

Encuesta Gen Z y Millennials 2026

Carta de Elizabeth Faber

Cuando Deloitte inició esta investigación hace 15 años como “The Voice of Millennials”, los millennials estaban entrando en grandes números al mercado laboral y desafiando supuestos de larga data sobre el trabajo y la relación entre empleador y empleado. A medida que la Generación Z comenzó a incorporarse a la fuerza laboral cinco años después, ampliamos nuestro alcance para incluir sus perspectivas únicas. Ahora, mientras estas generaciones se convierten cada vez más en madres, padres y personas cuidadoras en casa, y en gerentes y líderes en la fuerza laboral, la Encuesta Global Gen Z y Millennial de Deloitte continúa examinando cómo piensan sobre el trabajo, la vida y el liderazgo.

Este año, el informe refleja las opiniones de más de 22,500 Gen Z (nacidos entre 1995 y 2007) y millennials (nacidos entre 1983 y 1994) en 44 países. También incluye perspectivas de líderes empresariales en distintos mercados basadas en entrevistas cualitativas.

Durante los últimos 15 años, estas generaciones han transformado el trabajo de maneras tangibles: impulsando una evolución en el liderazgo y la cultura laboral; normalizando el trabajo flexible e híbrido; promoviendo conversaciones más abiertas sobre salud mental; y elevando el propósito y los valores como factores visibles en las decisiones de carrera.

Pero, aunque las expectativas han cambiado y las normas han evolucionado, algunas realidades estructurales han tardado más en acompañar ese cambio. Frente a la presión económica, el aumento del costo de vida, las limitaciones de

vivienda, la inestabilidad geopolítica y el rápido cambio tecnológico, muchos Gen Z y millennials están optando por secuenciar su ambición: primero invierten en habilidades, estabilidad y bienestar antes de comprometerse con roles o trayectorias que parecen insostenibles.

Estas generaciones alcanzaron la adultez en un periodo marcado por disrupciones repetidas. Esas condiciones hicieron más que moldear actitudes; alteraron los tiempos. Hitos tradicionales —comprar una casa, formar una familia, avanzar con confianza hacia posiciones de liderazgo senior— se han vuelto más difíciles de alcanzar y, a menudo, implican mayores compensaciones que las que enfrentaron generaciones anteriores.

A pesar de las presiones externas, muchos Gen Z y millennials mantienen una perspectiva positiva. Ambas generaciones son más optimistas respecto a su futuro financiero personal que respecto a la economía en general. Están reformulando activamente sus carreras a través del aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades. En gran medida ven la proliferación de la IA como un acelerador y no como una amenaza, y esperan que libere más tiempo, mejore los resultados, abra nuevas vías de crecimiento y cree nuevas oportunidades para trabajadores de nivel inicial; sin embargo, muchos también sienten que ellos se están adaptando a la IA más rápido que sus organizaciones. Y para estas generaciones, el propósito sigue siendo central: más de nueve de cada 10 dicen que es importante para su satisfacción laboral, y muchos ya trabajan en roles alineados con sus valores.

Los datos apuntan a la necesidad de redefinir el liderazgo. El interés en la gestión y en roles senior es alto entre Gen Z y millennials, pero no es la prioridad para la mayoría, ya que el liderazgo sigue asociándose con burnout, cargas de trabajo insostenibles y apoyo insuficiente. En lugar de rechazar el liderazgo de plano, Gen Z y millennials están señalando que el modelo antiguo ya no funciona. Están dispuestos a liderar, pero quieren hacerlo en entornos que prioricen la flexibilidad, el bienestar y un impacto significativo.

Estas generaciones quieren construir bases duraderas antes de dar pasos que definan sus vidas. Buscan estabilidad antes de comprometerse con decisiones importantes. Y su ambición está moderada por la exigencia de una carga de trabajo manejable, apoyo claro y caminos alcanzables hacia el éxito. Están eligiendo lo sostenible, no lo performativo, y alineando sus decisiones de vida con condiciones realistas en lugar de con cronologías tradicionales.

Este informe del 15.º aniversario cuenta una historia de madurez que no habla de retraso, sino de discernimiento. Gen Z y millennials se están adaptando a un mundo que ha exigido resiliencia desde temprano y de forma reiterada. Están avanzando con reflexión, selectividad y en sus propios términos. La manera en que navegan la incertidumbre —cómo definen el éxito, sopesan las compensaciones y se vinculan con los empleadores— ayudará a establecer las normas que encontrará la Generación Alfa cuando comience a incorporarse al mercado laboral dentro de algunos años. Esto subraya una realidad más amplia: lo que las generaciones

necesitan, quieren y esperan del trabajo seguirá y debería seguir evolucionando. Responder a esa realidad requiere modelos dinámicos que se adapten constantemente.

Mi esperanza es que las organizaciones utilicen estos hallazgos para ayudar a crear lugares de trabajo que puedan seguir el ritmo de la evolución de las necesidades, prioridades y expectativas, y permitan que las personas, de todas las generaciones, prosperen en sus propios términos.



Elizabeth Faber
*Deloitte Global Chief
People & Purpose
Officer.*

Resumen ejecutivo

La presión financiera está moldeando tanto decisiones personales como profesionales

Por quinto año consecutivo, el costo de vida es la principal preocupación para Gen Z y millennials, superando ampliamente otras preocupaciones sociales y del lugar de trabajo. La tensión financiera se ha convertido en una característica definitoria de cómo estas generaciones trabajan, viven y planifican su futuro. Casi la mitad de las personas encuestadas reporta vivir de sueldo a sueldo. La mayoría (69% de Gen Z y 64% de millennials) dice que la disponibilidad o asequibilidad de la vivienda tiene un impacto directo en sus decisiones de carrera y en dónde pueden trabajar, y 51% de Gen Z y 40% de millennials afirman que no pueden costear una casa propia.

Más de la mitad de Gen Z (55%) y millennials (52%) dicen que están retrasando decisiones de vida importantes, como casarse, formar una familia o iniciar un negocio, o continuar sus estudios, debido a su situación financiera. A pesar de estas presiones, el optimismo persiste, particularmente entre Gen Z: 53% espera que su situación financiera personal mejore en el próximo año, en comparación con 45% de los millennials.

Las ambiciones de liderazgo son condicionales, ya que muchos consideran las compensaciones

En línea con los hallazgos del año pasado, solo 6% de Gen Z y millennials dicen que alcanzar una posición de liderazgo es su principal objetivo de carrera. Entre quienes no están priorizando roles de liderazgo, las barreras más citadas son la percepción de estrés y burnout, la responsabilidad excesiva y las preocupaciones por el equilibrio entre trabajo y vida personal. Cuando se les pide describir su trayectoria profesional ideal, la mayoría prefiere un progreso constante por encima de un avance acelerado. Solo 25% de Gen Z y 21% de millennials prefieren promociones rápidas y cambios de título, mientras que otros están dispuestos a hacer movimientos laterales o incluso a retroceder para ganar la experiencia que creen que respaldará su éxito a largo plazo.

Esto refleja cautela frente a las compensaciones que el liderazgo puede implicar, no una falta de ambición. A lo largo de sus carreras, 76% de Gen Z y 67% de millennials dicen estar interesados en perseguir roles de liderazgo senior o ejecutivo. Más allá de una compensación más alta, las condiciones que harían el liderazgo

más atractivo incluyen esquemas de trabajo flexibles y una mayor claridad sobre los caminos hacia el liderazgo dentro de sus organizaciones. En conjunto, estos hallazgos sugieren que los modelos tradicionales de liderazgo están desalineados con las expectativas en torno al bienestar. Independientemente de si actualmente ocupan o no roles de liderazgo, 69% de Gen Z y millennials creen que tienen el poder de impulsar cambios dentro de su organización, lo que sugiere que, incluso cuando posponen roles de liderazgo o grandes movimientos de carrera, se siguen viendo como contribuyentes capaces de influir en los resultados desde donde están.

La adaptabilidad es ahora una capacidad central de carrera

Si bien la incertidumbre ha ralentizado algunas decisiones importantes, también ha acelerado la forma en que Gen Z y millennials invierten en su propia empleabilidad. Están respondiendo a los cambios rápidos en el lugar de trabajo al priorizar el desarrollo de habilidades, el aprendizaje continuo y herramientas innovadoras como la IA. Como resultado, la adaptabilidad se ha convertido en una capacidad central de carrera, una que les permite seguir siendo relevantes y resilientes en medio del cambio constante.

Resumen ejecutivo

La adopción de IA se está acelerando más rápido que la preparación organizacional

La adopción de IA ya es mainstream. Casi tres cuartas partes de Gen Z (74%) y de los millennials (74%) reportan usar IA en alguna medida en su trabajo diario, un fuerte incremento frente al 57% de Gen Z y 56% de millennials que decían lo mismo hace un año. El rol de la IA va más allá de la productividad, ya que muchos también la usan como herramienta para el bienestar y el crecimiento. Los encuestados utilizan IA para identificar oportunidades de aprendizaje y desarrollo (79% de Gen Z y millennials), buscar consejo profesional (72% de Gen Z y 69% de millennials) y afrontar el estrés relacionado con el trabajo (67% de Gen Z y 65% de millennials).

A pesar de su uso generalizado, muchos Gen Z y millennials sienten que sus organizaciones no están preparadas. Los sistemas, herramientas y la capacitación de los que dependen están rezagados respecto a la adopción individual de la IA. La falta de conocimiento y experiencia es la barrera más citada para un uso efectivo de la IA. Alrededor de un tercio de los encuestados no cree que su empleador esté capacitando suficientemente a sus empleados en las capacidades, beneficios y valor de la IA, y alrededor de 30% dice que su empleador no está preparado para los cambios que traerá la IA.

La salud mental está mejorando, pero el estrés sigue integrado al trabajo cotidiano

La salud mental general muestra una tendencia al alza. Sesenta y tres por ciento de Gen Z y 66% de millennials califican ahora su salud mental como buena o extremadamente buena, frente a 52% y 58%, respectivamente, en 2025. Sin embargo, el estrés sigue siendo una experiencia de base. Aproximadamente un tercio reporta sentirse ansioso o estresado la mayor parte del tiempo o todo el tiempo, impulsado por presiones financieras y factores del lugar de trabajo, como largas jornadas laborales. La proliferación de herramientas y plataformas digitales añade otra capa de tensión: más de la mitad de Gen Z (58%) y millennials (54%) reportan experimentar fatiga digital, sintiéndose abrumados por alertas constantes y la necesidad de navegar múltiples herramientas y plataformas. En lugar de aliviar las cargas de trabajo, la complejidad digital puede intensificar la sensación de presión y fragmentación a lo largo de la jornada laboral.

Si bien ciertamente queda más trabajo por hacer, los datos de este año revelan un progreso significativo y sostenido hacia entornos laborales de apoyo, donde los empleadores toman en serio la salud mental de sus colaboradores y tienen políticas para ayudar, y donde las personas se sienten más cómodas hablando con sus gerentes sobre salud mental.



Resumen ejecutivo

El propósito y la conexión definen el lugar de trabajo ideal e influyen en la permanencia

Casi todos los encuestados (96% de Gen Z y 97% de millennials) dicen que tener un sentido de propósito en el trabajo es importante para su satisfacción laboral general y su bienestar. Y esto está respaldado por el comportamiento: alrededor de 40% de los encuestados ha rechazado a un empleador potencial basándose en su ética personal o creencias, y 68% de Gen Z y 72% de millennials dicen que su trabajo actual les permite contribuir de forma significativa a la sociedad.

La conexión social también juega un papel importante. Aproximadamente dos tercios de los encuestados en ambas generaciones dicen tener al menos un amigo cercano en el trabajo. Quienes tienen amistades cercanas en el lugar de trabajo son más propensos a planear quedarse más tiempo en su organización. Entre Gen Z, quienes tienen amistades cercanas en el trabajo tienen 15 puntos porcentuales más de probabilidad de afirmar que permanecerán en su organización por más de cinco años (48% frente a 33%). Esta tendencia es aún más fuerte entre los millennials: quienes tienen amistades cercanas en el trabajo son 18 puntos más propensos que quienes no las tienen a decir que planean quedarse en su organización por más de cinco años (61% frente a 43%).

A medida que se acerca una gran transición generacional, preservar el conocimiento es crítico

A medida que grandes números de baby boomers y trabajadores mayores de la Generación X se acercan a la jubilación, las organizaciones enfrentan un riesgo creciente en torno a la continuidad del conocimiento. Solo alrededor de la mitad de Gen Z y millennials dicen que sus equipos podrían mantener el desempeño si un experto clave se fuera mañana, y citan pocos incentivos para compartir conocimiento, falta de tiempo y alta rotación como barreras. Al mismo tiempo, la Generación Alfa comenzará a incorporarse a la fuerza laboral en algunos años, lo que lleva a los líderes a ver este reto como un desafío de liderazgo y diseño del trabajo: preservar el conocimiento institucional mientras se crean roles que desarrollen deliberadamente el juicio humano, la influencia y la colaboración en un lugar de trabajo potenciado por IA.





