcentajes corresponden a la proporción de empresas que identificó cada factor y no suman 100 %. Base: total de empresas participantes (n=31; régimen definitivo=20; zona franca=11).
Fuente: elaboración propia, a partir del Sondeo CICR, 2026.

El contraste con los grupos focales resulta especialmente interesante. Mientras que la estabilidad constituye el factor de permanencia más mencionado por las empresas, las personas jóvenes otorgaron mayor importancia a la calidad de la experiencia laboral, particularmente al ambiente de trabajo, las relaciones con las jefaturas, las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento y la disponibilidad de tiempo personal. En sus testimonios, la permanencia no apareció como un objetivo en sí mismo, por el contrario, cambiar de empleo se considera una alternativa válida cuando permite acceder a mejores condiciones o abandonar experiencias laborales insatisfactorias.

Esta diferencia de perspectivas ayuda a comprender por qué una estrategia centrada principalmente en ofrecer estabilidad podría resultar insuficiente para retener talento joven. Los resultados sugieren que, para las personas participantes en los grupos focales, la disposición a permanecer depende en mayor medida de que el empleo continúe ofreciendo condiciones satisfactorias, oportunidades de desarrollo y una experiencia laboral positiva.

En conjunto, los hallazgos muestran que las empresas reconocen diversos factores asociados con la permanencia, pero no necesariamente les atribuyen la misma importancia que las personas jóvenes. Esta diferencia refuerza la necesidad de que las estrategias de retención se fundamenten no solo en las valoraciones empresariales, sino también en el conocimiento directo de las expectativas y experiencias del personal joven.

V.4. La competencia por talento adquiere características distintas según el régimen, tamaño y el subsector

Las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales permiten comprender cómo las características del entorno productivo y la concentración territorial de las empresas influyen en las oportunidades de movilidad laboral y en las posibilidades de atraer y retener talento joven. Los resultados muestran que la competencia no depende únicamente de las condiciones ofrecidas por cada empleador, sino también de la existencia de empresas que requieren perfiles similares, la especialización de los procesos productivos y las diferencias en la capacidad empresarial para ofrecer beneficios y oportunidades de desarrollo.

V.4.1. La concentración de empresas de zona franca intensifica la competencia por talento

Uno de los hallazgos más claros de las entrevistas semiestructuradas es la competencia directa por personal entre empresas de zona franca, especialmente en actividades de manufactura avanzada que requieren perfiles operativos y técnicos con competencias similares. La proximidad geográfica facilita que las personas trabajadoras conozcan las condiciones ofrecidas por otros empleadores y puedan considerar alternativas laborales sin necesidad de modificar significativamente sus desplazamientos habituales.

Las empresas y entidades de apoyo entrevistadas destacaron que esta competencia no se limita al salario. También comprende beneficios complementarios, como transporte empresarial, subsidios de alimentación, horarios y sistemas de turnos, modalidades de trabajo y oportunidades de desarrollo. En un entorno donde varias organizaciones demandan competencias semejantes, las diferencias en estos incentivos pueden influir en las decisiones de cambio, particularmente cuando se trata de personal con experiencia y formación en procesos productivos especializados.

> // Un aspecto especialmente interesante es que las personas jóvenes indicaron que no necesariamente tienen que estar buscando activamente otro empleo para conocer nuevas oportunidades.

Los grupos focales confirman esta dinámica desde la perspectiva de las personas jóvenes. Las personas participantes describieron cómo circula información sobre salarios, beneficios y condiciones laborales entre trabajadores de distintas compañías y cómo se comparan las ventajas ofrecidas por empresas cercanas. Incluso mencionaron situaciones en las que la introducción de un beneficio específico, como el transporte empresarial -que no era normal en esa época-, permitió a una empresa atraer rápidamente mucho personal de otras compañías de la misma zona franca.

Un aspecto especialmente interesante es que las personas jóvenes indicaron que no necesariamente tienen que estar buscando activamente otro empleo para conocer nuevas oportunidades. La circulación constante de información y la competencia

entre empresas hacen que puedan identificar alternativas sin proponerse inicialmente cambiar de trabajo. En este contexto, diferencias relativamente pequeñas en salarios o beneficios pueden incentivar la movilidad. Esta dinámica guarda relación con la diferenciación del mercado laboral descrita por Lizano hace algunos años (2015, p. 9), entre regímenes tradicionales donde las personas buscan empleo y otros más dinámicos, donde son las empresas las que compiten por trabajadores calificados.

Las entrevistas introducen, sin embargo, un matiz relevante: algunas empresas señalaron que las personas trabajadoras pueden cambiar de empleo atraídas por una mejora económica puntual, sin valorar suficientemente el conjunto de condiciones ofrecidas por el nuevo empleador. De manera complementaria, en los grupos focales surgió la necesidad de fortalecer la educación financiera, no solo para administrar mejor los ingresos, sino también para tomar decisiones laborales más informadas, reconociendo que una pequeña mejora salarial puede no compensar la pérdida de otras condiciones favorables.

Ambos aportes coinciden en señalar la importancia de brindar a las personas jóvenes herramientas para evaluar integralmente las oportunidades de empleo, considerando no solo las diferencias salariales inmediatas, sino también los costos asociados al trabajo, los beneficios no salariales, las posibilidades de desarrollo y la calidad del ambiente laboral.

Los resultados del sondeo son compatibles con esta dinámica. Como se señaló en el apartado 5.2.3, la proporción de renuncias es mayor en empresas de zona franca que de régimen definitivo. Esta diferencia, considerada junto con los testimonios empresariales y juveniles, sugiere que la disponibilidad de alternativas laborales cercanas, sumada a una amplia variedad de incentivos y beneficios ofrecidos por empresas que compiten por perfiles similares, puede favorecer la movilidad voluntaria.

V.4.2. Las empresas de régimen definitivo enfrentan mayores desafíos para competir por talento joven en un contexto de presión salarial

Las entrevistas con empresas de régimen definitivo muestran otra dimensión del problema: la dificultad de competir con las condiciones de contratación que pueden ofrecer algunas empresas transnacionales y de zona franca. Esta diferencia resulta especialmente significativa para pequeñas y medianas empresas nacionales, cuyo margen financiero y capacidad para desarrollar paquetes amplios de beneficios suelen ser más limitados.

Una de las empresas entrevistadas utilizó la expresión **«gentrificación de los salarios»** para describir cómo la expansión de industrias con mayor capacidad de remuneración puede elevar las expectativas salariales y de beneficios en el mercado laboral, estableciendo referencias que otras empresas encuentran difíciles de igualar. Como contexto, según datos de PROCOMER, el salario bruto mensual promedio en zona franca fue de US$2.319, frente a US$1.169 del promedio nacional (PROCOMER, 2025b).

Frente a estas diferencias, las entrevistas y los grupos focales permiten identificar condiciones y prácticas de gestión que pueden contribuir a la atracción y permanencia del talento sin depender exclusivamente de mayores remuneraciones.

// Recuadro 3. ¿Qué hacer frente a la presión salarial?

La mirada de las empresas

Las entrevistas muestran que algunas empresas de régimen definitivo ofrecen condiciones valoradas por las personas trabajadoras que no dependen exclusivamente de la remuneración: trato cercano, relaciones laborales menos jerarquizadas, flexibilidad para continuar estudiando, proximidad al lugar de residencia y un ambiente de trabajo favorable.

La voz de las personas jóvenes

Los grupos focales confirmaron la importancia del clima laboral, el reconocimiento, la posibilidad de sentirse escuchadas y valoradas, y las oportunidades para demostrar sus capacidades. Algunas personas jóvenes señalaron que podrían preferir un empleo con una remuneración algo menor si ofrece mejores condiciones de trabajo y bienestar.

La perspectiva de las entidades de apoyo

Las entidades de apoyo empresarial señalaron que, en muchas Pymes, la atención se concentra en necesidades inmediatas relacionadas con las ventas, los costos, la productividad y la sostenibilidad del negocio. En consecuencia, la gestión del talento humano no siempre constituye una prioridad ni se dispone de recursos especializados para desarrollarla. Esta situación evidencia la importancia de fortalecer los servicios de apoyo empresarial, facilitando herramientas prácticas y el intercambio de buenas experiencias de atracción y retención adaptadas a las capacidades de estas empresas.

¿Qué nos dice el conjunto de la evidencia?

Las entrevistas empresariales y los grupos focales coinciden en identificar condiciones y prácticas que pueden fortalecer la permanencia del talento joven sin depender exclusivamente de mayores remuneraciones. Por ejemplo, días libres por cumpleaños, reconocimientos personalizados, espacios de escucha y oportunidades para proponer mejoras o desarrollar iniciativas de innovación.

Estas medidas no sustituyen la necesidad de ofrecer remuneraciones atractivas, pero pueden constituir factores de diferenciación relevantes. Para aprovecharlas, es importante conocer las necesidades y preferencias del personal y comunicar claramente las condiciones ofrecidas desde el reclutamiento. En el caso de las Pymes, el apoyo de entidades especializadas puede facilitar la adopción de buenas prácticas de gestión del talento adaptadas a sus capacidades y recursos.

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas y grupos focales, 2026.

V.4.3. La especialización productiva y el tamaño empresarial inciden en los desafíos de retención del talento

Las diferencias entre regímenes se relacionan estrechamente con la composición productiva de las empresas participantes. Como se mostró en la caracterización de la muestra, las diez empresas alimentarias o agroindustriales pertenecen al régimen definitivo, mientras que seis de las siete empresas de dispositivos médicos y ciencias de la vida operan en zona franca. Esta distribución obliga a interpretar conjuntamente las diferencias observadas según régimen y actividad industrial.

El sondeo muestra un contraste en el tipo predominante de salida. Entre las empresas de dispositivos médicos que registraron salidas juveniles, las renuncias predominan en cinco de seis (83,3 %), mientras que en la industria alimentaria o

agroindustrial lo hacen en seis de diez (60,0 %). Aunque el número de empresas impide generalizar estos resultados, este contraste es compatible con la mayor competencia descrita en las entrevistas semiestructuradas, especialmente en industrias de manufactura especializadas.

Durante las consultas se señaló que en actividades como dispositivos médicos, industria farmacéutica y otros procesos de manufactura avanzada, la incorporación de personal suele requerir entrenamiento técnico específico, dominio de procedimientos, certificaciones internas y adaptación a estándares estrictos de calidad y seguridad. En estos entornos, las empresas no compiten únicamente por personas disponibles para trabajar, sino también por talento que ya ha adquirido competencias específicas y experiencia en procesos industriales similares. Por ello, la contratación de personal previamente capacitado por otra organización puede resultar atractiva para reducir el tiempo necesario para alcanzar el desempeño productivo esperado, mientras que, por otro lado, perder trabajadores ya entrenados representa un costo para la empresa de origen.

Sin embargo, las entrevistas también muestran que las curvas de aprendizaje exigentes no son exclusivas de las zonas francas. Empresas de régimen definitivo vinculadas con actividades farmacéuticas, plásticas y otros procesos certificados señalaron que deben invertir tiempo y recursos considerables en capacitación, dominio de maquinaria, procedimientos y controles de calidad. En las empresas pequeñas, además, la salida de una sola persona puede afectar proporcionalmente más la continuidad de los equipos y las operaciones.

// Recuadro 4. Perfiles con mayores oportunidades de movilidad laboral

Desde la perspectiva de las entidades de apoyo consultadas, las personas trabajadoras que cuentan con competencias técnicas especializadas, dominio de idiomas y determinadas competencias digitales pueden acceder a un abanico más amplio de oportunidades laborales. Estas capacidades, especialmente cuando son demandadas por varias empresas, intensifican la competencia por el talento y aumentan el riesgo de perder personal que ya ha adquirido experiencia y conocimientos específicos en procesos industriales.

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas, 2026.

En conjunto, los resultados muestran que la competencia por talento joven no presenta las mismas características ni genera iguales desafíos para todas las empresas manufactureras. Las diferencias observadas no pueden atribuirse exclusivamente al régimen de operación: también intervienen el subsector productivo, el tamaño empresarial y las características territoriales del mercado de trabajo. Estos factores condicionan tanto las oportunidades de movilidad como los costos de sustitución y la capacidad empresarial para atraer, formar y retener talento.

V.5. Las diferencias generacionales y de género atraviesan la experiencia laboral

Las oportunidades de inserción laboral, desarrollo profesional y permanencia en el empleo no dependen únicamente de las condiciones formales de contratación o de las características del mercado laboral. También se ven condicionadas por estereotipos y sesgos asociados con factores como la edad y el género, que influyen en el acceso a oportunidades, el trato recibido y las experiencias de las personas dentro de las organizaciones.

Los resultados del sondeo, las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales permiten examinar estas diferencias desde perspectivas complementarias. El sondeo aporta información sobre la composición de las planillas y las percepciones empresariales; las entrevistas profundizan en las relaciones entre generaciones y las condiciones que influyen en la permanencia; mientras que los grupos focales permiten conocer experiencias concretas de desigualdad, discriminación y prácticas empresariales favorables a la inclusión.

V.5.1. Mayor participación de mujeres y personas jóvenes en las empresas de zona franca

El sondeo empresarial muestra diferencias importantes en la participación de mujeres y personas jóvenes según el régimen de operación. La mediana de participación femenina alcanza el 40,0 % en las empresas de zona franca, frente al 16,5 % en las de régimen definitivo. Asimismo, la mediana de participación de las personas de 18 a 28 años es del 30,0 % de las planillas de zona franca, frente al 18,8 % en régimen definitivo.

La mayor presencia femenina en zona franca también se observa en las estadísticas nacionales. Según PROCOMER (2025b), las mujeres representaron el 45,0 % del empleo directo generado por este régimen en 2024, proporción superior al 41,5 % de participación femenina en la ocupación nacional utilizada como referencia en ese informe.

Los datos sobre la composición de las planillas ofrecen una primera aproximación a las diferencias de participación por edad y género entre ambos regímenes. Las experiencias recogidas en los grupos focales permiten complementar esta información, al aportar elementos sobre las oportunidades de acceso y desarrollo profesional, la presencia de mujeres en puestos de jefatura y las prácticas empresariales para prevenir y atender situaciones de discriminación.

V.5.2. La convivencia intergeneracional plantea desafíos para la gestión del talento y el liderazgo

La convivencia entre personas de distintas edades constituye un desafío para una parte importante de las empresas consultadas. En el sondeo, 25 de las 31 empresas (80,6 %) identificaron al menos un nivel moderado de dificultad asociado con esta convivencia; entre ellas, 14 (45,2 %) calificaron los retos como importantes o muy importantes.

Las entrevistas semiestructuradas permiten comprender algunas de las tensiones que se presentan en los equipos de trabajo. Las empresas mencionaron diferencias en las expectativas de crecimiento, la relación con las jefaturas, la disposición a recibir

> La convivencia entre personas de distintas edades constituye un desafío para una parte importante de las empresas consultadas. En el sondeo, 25 de las 31 empresas (80,6 %) identificaron al menos un nivel moderado de dificultad asociado con esta convivencia.

retroalimentación y la adaptación a normas, procedimientos y ritmos productivos. Algunas atribuyen a las generaciones más jóvenes una mayor expectativa de reconocimiento inmediato, menor disposición a esperar períodos prolongados para ascender, menor apertura a recibir recomendaciones y una relación menos permanente con el empleo.

Sin embargo, los grupos focales introducen matices importantes. Las personas jóvenes reconocieron que sus expectativas de desarrollo y movilidad pueden diferir de las de generaciones anteriores, pero también señalaron dificultades concretas para acceder a oportunidades de crecimiento, recibir orientación adecuada y sentirse escuchadas por sus jefaturas. Asimismo, cuestionaron la desconfianza que perciben por parte de algunos empleadores hacia las personas jóvenes, particularmente cuando se les exige experiencia previa para acceder a puestos de entrada o se ponen en duda sus capacidades y compromiso por razón de edad.

Un aporte especialmente relevante de los grupos focales fue que las percepciones negativas sobre el liderazgo no necesariamente están asociadas con la edad de las jefaturas. Las personas participantes señalaron haber tenido experiencias tanto positivas como negativas con supervisores de distintas generaciones, por lo que destacaron la importancia de las competencias para dirigir equipos, comunicarse de manera efectiva, orientar el trabajo y proporcionar retroalimentación constructiva. También reconocieron la necesidad de fortalecer las competencias transversales de las propias personas trabajadoras, especialmente para recibir retroalimentación, comunicarse adecuadamente y gestionar las relaciones laborales.

En conjunto, estos hallazgos sugieren que algunas tensiones interpretadas como diferencias generacionales también pueden estar relacionadas con la etapa de vida, las condiciones de inserción laboral y las prácticas de liderazgo. **Más que atribuir los problemas de convivencia a características de determinadas generaciones, resulta fundamental fortalecer las competencias de jefaturas y personas trabajadoras mediante procesos de formación continua que promuevan la comunicación, el respeto y la colaboración entre colegas, independientemente de la edad.**

V.5.3. Las desigualdades y los sesgos de género persisten, incluso entre las nuevas generaciones

Los grupos focales evidenciaron que, pese a la incorporación de nuevas generaciones al mercado laboral, persisten estereotipos de género que afectan las oportunidades y experiencias de trabajo. Estas situaciones resultan especialmente visibles en actividades técnicas e industriales donde tradicionalmente han predominado los hombres.

Los testimonios permiten identificar manifestaciones de **segregación horizontal**, relacionada con la concentración de mujeres y hombres en determinadas ocupaciones o especialidades. Se mencionaron, por

ejemplo, mayores dificultades para que las mujeres accedan y sean reconocidas en áreas tradicionalmente masculinizadas como electromecánica, refrigeración y mantenimiento industrial.

Una participante con formación técnica en refrigeración relató obstáculos para encontrar empleo y ser tomada en serio, mientras que otras personas señalaron que, ante una misma formación, por ejemplo en electromecánica, puede depositarse mayor confianza en las capacidades técnicas de los hombres. También se señaló que las mujeres deben esforzarse más para demostrar sus capacidades. Una participante relató haber recibido un comentario discriminatorio y sexualizado que atribuía su contratación a sus características físicas, en lugar de reconocer sus competencias técnicas.

También surgieron ejemplos de **segregación vertical**, vinculada con las desigualdades en el acceso a puestos de mayor responsabilidad y niveles jerárquicos superiores. Las personas participantes describieron percepciones de desigualdad en promociones, oportunidades de formación y reconocimiento profesional. En uno de los grupos se relató el caso de una profesional con amplia experiencia, formación y certificaciones que ha observado por años cómo compañeros hombres con menores credenciales acceden antes a oportunidades de ascenso.

También se habló de **brecha salarial**, ya que una mujer en un puesto de supervisión comentó que tiene conocimiento de diferencias importantes entre las remuneraciones de hombres y mujeres en este nivel ocupacional.

Estas experiencias muestran que las desigualdades no se limitan al ingreso al mercado laboral. También pueden manifestarse durante la trayectoria profesional mediante cuestionamientos a las capacidades, mayores exigencias para demostrar competencia y barreras para acceder a capacitaciones y puestos de liderazgo.

Sin embargo, un hallazgo particularmente relevante es que algunos estereotipos de género fueron reproducidos durante las propias conversaciones de las personas jóvenes. En ciertos grupos aparecieron afirmaciones sobre supuestas diferencias de comportamiento entre mujeres y hombres, como considerar que las mujeres son más «chismosas» o «competitivas», que fueron objeto de discusión y, en algunos casos, encontraron aceptación entre las propias personas participantes.

Esta aparente contradicción puede relacionarse con la persistencia de sesgos inconscientes, es decir, creencias y estereotipos aprendidos que pueden influir en las percepciones y comportamientos sin que las personas reconozcan necesariamente su carácter discriminatorio. Así, el relevo generacional no garantiza por sí mismo la desaparición de los estereotipos de género y, por el contrario, muestran que hay un importante camino por recorrer.

V.5.4. El ambiente laboral y las políticas de igualdad e inclusión influyen en las posibilidades de permanencia

Los grupos focales también permitieron identificar que la inclusión laboral no depende únicamente de acceder a un puesto. Las condiciones de convivencia cotidiana, el lenguaje utilizado, las relaciones entre compañeros y el comportamiento de las jefaturas pueden favorecer la pertenencia o convertirse en factores de exclusión y salida.

Una experiencia relatada fue la de una mujer que ingresó a un equipo integrado por aproximadamente 40 hombres y abandonó el empleo después de aproximadamente dos semanas, debido a un ambiente caracterizado por bromas sexistas,

comentarios inapropiados y formas de interacción que le generaban incomodidad. En otro grupo se mencionó una experiencia de acoso durante una primera relación laboral, acompañada de desconocimiento sobre los mecanismos disponibles para denunciar o solicitar apoyo.

Estos testimonios muestran que las barreras para la participación en el mercado laboral no siempre aparecen en las condiciones formales de contratación. También pueden encontrarse en prácticas normalizadas de convivencia que generan ambientes poco respetuosos o excluyentes, especialmente para mujeres que ingresan a espacios tradicionalmente masculinizados.

Si bien los testimonios recogidos en los grupos focales no permiten concluir que las prácticas discriminatorias estén presentes en todas las empresas de un régimen o ausentes en el otro, las personas jóvenes reconocieron diferencias positivas entre determinados entornos empresariales. Algunas señalaron que en empresas transnacionales o de zona franca existen normas muy estrictas frente a comportamientos discriminatorios y lineamientos claros de convivencia laboral. Estas experiencias ponen de relieve la importancia de contar con políticas explícitas de igualdad y no discriminación, mecanismos para prevenir, atender y responder ante situaciones de violencia y acoso, así como jefaturas capaces de promover el respeto y abordar conductas inadecuadas.

Desde la perspectiva de la retención, estas condiciones adquieren particular relevancia. La posibilidad de desarrollar una trayectoria profesional en un entorno donde se reconocen las capacidades, se garantiza un trato respetuoso, condiciones de igualdad y existen mecanismos de protección puede influir tanto en la decisión de incorporarse como en la de permanecer en una organización.

V.5.5. Las responsabilidades de cuidado pueden profundizar las desigualdades y dificultar la permanencia laboral

El sondeo ofrece información limitada, pero relevante, sobre las diferencias de género en los motivos de salida. De las 30 empresas que registraron desvinculaciones de personal joven, 11 (36,7 %) señalaron que no observaban diferencias importantes entre hombres y mujeres y cinco (16,7 %) identificaron diferencias. Por su parte, ocho empresas (26,7 %) reconocieron no contar con información suficiente para realizar esta valoración, mientras que otras seis (20,0 %) indicaron que la composición de su personal no permitía efectuar la comparación.

La falta de información señalada por una de cada cuatro empresas constituye una oportunidad de mejora en la gestión del talento humano. Contar con registros y análisis de las causas de salida desagregados por sexo permitiría identificar posibles diferencias en las experiencias y necesidades de hombres y mujeres jóvenes, así como orientar estrategias de inserción, desarrollo y permanencia laboral más adecuadas.

Las entrevistas con empresas y entidades de apoyo complementan esta información. Algunas personas entrevistadas señalaron que las responsabilidades de cuidado pueden dificultar la continuidad laboral, especialmente en puestos operativos sujetos a horarios y turnos poco flexibles. Aunque estas responsabilidades suelen recaer en mayor medida sobre las mujeres, algunas empresas indicaron que también han observado un aumento de solicitudes de permisos e incluso renuncias de hombres que deben atender a sus padres u otros familiares mayores, situación que relacionan con el envejecimiento poblacional. No obstante, estas experiencias no fueron identificadas de manera uniforme entre las empresas consultadas.

// Fortalecer la permanencia del talento joven requiere atender tanto las diferencias de expectativas y trayectorias laborales como las desigualdades.

Desde una perspectiva interseccional, los hallazgos permiten reconocer que las experiencias laborales no dependen de una sola característica personal. Por ejemplo, una mujer joven que busca incorporarse a una ocupación técnica tradicionalmente masculinizada puede enfrentar simultáneamente estereotipos asociados con su edad y género. Si además tiene responsabilidades de cuidado, las barreras para su inserción, desarrollo y permanencia laboral pueden acumularse.

La información disponible no permite medir la frecuencia ni el efecto específico de estas combinaciones de factores. No obstante, las experiencias recogidas muestran la importancia de evitar respuestas homogéneas para toda la población joven y considerar cómo las diferentes circunstancias personales y laborales pueden influir en sus oportunidades.

En conjunto, los resultados evidencian que **fortalecer la permanencia del talento joven requiere atender tanto las diferencias de expectativas y trayectorias laborales como las desigualdades que pueden afectar la integración, el desarrollo profesional y la experiencia cotidiana de trabajo**. La mayor participación de mujeres y personas jóvenes en determinados segmentos de la manufactura representa una oportunidad, pero su aprovechamiento depende también de condiciones laborales inclusivas, liderazgo respetuoso, igualdad de oportunidades y mecanismos que permitan reconocer y atender necesidades diversas.

V.6. Muchas empresas implementan acciones para la retención del talento joven, pero existe margen para mejora y consolidación de su gestión

Los resultados del sondeo y las entrevistas semiestructuradas muestran que una proporción importante de las empresas manufactureras consultadas implementa diversas acciones para fortalecer la permanencia del talento joven. Estas comprenden desde ajustes salariales y beneficios económicos complementarios hasta medidas de acompañamiento, desarrollo profesional, liderazgo, reconocimiento y bienestar. No obstante, existen diferencias en el grado de formalización de estas prácticas y en la capacidad de las empresas para desarrollarlas y sostenerlas en el tiempo.

V.6.1. Las acciones de retención son más frecuentes en empresas grandes y priorizan la compensación y el acompañamiento temprano

De las 31 empresas participantes en el sondeo, 20 (64,5 %) indicaron haber implementado durante los últimos dos años al menos una acción orientada a reducir la rotación o fortalecer la permanencia de las personas de 18 a 28 años, mientras que 11

(35,5 %) señalaron no haber desarrollado acciones con este propósito.