Tabla de contenido

- 1:** La realidad del “tal vez después”: presión financiera y decisiones aplazadas
- 2:** Liderazgo, reconsiderado
- 3:** Aprendizaje continuo y adaptabilidad como estrategia profesional
- 4:** La IA y la brecha de preparación
- 5:** El bienestar como infraestructura
- 6:** El lugar de trabajo ideal: donde convergen propósito y conexión
- 7:** El futuro para el que se están preparando
- 8:** Metodología de investigación

La realidad del “tal vez después”: presión financiera y decisiones aplazadas

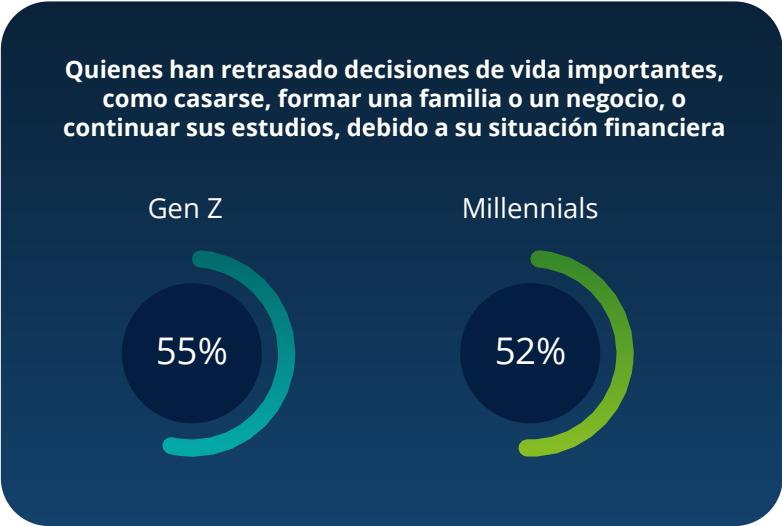
1



La realidad del “tal vez después”: presión financiera y decisiones aplazadas

A lo largo de los datos, la presión financiera emerge como la fuerza central que moldea cómo estas generaciones piensan sobre el trabajo, la estabilidad y el futuro. Es el telón de fondo constante frente al cual se toman decisiones de carrera y de vida. Por quinto año consecutivo, el costo de vida sobresale como una de las principales preocupaciones, citado por 38% de Gen Z y 42% de millennials, muy por encima de las preocupaciones por criminalidad, desempleo, medio ambiente o geopolítica.

Esta persistencia refleja una nueva normalidad. Las preocupaciones por el costo de vida se han convertido en una característica definitoria de la vida cotidiana, dando lugar a un tema que se ha desplegado a lo largo de los últimos 15 años de esta encuesta: la historia de las generaciones del “tal vez después”. Son generaciones ambiciosas y comprometidas, pero que han tenido que posponer decisiones personales y profesionales importantes: más de la mitad de Gen Z (55%) y millennials (52%) dicen haber retrasado decisiones de vida importantes, como casarse, formar una familia o un negocio, o continuar sus estudios, debido a su situación financiera. La mayoría (69% de Gen Z y 64% de millennials) dice que la disponibilidad o asequibilidad de vivienda tiene un impacto directo en sus decisiones de carrera y en dónde pueden trabajar, y 51% de Gen Z y 40% de millennials afirman que no pueden costear comprar una casa.



P: Pensando en tus finanzas, ¿hasta qué punto estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

Principales preocupaciones

	Costo de vida	Crimen / seguridad personal	Desempleo	Salud mental de mi generación	Inestabilidad política
Gen Z	38%	19%	19%	18%	16%
	Costo de vida	Crimen / seguridad personal	Inestabilidad política	Cambio climático / protección del medio ambiente	Salud / prevención de enfermedades
Millennials	42%	19%	18%	18%	17%

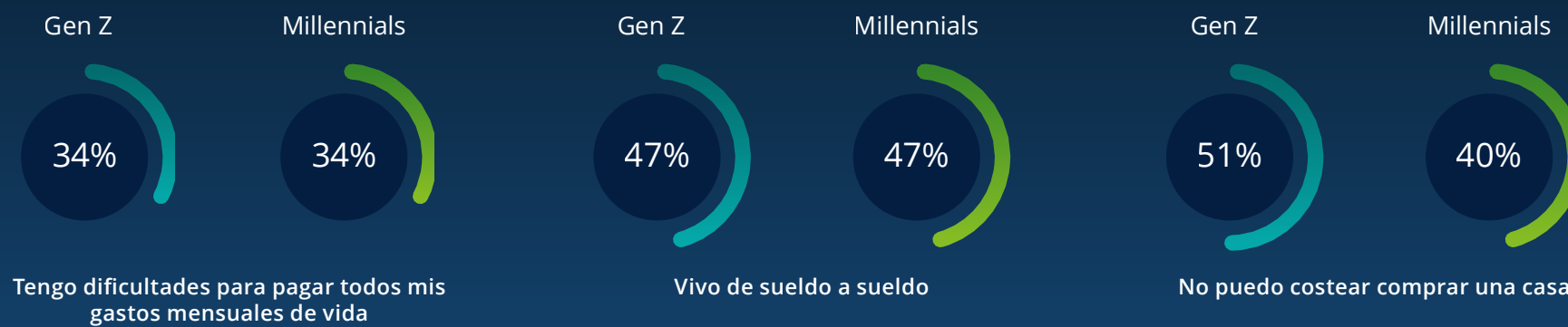
P: De los siguientes temas, clasifica tus tres principales preocupaciones, siendo tu primera selección el tema que MÁS te preocupa.

La realidad del “tal vez después”: presión financiera y decisiones aplazadas

La vulnerabilidad financiera es una realidad para muchos encuestados, pero hay señales de esperanza y mejora. Cincuenta y tres por ciento de Gen Z y 45% de millennials esperan que su situación financiera personal mejore durante los próximos 12 meses, frente a 49% y 41%, respectivamente, en 2025. El año pasado, 52% de ambos grupos reportó vivir de sueldo a sueldo; este año, esa cifra disminuyó a 47% tanto para Gen Z como para millennials. Y aunque 34% de Gen Z y millennials aún dicen tener dificultades para pagar todos sus gastos de vida cada mes, esto es menos que el 37% de Gen Z y el 35% de millennials que dijeron lo mismo el año pasado.



Porcentaje que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre seguridad financiera



P: Pensando en tus finanzas, ¿hasta qué punto estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

Cuando se les pidió reflexionar sobre el costo de vida y las preocupaciones financieras, Gen Z y millennials dijeron...



"El costo de vida es mi mayor preocupación porque los precios están subiendo mientras los salarios no, causando daño económico y una pérdida de la capacidad de comprar lo que queremos."
— Khalil, millennial

"Mi esposo y yo ganamos ambos más de seis cifras al año, pero nuestro poder adquisitivo ahora, comparado con hace unos años, ya ni siquiera se acerca a ser el mismo. Nuestros ingresos han aumentado, pero pensar en poder comprar una casa simplemente no es viable con las tasas de interés y cosas así. Estaríamos gastando mucho más por una casa peor en este momento."
— Rukaya, Gen Z



"El costo de vida es una preocupación significativa porque afecta directamente mi capacidad para cubrir necesidades esenciales como vivienda, alimentos y transporte. Cuando los costos suben más rápido que los ingresos, presionan nuestros presupuestos, reducen nuestra capacidad de ahorro y limitan el gasto discrecional."
— Tymon, Gen Z

"Mi principal preocupación es el costo de vida. El costo de las viviendas ha subido muchísimo, especialmente para conseguir una en una zona agradable y segura... está casi fuera de alcance. Así que es realmente decepcionante. Los empleadores no están pagando ni remotamente cerca del costo de vida. Cuando veo empleos anunciados en línea en mi ciudad, los salarios no coinciden con lo que cuesta vivir aquí. La gente no puede vivir con esos salarios. Y no hablo de poder costear artículos de lujo. Hablo simplemente de alojamiento, comida y otros artículos del día a día, y si sobra algo para ahorrar. Es muy difícil que la gente ahorre porque está gastando todo su dinero en vivienda."
— Mel, millennial

Hallazgos clave para líderes de negocio

La presión financiera continúa moldeando cómo Gen Z y millennials piensan sobre el trabajo, la estabilidad y las decisiones de largo plazo, lo que convierte al costo de vida y a la seguridad financiera en consideraciones persistentes de talento. Aunque hay señales de mejora gradual, la asequibilidad de la vivienda y los gastos cotidianos siguen influyendo en dónde puede trabajar la gente y en qué tan dispuesta está a asumir compromisos de largo plazo. Las organizaciones que respondan con compensación competitiva y beneficios que ayuden a aliviar restricciones financieras —como apoyo para vivienda o reubicación, asistencia con deuda estudiantil o mayor libertad de elección en cómo se asignan las recompensas— pueden estar mejor posicionadas para atraer y retener talento.

Estas presiones también se reflejan en dónde, cuándo y cómo se realiza el trabajo. Los costos de vivienda, los gastos de traslado y las responsabilidades de cuidado moldean directamente las decisiones de carrera y la movilidad, a menudo de formas que los modelos laborales tradicionales no logran acomodar. Enfoques claros y consistentes sobre flexibilidad geográfica, trabajo híbrido y horarios pueden ampliar de manera significativa las opciones de los empleados y reducir compensaciones innecesarias. Igual de importante es reconocer abiertamente la presión financiera y normalizar estas conversaciones, en lugar de dejar que los empleados las gestionen en silencio. A medida que las presiones financieras moldean las decisiones cotidianas, el apoyo específico del empleador puede ayudar a impulsar mejoras significativas en compromiso, permanencia y desempeño.



Liderazgo, reconsiderado

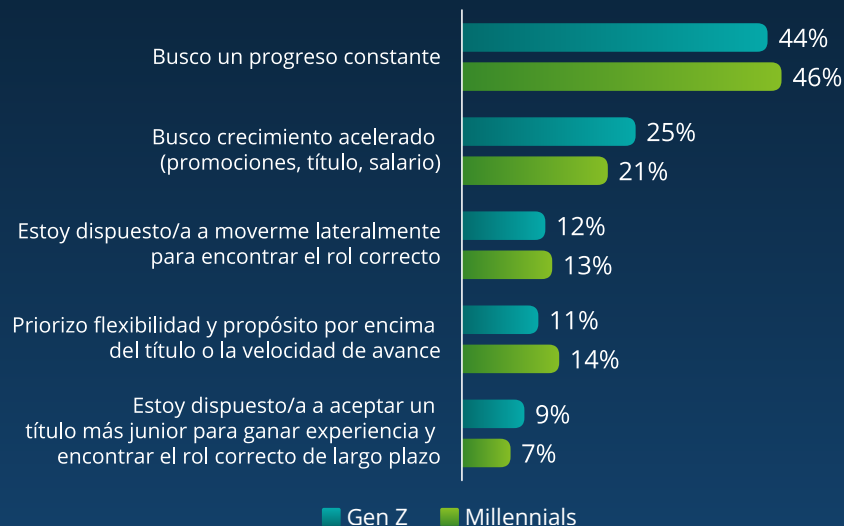
2

Liderazgo, reconsiderado

Gen Z y millennials están tomando decisiones de carrera que priorizan el encaje de largo plazo sobre el avance de corto plazo. El progreso ya no se mide únicamente por qué tan alto o qué tan rápido se asciende, sino por si ese ascenso es sostenible. En lugar de perseguir un avance tradicional y lineal, estas generaciones están reordenando sus carreras: priorizan el balance, la autonomía y la capacidad de adaptarse sin agotarse.

Cuando se les preguntó sobre su trayectoria profesional ideal, 44% de Gen Z y 45% de millennials dicen que prefieren un progreso constante, en comparación con tan solo 25% de Gen Z y 21% de millennials que se inclinan por un crecimiento acelerado marcado por promociones rápidas o cambios de título. Aproximadamente 20% de ambas generaciones estaría dispuesto a moverse lateralmente o aceptar un título más junior para ganar la experiencia que creen que respaldará su éxito a largo plazo. Para la mayoría, progresar significa avanzar de maneras que se sientan manejables y realistas: mantener un buen equilibrio entre trabajo y vida personal, alcanzar independencia financiera y contar con estabilidad laboral son los objetivos de carrera primarios citados con mayor frecuencia.

Cómo piensan Gen Z y millennials sobre sus trayectorias profesionales



P: ¿Cuál de las siguientes opciones refleja mejor cómo piensas sobre tu trayectoria profesional?

“Millennials y Gen Z realmente quieren la oportunidad de tener una vida completa que no se trate solo de subir la escalera corporativa. Valoran el bienestar. Han visto a las personas que los criaron, han visto el mundo y tienen mucho más acceso a información. Quieren disfrutar la vida. Eso es lo que más valoran.”

— Megan Korn Russell, integrated marketing and communications executive and adjunct professor for Texas Christian University (TCU) and University of Dallas.

Liderazgo, reconsiderado

Este cambio en la forma de definir el progreso es especialmente evidente en cómo encaja el liderazgo dentro de las prioridades de carrera. En línea con los hallazgos del año pasado, cuando se les preguntó por su principal objetivo de carrera, solo 6% de Gen Z y millennials dijeron que alcanzar una posición de liderazgo es su prioridad principal.

Las razones son reveladoras. Entre quienes no están priorizando roles de liderazgo, las barreras más citadas son el estrés y el burnout (50% de Gen Z y 49% de millennials), la responsabilidad excesiva (50% de Gen Z y 48% de millennials), y las preocupaciones sobre el equilibrio vida-trabajo (41% de Gen Z y 46% de millennials). El liderazgo, tal como se vive actualmente, suele asociarse con importantes compensaciones de bienestar, lo que lleva a muchos Gen Z y millennials a cuestionar si vale la pena el costo.