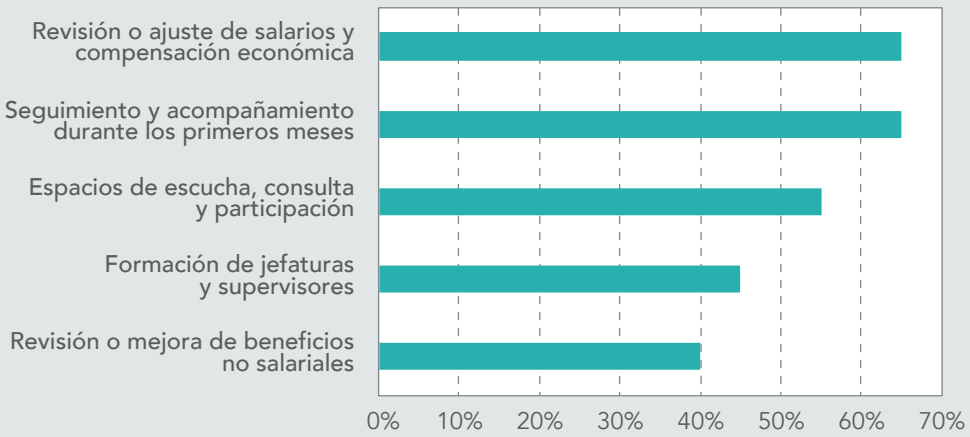
La implementación de acciones de retención presenta diferencias según las características de las empresas participantes. Las seis empresas de más de 500 personas trabajadoras reportaron haber implementado al menos una medida, mientras que entre las empresas de 101 a 500 personas esta proporción fue del 66,7 % y entre las de 31 a 100 personas, del 44,4 %. La única empresa de 6 a 30 personas no reportó acciones. Por régimen de operación, el 72,7 % de las empresas de zona franca implementó alguna medida, frente al 60,0 % de las de régimen definitivo.

Aunque estos resultados no permiten establecer relaciones causales, sugieren que el tamaño empresarial podría estar asociado con la capacidad para desarrollar acciones específicas de retención. Esta interpretación coincide con las entrevistas, en las que se identificaron mayores posibilidades de formalizar prácticas de gestión del talento en empresas grandes y limitaciones de recursos y personal especializado en algunas Pymes.

Entre las empresas que implementaron medidas, las más frecuentes fueron **el seguimiento y acompañamiento durante los primeros meses de trabajo y la revisión o ajuste de salarios y compensaciones económicas, ambas mencionadas por el 65,0 %.** Les siguen los espacios de escucha, consulta y participación del personal (55,0 %), la formación de jefaturas y supervisores (45,0 %) y la revisión o mejora de beneficios no salariales (40,0 %).

También se identificaron acciones de capacitación técnica, mejora de los procesos de inducción, fortalecimiento del clima y sentido de pertenencia, así como bienestar y salud mental, mencionadas cada una por el 35,0 % de las empresas. Las oportunidades de desarrollo y movilidad interna, junto con las acciones de reconocimiento y retroalimentación, alcanzaron el 30,0 %.

// Gráfico 15. Principales acciones implementadas por las empresas para fortalecer la permanencia de las personas jóvenes. Sondeo CICR, 2026



Nota: Pregunta de respuesta múltiple. Los porcentajes corresponden a las empresas que implementaron al menos una acción para reducir la rotación o fortalecer la permanencia de las personas jóvenes (n=20) y no suman 100 %.
Fuente: elaboración propia a partir del Sondeo CICR, 2026.

Estos resultados evidencian que las acciones empresariales no se concentran exclusivamente en mejorar la compensación económica. También incorporan dimensiones relacionadas con la experiencia cotidiana de trabajo y las oportunidades de crecimiento.

El énfasis en el seguimiento durante los primeros meses resulta especialmente relevante al contrastarlo con los hallazgos sobre rotación temprana. Como se analizó en el apartado 5.2, más de la mitad de las empresas que registraron salidas identificaron los primeros seis meses como el período de mayor concentración de desvinculaciones.

Este resultado también coincide con las necesidades expresadas en los grupos focales, donde las personas jóvenes destacaron la importancia de contar con procesos de inducción adecuados, acompañamiento durante la adaptación al puesto, orientación sobre sus responsabilidades y retroalimentación oportuna, en lugar de tener que enfrentar las exigencias del trabajo sin suficiente preparación o apoyo.

Por tanto, aunque una de las medidas más utilizadas por las empresas se dirige precisamente a una etapa crítica para la permanencia del talento joven, los hallazgos sugieren la conveniencia de revisar la duración, frecuencia y mecanismos de seguimiento, para asegurar que el acompañamiento responda a las necesidades de adaptación y aprendizaje durante los primeros meses de trabajo.

V.6.2. La retención del talento joven combina prácticas estructuradas y respuestas personalizadas, según las características de cada empresa

Las entrevistas semiestructuradas permiten profundizar en las características de estas medidas y conocer experiencias que no quedan reflejadas en las categorías generales del sondeo.

En las empresas de mayor tamaño, especialmente las transnacionales y algunas de zona franca, se identificaron prácticas más formalizadas de gestión del talento. Entre ellas destacan los procesos estructurados de inducción y seguimiento durante los primeros 90 días, la formación de mentores y supervisores, las encuestas de clima laboral, las evaluaciones de liderazgo y los programas de desarrollo profesional. Algunas empresas señalaron, además, la importancia de comunicar los cambios realizados a partir de las consultas al personal, de manera que las personas trabajadoras perciban que sus opiniones son tomadas en cuenta.

Un grupo de experiencias particularmente interesante corresponde a los sistemas de reconocimiento al desempeño. En una de las empresas entrevistadas se describió un mecanismo mediante el cual las personas reciben tiquetes como reconocimiento a su desempeño, que posteriormente pueden canjear por artículos de su elección. Esta práctica sustituyó un modelo de regalos genéricos por otro que permite seleccionar incentivos de acuerdo con las preferencias individuales, combinando reconocimiento y personalización.

Resulta interesante que en los grupos focales también surgiera la propuesta de establecer incentivos canjeables por aportes concretos al trabajo, como la identificación

de problemas, las sugerencias de mejora o las iniciativas de reciclaje. Esta coincidencia entre las propuestas juveniles y una práctica empresarial identificada durante las entrevistas muestra el potencial de vincular el reconocimiento personalizado con la participación activa del personal.

También se mencionaron iniciativas orientadas a promover la participación, la innovación y el sentido de pertenencia. Algunas empresas han creado laboratorios de innovación, proyectos internos de mejora continua y actividades vinculadas con sostenibilidad, digitalización o eficiencia, que ofrecen oportunidades a las personas jóvenes para proponer ideas y demostrar capacidades. Estas prácticas pueden resultar particularmente relevantes para las personas jóvenes que desean asumir retos, aprender y sentir que sus aportes tienen valor dentro de la organización y en la mejora de los procesos productivos

Las empresas de régimen definitivo, incluidas algunas Pymes, también reportaron prácticas que consideran favorables para la permanencia, aunque no necesariamente forman parte de programas formales de recursos humanos. Entre ellas destacan el trato cercano, el reconocimiento personalizado, los espacios de escucha, la flexibilidad para atender necesidades personales -como el estudio y responsabilidades de cuido- y las oportunidades de participar en proyectos de mejora o innovación.

Una experiencia particularmente ilustrativa corresponde a una empresa comentó la combinación de distintas acciones, como ofrecer jornadas de lunes a viernes, con fines de semana libres, y facilidades para ajustar los horarios de quienes continúan estudiando. Además, acciones para que el personal pueda realizar actividad física en el lugar de trabajo, un servicio médico en las instalaciones y apoyo para gestionar y entregar los medicamentos recetados, así como actividades de celebración e integración que, según la empresa, contribuyen a generar un ambiente familiar y sentido de pertenencia. Un aspecto interesante es que, al identificar cuánto valoran las personas jóvenes disponer de los fines de semana libres, la empresa comenzó a destacar expresamente esta condición en sus anuncios de contratación.

Estas experiencias muestran que las estrategias de retención pueden adoptar formas diferentes según los recursos, el tamaño y la estructura organizativa de cada empresa. Mientras las organizaciones de mayor tamaño suelen disponer de programas sistemáticos y equipos especializados en gestión del talento, las empresas más pequeñas pueden aprovechar la cercanía con las personas trabajadoras para conocer mejor sus necesidades y ofrecer respuestas más personalizadas. **Esta constituye una ventaja potencial de las Pymes que puede contribuir a fortalecer la permanencia del personal.**

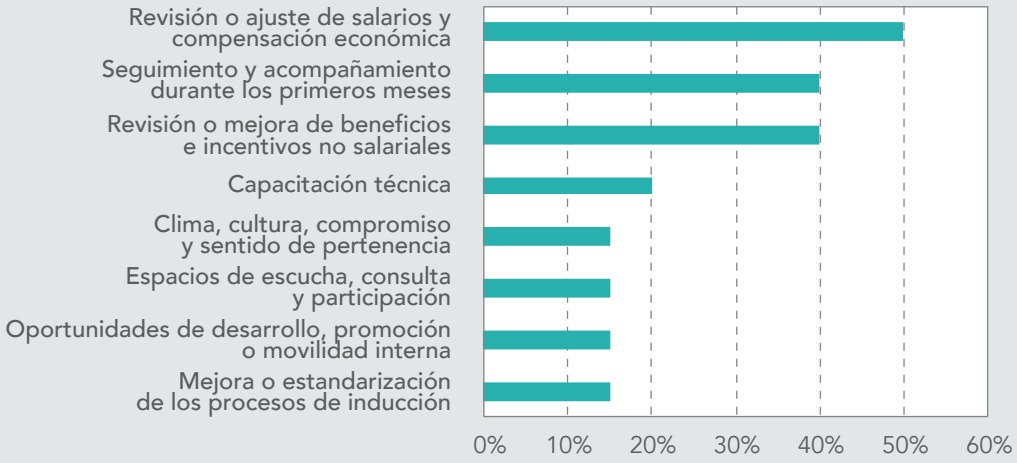
V.6.3. Las empresas destacan los ajustes salariales, los beneficios y el acompañamiento temprano entre las medidas con mejores resultados

El sondeo consultó, además de las medidas aplicadas, cuáles de las acciones implementadas habían dado mejores resultados para reducir la rotación o fortalecer la permanencia del personal joven.

La revisión o ajuste de salarios y otras formas de compensación económica ocupa el primer lugar, señalada por 10 de las 20 empresas que implementaron acciones (50,0 %). Le siguen la revisión o mejora de beneficios no salariales y el seguimiento y acompañamiento durante los primeros meses de trabajo, mencionados por ocho empresas cada una (40,0 %).

La capacitación técnica fue seleccionada por cuatro empresas (20,0 %), mientras que la mejora de los procesos de inducción, las oportunidades de desarrollo o movilidad interna, los espacios de escucha y participación, y las acciones relacionadas con clima y sentido de pertenencia fueron mencionadas por tres empresas cada una (15,0 %).

// Gráfico 16. Medidas que, según las empresas, han dado mejores resultados para fortalecer la permanencia de las personas jóvenes.



Nota: Se presentan las medidas señaladas con mayor frecuencia. Pregunta de respuesta múltiple, con un máximo de tres opciones. Los porcentajes corresponden a las empresas que implementaron al menos una acción de retención (n=20) y no suman 100 %.
Fuente: elaboración propia a partir del Sondeo CICR, 2026.

Los resultados muestran una combinación de medidas económicas y no económicas entre las que las empresas valoran como más efectivas. Destaca especialmente el acompañamiento temprano, tanto por su frecuencia de implementación como por la percepción de resultados positivos.

No obstante, es importante distinguir entre la valoración empresarial y la efectividad comprobada de una intervención. Los resultados reflejan las medidas que las empresas consideran más exitosas a partir de su experiencia, pero no permiten establecer cuánto ha contribuido cada una a reducir efectivamente las tasas de rotación.

V.6.4. Ambos regímenes comparten acciones de retención, pero difieren en su frecuencia de implementación

Entre las empresas que desarrollaron acciones, el seguimiento durante los primeros meses alcanza el 87,5 % en zona franca, frente al 50,0 % en régimen definitivo. También se observa una diferencia importante en la formación de jefaturas y supervisores, mencionada por el 75,0 % de las empresas de zona franca y el 25,0 % de las de régimen definitivo. En cambio, los espacios de escucha y participación aparecen con una frecuencia relativamente similar: 50,0 % y 58,3 %, respectivamente.

// Cuadro 4. Principales acciones implementadas, según régimen de operación. Sondeo CICR, 2026

Acción implementada	Régimen definitivo	Zona franca	Total
Seguimiento y acompañamiento durante los primeros meses	**50,0 %**	**87,5 %**	**65,0 %**
Revisión o ajuste de salarios y compensación económica	**58,3 %**	**75,0 %**	**65,0 %**
Espacios de escucha, consulta y participación	**58,3 %**	50,0 %	**55,0 %**
Formación de jefaturas y supervisores	25,0 %	**75,0 %**	45,0 %
Revisión o mejora de beneficios no salariales	41,7 %	37,5 %	40,0 %
Mejora o estandarización de los procesos de inducción	33,3 %	37,5 %	35,0 %
Capacitación técnica	41,7 %	25,0 %	35,0 %
Clima, cultura, compromiso y sentido de pertenencia	33,3 %	37,5 %	35,0 %
Bienestar y apoyo a la salud mental	25,0 %	50,0 %	35,0 %

Nota: Pregunta de respuesta múltiple. Los porcentajes se calculan sobre las empresas que implementaron al menos una acción: régimen definitivo (n=12) y zona franca (n=8). Los porcentajes no suman 100 %.
Fuente: elaboración propia a partir del Sondeo CICR, 2026.

Las diferencias observadas, junto con las experiencias recogidas en las entrevistas, ponen de relieve oportunidades para compartir aprendizajes entre empresas. Desde la perspectiva de las entidades de apoyo empresarial, algunas prácticas desarrolladas por organizaciones de mayor tamaño pueden adaptarse a empresas más pequeñas, especialmente las relacionadas con inducción, acompañamiento, formación de jefaturas, reconocimiento, escucha del personal y comunicación de beneficios. Más que replicar programas completos, el desafío consiste en identificar cuáles de sus componentes pueden incorporarse de manera viable según las condiciones y necesidades de cada empresa.

V.7. Fortalecer las herramientas y modalidades para la transición entre la formación y el empleo es clave para mejorar la calidad de las primeras inserciones laborales

Uno de los hallazgos más relevantes de la investigación fue la clara necesidad de fortalecer la transición entre la formación y el empleo. Aunque este tema no constituía inicialmente una de las variables centrales del estudio, surgió durante las entrevistas semiestructuradas y se incorporó posteriormente al sondeo empresarial. Su

importancia se hizo especialmente evidente y cobró matices muy interesantes en los cuatro grupos focales, donde apareció de manera recurrente tanto al analizar las dificultades para conseguir el primer empleo como al identificar medidas que podrían facilitar una incorporación laboral de mayor calidad y estabilidad.

Las personas jóvenes coincidieron en que la preparación para el trabajo debería comenzar desde la educación secundaria y desarrollarse progresivamente mediante una mejor orientación vocacional y laboral, el conocimiento del mercado de trabajo, los derechos y responsabilidades laborales, el desarrollo de competencias transversales y las oportunidades de acercamiento a entornos reales de trabajo.

Los resultados sugieren que las dificultades de inserción y algunas causas de desvinculación temprana no necesariamente se originan en la propia relación laboral, sino que también pueden estar relacionadas con una preparación insuficiente para elegir una ocupación, valorar las condiciones de empleo, comprender las exigencias de los puestos y desarrollar las competencias necesarias para desempeñarlos.

V.7.1. Las personas jóvenes demandan una preparación más temprana para conocer y acceder al mercado laboral

Los grupos focales evidenciaron que muchas personas jóvenes llegan a sus primeras experiencias laborales sin conocer de manera suficiente cómo funciona el mercado de trabajo, cuáles son los principales sectores económicos y ocupaciones, dónde se concentra la demanda laboral, qué competencias requieren las empresas o qué condiciones caracterizan los diferentes entornos productivos. Este desconocimiento puede dificultar la elección de una trayectoria formativa, limitar las posibilidades de inserción y generar expectativas poco ajustadas a las características reales del empleo.

En los grupos focales, algunas personas jóvenes que estudiaban carreras vinculadas con la manufactura relataron haber trabajado anteriormente en otros **sectores económicos**, especialmente en actividades de servicios, donde encontraron condiciones y características de los puestos que no respondían a sus expectativas. Por ejemplo, mencionaron las exigencias de la atención directa al público, que requiere habilidades de comunicación y trato con clientes; la presión derivada del volumen de trabajo en restaurantes y establecimientos de comida rápida; y las dificultades asociadas con horarios poco previsibles, jornadas prolongadas y, en algunos casos, horas extraordinarias no remuneradas. Estas experiencias ilustran la importancia de que las personas jóvenes conozcan las características y exigencias reales de los distintos sectores y ocupaciones antes de incorporarse al mercado laboral.

Las entrevistas empresariales también evidenciaron un desconocimiento de las características y exigencias de determinadas ocupaciones. Por ejemplo, algunas empresas señalaron que, durante los procesos de reclutamiento para puestos operativos, reciben consultas sobre la posibilidad de teletrabajar, pese a que estas ocupaciones requieren presencia física para operar maquinaria, realizar tareas de ensamblaje o efectuar controles de calidad en las líneas de producción.

Por otro lado, se identificaron debilidades en la **preparación para los procesos de búsqueda y selección de personal**. Algunas personas, particularmente participantes de los grupos de formación técnica, relataron haber enfrentado sus primeras postulaciones sin orientación suficiente para elaborar

un currículum, participar en entrevistas, responder pruebas de selección o presentar adecuadamente sus competencias. Incluso entre quienes ya contaban con experiencia laboral persistían dudas sobre los criterios utilizados por las empresas para contratar. En los grupos universitarios se destacó la necesidad de aprender a adaptar el currículum a las características de cada vacante, comprender los mecanismos de reclutamiento y prepararse para procesos de selección que utilizan herramientas tecnológicas y filtros automatizados.

Otro aspecto destacado fue el conocimiento limitado de los **derechos y responsabilidades laborales**. Se mencionaron experiencias de ingreso al empleo sin información suficiente sobre jornadas, remuneraciones, aseguramiento y otras condiciones de contratación.

Algunas personas relataron que aceptaron empleos sin consultar previamente estas condiciones y que, posteriormente, a través de conversaciones con compañeros de trabajo o familiares, identificaron posibles incumplimientos de sus derechos laborales. También señalaron que, ante la necesidad de generar ingresos o adquirir experiencia, algunas personas jóvenes pueden aceptar condiciones desfavorables e incluso permanecer temporalmente en empleos que no responden a sus expectativas, con el propósito de fortalecer su currículum y acceder después a mejores oportunidades. Asimismo, se observó cierta dificultad para distinguir entre los beneficios adicionales ofrecidos por una empresa y las condiciones que constituyen derechos laborales.

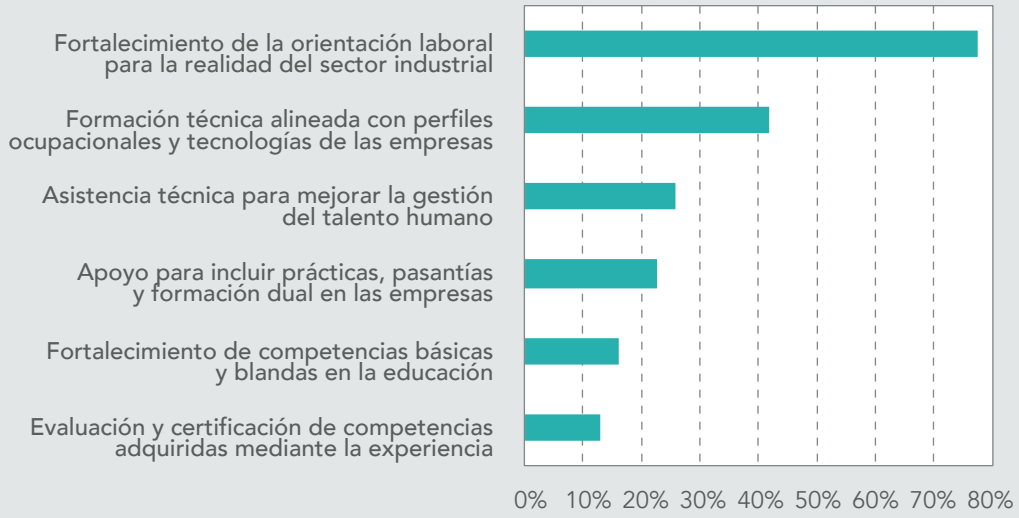
Frente a estas situaciones, las personas jóvenes propusieron **fortalecer la orientación vocacional** desde la educación secundaria, incorporando información actualizada sobre sectores productivos, ocupaciones, requisitos de contratación y posibilidades de desarrollo profesional. Desde su perspectiva, la orientación no debería limitarse a ayudar a elegir una carrera, sino también permitir comprender las características del trabajo al que conduce cada trayectoria educativa.

En esta misma línea, plantearon **aprovechar espacios curriculares como Educación Cívica y Estudios Sociales** para incorporar contenidos relacionados con el mercado laboral, los derechos y responsabilidades en el trabajo, la igualdad de oportunidades y la seguridad y salud ocupacional. También surgieron propuestas para fortalecer habilidades prácticas y facilitar el acceso a conocimientos o certificaciones útiles para la empleabilidad, como la manipulación de alimentos y determinados contenidos de educación vial orientados a la aprobación del examen teórico.

La **educación financiera** constituyó otra recomendación explícita. Las personas jóvenes destacaron la importancia de aprender a administrar los ingresos, planificar gastos, ahorrar y tomar decisiones económicas informadas. Esta formación también puede contribuir a evaluar de manera más integral las oportunidades laborales, considerando no solo las diferencias salariales inmediatas, sino los beneficios, los costos asociados al trabajo y las condiciones que favorecen una mayor estabilidad económica.

La importancia de esta preparación también se refleja en el sondeo empresarial, donde el fortalecimiento de la orientación laboral para acercar a las personas jóvenes a la realidad del sector industrial fue el apoyo externo más señalado, mencionado por 24 de las 31 empresas (77,4 %).

// Gráfico 17. Principales apoyos externos requeridos para fortalecer la atracción y retención de personas jóvenes. Sondeo CICR, 2026



Nota: Pregunta de respuesta múltiple, con un máximo de tres opciones. Los porcentajes corresponden al total de empresas participantes (n=31) y no suman 100 %.
Fuente: elaboración propia a partir del Sondeo CICR, 2026.

La coincidencia entre ambas perspectivas es significativa: las personas jóvenes demandan más herramientas para comprender el mercado laboral y tomar decisiones informadas, mientras que las empresas identifican la necesidad de una mejor preparación para comprender las características y responder a las exigencias del trabajo industrial. En conjunto, estos hallazgos sugieren que fortalecer la orientación y la preparación para el empleo desde el sistema educativo puede contribuir a reducir los desajustes entre las expectativas de las personas jóvenes y las condiciones que encuentran al incorporarse a una organización.

V.7.2. Las experiencias de aprendizaje en el lugar de trabajo constituyen un puente fundamental entre la formación y el empleo

Las prácticas profesionales y las pasantías en entornos reales de trabajo ocuparon un lugar destacado en las conversaciones con las personas jóvenes. Estas experiencias fueron reconocidas como oportunidades fundamentales para desarrollar y aplicar competencias —conocimientos, habilidades y actitudes—, familiarizarse con los procesos productivos, establecer contactos profesionales y adquirir experiencia que facilite la posterior incorporación al empleo.

Su importancia adquiere especial relevancia frente a una de las dificultades más reiteradas en los grupos focales: la exigencia de experiencia previa para acceder a puestos de entrada, incluso cuando las personas se encuentran finalizando sus estudios o

// Las prácticas profesionales y las pasantías en entornos reales de trabajo ocuparon un lugar destacado en las conversaciones con las personas jóvenes. Estas experiencias fueron reconocidas como oportunidades fundamentales

buscan su primera oportunidad relacionada con su formación. Esta situación genera una contradicción entre la necesidad de adquirir experiencia para conseguir empleo y las dificultades para obtenerla sin haber trabajado anteriormente.

Los testimonios permitieron identificar diferencias en la calidad y las condiciones de las experiencias prácticas. En algunos grupos se mencionaron programas de pasantías en empresas transnacionales o de zona franca, más estructurados, con acompañamiento, subsidios o remuneración y posibilidades de contratación posterior, aunque saben que esta última no estaba garantizada.

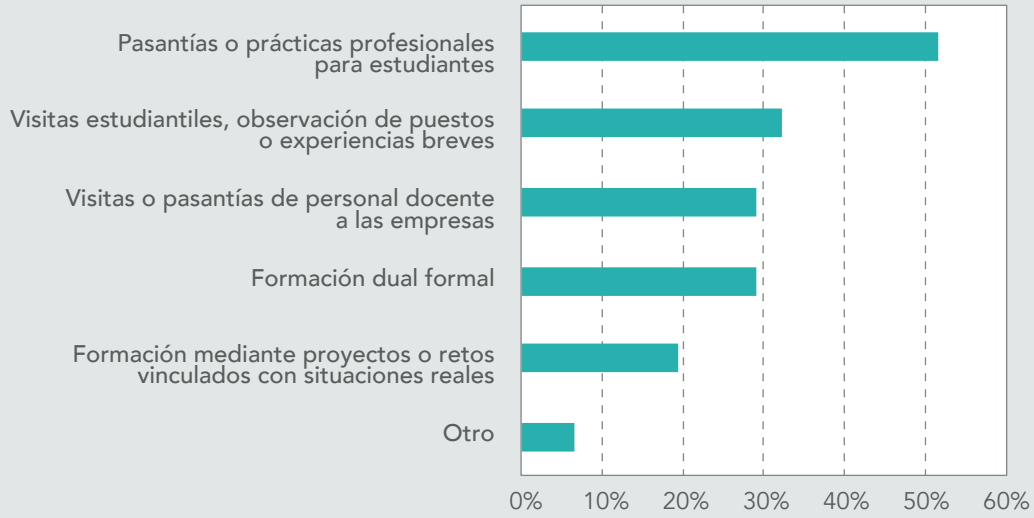
En contraste, se relataron algunas experiencias en empresas nacionales con menos estructurados, con escasa vinculación entre las actividades asignadas y la formación recibida, poca o ninguna remuneración y menores oportunidades de incorporación posterior. Si bien estas experiencias puntuales no permiten establecer diferencias generalizables entre regímenes de operación, sí ponen de relieve la importancia de las condiciones en que se desarrollan las prácticas para que constituyan una verdadera oportunidad de aprendizaje y transición al empleo.

Estas diferencias muestran que no basta con ampliar el número de espacios disponibles. También resulta importante que las experiencias permitan desarrollar competencias relevantes, cuenten con orientación y supervisión, y ofrezcan algún mecanismo de reconocimiento de los aprendizajes y de la experiencia adquirida. Sobre este último tema, las personas jóvenes propusieron que los colegios técnicos emitan constancias de las prácticas profesionales al finalizar estos procesos, sin necesidad de realizar trámites posteriores para acreditarlas. Asimismo, plantearon que las empresas reconozcan estas prácticas como experiencia laboral inicial o flexibilicen los requisitos de experiencia previa para acceder a puestos de entrada.