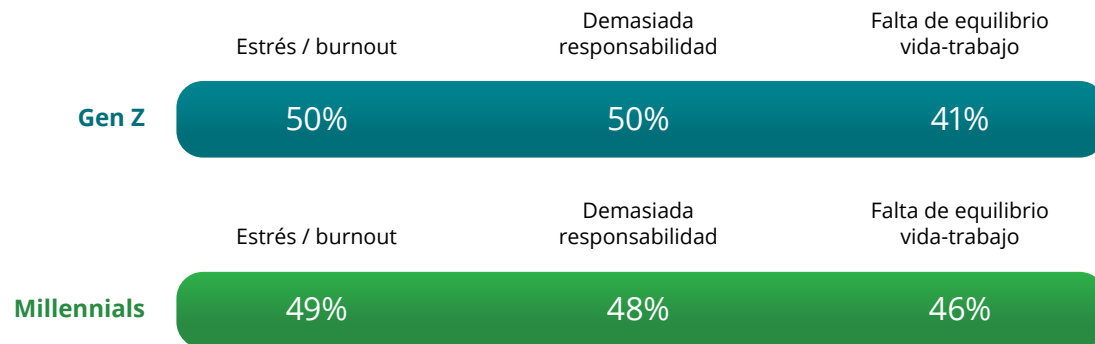
Al mismo tiempo, retrasar el liderazgo no equivale a desconexión ni a una menor sensación de agencia entre estas generaciones. Independientemente de si actualmente ocupan roles de liderazgo, 69% de Gen Z y millennials creen que tienen el poder de impulsar cambios dentro de su organización, citando a empleadores que buscan activamente el aporte de los empleados e incorporan retroalimentación. Solo alrededor de una cuarta parte de cada generación dice que las decisiones son en gran medida de arriba hacia abajo y que rara vez se actúa sobre la retroalimentación de los empleados. Esto sugiere que, aun cuando las personas posponen roles de liderazgo o grandes movimientos de carrera, no se perciben como impotentes o periféricas, sino como contribuyentes que pueden moldear resultados desde donde están.



“Es interesante que tan pocos estén priorizando el liderazgo, pero no creo que eso signifique que “nadie quiera liderar”. Simplemente no es lo único que les importa. Muchos empleados ya no ven el liderazgo como la única, o siquiera la principal forma de generar impacto o ser reconocidos. Eso sugiere un cambio en cómo se valora el liderazgo y las contribuciones.”

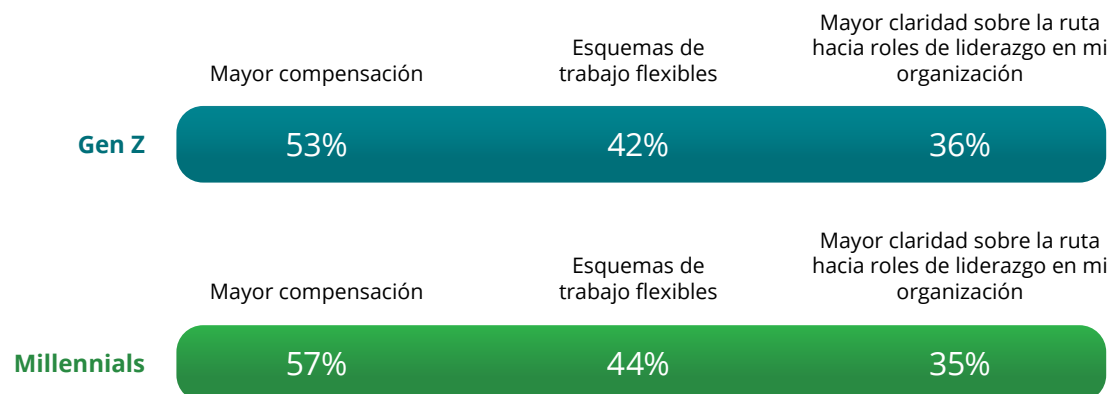
— Nic Scoble-Williams, Global Future of Work Leader, Deloitte.

Principales razones para no buscar roles de liderazgo



P: ¿Cuáles son las tres principales razones por las que no estás priorizando una posición de liderazgo en tu carrera?

Principales factores que aumentarían el interés en roles de liderazgo



P: ¿Qué te haría sentir más interés en buscar un rol de liderazgo en el futuro?



“Gen Z y millennials no siempre quieren ser líderes de la misma forma que los boomers o Gen X. Los roles de liderazgo siguen siendo atractivos, pero necesitan ofrecer flexibilidad. Cuando están evaluando si quieren un rol de liderazgo, su pensamiento gira en torno a si tienen una sensación de seguridad y pertenencia, y si pueden mantener su calidad de vida y salud física y mental en ese rol.”
 — Mike Canning, Global Chief Strategy Officer, Deloitte Global.

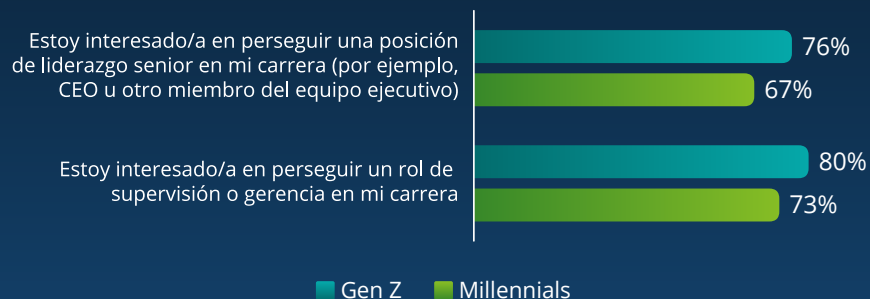
Liderazgo, reconsiderado

Es importante destacar que los hallazgos de la encuesta no reflejan un rechazo total al liderazgo. El interés en el liderazgo sigue siendo alto a lo largo de la carrera: 76% de Gen Z y 67% de millennials dicen que están interesados en buscar liderazgo ejecutivo en algún momento, y 80% de Gen Z y 73% de millennials expresan interés en roles de supervisión o gestión. Muchos ya están asumiendo estas responsabilidades, con 45% de Gen Z y 61% de millennials supervisando o gestionando a otras personas de alguna manera. El liderazgo, entonces, se ve menos como un objetivo inmediato y más como una opción futura a perseguir cuando las condiciones se sientan más favorables y sostenibles.

Cuando los encuestados describen las condiciones bajo las cuales el liderazgo valdría la pena, con mayor frecuencia señalan una mayor compensación, arreglos de trabajo flexibles y mayor claridad sobre los caminos hacia el liderazgo dentro de sus organizaciones.

Curiosamente, Gen Z y millennials que ya ocupan posiciones de liderazgo senior reportan mayoritariamente experiencias positivas. En comparación con quienes están en roles junior, son más propensos a reportar salud mental positiva y buen equilibrio entre trabajo y vida personal, y menos propensos a citar factores laborales como largas jornadas como fuente de estrés. Los hallazgos sugieren que quienes están en posiciones de liderazgo no necesariamente están experimentando las compensaciones de bienestar que muchos Gen Z y millennials asocian con el liderazgo. También podría señalar diferencias de expectativas, con quienes llegan a roles senior más habituados a las exigencias de estas posiciones.

Interés en roles de liderazgo



P: Califica tu nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones. (Preguntado a quienes aún no están en roles de liderazgo senior).

“Buscan flexibilidad, equilibrio y una conexión entre su propósito personal y sus carreras. Quieren que su trabajo tenga significado y escala. A veces existe la percepción de que eso no es posible en un rol de liderazgo porque el liderazgo se percibe como algo más estructurado o exigente. Creo que Gen Z y millennials quieren liderar en sus propios términos.”
 — Soledad Alvarado Ganzhorn, Senior Vice President – Global Head of SAP Next Gen, SAP



“Creo que existe esta suposición de que, a medida que subes en la escalera, tienes más estrés. He estado en roles junior donde fue estresante, y he estado en roles senior o apoyando a líderes senior en donde han tenido poco estrés y buen equilibrio vida-trabajo. Así que debería cuestionarse esa analogía de que mientras más senior eres, más estrés tienes.”
 — Charlotte Simpson, Corporate Officer – Head of People and Organisation, Novartis Pharma K.K.

Liderazgo, reconsiderado

Para muchos Gen Z y millennials, el progreso puede requerir mantener abiertas múltiples opciones. Casi 30% de Gen Z y aproximadamente una cuarta parte de los millennials tienen un trabajo secundario de medio tiempo o tiempo completo además de su rol principal. Si bien el ingreso adicional es la razón más común —44% de Gen Z y 48% de millennials con un trabajo secundario citan necesidad financiera—, estos trabajos también sirven para desarrollar habilidades y explorar intereses. Más de un tercio dice que su trabajo secundario les ayuda a desarrollar habilidades y relaciones importantes, alrededor de 30% lo describe como un hobby, y aproximadamente 25% dice que les permite hacer una contribución positiva a su comunidad.

Gen Z y millennials están redefiniendo el progreso en respuesta a un mundo donde la incertidumbre se siente mayor, los márgenes son más estrechos y las consecuencias del burnout son más inmediatas. No necesariamente están renunciando al liderazgo, sino destacando una brecha creciente entre los modelos tradicionales de liderazgo y definiciones más amplias de éxito que enfatizan bienestar, flexibilidad y sostenibilidad a largo plazo.



Cuando se les pidió reflexionar sobre sus trayectorias de carrera y ambiciones de liderazgo, Gen Z y millennials dijeron...



"Esperaría poder ascender de rango, pero, por decirlo así, me gustaría que esas cosas sucedieran, pero quiero hacerlo de una manera que tenga sentido para mi estilo de vida y mis metas personales también."

— Dalia, millennial

"Quiero sentirme realizada en lo que hago. No necesariamente necesito todas las promociones para sentirme realizada en mi trabajo. Quiero cambiar el mundo para mejor a través del trabajo, pero también poder llegar a casa y vivir mi vida, relajarme y tener esa separación. Y creo que tener una posición de liderazgo realmente no me permitiría tener un buen equilibrio vida-trabajo."

— Nita, Gen Z

"El éxito significa cosas distintas para distintas personas. Para mí, realmente se trata de equilibrio entre trabajo y vida personal."

— Zeina, Gen Z



"Siempre me ha interesado ayudar a las personas, y creo que buscar un rol de gestión o de supervisión en mi carrera definitivamente me permitiría crecer como líder. Y tener una de esas posiciones también me daría un salario más alto, lo que ayudaría a atender mis preocupaciones en torno a la estabilidad y a poder tener mejores recursos financieros para apoyarme y ser más independiente, como siempre he querido ser. Sin embargo, una preocupación que tengo es que me alejaría de hacer el trabajo real y de estar en la trinchera, viendo directamente el impacto que genero uno a uno."

— Omar, Gen Z

Hallazgos clave para líderes de negocio

Para los líderes de negocio, estos hallazgos apuntan a una creciente falta de alineación entre la forma en que tradicionalmente se estructuran las carreras y los roles de liderazgo, y la forma en que la fuerza laboral actual define el progreso. Gen Z y millennials no están rechazando la ambición; la están recalibrando en torno al bienestar y al ajuste de largo plazo. Las organizaciones que continúen enviando la señal de que el éxito requiere una aceleración constante, promoción lineal o sacrificio personal corren el riesgo de estrechar sus pipelines de talento. En su lugar, las organizaciones deberían ser más intencionales en cómo orientan las carreras, ampliando lo que reconocen y recompensan como talento de alto desempeño. Los empleados que construyen amplitud, adaptabilidad e impacto al moverse entre distintos roles pueden ser tan valiosos como quienes ascienden rápidamente en la jerarquía.

Este cambio también exige reevaluar el liderazgo en sí mismo. Cuando el liderazgo se asocia consistentemente con burnout y tensión excesiva, las organizaciones probablemente verán menor interés y una adopción más tardía. La oportunidad está en rediseñar los roles de liderazgo para que estén bien respaldados y enfocados en habilitar a otros —compartiendo responsabilidad, construyendo capacidades y creando claridad—, en lugar de absorber demandas interminables. Hacerlo puede volver el liderazgo más atractivo para estas generaciones, al tiempo que fortalece la adaptabilidad, la confianza y el desempeño de largo plazo en toda la organización.



“No es que Gen Z y millennials se estén saliendo por completo del liderazgo o la gestión. Muchos todavía aspiran a ser líderes, pero no están dispuestos a hacerlo a costa de otras prioridades. Quieren que encaje con el resto de su vida.”
— Becky Frankiewicz, President and Chief Strategy Officer, ManpowerGroup.

Aprendizaje continuo y adaptabilidad como estrategia de carrera

3



Aprendizaje continuo y adaptabilidad como estrategia de carrera

Si la incertidumbre ha frenado algunas decisiones, ha acelerado otras. Gen Z y millennials se están adaptando al rápido cambio del lugar de trabajo invirtiendo en habilidades, aprendizaje continuo y nuevas herramientas para preparar sus carreras para el futuro. La adaptabilidad se ha convertido en una capacidad central, una que les permite seguir siendo empleables, relevantes y resilientes en medio del cambio constante.