Los grupos focales también destacaron la importancia de acercar a las personas estudiantes a los entornos productivos antes de elegir una especialidad o finalizar su formación. Entre las propuestas surgieron visitas o giras a empresas para conocer instalaciones, procesos, maquinaria, ocupaciones y condiciones reales de trabajo. Estas experiencias permitirían construir expectativas más informadas sobre las actividades productivas y las posibilidades que ofrecen distintas trayectorias técnicas y profesionales.

La perspectiva empresarial coincide en reconocer el valor de este acercamiento. En el sondeo, las prácticas profesionales o pasantías fueron el mecanismo señalado con mayor frecuencia entre las opciones consideradas útiles y viables para preparar al talento joven para la realidad industrial, seleccionadas por 16 empresas (51,6 %). Les siguieron las visitas estudiantiles y experiencias breves de observación del trabajo (32,3 %). La formación dual formal y las visitas o pasantías de personal docente a las empresas fueron mencionadas por el 29,0 % de las empresas cada una.

// Gráfico 18. Mecanismos considerados más útiles y viables para acercar y preparar al talento joven para el sector industrial. Sondeo CICR, 2026



Nota: Pregunta de respuesta múltiple, con un máximo de dos opciones. Los porcentajes corresponden al total de empresas participantes (n=31) y no suman 100 %.
Fuente: elaboración propia a partir del Sondeo CICR, 2026.

Los resultados del sondeo y las entrevistas semiestructuradas coinciden en destacar el valor de las prácticas y pasantías para acercar la formación a las necesidades productivas. Los grupos focales también permitieron identificar experiencias positivas con respecto a la implementación de la metodología formativa por proyectos implementada conjuntamente con empresas.

Sin embargo, se identificaron algunas reservas respecto a la implementación de la formación dual, relacionadas con sus exigencias logísticas y organizativas, la compatibilidad entre los horarios y calendarios educativos —incluidos los períodos prolongados de vacaciones— y las necesidades de la operación empresarial. A ello se suman la disponibilidad de tiempo y personal para acompañar los procesos formativos, los recursos que deben invertirse y el conocimiento insuficiente sobre esta modalidad.

Estas observaciones no implican un rechazo a la formación dual. De hecho, en el sondeo, 12 de las 31 empresas (38,7 %) consideraron viable participar en un programa de este tipo y otras 11 (35,5 %) lo calificaron como moderadamente viable. Los resultados reflejan, por tanto, un interés potencial por esta modalidad, pero también la necesidad de atender las barreras que pueden dificultar su implementación.

En conjunto, los hallazgos muestran que **el contacto con entornos reales de trabajo constituye un componente fundamental de la transición hacia el empleo**, pero su contribución depende tanto de la disponibilidad de oportunidades como de la calidad de las experiencias y del reconocimiento de las competencias adquiridas.

V.7.3. Las empresas demandan formación técnica pertinente y competencias transversales para facilitar la incorporación laboral

Además de mejorar el conocimiento del mercado de trabajo y ampliar las oportunidades de aprendizaje en el lugar de trabajo, las empresas identificaron la necesidad de fortalecer la correspondencia entre los procesos formativos y las competencias requeridas en la industria manufacturera.

En el sondeo, 13 de las 31 empresas (41,9 %) señalaron la formación técnica alineada con los perfiles ocupacionales y las tecnologías utilizadas por las empresas como uno de los apoyos externos más útiles para fortalecer la atracción y retención del talento joven.

Las entrevistas permiten profundizar en estas necesidades. Las empresas y entidades de apoyo señalaron la importancia de contar con personas que dispongan de conocimientos técnicos actualizados, especialmente para desempeñarse en procesos industriales que requieren el uso de tecnologías específicas, cumplimiento de estándares de calidad, procedimientos de seguridad y capacidades para adaptarse a cambios en los procesos productivos.

Sin embargo, las dificultades identificadas no se limitan a los conocimientos técnicos. Las entrevistas también destacaron competencias transversales relacionadas con comunicación, trabajo en equipo, responsabilidad, resolución de problemas, adaptación a procedimientos, manejo de la retroalimentación y relaciones interpersonales. Estas capacidades adquieren especial importancia durante la incorporación al empleo, cuando las personas deben adaptarse simultáneamente a las exigencias del puesto y a las dinámicas de la organización.

Desde la perspectiva de las personas jóvenes, el aprendizaje en entornos reales de trabajo y las metodologías de aprendizaje basadas en proyectos fueron valoradas por su cercanía con los problemas que posteriormente deben resolver en el trabajo. En los grupos universitarios, por ejemplo, se reconoció la utilidad de desarrollar proyectos aplicados que permitan integrar conocimientos, trabajar en equipo y enfrentar situaciones similares a las del entorno productivo. No obstante, también se señaló que estas metodologías no sustituyen completamente la experiencia directa en una empresa.

Los hallazgos apuntan, por tanto, a la necesidad de fortalecer la pertinencia de los procesos formativos desde un enfoque basado en competencias, que integre conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el desempeño laboral. Esto supone desarrollar tanto las competencias técnicas asociadas con los perfiles ocupacionales como las competencias transversales que permiten adaptarse a distintos entornos de trabajo, relacionarse adecuadamente con otras personas y responder a las exigencias de los procesos productivos.

Esto requiere fortalecer la comunicación y promover alianzas entre empresas e instituciones educativas y de formación, de manera que el diseño y la actualización de los programas incorporen las transformaciones tecnológicas, las características de los puestos y las competencias que las personas necesitan para incorporarse al empleo y desarrollarse profesionalmente.

V.7.4. Una mayor articulación institucional permitiría ampliar y adaptar los apoyos para la inserción laboral

Los resultados de las tres fuentes de información muestran que fortalecer la transición entre la formación y el empleo

es necesaria y requiere la participación de diversos actores. Las instituciones educativas y de formación, las empresas, las cámaras empresariales y las entidades de apoyo al empleo pueden desempeñar funciones complementarias para mejorar la orientación laboral, anticipar las necesidades de competencias, fortalecer la preparación de las personas jóvenes y facilitar su acceso a las primeras oportunidades laborales.

Durante las entrevistas con entidades de apoyo empresarial se identificaron oportunidades para adecuar los programas formativos a las necesidades de las empresas, ampliar las experiencias de aprendizaje en entornos reales de trabajo y mejorar los mecanismos de vinculación entre las personas que buscan empleo y las organizaciones que requieren personal. Esta articulación también debe considerar las condiciones de las empresas participantes, especialmente de las Pymes, que requieren modalidades formativas más flexibles, compatibles con sus horarios, recursos y exigencias productivas.

La intermediación laboral y los sistemas de información sobre el mercado de trabajo constituyen otras dimensiones relevantes de esta articulación. Además de facilitar el encuentro entre las personas que buscan trabajo y las empresas que requieren personal, pueden contribuir a mejorar la difusión de oportunidades de empleo, prácticas y pasantías, así como ofrecer información actualizada sobre ocupaciones demandadas, perfiles ocupacionales, competencias requeridas y condiciones laborales.

Las entrevistas con entidades de apoyo también permitieron identificar oportunidades para fortalecer los servicios dirigidos a las Pymes, especialmente mediante asistencia técnica en gestión del talento humano, reclutamiento, inducción y acompañamiento del personal. Algunas entidades destacaron, además, el potencial de promover espacios de intercambio de buenas prácticas con empresas de mayor tamaño que cuentan con procesos más consolidados de gestión del talento, adaptando sus aprendizajes a las características y posibilidades de las empresas más pequeñas.

En este contexto, la Cámara de Industrias de Costa Rica y otras entidades de apoyo empresarial pueden desempeñar un papel articulador, facilitando el intercambio de información sobre demanda laboral y necesidades de competencias, promoviendo la vinculación entre empresas e instituciones educativas y de formación, y coordinando oportunidades para que docentes y personas formadoras actualicen sus conocimientos sobre los procesos productivos. Asimismo, pueden contribuir a ampliar las experiencias de acercamiento al sector industrial mediante visitas estudiantiles, giras y otras actividades que permitan conocer las ocupaciones y condiciones reales de trabajo.

En conjunto, se debe impulsar mecanismos más coordinados y progresivos para mejorar la transición entre la formación y el empleo. **Una mayor articulación entre instituciones educativas y de formación técnico profesional, empresas y entidades de apoyo puede contribuir a que las personas jóvenes tomen decisiones formativas mejor informadas, adquieran experiencia en entornos reales de trabajo y accedan a primeras oportunidades laborales más acordes con sus competencias y expectativas.** Si bien esto no garantiza por sí mismo la permanencia, puede favorecer incorporaciones de mayor calidad y mejores condiciones para la adaptación y el desarrollo profesional.

IV. Conclusiones y lineamientos para la acción

VI. Conclusiones y lineamientos para la acción

A partir del análisis integrado de los resultados del sondeo empresarial, las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales, este capítulo presenta las principales conclusiones de la investigación y un conjunto de lineamientos orientados a fortalecer la inserción y permanencia del talento joven en la industria manufacturera de la Gran Área Metropolitana (GAM).

Las propuestas se dirigen a las empresas manufactureras, las instituciones educativas y de formación, y las entidades del ecosistema de apoyo empresarial, reconociendo sus diferentes responsabilidades y posibilidades de actuación.

Los lineamientos constituyen orientaciones derivadas de una investigación exploratoria y aplicada. Por tanto, no representan un modelo único de intervención ni un plan operativo previamente acordado con las instituciones involucradas. Su propósito es ofrecer una base para la toma de decisiones y el desarrollo posterior de acciones ajustadas a las características de cada organización.

VI.1. Ocho claves para comprender la rotación y permanencia del talento joven

1. **La rotación juvenil va más allá de las diferencias generacionales: es un fenómeno heterogéneo y multicausal, en el que interactúan las expectativas y circunstancias individuales y las condiciones de empleo.**

   Aunque las personas jóvenes comparten ciertas expectativas laborales asociadas con la generación Z, como la valoración de la autonomía, el bienestar, la retroalimentación frecuente y las oportunidades de crecimiento, sus decisiones de permanencia también responden a circunstancias individuales y a las condiciones del empleo. Los grupos focales evidenciaron que muchas personas jóvenes no conciben el trabajo como un compromiso para toda la vida y que, al no haber adquirido todavía responsabilidades familiares o económicas de largo plazo, pueden tener mayor libertad para explorar oportunidades. Las presiones familiares y sociales, incluidas las expectativas de éxito y progreso difundidas mediante redes sociales, también influyen en sus aspiraciones laborales.

   Las salidas voluntarias se relacionan principalmente con la búsqueda de mejores condiciones económicas, oportunidades de empleo y desarrollo profesional; las involuntarias, según las empresas, con dificultades de desempeño, asistencia, compromiso y adaptación. Estas diferencias muestran que la movilidad juvenil no puede interpretarse únicamente como falta de compromiso ni abordarse mediante respuestas uniformes. Comprender las causas de salida requiere considerar tanto las características y expectativas de las personas jóvenes

como su preparación para el trabajo y las condiciones que ofrecen las organizaciones.

2. **La calidad de las primeras inserciones laborales comienza a construirse antes de la contratación y requiere una mayor articulación entre educación y empleo.**

   Uno de los hallazgos más relevantes del estudio fue el reconocimiento, por parte de los distintos actores consultados, de la necesidad de fortalecer la transición entre la educación, la formación y el empleo. El conocimiento insuficiente del mercado laboral, los sectores económicos, las ocupaciones, las condiciones reales de trabajo y los derechos y responsabilidades laborales puede dificultar la elección informada de trayectorias formativas y laborales. A ello se suman las dificultades para afrontar los procesos de búsqueda y selección de empleo, así como las limitadas oportunidades para adquirir experiencia práctica en entornos productivos, que pueden afectar la incorporación al trabajo y la preparación para responder a sus exigencias.

   Las personas jóvenes destacaron que la preparación laboral debería comenzar desde la educación secundaria y desarrollarse progresivamente mediante una mejor orientación vocacional y laboral, herramientas prácticas para la búsqueda de empleo, el fortalecimiento de competencias técnicas y transversales y el acercamiento a entornos reales de trabajo. Avanzar en esta dirección requiere una mayor articulación entre instituciones educativas y de formación, empresas y entidades de apoyo, que permita ampliar las prácticas y pasantías de calidad, impulsar la formación dual, reconocer la experiencia adquirida y ajustar la oferta formativa a las necesidades del mercado laboral.

3. **Los primeros meses de trabajo constituyen una etapa crítica para construir la permanencia laboral.**

   La concentración de salidas tempranas coincide con las dificultades de adaptación señaladas por las empresas y las necesidades de orientación, formación y acompañamiento expresadas por las personas jóvenes. Los resultados muestran que la incorporación debe concebirse como un proceso gradual, que comienza con información clara sobre el puesto y sus condiciones, continúa mediante una inducción adecuada y requiere seguimiento, retroalimentación y exigencias de desempeño acordes con las competencias y la experiencia adquiridas.

   Fortalecer esta etapa supone una responsabilidad compartida. Las empresas deben proporcionar orientación, capacitación y acompañamiento oportuno, mientras que las personas trabajadoras necesitan desarrollar competencias técnicas y blandas, demostrar responsabilidad y compromiso para responder a las exigencias del puesto. La calidad de esta experiencia inicial puede contribuir a sentar las bases para una permanencia más prolongada.

4. **La continuidad educativa de las personas jóvenes que trabajan es muy importante, pero hay barreras de conciliación entre empleo y formación.**

   Los grupos focales evidenciaron un fuerte interés de las personas jóvenes por continuar estudiando,

fortalecer sus competencias y ampliar sus oportunidades de desarrollo profesional. Sin embargo, este deseo de superación encuentra obstáculos en la incompatibilidad entre los horarios laborales y educativos. Algunas personas señalaron haber tenido que renunciar a sus empleos para continuar su formación, mientras que otras interrumpieron sus estudios porque las jornadas de trabajo no les permitían asistir a clases. Estas situaciones muestran que la falta de condiciones para compatibilizar ambas actividades puede afectar tanto la permanencia laboral como la continuidad de las trayectorias educativas.

Superar estas barreras requiere una responsabilidad compartida entre empresas e instituciones educativas y de formación. Por una parte, las empresas pueden facilitar la continuidad educativa mediante una mayor flexibilidad y previsibilidad de horarios, ajustes de turnos y otras medidas compatibles con sus necesidades productivas. Por otra, los centros educativos y de formación pueden ampliar las alternativas de horarios, modalidades y organización de sus programas para responder mejor a las necesidades de quienes trabajan. **El propósito es evitar que las personas jóvenes tengan que elegir entre conservar su empleo y continuar desarrollando sus competencias y oportunidades profesionales.**

5. **La competencia basada en incrementos salariales continuos no es sostenible; la permanencia requiere una propuesta de valor laboral integral.**

La competencia por el talento ha generado presiones para mejorar continuamente las remuneraciones y los beneficios. Sin embargo, las empresas no pueden sostener incrementos indefinidos de sus costos laborales, y esta situación representa un desafío particular para algunas empresas de régimen definitivo, especialmente las Pymes, cuya capacidad financiera para competir con organizaciones de mayor tamaño suele ser más limitada.

Aunque la compensación competitiva continúa siendo fundamental, las decisiones de permanencia también dependen del ambiente laboral, el liderazgo respetuoso y cercano, el reconocimiento profesional, la inclusión, las oportunidades reales de aprendizaje y crecimiento, y las posibilidades de compatibilizar el empleo con las necesidades personales y educativas. Las personas jóvenes otorgaron especial importancia al buen clima laboral, entendido como un conjunto de condiciones que incluyen las relaciones de confianza con las jefaturas, la comunicación respetuosa, la escucha y la valoración de sus aportes. También destacaron la importancia de contar con oportunidades de desarrollo claras y transparentes.

Por ello, fortalecer la retención requiere combinar una remuneración adecuada con condiciones de trabajo y prácticas de gestión que respondan a las necesidades del personal y resulten sostenibles para la organización. La permanencia no depende de acumular incentivos, sino de ofrecer una experiencia laboral integral, satisfactoria y coherente con las condiciones y oportunidades que la empresa comunica y realmente proporciona.

Desde la perspectiva de las personas jóvenes, también resulta importante fortalecer la educación financiera y laboral, de manera que puedan tomar

decisiones más informadas sobre su empleo, valorando no solo las diferencias salariales, sino también las condiciones de trabajo, los beneficios, los costos asociados al empleo y sus objetivos personales y profesionales.

6. La competencia por talento joven y los desafíos de retención varían entre empresas, más allá de su régimen de operación.

Las oportunidades de movilidad y las dificultades para retener personal varían según el régimen de operación, el subsector productivo, el tamaño empresarial y las características territoriales del mercado de trabajo. La concentración de empresas que demandan perfiles similares, especialmente en actividades manufactureras especializadas, puede intensificar la competencia por personas con experiencia y competencias técnicas específicas. En estos casos, la salida de personal previamente capacitado puede representar costos importantes de sustitución y adaptación.

El tamaño empresarial también marca diferencias. Las empresas más grandes, de ambos regímenes, suelen contar con estructuras especializadas de gestión del talento y desarrollan con mayor frecuencia acciones de retención. Las Pymes, en cambio, pueden enfrentar mayores limitaciones de recursos, aunque también tienen oportunidades para diferenciarse mediante un trato cercano, flexibilidad y respuestas personalizadas a las necesidades del personal.

Asimismo, las exigencias de formación y adaptación varían según los procesos productivos: tanto en zona franca como en régimen definitivo existen actividades que requieren entrenamiento especializado, certificaciones y el cumplimiento de estrictos estándares de calidad y seguridad. Las consecuencias de la rotación también presentan diferencias según el tamaño empresarial: aunque la necesidad de invertir nuevamente en inducción, capacitación y adaptación del personal constituye la principal afectación en todos los grupos, en empresas más pequeñas se reportan dificultades para mantener la productividad y cumplir las metas de producción.

7. Las desigualdades y los sesgos de género persisten, incluso entre las nuevas generaciones, y limitan el aprovechamiento del talento disponible.

La investigación evidencia la persistencia de estereotipos y sesgos asociados con la edad y el género, que pueden traducirse en barreras de acceso a determinadas ocupaciones, desigualdades en el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional, así como situaciones de discriminación y convivencia laboral que dificultan la integración y permanencia. Algunos de estos estereotipos también fueron reproducidos por las propias personas jóvenes, lo que pone de manifiesto que el relevo generacional no garantiza su desaparición. A ello se suman las responsabilidades familiares y de cuidado, que pueden profundizar las desigualdades y limitar las trayectorias laborales, especialmente de las mujeres.

En un contexto de envejecimiento poblacional y creciente necesidad de talento, ampliar las oportunidades de inserción, desarrollo y permanencia de mujeres y personas jóvenes constituye una prioridad estratégica para la industria. Esto requiere

avanzar de los compromisos formales hacia prácticas efectivas de igualdad y no discriminación en la contratación, la asignación de funciones, el reconocimiento y la promoción profesional. Supone, además, construir entornos de trabajo inclusivos y respetuosos en las relaciones cotidianas, prevenir los comportamientos discriminatorios y la violencia y el acoso, y contar con procedimientos claros y accesibles para su detección, denuncia y atención, que garanticen la confidencialidad y la protección frente a represalias. Asimismo, resulta necesario promover medidas que faciliten la conciliación entre el trabajo y las responsabilidades personales y familiares, así como la corresponsabilidad de los cuidados.

Para diseñar medidas de retención más ajustadas a las necesidades del personal, también es fundamental recopilar y analizar información sobre la rotación laboral desagregada por sexo, que permita identificar posibles diferencias en las causas de salida y orientar las decisiones empresariales con enfoque de género.

8. **Las empresas cuentan con distintas capacidades para gestionar la retención, pero existen oportunidades para adaptar y compartir buenas prácticas.**

El estudio identificó diferentes niveles de implementación y formalización de las acciones de retención. Mientras algunas empresas cuentan con programas estructurados de inducción, acompañamiento, reconocimiento y desarrollo profesional, otras recurren a prácticas más cercanas y personalizadas. Aunque las empresas de mayor tamaño suelen disponer de recursos y equipos especializados, las Pymes también pueden desarrollar respuestas efectivas aprovechando su proximidad con el personal, el conocimiento de sus necesidades y la posibilidad de introducir ajustes flexibles.

Estas diferencias abren oportunidades para el aprendizaje entre empresas y el fortalecimiento de las capacidades de gestión del talento, especialmente en las organizaciones de menor tamaño. Las instituciones de apoyo empresarial pueden desempeñar un papel importante mediante el intercambio de experiencias, la difusión de buenas prácticas y el acompañamiento técnico para su adaptación. No se trata de replicar programas completos ni de implementar la mayor cantidad de medidas, sino de seleccionar acciones pertinentes, ajustarlas a los recursos disponibles y dar seguimiento a sus resultados. La efectividad percibida por las empresas constituye una referencia útil, pero no sustituye la evaluación sistemática de los resultados de las medidas implementadas.

VI.2. Lineamientos para las empresas manufactureras

Las estrategias para fortalecer la permanencia del talento joven deben responder a las características del personal, los perfiles ocupacionales, las condiciones productivas y los recursos disponibles en cada empresa. A partir de los hallazgos del estudio, se proponen ocho lineamientos que pueden orientar la identificación y selección de acciones pertinentes, de acuerdo con las necesidades y posibilidades de cada organización.

Lineamiento	Aspectos a considerar
1. Ampliar las oportunidades de aprendizaje y experiencia en el lugar de trabajo	Abrir espacios para prácticas profesionales, pasantías y otras experiencias de formación en empresas; establecer acuerdos con centros educativos y de formación para generar experiencias de aprendizaje estructuradas, asignar tareas pertinentes, brindar acompañamiento y supervisión a las personas en proceso de aprendizaje; facilitar constancias de las competencias y experiencia adquiridas por estas vías; reconocer las prácticas y pasantías como experiencia inicial y revisar los requisitos de experiencia previa para puestos de entrada.
2. Fortalecer la incorporación laboral y prevenir las salidas tempranas	Estructurar los procesos de inducción; asignar personas mentoras o referentes durante los primeros meses; desarrollar las competencias requeridas para el personal responsable del entrenamiento/acompañamiento; establecer mecanismos de seguimiento y retroalimentación; definir expectativas claras y metas de desempeño progresivas, según la complejidad del puesto.
3. Desarrollar las competencias de liderazgo y gestión de equipos	Capacitar a jefaturas y supervisores en comunicación, escucha activa, retroalimentación empática y respetuosa, gestión de conflictos y equipos intergeneracionales; promover un liderazgo que combine autonomía y acompañamiento, evitando el control excesivo; establecer conversaciones individuales periódicas para conocer las necesidades, expectativas, aspiraciones del personal y oportunidades de mejora.
4. Construir una propuesta de valor laboral integral y sostenible	Ofrecer una compensación competitiva -sin depender de ella para la retención- y comunicar claramente el conjunto de condiciones laborales; identificar los aspectos más valorados por distintos perfiles; explorar alternativas de flexibilidad horaria que faciliten la continuidad educativa y sean compatibles con la producción; fortalecer medidas no salariales relacionadas con el bienestar, el reconocimiento y la permanencia.
5. Ofrecer oportunidades transparentes de aprendizaje y desarrollo profesional	Establecer rutas de desarrollo y capacitación; comunicar las competencias, requisitos y tiempos estimados para acceder a promociones u oportunidades de desarrollo; facilitar la movilidad interna cuando sea viable; reconocer los aprendizajes y contribuciones individuales; involucrar a las personas jóvenes en proyectos de mejora e innovación.
6. Garantizar ambientes laborales respetuosos, seguros e inclusivos	Identificar y eliminar barreras de edad y género en contratación, capacitación y ascensos; promover la incorporación de mujeres en ocupaciones técnicas tradicionalmente masculinizadas; prevenir la discriminación, la violencia y el acoso; asegurar mecanismos de denuncia y atención accesibles, conocidos y efectivos; promover una cultura de respeto y reconocimiento de las diferencias individuales.
7. Promover medidas de conciliación y corresponsabilidad de los cuidados	Identificar las necesidades de cuidado del personal; promover medidas que faciliten la participación y permanencia laboral de mujeres y hombres con responsabilidades familiares; valorar alternativas de flexibilidad de horarios y turnos compatibles con la operación; explorar medidas como convenios con servicios de cuidado cercanos a los centros de trabajo, esquemas de copago o alianzas público-privadas.
8. Utilizar la información sobre las salidas para mejorar las estrategias de retención	Fortalecer el registro y análisis de las causas de salida del personal joven, con información desagregada por sexo, edad, antigüedad y puesto de trabajo. Complementar estos registros con entrevistas de salida y otros mecanismos de escucha, para identificar posibles diferencias en las necesidades y experiencias de mujeres y hombres y ajustar las estrategias de retención según los resultados.

Consideraciones para su implementación

- **Priorizar la etapa de incorporación.** Dado que una proporción importante de las salidas se concentra durante los primeros meses, las empresas pueden comenzar por revisar sus procesos de inducción y acompañamiento.
- **Fortalecer el papel de las jefaturas.** La gestión del talento no puede descansar exclusivamente en los departamentos de recursos humanos. Las personas supervisoras tienen un papel fundamental en la experiencia cotidiana del trabajo: explican procedimientos, asignan responsabilidades, orientan el desempeño, gestionan conflictos y reconocen los aportes del personal. Conocer las circunstancias y expectativas de sus equipos puede facilitar respuestas oportunas y diferenciadas.
- **Aprovechar las capacidades propias de cada empresa.** Las organizaciones grandes pueden fortalecer sus sistemas de gestión mediante programas estructurados, seguimiento e indicadores. Para las Pymes, muchas medidas pueden comenzar con herramientas sencillas: conversaciones periódicas, inducciones estandarizadas, reconocimiento personalizado, planificación anticipada de horarios y oportunidades de aprendizaje. La cercanía con las personas trabajadoras constituye una ventaja potencial que puede aprovecharse de manera más sistemática.
- **Diferenciar las medidas según las necesidades del personal.** Las condiciones que favorecen la permanencia de una persona que estudia, una persona con responsabilidades de cuidado o alguien que busca desarrollar una carrera técnica pueden ser distintas. Por ello, conviene conocer las necesidades y evitar paquetes de beneficios que no necesariamente responden a lo que cada persona valora.
- **Evaluar antes de ampliar.** La incorporación de nuevos beneficios debe considerar sus costos, sostenibilidad y utilidad para el personal. Asimismo, conviene dar seguimiento a los resultados de las medidas implementadas, con enfoque de género, en lugar de asumir que su existencia garantiza una disminución de la rotación.