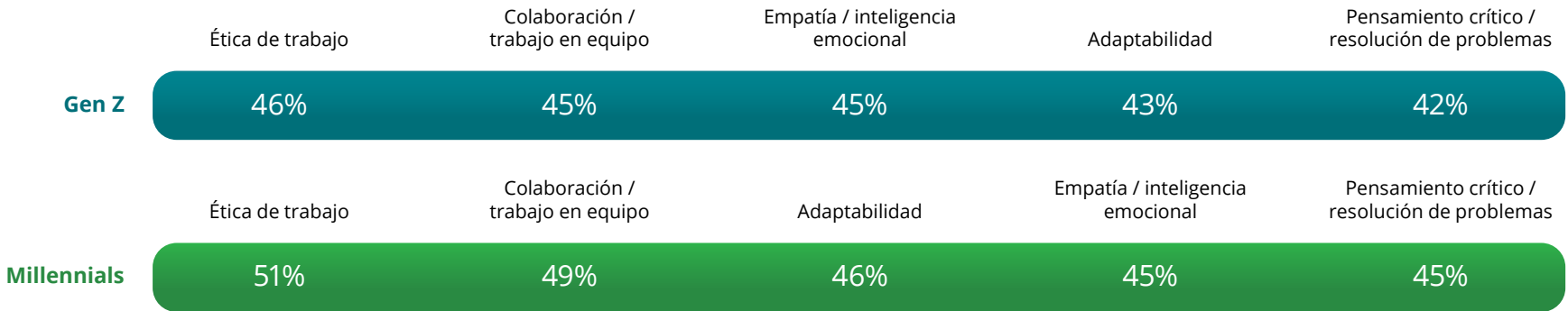
Cuando se les pidió evaluar sus propios conjuntos de habilidades, tanto Gen Z como millennials identifican la ética de trabajo, la colaboración, la empatía, la adaptabilidad, el pensamiento crítico y las habilidades de comunicación como fortalezas centrales. Mirando hacia adelante, ambas generaciones están enfocadas en fortalecer capacidades que combinan el juicio humano con la fluidez técnica: hablar en público, liderazgo, fluidez en IA, habilidades de comunicación y creatividad son algunas de las principales áreas que desean desarrollar más.



“Las habilidades que más importarán en el futuro son la curiosidad, hacer las preguntas correctas y la agilidad para seguir aprendiendo. Se trata del impulso por resolver problemas, conectar los puntos y colaborar de manera efectiva. En última instancia, todo se reduce a fortaleza cognitiva, inteligencia emocional, curiosidad y una mentalidad de aprendizaje continuo.”
— Meghna Punhani, Chief People Officer, Eightfold AI

Principales habilidades

Quienes dicen tener habilidades de nivel avanzado en las siguientes áreas...



P: Califica el nivel de habilidades que tienes en las siguientes áreas y si te interesa seguir desarrollándolas.

Aprendizaje continuo y adaptabilidad como estrategia de carrera

Los managers juegan un papel importante cuando se trata de construir habilidades. Gen Z y millennials que tienen gerentes con fuertes habilidades de comunicación son mucho más propensos a decir que cuentan con habilidades avanzadas en áreas clave como liderazgo, gestión de personas, fluidez en IA y adaptabilidad.

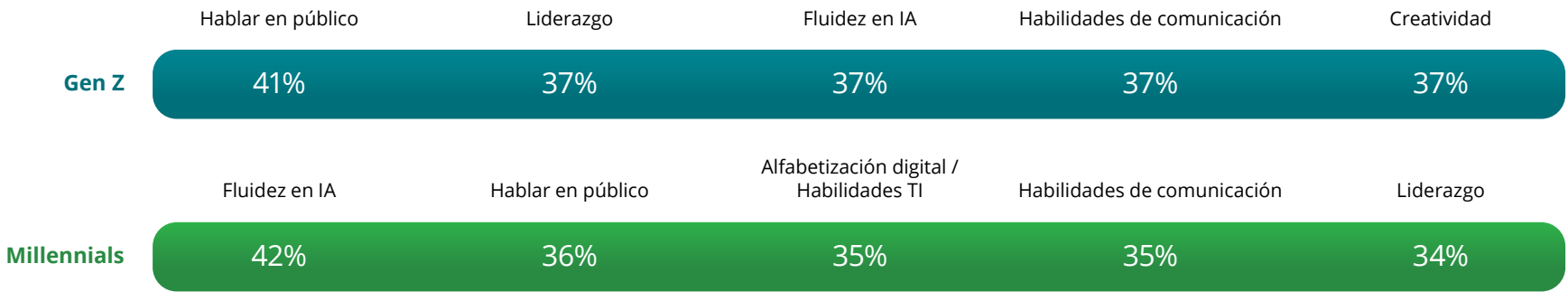
El informe Human Capital Trends 2026 de Deloitte, que incluye perspectivas de trabajadores, gerentes y ejecutivos, reveló que una de cada tres personas experimentó más de 15 cambios importantes relacionados con el trabajo en el último año. Estos van desde cambios en el trabajo mismo y en las habilidades requeridas, hasta la implementación de herramientas relacionadas con IA, automatización tecnológica y cambios en la estrategia o en el modelo de negocio.

Aprender, en este mundo laboral de rápida evolución, es continuo más que episódico. Muchos Gen Z y millennials reportan buscar activamente nuevas oportunidades de capacitación conforme cambian los requisitos de habilidades, y la mayoría expresa confianza en su capacidad para desarrollar y aplicar nuevas habilidades, particularmente en áreas como la IA. Para estas generaciones, la adaptabilidad refleja no solo una respuesta a nuevas tendencias, sino una estrategia aprendida moldeada por la exposición repetida al cambio.



“A medida que la IA transforma las carreras, la ventaja de la Generación Alfa será su fluidez técnica, que la diferencia de generaciones anteriores. Lo más importante para su éxito, sin embargo, será cuán efectivamente se desarrollen, junto con esa fluidez, habilidades humanas como empatía, comunicación y pensamiento conectado. Estas habilidades serán el verdadero valor agregado conforme la IA asuma cada vez más trabajo basado en tareas.” — Nicolai Andersen, Global Strategy, Risk, and Transactions leader, Deloitte Global

Principales habilidades que les interesa desarrollar

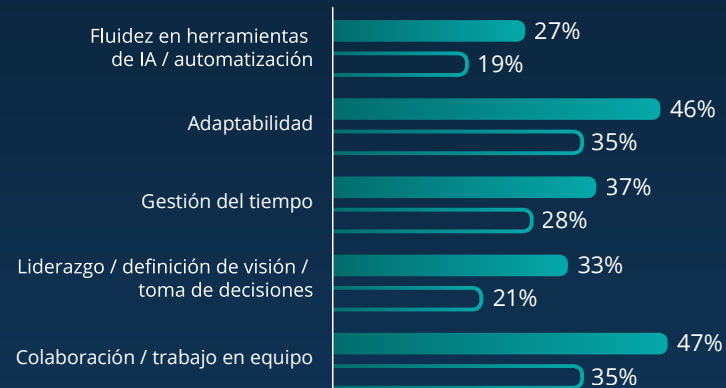


P: Califica el nivel de habilidades que tienes en las siguientes áreas y si te interesa seguir desarrollándolas.

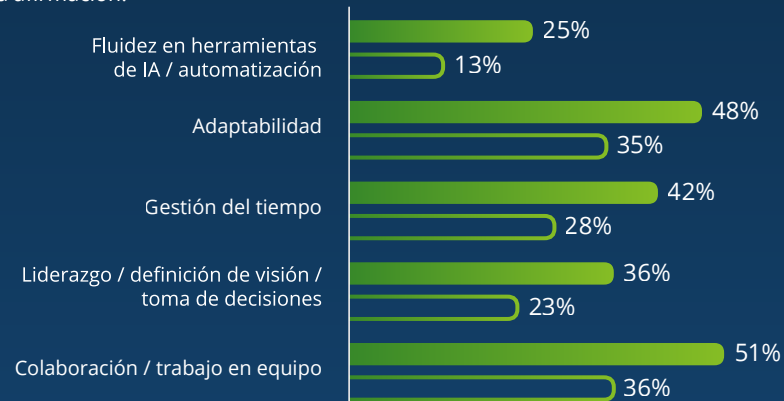
Aprendizaje continuo y adaptabilidad como estrategia de carrera

Quienes comparten expectativas claras con sus gerentes sobre sus roles son más propensos a decir que tienen habilidades avanzadas en áreas clave.

Porcentaje de Gen Z que dice tener habilidades avanzadas, según el nivel de acuerdo con la afirmación.



Porcentaje de millennials que dice tener habilidades avanzadas, según el nivel de acuerdo con la afirmación.



■ Gen Z (de acuerdo) ■ Gen Z (en desacuerdo) ■ Millennials (de acuerdo) ■ Millennials (en desacuerdo)

P: Por favor, califica tu nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre tu gerente actual.
P: Califica el nivel de habilidades que tienes en las siguientes áreas.



“Gen Z y Gen Alpha tienden a probar muchas cosas distintas para sentirse realizados y construir su experiencia. No buscan solo estabilidad porque no esperan estabilidad. Muchos millennials esperaban estabilidad y están molestos por no haberla obtenido. Las generaciones más jóvenes vieron eso y pensaron: ‘¿Por qué habría de esperar estabilidad? Voy a tener que construir mi propio camino.’” — Megan Korn Russell, integrated marketing and communications executive and adjunct professor for Texas Christian University (TCU) and University of Dallas

Cuando se les preguntó cómo piensan sobre aprendizaje, desarrollo y las habilidades que necesitan para tener éxito, Gen Z y millennials dijeron...



"Haré lo que sea necesario para asegurarme de tener el conocimiento necesario para tener éxito. Así que definitivamente continuar mi educación y mi aprendizaje es algo que estoy haciendo activamente ahora mismo."

— Gyatri, millennial



"Estoy constantemente buscando evolucionar, aprender cosas nuevas y mejorar en mi línea de trabajo."

— Dmitriy, millennial

"Simplemente me gusta estar aprendiendo y creciendo constantemente, así que no necesariamente tengo que ir subiendo hasta ser CEO o algo así, pero sí quiero aprender nuevas habilidades y ampliar mi conjunto de herramientas."

— Ella, millennial

Hallazgos clave para líderes de negocio

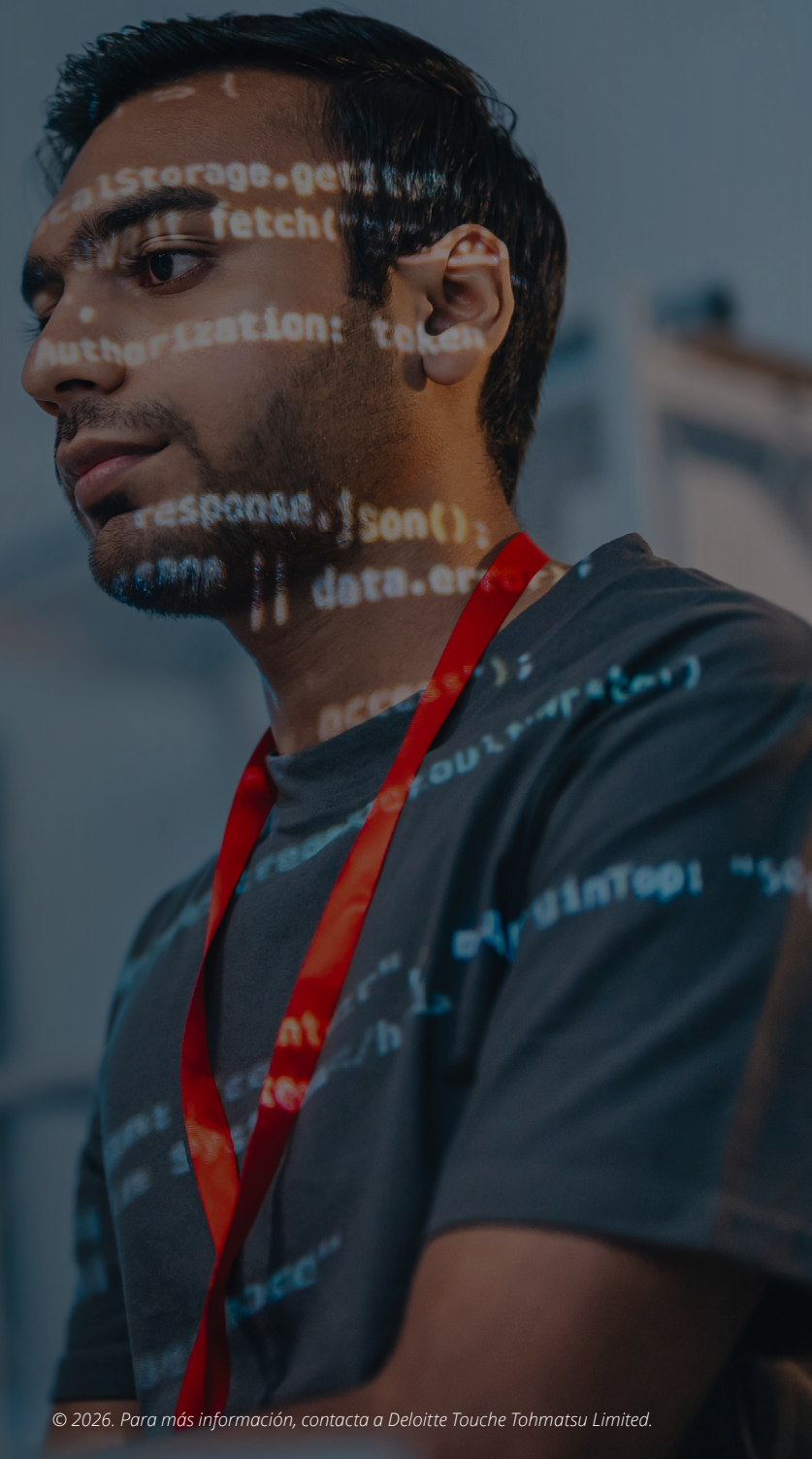
Los líderes pueden fortalecer la adaptabilidad haciendo que el aprendizaje sea continuo y esté integrado en el trabajo cotidiano. Esto significa crear oportunidades regulares para que las personas desarrollen y apliquen nuevas habilidades —especialmente aquellas que combinan juicio humano con fluidez técnica— en lugar de depender de capacitación esporádica o iniciativas aisladas de upskilling. Igual de importante, los managers deben estar equipados y se debe esperar que jueguen un rol activo: modelar curiosidad, fomentar la experimentación y apoyar el aprendizaje en tiempo real. Cuando el aprendizaje se trata como una parte esperada y respaldada del trabajo, en lugar de algo que se agrega a cargas ya saturadas, la adaptabilidad se convierte en una capacidad organizacional compartida y no en una carga individual.

Las organizaciones que invierten en la capacidad de sus *managers*, normalizan el aprendizaje como parte del desempeño y dan espacio para practicar nuevas habilidades probablemente estarán mejor posicionadas para construir una fuerza laboral capaz de evolucionar y adaptarse al cambio constante.



IA y la brecha de preparación

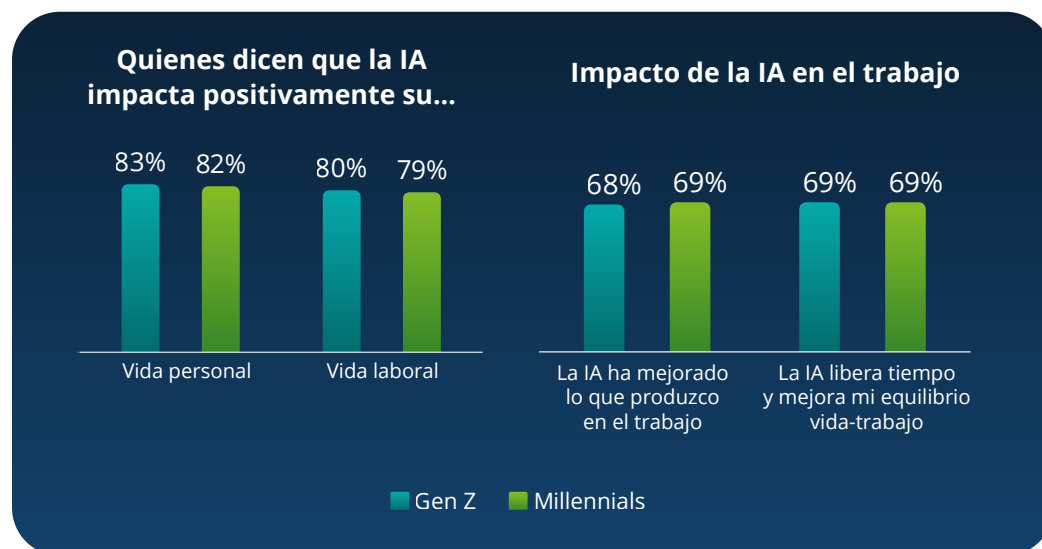
4



IA y la brecha de preparación

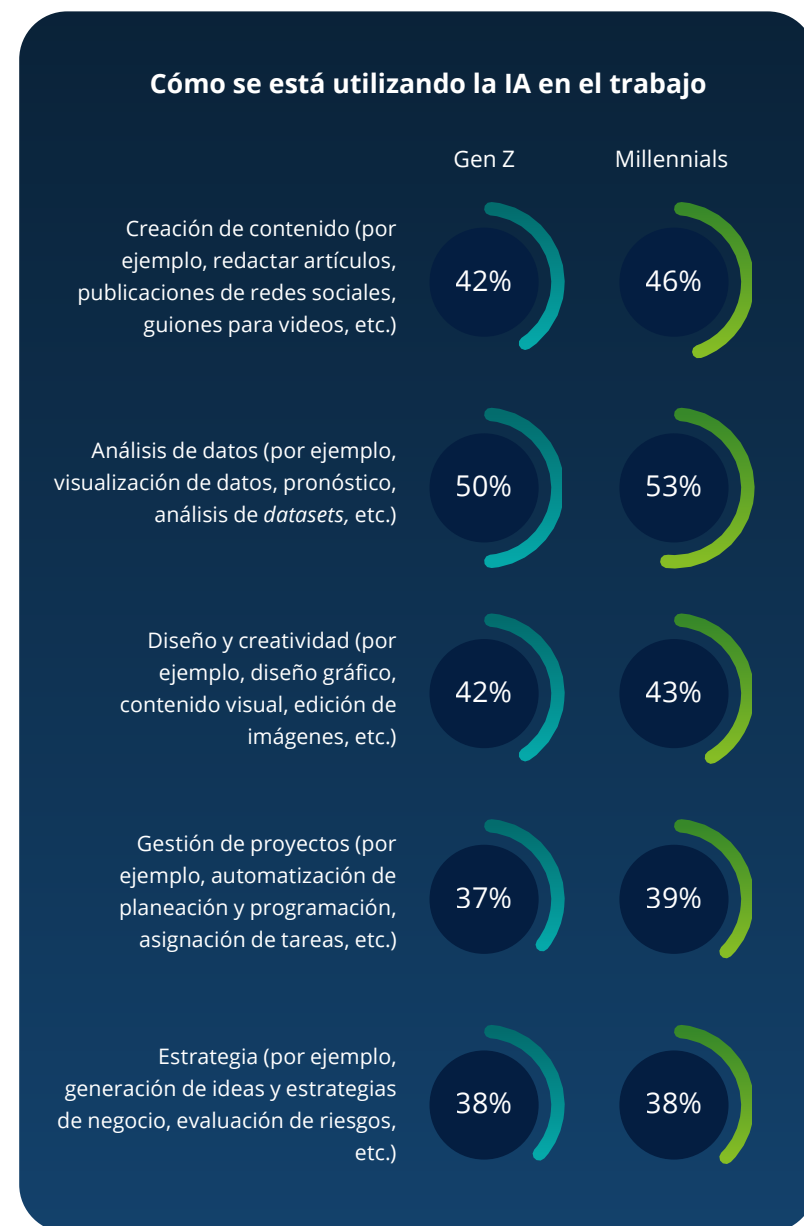
La adopción de la IA se ha convertido en una clara expresión de este comportamiento adaptativo. Lo que alguna vez se consideró una tecnología de nicho o emergente ahora es mainstream: aproximadamente tres cuartas partes de Gen Z (74%) y millennials (74%) reportan usar IA en alguna medida en su trabajo, un fuerte aumento frente a poco más de la mitad el año pasado (57% de Gen Z y 56% de millennials). Y para estas generaciones, la IA se ve en gran medida como una mejora, ya que grandes mayorías reportan que ha tenido un impacto positivo tanto en su trabajo como en su vida personal a través de mejoras en eficiencia, calidad del resultado y equilibrio entre trabajo y vida personal.

El papel de la IA va más allá de la productividad. Muchos encuestados también reportan usar IA para identificar oportunidades de aprendizaje y desarrollo (79% de ambas generaciones), buscar consejo profesional (72% de Gen Z y 69% de millennials), y afrontar el estrés relacionado con el trabajo (67% de Gen Z y 65% de millennials). En este sentido, la IA se utiliza cada vez más como coach de carrera, apoyando crecimiento, toma de decisiones y resiliencia, no solo la ejecución de tareas.



P: Califica tu nivel de confianza en las siguientes afirmaciones. (mostrando muy positivo / algo positivo).

P: ¿Hasta qué punto estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con la IA en el lugar de trabajo?



P: ¿Cómo utilizas actualmente herramientas de IA (IA generativa, IA agéntica) en tu trabajo del día a día?

IA y la brecha de preparación

Sin embargo, la adopción individual está superando la preparación organizacional. Casi un tercio cree que su organización no está preparada para los cambios que traerá la IA (30% de Gen Z y 31% de millennials). Esto representa un aumento frente a cerca de 20% de encuestados en la encuesta del año pasado que dijeron que su empleador no estaba preparado para los cambios que traería la IA generativa. Además, 62% de Gen Z y 60% de millennials dicen que las herramientas de IA de su lugar de trabajo podrían mejorar, con 33% de Gen Z y 32% de millennials señalando que son solo algo suficientes o nada suficientes. Esta desconexión se refuerza con otros hallazgos de Deloitte. El informe State of AI in the Enterprise 2026 de Deloitte encontró que, a pesar de las altas expectativas de automatización, 84% de las empresas no han rediseñado los puestos en torno a las capacidades de IA. Menos de la mitad de las compañías está haciendo ajustes significativos en sus estrategias de talento, enfocándose la mayoría en educar a los empleados, pero muchas menos están re-arquitectando roles, flujos de trabajo y trayectorias profesionales. Y el reporte Human Capital Trends 2026 de Deloitte encontró que 42% de los trabajadores dijeron que sus organizaciones no están evaluando el impacto de la IA en la cultura organizacional y en las personas.

La brecha de preparación también se refleja en cómo Gen Z y millennials evalúan la capacidad del liderazgo. Si bien la mayoría de Gen Z y millennials se siente capaz de utilizar herramientas de IA por sí misma (68% de Gen Z y 66% de millennials), menos personas expresan esa misma confianza en sus líderes senior (60% de Gen Z y millennials). Tampoco está claro el rol que deberían desempeñar los managers: solo una minoría cree que los managers deberían enfocarse en rediseñar el trabajo para maximizar los beneficios de la IA o en orientar a sus equipos sobre cómo integrar la IA de forma eficaz (28% de Gen Z y 30% de millennials), y aún menos piensa que esto esté ocurriendo en la práctica (20% de Gen Z y 21% de millennials). De hecho, orientar a los equipos sobre cómo integrar eficazmente la IA en el trabajo aparece al final de la lista de responsabilidades en las que los encuestados creen que sus managers deberían centrarse, lo que sugiere que muchas organizaciones no están comunicando con claridad la importancia de que el liderazgo rediseñe el trabajo para maximizar el beneficio de la IA.



“La IA crea valor cuando los líderes rediseñan los roles y reimaginan los flujos de trabajo colocando la IA en el centro. Los managers juegan un papel crítico al traducir ese rediseño en cómo realmente trabajan los equipos, cambiando la mentalidad del equipo de ver la IA como una herramienta de productividad superpuesta a procesos heredados a verla como un colaborador estructural entrelazado en cómo se concibe, divide y ejecuta el trabajo.” — Nitin Mittal, Global AI leader, Deloitte Global

IA y la brecha de preparación

Persisten preocupaciones sobre confianza, capacitación e integración. Más de un tercio de los encuestados dice que no confía en que las herramientas de IA produzcan resultados precisos o sin sesgos (36% de Gen Z y 34% de millennials), y una proporción similar no cree que su empleador esté brindando capacitación suficiente (36% de Gen Z y 38% de millennials). Las barreras para usar IA incluyen experiencia limitada, pocas oportunidades de aprendizaje, mala integración con sistemas y flujos de trabajo existentes, herramientas que no responden a necesidades específicas del rol, y restricciones o requerimientos de compliance que limitan su uso.

Estos desafíos apuntan a una brecha creciente entre la adaptabilidad individual y la preparación organizacional. Mientras Gen Z y millennials experimentan con nuevas herramientas, aprenden sobre la marcha y ajustan su manera de trabajar, muchos sienten que se están adaptando más rápido que las estructuras que los rodean. En muchos casos, la adaptación está ocurriendo a pesar de la infraestructura organizacional, no gracias a ella.

Las tres principales barreras para el uso de IA

Gen Z

Falta de conocimiento y experiencia

Los requerimientos de *compliance* limitan el uso

Las herramientas de IA disponibles en el trabajo carecen de capacidades creativas

Millennials

Falta de conocimiento y experiencia

Falta de capacitación efectiva

Los requerimientos de *compliance* limitan el uso

P: ¿Cuáles son tus mayores barreras para usar IA en el trabajo?

“Muchas organizaciones están viendo cómo maximizar el retorno de su inversión en IA pasando de tratarla como el despliegue de una herramienta a verla como una oportunidad de transformación. El verdadero progreso comienza cuando los líderes diseñan para escalar: reimaginando procesos de trabajo, integrando IA en los flujos principales, estableciendo gobernanza codificada en los modelos como barandales y repensando roles para que humanos y máquinas colaboren eficazmente para generar valor.” — Nitin Mittal, Global AI leader, Deloitte Global



IA y la brecha de preparación

Muchos Gen Z y millennials creen que la IA ofrece una oportunidad para mejorar las oportunidades de nivel inicial y su desarrollo. Cuando se les preguntó cómo impacta el uso de IA en los empleos de entrada dentro de sus organizaciones, las respuestas más citadas fueron que permite a los empleados de nivel inicial ganar experiencia más rápido (26% de Gen Z y 28% de millennials), enfocarse en trabajo de mayor valor (25% de Gen Z y 25% de millennials), y acelerar su potencial de crecimiento profesional (25% de Gen Z y 25% de millennials). Algunos también dijeron que la IA está llevando a sus organizaciones a crear nuevos roles de entrada (23% de Gen Z y 23% de millennials) y a ofrecer mayor compensación a candidatos de nivel inicial con habilidades en IA (22% de Gen Z y 20% de millennials). Un grupo más pequeño expresó preocupación por el impacto de la IA en la contratación para roles de entrada. Aproximadamente 20% de los encuestados dice que sus organizaciones están haciendo menos contrataciones de nivel inicial (20% de Gen Z y 17% de millennials) y reemplazando más roles de entrada con internships o apprenticeships (19% de Gen Z y 17% de millennials).

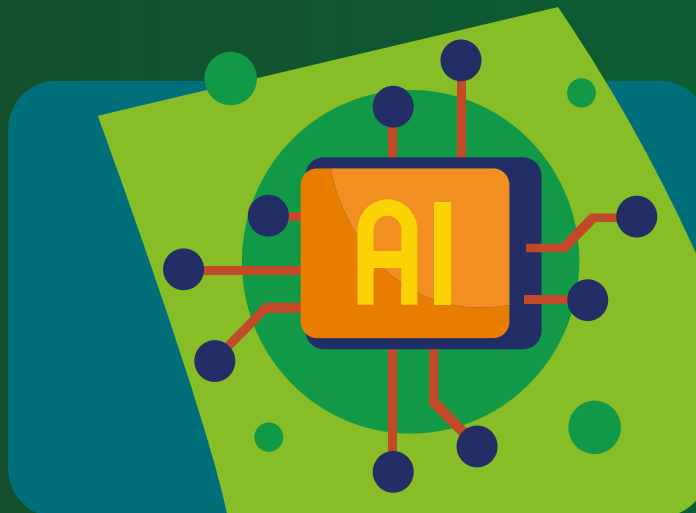
Principales impactos que los encuestados creen que el uso de IA está teniendo en los empleos de entrada en sus organizaciones



P: En tu experiencia, ¿cómo ha impactado el uso de IA a los empleos de nivel inicial en tu empresa o industria? (selecciona todas las que apliquen)

“Los empleadores deberían pensar quién está asumiendo la responsabilidad del control de la IA y de cómo se implementa. En muchas organizaciones, parece que quien tiene tiempo simplemente está experimentando. Pero los grupos con más probabilidades de tener éxito son aquellos que están reasignando líderes para que su trabajo completo sea analizar la IA transversalmente, implementarla con intención y desplegarla en toda la organización.”
— Megan Korn Russell, integrated marketing and communications executive and adjunct professor for Texas Christian University (TCU) and University of Dallas

Cuando se les pidió reflexionar sobre cómo ven que la IA cambiará sus roles y carreras durante los próximos cinco años, Gen Z y millennials dijeron...



"En cinco años, espero que la IA cambie de forma significativa mi rol, automatizando tareas rutinarias y permitiéndome enfocarme más en la toma de decisiones estratégicas, la creatividad y el liderazgo. Mis responsabilidades probablemente incluirán gestionar herramientas de IA e integrarlas de forma efectiva en los flujos de trabajo, mientras que mi trayectoria profesional podría moverse hacia roles que mezclen experiencia técnica con habilidades centradas en lo humano." — Ivan, millennial



"El creciente uso de la IA está influyendo en mis planes de carrera al empujarme a enfocarme en roles que involucren creatividad, resolución de problemas y juicio humano."
— Rafael, Gen Z

"Anticipo que mi trabajo será menos el de un programador presencial y más el de un orquestador: definir la dirección, cuidar la calidad y permitir que el equipo aproveche la IA de manera efectiva."
— Ana, millennial

"Espero que la IA abra nuevas oportunidades profesionales, lo que exigirá que continúe fortaleciendo habilidades en áreas como alfabetización de datos, gobernanza de IA y colaboración humano-IA."
— Leila, Gen Z

Hallazgos clave para líderes de negocio

Los líderes deberían tratar la adopción de IA como un esfuerzo de rediseño del trabajo y gestión del cambio, no como un simple despliegue tecnológico. Eso significa rediseñar intencionalmente los roles y los flujos de trabajo para que personas e IA trabajen juntas, y equipar a los managers para trasladar ese rediseño a cómo operan realmente los equipos. La confianza y la cultura son habilitadores críticos: la IA no escala a través de focos aislados de experimentación; escala cuando los líderes tienen una estrategia coherente de IA que orienta decisiones deliberadas sobre gobernanza, capacitación y la forma en que se realiza el trabajo.

Las organizaciones que rediseñan el trabajo invierten en la capacidad de sus managers y construyen confianza junto con el despliegue, están mejor posicionadas para pasar de la experimentación fragmentada a un valor sostenido y escalable para la organización.



Bienestar como infraestructura

5



Bienestar como infraestructura

Gen Z, en particular, ha ayudado a llevar las conversaciones sobre bienestar y salud mental al mainstream del trabajo. Para Gen Z y millennials, el bienestar se trata cada vez más como infraestructura; es la base que determina qué pueden asumir. La salud mental es un componente crítico de esa base, y hay señales de que está mejorando.

Sesenta y tres por ciento de Gen Z y 66% de millennials califican ahora su salud mental como buena o extremadamente buena, frente a 52% y 58%, respectivamente, el año pasado. Más de 40% de los encuestados en ambos grupos dicen que su bienestar mental general, incluyendo estrés y ansiedad, está mejor que hace un año. Otro aproximadamente 40% dice que está más o menos igual, mientras que solo 15% reporta que ha empeorado. Sin embargo, el estrés persistente sigue presente: 34% de Gen Z y 30% de millennials aún reportan sentirse ansiosos o estresados la mayor parte del tiempo o todo el tiempo, y casi la mitad de Gen Z (48%) y millennials (45%) dicen sentirse quemados.



Principales factores que contribuyen a la ansiedad / el estrés

	Mi futuro financiero de largo plazo	La salud / bienestar de mi familia	Mis finanzas del día a día	Relaciones familiares / personales	Mi salud física
Gen Z	44%	41%	38%	36%	33%
Millennials	39%	39%	36%	31%	30%

P: ¿En qué medida contribuye cada uno de los siguientes factores a tus sentimientos de ansiedad o estrés?

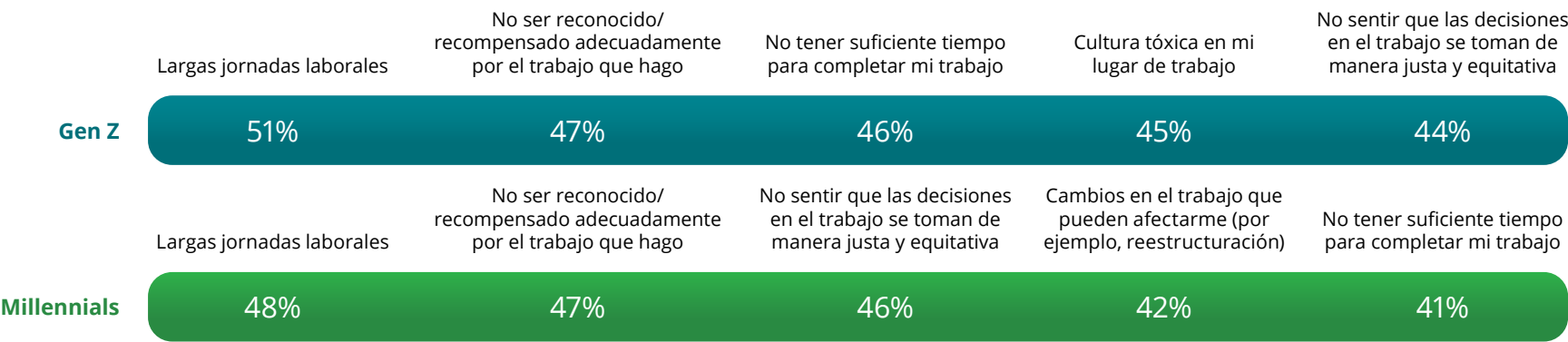
Bienestar como infraestructura

Cuando se les preguntó qué factores contribuyen más a sus sentimientos de ansiedad y estrés, ambas generaciones citan preocupaciones sobre su futuro financiero de largo plazo, seguidas por la salud y el bienestar de su familia, y luego sus finanzas del día a día. El trabajo es otra fuente importante de estrés. Entre quienes dicen que su trabajo contribuye al estrés, las largas jornadas laborales y la falta de reconocimiento ocupan los primeros lugares para ambas generaciones. El tercer mayor contribuyente difiere: Gen Z señala no tener suficiente tiempo para completar su trabajo, mientras que los millennials citan preocupaciones sobre la equidad en la toma de decisiones en el lugar de trabajo.

En un entorno laboral moldeado por la tecnología y la IA, la sobrecarga digital añade otra capa de presión. Casi 60% de Gen Z y 54% de millennials dicen experimentar con regularidad fatiga digital, impulsada por alertas constantes, cambio entre herramientas y múltiples plataformas.

“Definitivamente hay necesidad de apoyo a la salud mental, y es algo para lo que queremos asegurarnos de contar con la infraestructura adecuada. Esta es un área en la que generaciones mayores quizá aprendieron a adaptarse y vivir con altos niveles de estrés y largas jornadas, pero las voces de las generaciones más jóvenes realmente nos están impulsando a cambiar.”
— Tomoko Adachi, Chief Human Resources Officer, Terumo Corporation

Principales aspectos del empleo que contribuyen a la ansiedad / el estrés



P: ¿En qué medida contribuye cada uno de los siguientes aspectos de tu trabajo a tus sentimientos de ansiedad o estrés?

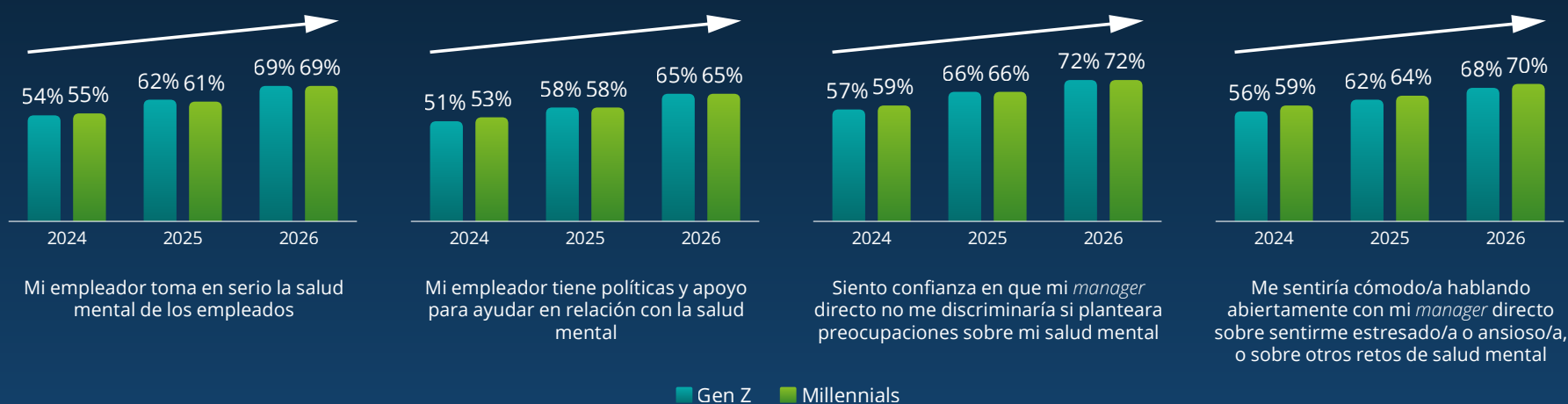
Bienestar como infraestructura

Si el bienestar es infraestructura, entonces los entornos de trabajo y los managers de apoyo son la base. Muchos Gen Z y millennials sienten que sus organizaciones han avanzado realmente en los últimos años. A nivel organizacional, 69% siente que su empleador toma en serio la salud mental de los empleados, un incremento de 14 y 15 puntos, respectivamente, desde 2024 en ambas generaciones. Sesenta y cinco por ciento de Gen Z y millennials dicen que su empleador tiene políticas y asistencia para ayudar en temas de salud mental, un aumento de 14 puntos para Gen Z y 12 puntos para millennials desde 2024. Y 66% de Gen Z y 64% de millennials dicen que su empleador toma en serio el burnout y está tomando medidas activas para prevenirlo, también un incremento de 15 puntos para Gen Z y 13 puntos para millennials desde 2024.

La confianza en el apoyo del manager también va en aumento. Setenta y dos por ciento se sienten confiados en que no serían discriminados si plantearan preocupaciones sobre su salud mental a sus gerentes, un aumento de 15 puntos porcentuales para Gen Z y 11 puntos para millennials desde 2024. Y 68% de Gen Z y 70% de millennials dicen que se sentirían cómodos hablando abiertamente con su manager sobre retos de salud mental, un aumento de 12 puntos para Gen Z y 11 puntos para millennials desde 2024.

“El progreso en bienestar depende de la seguridad psicológica. Cuando los managers están equipados para responder con empatía y consistencia —y las personas confían en que no serán juzgadas por hablar—, el apoyo pasa de la política a la práctica. El cambio real ocurre cuando la confianza crece y las personas se sienten seguras usando el apoyo que tienen disponible.”
— Emma Codd, Global Inclusion leader, Deloitte Global

Percepciones sobre salud mental en el lugar de trabajo



P: ¿Hasta qué punto estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con el bienestar laboral, la salud mental y el burnout dentro de tu organización?

Bienestar como infraestructura

Los managers desempeñan un papel central en apoyar el bienestar, pero persisten brechas entre las expectativas y la experiencia. Muchos encuestados creen que los managers deberían ayudar a establecer límites y apoyar el equilibrio vida-trabajo, fomentar una cultura laboral positiva e inclusiva y respaldar el bienestar de los empleados, pero solo hasta una cuarta parte dice ver consistentemente estos comportamientos en la práctica.

Los patrones alrededor de tomarse tiempo libre ofrecen otra perspectiva sobre qué tan cómodos se sienten los encuestados al plantear preocupaciones sobre el estrés en el trabajo. Setenta y un por ciento de Gen Z y 63% de millennials dicen haber necesitado tomarse tiempo libre por estrés. Sin embargo, solo 41% de Gen Z y 35% de millennials realmente lo hizo, y, entre estos, 21% de Gen Z y 17% de millennials dieron a su empleador una razón distinta para su ausencia. Dieciséis por ciento de ambos grupos reporta seguir trabajando a pesar del estrés en lugar de atenderlo, lo que señala los límites de qué tan de apoyo se sienten realmente los sistemas laborales.

El bienestar no es periférico al trabajo; es lo que hace viable al trabajo. Sin cargas de trabajo manejables, seguridad psicológica y liderazgo de apoyo, incluso empleados altamente adaptables corren el riesgo de agotarse. La misma adaptabilidad que ayuda a las personas a lidiar con la incertidumbre puede convertirse en una carga si se estira continuamente sin el apoyo adecuado.

Para las organizaciones, la implicación es clara. Tratar el bienestar como infraestructura significa reconocerlo como un requisito previo para la productividad, la permanencia, el desarrollo del liderazgo y el desempeño de largo plazo. No es algo que deba atenderse después de cumplir objetivos de crecimiento o lanzar iniciativas de cambio; es lo que ayuda a determinar si esas iniciativas tendrán éxito.

En una era definida por la necesidad de adaptarse constantemente al cambio, el bienestar es el sistema que ayuda a que todo lo demás siga funcionando.



“El presentismo suele enmarcarse como compromiso, pero en realidad puede ser un reflejo de quienes simplemente no se sienten lo suficientemente seguros o no pueden tomarse tiempo libre cuando lo necesitan. Cuando estar presente llega a ser más importante que estar bien, las inequidades se profundizan y el costo aparece en burnout, rotación y potencial perdido.”
— Emma Codd, Global Inclusion leader, Deloitte Global

Cuando se les pidió reflexionar sobre bienestar y apoyo a la salud mental en sus organizaciones, Gen Z y millennials dijeron...



"En mi trabajo anterior, recibía correos electrónicos constantemente durante todo el día. No importaba qué hora fuera. También mensajes de Slack a cualquier momento."

— Sarah, Gen Z

"Mi primer trabajo fue realmente difícil. Mis jefes no eran muy amables y no me sentía nada cómoda hablando con ellos. Y eso solo me llevó a un estrés constante. Ya no siento ese estrés en absoluto. Sé que mis compañeros me ven como un miembro valioso del equipo, y aunque algo salga mal, no me van a culpar ni a hacerme sentir mal. Simplemente vamos a colaborar y a ver qué podemos hacer."

— Amira, millennial



"Tenemos un incentivo de bienestar en el que, si necesitas terapia o un gimnasio, puedes reportarlo hasta cierta cantidad al mes... Tenemos PTO ilimitado y nos animan a usarlo... mi jefe me anima a mantenerme desconectada durante el PTO."

— Leslie, millennial

"Trato de hacer que la parte laboral de mi identidad sea bastante pequeña. Sigue siendo significativa. No es una desconexión total. Pero creo que, desde una perspectiva de salud mental, es mucho más sano hacer que el trabajo sea una parte menor de tu identidad porque hay muchas cosas que la mayoría de la gente no puede controlar en el trabajo. La mayoría no tiene trabajos donde tenga control total o incluso una porción significativa de control o autonomía. Y, en términos de salud mental, tener ese nivel de autonomía y de elección es realmente importante. Así que trato de trasladar eso a cosas que sí soy capaz de controlar."

— Julian, millennial

Hallazgos clave para líderes de negocio

Para mantener el impulso en salud mental, los líderes deberían enfocarse más deliberadamente en mitigar las condiciones que pueden generar estrés desde el inicio. Esto significa tratar el bienestar como parte de cómo se diseña y gestiona el trabajo: establecer cargas realistas, reducir complejidad innecesaria, clarificar prioridades y atender brechas de reconocimiento antes de que erosionen la resiliencia. Los recursos de salud mental siguen siendo esenciales, pero probablemente sean más efectivos cuando se combinan con prácticas cotidianas que reduzcan la presión crónica, en lugar de responder solo después de que las personas ya están luchando.

Los líderes también deberían reconocer que la sobrecarga digital se ha convertido en un riesgo sistémico para el bienestar. Alertas constantes, proliferación de herramientas y colaboración fragmentada incrementan la carga cognitiva incluso cuando las cargas de trabajo parecen manejables. Normas claras en torno a la comunicación, menos herramientas, pero mejor integradas, tiempo protegido para concentración y un uso más cuidadoso de la tecnología podrían reducir de forma material la fatiga. Cuando los managers están equipados para detectar señales tempranas de sobrecarga, establecer límites y normalizar conversaciones abiertas sobre el estrés, el apoyo al bienestar deja de ser una medida reactiva y se convierte en una capacidad preventiva, una que sostiene el desempeño, la permanencia y la adaptabilidad a lo largo del tiempo.

“Desde hace mucho tiempo hemos puesto un énfasis real en asegurar que exista apoyo de salud mental cuando alguien está en problemas, pero ese enfoque necesita ser más amplio. Para ser un alto desempeño, tu cerebro tiene que rendir al máximo. Las organizaciones deberían pensar en cómo rediseñar el trabajo con IA para minimizar las cosas que causan estrés e impactan la salud mental, y en última instancia optimizar el desempeño cognitivo.”

— Niki Rose, Workforce Experience and Capability executive, Telstra



El lugar de trabajo
ideal: donde convergen
propósito y conexión

6

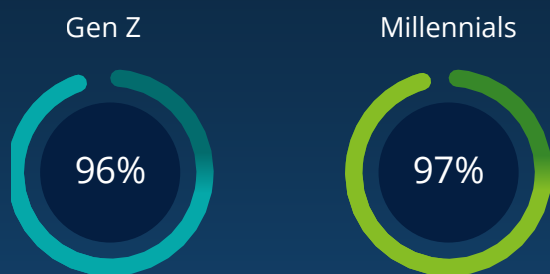
El lugar de trabajo ideal: donde convergen propósito y conexión

Para Gen Z y millennials, el lugar de trabajo ideal está moldeado por la alineación y el sentido de pertenencia. El propósito, la conexión social y las relaciones del día a día determinan cómo se sienten las personas en el trabajo, cuánto tiempo permanecen y cuánto de sí mismas están dispuestas a invertir.

Aunque es subjetivo, el sentido de propósito es casi universal en su importancia entre Gen Z y millennials. Noventa y seis por ciento de Gen Z y 97% de millennials dicen que tener un sentido de propósito en el trabajo es importante para su satisfacción laboral y bienestar. Esto representa un incremento de 10 puntos para Gen Z y de 8 puntos para millennials en los últimos tres años, lo que subraya que el propósito no solo se ha mantenido importante, sino que ha crecido de forma sostenida en importancia.

El propósito no es un ideal abstracto; moldea directamente las decisiones de carrera. En cada año de 2023 a 2026, alrededor de 40% de Gen Z y millennials reportó haber rechazado una asignación, un proyecto o un empleador potencial en función de su ética personal o creencias. Muchos están activamente en roles que les permiten encontrar propósito: 54% de Gen Z y 58% de millennials dicen que su trabajo actual está mayor o completamente alineado con sus valores y creencias personales, y 68% de Gen Z y 72% de millennials dicen que su trabajo actual les permite hacer una contribución significativa a la sociedad.

Quienes dicen que el propósito es importante para su satisfacción laboral y bienestar



P: ¿En qué medida crees que tener un sentido de propósito en tu trabajo es importante para tu satisfacción laboral y bienestar general?



“Nuestro propósito en SAP es ayudar a que el mundo funcione mejor y a mejorar la vida de las personas. Así que, primero, eso necesita resonar con quienes se unen a SAP. Pero una de las cosas que a menudo discuto con talento temprano es su propósito personal. Sea cual sea, necesita conectarse con las aspiraciones que podemos ayudarles a cumplir en SAP. En nuestras campañas y comunicación decimos: “Aquí puedes hacer ambas cosas”. Entonces, tenemos un entorno donde pueden expresarse y cumplir su propósito personal, sus ambiciones y sus deseos de tener éxito.”

— Soledad Alvarado Ganzhorn, Senior Vice President – Global Head of SAP Next Gen, SAP

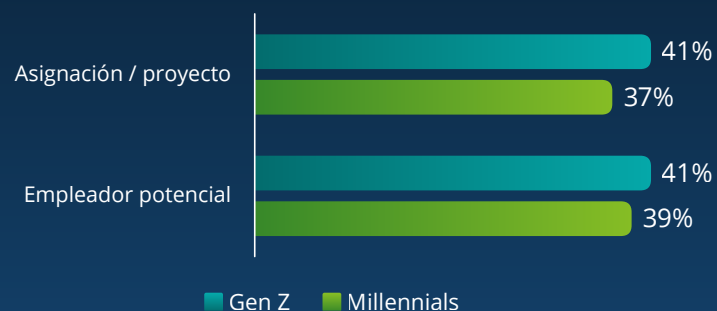
El lugar de trabajo ideal: donde convergen propósito y conexión

Quienes dicen que su trabajo actual les permite hacer una contribución significativa a la sociedad



P: ¿Sientes que tu trabajo actual te permite hacer una contribución significativa a la sociedad?

Quienes han rechazado trabajo o un empleador por ética o creencias personales



P: ¿Alguna vez has rechazado una asignación/proyecto, o a un empleador potencial, en función de tu ética/creencias personales?



“Antes hablábamos del atractivo de banqueta; ahora hablamos del atractivo por propósito. No se trata solo de colgar una lista de valores en la pared. Gen Z quiere ver que vivas tu propósito. Quieren que sea un faro para ellos y un identificador de sí mismos de que, “en mi trabajo, que también es mi vida, represento algo”. El concepto de pertenencia en el trabajo también es crucial. La pertenencia puede venir a través del propósito, un manager o un grupo de personas que están pasando por una experiencia similar.”
— Becky Frankiewicz, President and Chief Strategy Officer, ManpowerGroup

El lugar de trabajo ideal: donde convergen propósito y conexión

Más allá del propósito, la conexión social desempeña un papel crítico al definir el lugar de trabajo ideal. Más de dos tercios de los encuestados (69% de Gen Z y 67% de millennials) dicen tener al menos un amigo personal cercano en el trabajo. Esto es bastante consistente independientemente de si las personas trabajan de manera presencial, híbrida o remota: mientras que los trabajadores híbridos son los más propensos a reportar tener un amigo personal cercano en el trabajo (73% de Gen Z y 71% de millennials), las conexiones sólidas en el lugar de trabajo persisten en todos los esquemas, incluidos los roles remotos (65% de Gen Z y 56% de millennials) y el trabajo en sitio (67% de Gen Z y 65% de millennials). La diferencia generacional es más evidente entre quienes trabajan en remoto, donde Gen Z reporta amistades cercanas en el trabajo en una proporción notablemente mayor que los millennials.



Para muchos Gen Z, especialmente quienes apenas están entrando al trabajo, están buscando conexión entre sí. Poder conectarse con otros que están comenzando sus carreras al mismo tiempo y realmente construir una comunidad. Las organizaciones que habiliten esto probablemente tendrán una retención más fuerte."

— Jessica Kosmowski, Global Ecosystems and Alliances leader, Deloitte Global

Tienen un amigo en el trabajo



P: ¿Consideras a alguno de tus colegas del trabajo como un amigo personal?

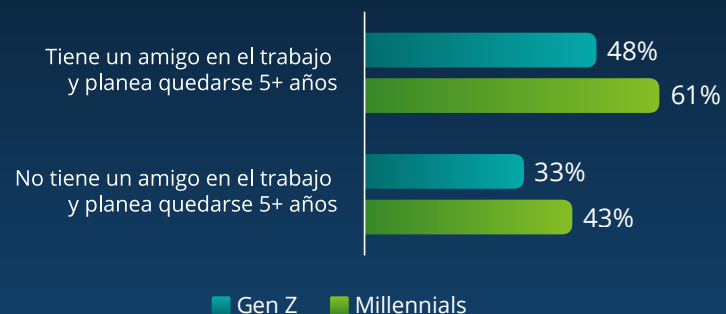
El lugar de trabajo ideal: donde convergen propósito y conexión

Estas conexiones están estrechamente vinculadas tanto con la permanencia como con el bienestar. Entre Gen Z con amistades cercanas en el trabajo, 48% dice que planea quedarse en su organización por más de cinco años frente a 33% de quienes no tienen dichas conexiones. La diferencia es aún más pronunciada entre millennials: 61% de quienes tienen amigos cercanos en el trabajo dice que planea quedarse más de cinco años, frente a 43% de quienes no los tienen. Las amistades en el trabajo también se asocian con una mayor felicidad general. Entre los encuestados Gen Z, la proporción que dice haber sido feliz con su vida durante el último año aumenta de 52% a 60% entre quienes tienen amigos cercanos en el trabajo. Entre millennials, esa cifra sube de 55% a 63%.

En conjunto, estos hallazgos sugieren que el lugar de trabajo ideal está definido por una combinación de condiciones: alineación con el propósito, donde el trabajo se siente socialmente significativo, y conexión humana genuina y amistad. Cuando estos elementos están presentes, los empleados son más propensos a quedarse más tiempo y a sentirse más felices. Cuando están ausentes, incluso el dinero o las oportunidades de crecimiento de carrera pueden no ser suficientes para compensarlo.



Cómo se correlacionan las amistades en el trabajo con la permanencia laboral planeada



P: ¿Consideras a alguno de tus colegas del trabajo como un amigo personal?
 P: ¿Cuánto tiempo planeas quedarte con tu(s) empleador(es) actual(es)?

Cuando se les pidió reflexionar sobre propósito y pertenencia en el trabajo, Gen Z y millennials dijeron...



"Propósito significa sentir que contribuyo enormemente a mi empresa y, a su vez, que mi empresa contribuye al mundo y a la sociedad de forma significativa, así que siento que hago una diferencia en el mundo en general. También existe un propósito egoísta, que es el crecimiento y avance personal. Eso también es importante tenerlo."

— Luca, millennial

"Creo que el propósito puede ser muchas cosas, es único para cada individuo. Mi propósito está fuera del trabajo. Me gusta un empleo que me permita tener una vida personal productiva y plena. Si puedo trabajar mis 40 horas y tener suficiente dinero para cubrir mis necesidades de vida y además ingreso disponible, soy feliz. Prefiero trabajar para una empresa que reconozca y valore eso en sus empleados y que trate el trabajo como trabajo, no como vida."

— Robert, millennial



"Obviamente el dinero es importante, pero no necesariamente se trata del dinero. Tengo muchos amigos que con gusto aceptarían un trabajo con menor sueldo si eso significara ser más felices. Y definitivamente yo siento lo mismo. Así que el dinero es importante, claro. Tienes que comer, tienes que vivir. Me gusta tener agua corriente, ese tipo de cosas. Pero definitivamente se trata más de amar lo que haces."

— Kristy, Gen Z

"Tener propósito en el trabajo significa generar impacto. Es muy importante para mí trabajar para una compañía que, por decirlo de alguna manera, practique lo que predica, es decir, que opere y viva los valores que promueve, tanto en el espacio de trabajo como fuera de él. Quiero trabajar para una empresa que defienda lo correcto, que se mantenga firme en sus valores y principios y abogue por lo correcto, incluso frente a la adversidad o al rechazo. Mi compañía actual es una aproximación bastante cercana a esa empresa ideal: donde estamos alineados en valores, estoy bien pagada e incentivada, tengo una trayectoria clara por delante y soy capaz de apoyar y ayudar a los demás."

— Monica, millennial

Hallazgos clave para líderes de negocio

Los líderes deberían tratar el propósito y la pertenencia como elementos centrales de la experiencia de empleado, moldeados menos por declaraciones y más por señales del día a día. El propósito se hace más visible en cómo se prioriza el trabajo, de quién se busca la opinión y si las personas sienten que sus contribuciones realmente importan. Cuando los valores se reflejan de forma consistente en las decisiones cotidianas, los empleados tienen más probabilidades de sentirse alineados y comprometidos.

La pertenencia requiere el mismo nivel de intención. Las relaciones fuertes no se forman solo por proximidad; se construyen a través de cómo se estructura el trabajo. Los líderes deberían diseñar el trabajo para fomentar la conexión, a través del onboarding, el diseño de equipos, las normas de colaboración y el tiempo deliberadamente reservado para construir relaciones. Las organizaciones que alinean el propósito con el trabajo diario y apoyan intencionalmente la conexión humana tienen más probabilidades de ganar compromiso, engagement y advocacy de largo plazo por parte de su gente.



El futuro para el que se
están preparando

7

El futuro para el que se están preparando

Mirando hacia adelante, Gen Z y millennials están al borde de una importante transición generacional. Para 2030, muchos baby boomers (nacidos entre 1945 y 1964) se habrán retirado, y toda la cohorte habrá alcanzado los 65 años o más. Y los miembros de mayor edad de la Generación X (nacidos entre 1965 y 1982) también están comenzando a acercarse a la edad de retiro.

A medida que trabajadores experimentados se retiran o transitan fuera de sus roles, las organizaciones enfrentan una presión creciente para asegurar que el conocimiento se transfiera de forma efectiva y así preparar mejor a la siguiente generación de líderes de negocio. Pero el nivel de preparación es desigual. Cincuenta y cuatro por ciento de Gen Z y 60% de millennials están de acuerdo en que, si un experto clave se retirara mañana, su equipo podría mantener el desempeño con una disrupción mínima, lo que sugiere solo una confianza moderada en la continuidad del conocimiento. Al mismo tiempo, ambos grupos identifican desafíos significativos en torno a la transferencia efectiva de conocimiento dentro de sus equipos: 32% cita la falta de incentivos o reconocimiento para compartir conocimiento, 29% cita tiempo insuficiente o baja priorización, y aproximadamente 25% menciona preocupaciones de confidencialidad. Otros destacan la ausencia de plantillas o herramientas estándar, así como la alta rotación que interrumpe la continuidad.

“A las organizaciones y a los trabajadores se les está pidiendo que se adapten al cambio constante, y sin embargo las respuestas tradicionales a menudo terminan produciendo cargas de trabajo más pesadas y menor bienestar. Las organizaciones deberían pasar de modelos de planeación estáticos —como la planeación de sucesión— a la orquestación dinámica de capacidades y capacidad. En este entorno de “siempre encendido, siempre orquestando”, la gestión del conocimiento se vuelve inseparable del aprendizaje en tiempo real y la gestión de la información.” — Nic Scoble-Williams, Global Future of Work Leader, Deloitte



El futuro para el que se están preparando

Esto importa no solo por el conocimiento y la experiencia que están saliendo de la fuerza laboral, sino también porque la siguiente cohorte que entrará al trabajo requerirá formas distintas de apoyo para construir experiencia crítica.

Se espera que la Generación Alfa (nacidos entre 2010 y 2025) comience a incorporarse al mercado laboral en números significativos entre 2028 y 2030. Sin embargo, muchos de los líderes de negocio entrevistados para este informe revelaron que las organizaciones siguen concentradas principalmente en adaptarse a Gen Z y millennials, dejando a la Generación Alfa poco considerada a pesar de su cercanía con los roles de nivel inicial. Pero, al mirar hacia adelante a la entrada de la Generación Alfa al mercado laboral, los líderes predicen que será eficiente, experta en tecnología y recursiva, dado que ha estado inmersa en un mundo impulsado por IA desde edad temprana. Muchos también creen que esa dependencia temprana de la tecnología podría dificultar capacidades humanas como pensamiento crítico, comunicación, empatía, influencia y habilidades sociales, precisamente las habilidades que los líderes destacan como cada vez más importantes en una fuerza laboral híbrida entre humanos y tecnología digital.

Como resultado, los líderes están empezando a enmarcar la entrada de la Generación Alfa a la fuerza laboral desde un lente distinto: ¿Cómo pueden las organizaciones eliminar fricción innecesaria del trabajo, aplanar jerarquías, desarrollar deliberadamente habilidades humanas y diseñar roles habilitados por IA que preserven experiencias fundamentales? El desafío que viene es menos sobre gestionar a una nueva generación y más sobre si las organizaciones pueden mantenerse al día en un mundo que no se detiene.



“La pregunta no es si la Generación Alfa estará lista para trabajar, sino si las organizaciones están evolucionando lo suficientemente rápido para encontrarse con ellos donde están. Creo que tenemos que empezar a prepararnos para un cambio en cómo sienten ese sentido de pertenencia en la organización. Vale la pena explorar nuevas estructuras organizacionales que les proporcionen más flexibilidad, no rigidez jerárquica.” — Soledad Alvarado Ganzhorn, Senior Vice President – Global Head of SAP Next Gen, SAP

“La palabra clave para la Generación Alfa cuando entre al trabajo es sin fricción. Las organizaciones tendrán que eliminar fricción con suficiente rapidez para estar a la altura de una generación que espera velocidad, automatización y experiencias fluidas por defecto. Así es como crecieron. Esa es su expectativa en sus videojuegos, sus teléfonos, sus interacciones. Y entonces, cuando lleguen al trabajo, muchos procesos estándar les parecerán arcaicos.” — Becky Frankiewicz, President and Chief Strategy Officer, ManpowerGroup

Cuando se les pidió reflexionar sobre la entrada de la Generación Alfa al lugar de trabajo y cómo cambiarán las cosas, Gen Z y millennials dijeron...

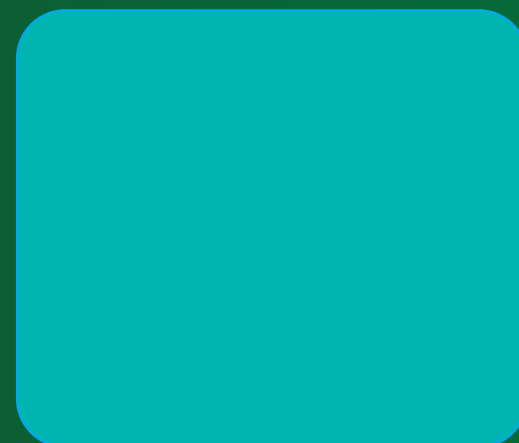


"Creo que la Generación Alfa será más adaptable y eficiente. Esa eficiencia podría etiquetarse erróneamente como pereza."
— Justina, millennial

"Sí creo que la próxima generación tendrá mucha más información al alcance de la mano... Pero mi preocupación es si tendrán el conocimiento para saber qué hacer con ella."
— Kari, Gen Z



"A medida que comiencen a ingresar a la fuerza laboral, creo que la Generación Alfa estará muy orientada a la tecnología. También creo que será muy emprendedora. En términos de cómo influirá en la cultura laboral, creo que impulsará una reducción del enfoque vertical que muchas organizaciones han tenido tradicionalmente. Habrá códigos de vestimenta más relajados, reuniones más informales y menos jerarquía."
— Brian, millennial



Hallazgos clave para líderes de negocio

Los líderes deberían tratar la próxima transición generacional como un catalizador para repensar cómo se construyen y sostienen el conocimiento, la capacidad y la experiencia, y no simplemente como algo que se traspasa. Esto requiere crear incentivos claros, tiempo dedicado, herramientas prácticas de documentación y mentoría para que el conocimiento se mueva junto con el trabajo en lugar de desaparecer cuando cambian los roles. Sin sistemas intencionales, la pérdida de conocimiento agravará las brechas de capacidad existentes conforme se aceleren las jubilaciones.

Al mismo tiempo, prepararse para la Generación Alfa exige reexaminar cómo se estructura el trabajo. A medida que la IA reconfigura la forma en que se adquiere la experiencia, las organizaciones necesitarán diseñar roles que desarrollen deliberadamente juicio, comunicación y colaboración junto con la fluidez técnica. El desafío por delante no es si la próxima generación se adaptará, sino si las organizaciones pueden evolucionar lo suficientemente rápido para responder a una fuerza laboral que espera velocidad, claridad y flexibilidad por defecto.



Metodología de investigación

La Encuesta Gen Z y Millennial 2026 de Deloitte Global refleja las respuestas de 14,384 personas Gen Z y 8,211 millennials (22,595 encuestados en total), de 44 países de Norteamérica, Latinoamérica, Europa Occidental, Europa del Este, Medio Oriente, África y Asia-Pacífico. La encuesta se realizó mediante entrevistas en línea autoadministradas. El trabajo de campo se completó entre el 24 de noviembre de 2025 y el 15 de enero de 2026.

El informe representa una amplia variedad de perfiles de encuestados, desde personas con posiciones ejecutivas en grandes organizaciones hasta otras que participan en la *gig economy*, realizan trabajo no remunerado o están desempleadas. Adicionalmente, los encuestados incluyen estudiantes que completaron o están cursando grados universitarios, personas que completaron o planean completar estudios vocacionales y otras que están en educación media superior y podrían o no cursar estudios superiores.

El informe incluye citas de encuestados que respondieron preguntas abiertas, así como de participantes en entrevistas cualitativas individuales de estilo etnográfico realizadas por separado de la encuesta en línea. Además, el informe se apoya en hallazgos obtenidos de entrevistas en profundidad con líderes de negocio sobre tendencias de la fuerza laboral y dinámicas intergeneracionales. Las entrevistas cualitativas se realizaron entre el 18 de diciembre de 2025 y el 13 de marzo de 2026. Las perspectivas cualitativas de los encuestados Gen Z y millennials se atribuyen mediante seudónimo y generación para proteger la privacidad de los participantes. Las perspectivas de líderes de negocio se atribuyen a personas y organizaciones identificadas con su permiso.

Según se define en el estudio, los encuestados Gen Z nacieron entre enero de 1995 y diciembre de 2007*, y los encuestados millennials nacieron entre enero de 1983 y diciembre de 1994.

*Por lo general, Gen Z se define como personas nacidas entre enero de 1995 y diciembre de 2010, pero este estudio no incluye encuestados menores de 18 años, por lo que cada año la definición de Gen Z en esta encuesta se desplaza un año para incluir a todos los Gen Z adultos.



Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), su red global de firmas miembro y sus entidades relacionadas (colectivamente, la “organización Deloitte”). DTTL (también denominada “Deloitte Global”) y cada una de sus firmas miembro y entidades relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí frente a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y entidad relacionada son responsables únicamente por sus propios actos y omisiones, y no por los de las demás. DTTL no presta servicios a clientes. Visite www.deloitte.com/about para conocer más.

Perfil de Deloitte:

Deloitte presta servicios profesionales líderes a cerca del 90% de las compañías del Fortune Global 500® y a miles de compañías privadas. Nuestra gente ofrece resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza pública en los mercados de capital y permiten que los clientes se transformen y prosperen. Sobre la base de más de 180 años de historia, Deloitte está presente en más de 150 países y territorios. Conozca cómo las más de 470,000 personas de Deloitte en todo el mundo trabajan juntas cada día para generar un impacto que importa en www.deloitte.com.

Descargo de responsabilidad para comunicaciones externas de Deloitte Global:

Esta comunicación contiene información general únicamente, y ninguna de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), su red global de firmas miembro ni sus entidades relacionadas (colectivamente, la “organización Deloitte”) está, por medio de esta comunicación, prestando asesoría o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o emprender cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

No se otorgan representaciones, garantías o compromisos (expresos o implícitos) sobre la exactitud o integridad de la información contenida en esta comunicación, y ninguna de DTTL, sus firmas miembro, entidades relacionadas, empleados o agentes será responsable por pérdida o daño alguno que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro, y sus entidades relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.

© 2026. Para información adicional, contacte a Deloitte Global.