VI.3. Lineamientos para las instituciones educativas, de formación y de apoyo al empleo

Las instituciones educativas, los centros de formación técnica profesional y los servicios de empleo pueden contribuir a que las primeras inserciones se realicen con mayor preparación y conocimiento de las oportunidades y condiciones laborales. Se proponen ocho líneas de acción para su consideración.

Lineamiento	Medidas sugeridas
1. Fortalecer la orientación desde secundaria	Incorporar información actualizada sobre sectores productivos, ocupaciones, demanda laboral, requisitos de ingreso, condiciones de trabajo y trayectorias de desarrollo; facilitar el contacto temprano con empresas para conocer actividades, procesos y perfiles ocupacionales.
2. Desarrollar herramientas prácticas para la búsqueda y selección de empleo	Fortalecer la elaboración y adaptación de currículos, la preparación para entrevistas y pruebas de selección, el uso de plataformas de empleo y la comprensión de los procesos de reclutamiento, incluyendo el uso de tecnologías.
3. Aprovechar las asignaturas de secundaria para fortalecer la preparación para el empleo	Incorporar contenidos prácticos sobre derechos y responsabilidades laborales, seguridad y salud en el trabajo y educación financiera, aprovechando asignaturas como Educación Cívica y Estudios Sociales; facilitar el acceso a certificaciones útiles para la empleabilidad, como manipulación de alimentos o la aprobación del examen teórico de conducción.
4. Facilitar la compatibilidad entre formación y experiencia laboral	Revisar horarios, modalidades y calendarios educativos para facilitar que las personas estudiantes puedan realizar prácticas, pasantías, participar en programas de formación dual o actividades laborales relacionadas con su formación, sin tener que abandonar o interrumpir sus estudios; explorar alternativas de flexibilidad y coordinación con las empresas.
5. Incorporar prácticas y pasantías en las bolsas de empleo de los centros educativos	Ampliar las bolsas de empleo y plataformas institucionales para divulgar oportunidades de prácticas profesionales, pasantías y puestos de entrada; facilitar la vinculación entre estudiantes, personas egresadas y empresas; ofrecer información clara sobre requisitos, duración, actividades y condiciones de participación.
6. Actualizar la formación desde un enfoque de competencias	Mejorar en el desarrollo integral de competencias laborales desde la educación y formación (combinación de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes); fortalecer competencias transversales como comunicación, trabajo en equipo, responsabilidad y resolución de problemas; promover metodologías activas basadas en problemas y proyectos relacionados con situaciones reales de trabajo.
7. Ampliar y mejorar las experiencias de aprendizaje en empresas	Promover visitas y giras a empresas, prácticas profesionales, pasantías y formación dual cuando resulte viable; asegurar actividades pertinentes, acompañamiento y supervisión; procurar condiciones adecuadas de participación y mecanismos para acreditar las competencias y la experiencia adquirida.
8. Mejorar los servicios de intermediación e información laboral	Facilitar información accesible y actualizada sobre ocupaciones demandadas, perfiles ocupacionales, competencias requeridas y condiciones de empleo; fortalecer la vinculación entre instituciones formativas, servicios de empleo y empresas; promover el reconocimiento de las prácticas y pasantías como experiencia inicial en los procesos de selección.

Consideraciones para su implementación

La preparación para el empleo debería desarrollarse progresivamente y no concentrarse únicamente en las etapas finales de la formación. Desde la secundaria pueden fortalecerse los conocimientos sobre el funcionamiento del mercado laboral y las competencias necesarias para tomar decisiones educativas y ocupacionales informadas.

En particular, la orientación debe incorporar una visión más amplia que la elección de una carrera. Las personas jóvenes necesitan conocer qué puestos existen, cuáles son sus condiciones reales, qué competencias requieren y qué posibilidades de desarrollo ofrecen.

Asimismo, las experiencias de aprendizaje en empresas deben valorarse por su calidad, no solamente por su disponibilidad. Las prácticas y pasantías requieren actividades pertinentes, supervisión y oportunidades efectivas de aplicar conocimientos, habilidades y actitudes. Su reconocimiento como experiencia laboral inicial puede contribuir a reducir una de las principales barreras señaladas por las personas jóvenes: la exigencia de experiencia previa para acceder a puestos de entrada.

La formación dual constituye una alternativa relevante, pero su implementación requiere atender las barreras identificadas por las empresas, especialmente aquellas relacionadas con horarios, calendarios, recursos y disponibilidad de personal para acompañar los procesos formativos. En este sentido, conviene desarrollar distintas modalidades de vinculación, adaptadas a las posibilidades de las empresas y a los objetivos formativos.

Finalmente, las instituciones educativas y de formación pueden fortalecer la pertinencia de sus programas mediante mecanismos de consulta y cooperación con el sector productivo, sin reducir la formación exclusivamente a las necesidades inmediatas de contratación. El objetivo es desarrollar competencias que permitan tanto la inserción inicial como el aprendizaje continuo y la movilidad profesional.

VI.4. Lineamientos para la CICR y las entidades de apoyo empresarial

La investigación también identifica oportunidades para fortalecer el papel de las organizaciones que contribuyen al desarrollo productivo, la gestión del talento y la articulación entre empresas e instituciones educativas. Se proponen seis líneas de acción, en las que la Cámara de Industrias puede tomar un importante papel como impulsor de iniciativas clave, pero también otras entidades de apoyo empresarial, como el MEIC o PROCOMER.

Lineamiento	Medidas sugeridas
1. Promover el intercambio y la adaptación de buenas prácticas de retención	Organizar espacios de aprendizaje entre empresas sobre inducción, mentoría, liderazgo, reconocimiento, desarrollo y gestión de la rotación; identificar experiencias transferibles y adaptar herramientas a empresas de distintos tamaños y regímenes.
2. Fortalecer los servicios de apoyo a la gestión del talento en Pymes	Incorporar orientación y asistencia técnica en definición de perfiles, reclutamiento, inducción, acompañamiento, prevención de salidas tempranas y estrategias de retención no salarial.
3. Mejorar la información sobre necesidades de competencias	Facilitar mecanismos de consulta e intercambio sobre demanda de personal, perfiles técnicos y profesionales, competencias emergentes y cambios tecnológicos; promover el uso de esta información para orientar la formación y la intermediación laboral.
4. Impulsar la articulación entre empresas e instituciones educativas y de formación	Promover visitas y giras a empresas, encuentros entre empleadores y centros formativos, actualización de docentes y formadores, prácticas, pasantías y formación dual.
5. Promover el diálogo sobre barreras externas que afectan la disponibilidad y permanencia del talento	Identificar dificultades compartidas relacionadas con temas como transporte, horarios, servicios de cuidado y otras condiciones que exceden la capacidad de respuesta individual de las empresas; canalizar información y propuestas hacia los actores institucionales competentes.
6. Promover la inclusión laboral y la corresponsabilidad de los cuidados	Promover el intercambio de experiencias y buenas prácticas empresariales para fortalecer la igualdad de oportunidades y los entornos laborales inclusivos; establecer herramientas para prevenir y atender situaciones de discriminación, violencia y acoso; impulsar alianzas con instituciones públicas y organizaciones especializadas para desarrollar alternativas de conciliación laboral y corresponsabilidad de los cuidados.

Reflexión final

El principal aporte del estudio es mostrar que la retención del talento joven debe abordarse como una responsabilidad compartida, que comienza antes del ingreso al empleo y continúa a lo largo de la trayectoria laboral.

Desarrollar respuestas sostenibles, inclusivas y adaptadas a las condiciones de cada empresa representa una oportunidad para mejorar las experiencias de trabajo de las personas jóvenes y contribuir a la competitividad del sector manufacturero costarricense.

Referencias

Aguilar, O. (2026). Construcción de una cultura organizacional como activo intangible y ventaja competitiva: Cuatro generaciones en el mundo de las organizaciones: ¿cómo conciliar intereses? [Presentación]. Congreso de Talento Humano, CICR, 2026.
↗ https://cicr.com/wp-content/uploads/2026/03/4.Octavio_Aguilar.pdf

Caja Costarricense de Seguro Social. (2024, 3 de julio). Oficio GA-DJ-00707-2024: Proyecto de ley «Apoyo y recuperación del sector empresarial ante escenarios de vulnerabilidad», expediente legislativo N.° 23171. Dirección Jurídica.
↗ https://www.ccss.sa.cr/arc/actas/2025/files/9506-b6850.pdf

Cámara de Industrias de Costa Rica. (2025). Resultados de la Encuesta de Perspectivas Empresariales y Valoración de Factores de Competitividad del Sector Industrial Manufacturero 2025: Módulo de valoración de factores de competitividad y módulo de preguntas especiales [Presentación de resultados].
↗ https://cicr.com/wp-content/uploads/2026/06/Perspectivas_Empresariales_CICR_2025.pdf

Cámara de Industrias de Costa Rica, Instituto Nacional de Aprendizaje, Alianza Empresarial para el Desarrollo y Fundación Konrad Adenauer. (2020). Educación dual: Necesidades formativas y análisis de demanda en el sector industrial. Fundación Konrad Adenauer.
↗ https://www.kas.de/documents/273967/11940739/Informe_EducaciónDualSectorIndustrial.pdf/2fb7bf81-8830-6e65-aadb-334f19bf0319

Cámara de Industrias de Costa Rica, Instituto Nacional de Aprendizaje, Alianza Empresarial para el Desarrollo y Fundación Konrad Adenauer. (2023). Digitalización y empleabilidad en Costa Rica: Necesidades de formación y educación en sectores de dispositivos médicos y TIC. Fundación Konrad Adenauer.
↗ https://www.kas.de/documents/273967/22730137/Estudio+completo_Digitalización-comprimido.pdf/700aa3e5-d916-c0ea-597e-05143792ca15

Camus, A. (2025). El nuevo código del talento: Cómo retener a los mejores en la era de la transformación en el mercado costarricense [Presentación]. Congreso de Talento Humano, CICR, 2025.
↗ https://cicr.com/wp-content/uploads/2025/02/Andres-Camus.-Rotacion-de-personal.pdf

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. (2017). El futuro de la formación profesional en América Latina y el Caribe: Desafíos y lineamientos para su fortalecimiento. OIT/Cinterfor.
↗ https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro_fp

Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo. (2026, 14 de mayo). CINDE revela las carreras, certificaciones y habilidades que el mercado multinacional busca en Costa Rica. CINDE.
↗ https://www.cinde.org/es/noticias/cinde-revela-las-carreras-certificaciones-y-habilidades-que-el-mercado-multinacional-busca-en-costa-rica

Cornerstone. (2025). HR Trends 2025: Talento, tecnología y propósito. Cornerstone.
↗ https://cornerstone.com.co/wp-content/uploads/2025/09/HR-TRENDS-2025.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024a). Clasificador de Actividades Económicas de Costa Rica 2023 (CAECR 2023). INEC.
↗ https://admin.sen.inec.cr/sites/default/files/2024-05/RECT-NORM-CPUE-2023A_ClasificacionCAECR.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024b). Encuesta Nacional de Demanda Laboral 2023: Sectores agropecuario, manufactura y construcción. Resultados generales. INEC.
↗ https://admin.inec.cr/sites/default/files/2024-09/GPES-ELAB-PRPE-Enadel-2023A-LibroResultados.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2026a). Encuesta Continua de Empleo, trimestre enero a marzo 2026: Resumen de resultados. INEC.
↗ https://admin.inec.cr/sites/default/files/2026-05/coECE_EFM2026_06052026.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2026b). Principales indicadores del mercado laboral costarricense de la población adulta, III trimestre 2010-I trimestre 2026 [Archivo de Excel]. Encuesta Continua de Empleo. INEC.
↗ https://inec.cr/estadisticas-fuentes/encuestas/encuesta-continua-empleo?documentTypes=serie

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2026c). Principales indicadores del mercado laboral costarricense de la población joven, III trimestre 2010-I trimestre 2026 [Archivo de Excel]. Encuesta Continua de Empleo. INEC.
↗ https://inec.cr/estadisticas-fuentes/encuestas/encuesta-continua-empleo?documentTypes=serie

Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo. (s. f.). Plan GAM 13-30. Recuperado el 26 de mayo de 2026, de:
↗ https://www.invu.go.cr/plan-gam-13-30

Lizano, E. (2015). ¿Hacia otro modelo de desarrollo? Academia de Centroamérica.
↗ https://www.academiaca.or.cr/wp-content/uploads/2019/04/Hacia-otro-modelo-de-desarrollo.pdf

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. En P. Kecskemeti (Ed.), Essays on the sociology of knowledge (pp. 276–322). Routledge & Kegan Paul.

ManpowerGroup. (2025). Escasez de talento Costa Rica 2025. ManpowerGroup.

Ministerio de Comercio Exterior. (2026, 22 de enero). Costa Rica alcanza récords en exportaciones de bienes e inversión extranjera fuera de la GAM en 2025. COMEX.
↗ https://www.comex.go.cr/sala-de-prensa/comunicados/2026/enero/cp-3199-costa-rica-alcanza-r%C3%A9cords-en-exportaciones-de-bienes-e-inversi%C3%B3n-extranjera-fuera-de-la-gam-en-2025/

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Dirección Nacional de Empleo, Observatorio del Mercado Laboral. (2025, setiembre). Perfil de la población joven en el mercado laboral costarricense: II trimestre 2025. MTSS.

Observatorio Económico y Social, Escuela de Economía, Universidad Nacional. (2025, 18 de setiembre). Dinámicas laborales pospandemia en Costa Rica (2019–2025): Análisis a partir de la Encuesta Continua de Empleo del INEC, II trimestre 2019 a II trimestre 2025 [Presentación de conferencia de prensa]. Universidad Nacional.
↗ https://drive.google.com/file/d/1Nv6Gue6Xtp-cFnF4zbkkilUM943NdKHi/view

Organización Internacional del Trabajo. (2008). Resolución sobre la actualización de la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones. OIT.
↗ https://webapps.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/isco/docs/resol08.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2025). Panorama Laboral 2025: América Latina y el Caribe. Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
↗ https://www.ilo.org/es/publications/panorama-laboral-2025-de-america-latina-y-el-caribe

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023a). Estudios de la OCDE sobre políticas públicas de conducta empresarial responsable: Costa Rica. OECD Publishing.
↗ https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2023/02/oecd-responsible-business-conduct-policy-reviews-costa-rica_b1927d99/0b42da12-es.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023b). PISA 2022 Results (Volume I): The state of learning and equity in education. OECD Publishing.
↗ https://doi.org/10.1787/53f23881-en

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2025). Estudios Económicos de la OCDE: Costa Rica 2025. OECD Publishing.
↗ https://doi.org/10.1787/e6d0420b-es

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2026). PISA 2025 Results (Volume I): Future-ready students. OECD Publishing.
↗ https://doi.org/10.1787/73451bc5-en

Poder Ejecutivo. (2014). Decreto Ejecutivo N.° 38334-PLAN-MINAE-MIVAH-MOPT-S-MAG: Aprueba Plan GAM 2013–2030, Actualización del Plan Regional de la Gran Área Metropolitana. Sistema Costarricense de Información Jurídica.
↗ https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=77104&nValor3=96513&param1=NRTC&strTipM=TC

Poder Ejecutivo. (2015). Decreto Ejecutivo N.° 39295-MEIC: Reglamento a la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N.° 8262. Sistema Costarricense de Información Jurídica.
↗ https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=80601

Programa Estado de la Nación. (2025). Décimo Informe Estado de la Educación 2025. PEN.
↗ https://estadonacion.or.cr/informes/

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (s. f.). Sectores clave. Invest in Costa Rica. Recuperado el 26 de mayo de 2026, de
↗ https://investincr.com/sectores-clave/

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2025a). Guía Régimen Zona Franca: Regímenes especiales. PROCOMER.
↗ https://procomer.com/wp-content/uploads/2025/01/Guias-Zonas-Francas_En25-ESP.pdf

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2025b). Zona franca: 35 años construyendo valor para Costa Rica. Datos y análisis 2020–2024. PROCOMER.
↗ https://procomer.com/wp-content/uploads/2025/08/Zona-Franca-35-anos-Construyendo-valor-para-Costa-Rica-Datos-y-analisis-2020-2024_Informe.pdf

República de Costa Rica. (1990). Ley N.° 7210: Ley de Régimen de Zonas Francas. Sistema Costarricense de Información Jurídica.
↗ https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=11593

República de Costa Rica. (2002). Ley N.° 8262: Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. Sistema Costarricense de Información Jurídica.
↗ https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=48533&nValor3=98525&param1=NRTC&strTipM=TC

Randstad. (2026). Workmonitor 2026: The great workforce adaptation. Randstad.
↗ https://workforceinsights.randstad.com/download-workmonitor-2026

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. Journal of Business and Psychology, 36, 945–967.
↗ https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2

Anexos metodológicos

Entrevistas semiestructuradas – ficha metodológica

Como parte de la fase exploratoria de la investigación, se realizaron 13 entrevistas semiestructuradas, con la participación de 17 personas, representantes de ocho empresas manufactureras y cinco instituciones de apoyo empresarial y desarrollo productivo. Las entrevistas se desarrollaron entre el 8 y el 18 de junio de 2026, con el propósito de profundizar en la comprensión inicial del problema de rotación y permanencia del talento joven, identificar diferencias preliminares según las características de las empresas y precisar las variables que se abordarían en las siguientes etapas del estudio.

La selección de las organizaciones fue intencional y se realizó en coordinación con la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR), procurando incorporar empresas de distintos tamaños y regímenes de operación, así como instituciones vinculadas con el desarrollo productivo, la inversión, el comercio exterior y el apoyo empresarial. La composición de las organizaciones consultadas se presenta en la siguiente tabla.

Tabla A1. Distribución de las entrevistas exploratorias según tipo de organización

Tipo de organización	Características	Entrevistas
Empresas manufactureras	Grandes, régimen de zona franca	3
Empresas manufactureras	Grandes, régimen definitivo	2
Empresas manufactureras	Pymes, régimen definitivo	3
Instituciones públicas	MEIC, COMEX y PROCOMER	3
Organizaciones de apoyo y representación empresarial	CINDE y CICR	2
Total	**13 organizaciones consultadas**	**13**

Fuente: elaboración propia a partir del registro de entrevistas exploratorias, 2026.

Para la recopilación de información se utilizó una guía semiestructurada de siete preguntas, organizada en cinco bloques temáticos: caracterización de los principales desafíos de atracción, reclutamiento y retención del talento; magnitud de la rotación y perfiles más afectados; factores asociados con la permanencia y salida del personal joven; estrategias y prácticas empresariales de retención; y necesidades de apoyo externo. La guía se adaptó según las características y el ámbito de actuación de cada empresa o institución consultada.

La información recopilada se organizó y analizó temáticamente, identificando coincidencias, diferencias y aspectos relevantes para comprender las dinámicas de rotación y permanencia del talento joven. Los resultados contribuyeron a delimitar el

problema de investigación y orientar el diseño del sondeo empresarial y los grupos focales. Posteriormente, los aportes de las entrevistas se utilizaron para complementar y contextualizar los hallazgos de estas técnicas, mediante el contraste de las perspectivas empresariales, institucionales y juveniles.

Dado su carácter exploratorio y la selección intencional de las organizaciones participantes, los resultados no son estadísticamente representativos del sector manufacturero ni permiten generalizar las experiencias identificadas. Su valor radica en aportar información contextual, reconocer diferencias entre tipos de empresas y enriquecer la interpretación de los resultados del estudio.

Sondeo empresarial - ficha metodológica

Como parte del estudio, se elaboró un cuestionario compuesto por 34 preguntas, en su mayoría cerradas, orientadas a conocer las características de las empresas participantes, la dinámica de contratación y salida de personas jóvenes, los factores asociados con su permanencia y las estrategias empresariales de retención.

Una vez diseñado, el cuestionario fue montado en una plataforma virtual y sometido a un proceso de revisión y validación. Inicialmente se realizó una prueba interna con el equipo del proyecto y, posteriormente, un pilotaje con tres empresas. Las observaciones recogidas permitieron ajustar la redacción, secuencia y claridad de algunas preguntas antes de contar con la versión definitiva del instrumento.

A partir de las bases de datos de la CICR se construyó un directorio de empresas potencialmente participantes, a las cuales se remitió una carta de invitación acompañada del enlace al formulario. La CICR inició la distribución del cuestionario el 27 de agosto de 2026 y mantuvo abierto el periodo de recolección hasta el 2 de octubre de 2026. Al cierre se habían recibido 38 respuestas.

Posteriormente, se realizó un proceso de depuración para asegurar la correspondencia de las respuestas con los criterios establecidos para el estudio. Se excluyeron cinco empresas ubicadas fuera de los límites formales de la GAM —Palmares, Naranjo, San Ramón, Orotina y Turrialba—, aplicando de manera estricta la delimitación territorial definida. Asimismo, se excluyó una empresa cuya actividad no correspondía al sector manufacturero y otra cuya información presentaba inconsistencias que no fue posible subsanar. La base final de análisis quedó conformada por 31 empresas manufactureras ubicadas en la GAM.

El cuestionario fue respondido principalmente por personas vinculadas con recursos humanos, desarrollo organizacional u otras funciones relacionadas con la gestión del personal, muchas de ellas en puestos de gerencia, jefatura o coordinación. Por la naturaleza de sus responsabilidades, se trata de perfiles con conocimiento cercano de los procesos de contratación, rotación, desvinculación y gestión del talento humano. No obstante, parte de la información solicitada corresponde a estimaciones y percepciones empresariales y no necesariamente a registros administrativos.

La información se procesó mediante un análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes, incorporando comparaciones por régimen de operación, tamaño empresarial y subsector manufacturero cuando el número de casos y las características de las respuestas lo permitieron.

Para efectos del análisis y presentación de resultados, esta fase del estudio se denomina "Sondeo CICR, 2026", dado que tiene un carácter exploratorio y se basa en una muestra no probabilística, conformada por empresas que respondieron voluntariamente a la convocatoria realizada mediante la CICR, por lo que sus resultados

permiten describir las experiencias de las empresas participantes e identificar tendencias y diferencias entre grupos, pero no deben interpretarse como estimaciones representativas del conjunto de las empresas manufactureras de la GAM.

Asimismo, aunque la base general está conformada por 31 empresas, el número de casos válidos puede variar entre preguntas debido a los filtros previstos en el cuestionario o a respuestas en las que las empresas indicaron no contar con información suficiente. En cada caso, se especifica la base utilizada cuando resulta necesario para la interpretación de los resultados.

Grupos focales – ficha metodológica

Con el objetivo de complementar la perspectiva del sector empresarial con las experiencias y opiniones de las personas jóvenes, se realizaron cuatro grupos focales. Inicialmente se exploraron distintas estrategias para convocar directamente a personas jóvenes con experiencia laboral en el sector industrial manufacturero; sin embargo, ante las dificultades para lograr una participación voluntaria suficiente, se optó por solicitar colaboración a centros educativos cercanos a la Cámara de Industrias.

Finalmente, la convocatoria se orientó a grupos de programas o carreras relacionadas con el sector manufacturero, entre ellas ingeniería industrial, electromecánica y mantenimiento industrial, procurando incorporar personas en el rango de edad de interés para el estudio que contaran con experiencia de educación en el lugar de trabajo (prácticas/pasantías) o experiencia laboral previa. En algunos casos, las instituciones facilitaron la participación de grupos previamente conformados, por lo que no fue posible aplicar todos los criterios de segmentación previstos y algunas sesiones contaron con un número mayor de participantes de los previstos. Estas circunstancias se consideran posteriormente en la interpretación de los resultados.

El detalle general de los grupos focales se resume en el cuadro siguiente.

// Cuadro A1. Grupos focales realizados, agosto-octubre de 2026

Institución	Modalidad	Fecha	Número de participantes
Universidad Fidélitas	Virtual	12 de agosto de 2026	8
Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	Presencial	24 de agosto de 2026	5
Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	Presencial	24 de septiembre de 2026	13
Universidad Fidélitas	Virtual	8 de octubre de 2026	16
Total			**42**

Fuente: elaboración propia a partir del registro de grupos focales, 2026.

En total participaron 42 personas. La población fue predominantemente joven: 38 personas (90,5 %) tenían entre 18 y 28 años, rango definido como población objetivo del estudio. La participación por sexo fue relativamente equilibrada, con 57,1 % de hombres y 42,9 %

de mujeres, y se contó con perfiles educativos diversos, desde secundaria y formación técnica hasta estudios universitarios.

Aunque la convocatoria se realizó a través de instituciones educativas, la población contó con una vinculación importante con el mercado laboral: 38,1 % combinaba trabajo y estudio y 88,1 % reportó alguna experiencia laboral previa. Asimismo, 35,7 % había trabajado directamente en una empresa del sector industrial manufacturero, ya fuera al momento de la consulta o anteriormente. Por tanto, los grupos permitieron combinar experiencias directas del sector con perspectivas de jóvenes en proceso de inserción o con experiencia en otros ámbitos laborales.

Un elemento particularmente pertinente para el objeto del estudio es que 18 personas (42,9 %) habían salido de algún empleo durante los dos años anteriores; entre ellas, nueve reportaron una renuncia voluntaria.

El objetivo de las sesiones fue **conocer las experiencias de las personas jóvenes en el mundo del trabajo e identificar los factores que influyen en sus decisiones de permanecer o salir de una empresa**, así como recoger propuestas para favorecer la inserción y retención del talento joven.

Las sesiones se desarrollaron a partir de preguntas orientadoras organizadas en cinco ámbitos: experiencias de búsqueda del primer empleo e inserción laboral; percepciones sobre la movilidad laboral juvenil y sus causas; condiciones que favorecen la permanencia o motivan la salida del empleo; diferencias por sexo en las experiencias laborales; y recomendaciones dirigidas a las empresas, instituciones educativas y otras entidades de apoyo.

La información recopilada se sistematizó mediante un análisis temático de las conversaciones, identificando experiencias, percepciones, coincidencias y diferencias entre los grupos. Los resultados se contrastaron con los hallazgos del sondeo empresarial y las entrevistas exploratorias, para enriquecer la interpretación de los factores asociados a la rotación y permanencia del talento joven.

La selección de participantes fue intencional y estuvo condicionada por la disponibilidad de los grupos convocados mediante instituciones educativas. Por tanto, las experiencias recogidas no son representativas del conjunto de personas jóvenes trabajadoras del sector manufacturero. Asimismo, la diversidad de trayectorias laborales de las personas participantes debe considerarse al interpretar los resultados, distinguiendo las experiencias directas en manufactura de aquellas desarrolladas en otros sectores.

CÁMARA DE INDUSTRIAS DE COSTA RICA

MÁS COMPETITIVIDAD, MÁS EMPLEO

KONRAD ADENAUER STIFTUNG

Noviembre 2026

Teléfono
(506) 2202 5600

Email
cicr@cicr.com

Búsquenos como
Cámara de Industrias de Costa Rica: