Editorial
CICI
CENTRO DE INVESTIGACIONES
Y CAPACITACIONES INTERDISCIPLINARES



Mercado Laboral Peruano

Autores:
Jaime Leonardo Rocha Rocha
Jorge Luis Donayre Rios
Ivonne Jacqueline Pecho Riveros
Nelly Rosario Aquije Muñoz
Álvaro Diego Vizarreta Olaechea
Luis Enrique Rojas Contreras
Belinda Merleni Navarro Guerra
Carlos Cruces Héctor William
Carmen Rosa Ramírez Yupanqui





ISBN: 978-628-97948-1-6

Autores

Jaime Leonardo Rocha Rocha

Doctor en Ciencias Empresariales
Magister en Administración

Docente ordinario
Universidad Nacional San Luis Gonzaga

jrocha@unica.edu.pe
http://orcid.org/0000-0003-3203-1859

Jorge Luis Donayre Rios

Maestría en Economía mención en Finanzas

Docente
Universidad Nacional San Luis Gonzaga

jorge.donayre@unica.edu.pe
http://orcid.org/0000-0003-2176-7406

Yvonne Jacqueline Pecho Riveros

Doctor en Educación
Magister en Administración
Magister en Ciencias Económicas

Docente ordinario – Directora de la Escuela Profesional de Turismo
Universidad Nacional San Luis Gonzaga

ypecho@unica.edu.pe

http://orcid.org/0000-0001-7778-8375

Nelly Rosario Aquije Muñoz

Doctor en Economía
Magister en Educación

Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Negocios Internacionales
Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Negocios Internacionales
Universidad Nacional San Luis Gonzaga

n.aquije@unica.edu.pe
http://orcid.org/0000-0001-8025-7508

Alvaro Diego Vizarreta Olaechea

Licenciado en Negocios Internacionales

Especialista en Gestión de la Empresa
Prestadora de Servicios de Saneamiento de Agua Potable y Alcantarillado de Ica

alvaroviza98@gmail.com
http://orcid.org/0009-0004-6815-7861

Luis Enrique Rojas Contreras

Maestro en Derecho. Mención Ciencias Penales

Director de la Dirección de Admisión
Universidad Nacional San Luis Gonzaga

luis.rojas1@unica.edu.pe

http://orcid.org/0009-0009-6850-2457

Belinda Marleni Navarro Guerra

Doctor en Ciencias Empresariales

Docente Principal D.E.
Universidad Nacional San Luis Gonzaga

belinda.navarro@unica.edu.pe
http://orcid.org/0000-0002-4553-3623

Héctor William Carlos Cruces

Doctor en Educación

Docente nombrado
Universidad Nacional San Luis Gonzaga

hector.carlos@unica.edu.pe
http://orcid.org/0000-0001-6590-5562

Carmen Rosa Ramirez Yupanqui

Magister en Educación mención Administración y Planificación de la Educación Superior

Responsable contable de farmacia Unidad de Economía de la Red de Salud Ica

palomaduban@gmail.com
http://orcid.org/0009-0007-6097-3321

Editorial
CICI
CENTRO DE INVESTIGACIONES
Y CAPACITACIONES INTERDISCIPLINARES

Editor: Alain Fitzgerard Castro Alfaro

Título
Mercado laboral peruano

Autores
Jaime Leonardo Rocha Rocha, Jorge Luis Donayre Rios, Yvonne Jacqueline Pecho Riveros, Nelly Rosario Aquije Muñoz, Alvaro Diego Vizarreta Olaechea, Luis Enrique Rojas Contreras, Belinda Marleni Navarro Guerra, Héctor William Carlos Cruces, Carmen Rosa Ramirez Yupanqui

ISBN Versión Digital: 978-628-97948-1-6

Sello Editorial:
Centro de Investigaciones y Capacitaciones Interdisciplinares

Editor de Publicaciones y Coordinador editorial: Nora Nora González Pérez – Turbaco –Colombia

Diagramación:
LFSE Soluciones Empresariales

Portada:
Linda Luz Castro González

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons – Atribución – No comercial – Compartir igual 4.0 internacional / CC BY-NC-SA 4.0
https://co.creativecommons.net/tipos-de-licencias/



Cartagena –Colombia, Octubre 2026

DESEMPEÑO EXPORTADOR PERUANO POST PANDEMIA DEL COVID-19

Jaime Leonardo Rocha Rocha
Jorge Luis Donayre Ríos
Yvonne Jacqueline Pecho Riveros
Nelly Rosario Aquije Muñoz
Alvaro Diego Vizarreta Olaechea
Luis Enrique Rojas Contreras
Belinda Marleni Navarro Guerra
Héctor William Carlos Cruces
Carmen Rosa Ramirez Yupanqui

Colombia
Latinoamérica
2026

ÍNDICE

Carátula 1
Índice 3
Introducción..... 4
Capitulo I: Introducción a la gestión del talento humano 8
Capitulo II: Contexto socioeconómico del mercado laboral peruano 25
Capitulo III: Informalidad laboral en el Perú 41
Capitulo IV: Marco legal del trabajo y la formalización laboral 58
Capitulo V: Gestión del talento humano en organizaciones formales..... 74
Capitulo VI: Gestión del talento humano en contextos de informalidad..... 89
Capitulo VII: Impacto de la informalidad en el desarrollo del talento..... 105
Capitulo VIII: Innovación en la gestión del talento humano 119
Capitulo IX: Propuestas para fortalecer la gestión del talento humano y reducir la informalidad en el Perú .. 133
Referencias bibliográficas 147

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la gestión del talento humano ha asumido una función fundamental en el crecimiento y la competitividad de las organizaciones. En un entorno global caracterizado por cambios tecnológicos acelerados, nuevas formas de organización del trabajo y una creciente interdependencia económica entre países, el talento humano se ha establecido como uno de los recursos más importantes y estratégicos para el progreso empresarial y el desarrollo económico. Las organizaciones modernas ya no se limitan a administrar recursos materiales o financieros, sino que reconocen que las capacidades, habilidades, conocimientos y competencias de las personas constituyen el principal motor de innovación, productividad y sostenibilidad institucional. En este contexto, la gestión del talento humano se ha convertido en un área estratégica que busca captar, formar, motivar y mantener a los

trabajadores dentro de la organización, procurando que sus habilidades y capacidades estén en concordancia con las metas institucionales y las demandas del entorno económico.

Sin embargo, la realidad laboral de muchos países en desarrollo presenta desafíos estructurales que dificultan la implementación efectiva de modelos avanzados de gestión del talento. Uno de los problemas más significativos es la persistencia de altos niveles de informalidad laboral, fenómeno que limita el desarrollo profesional de los trabajadores, reduce la productividad empresarial y debilita la capacidad de los Estados para promover sistemas de protección social inclusivos. En el caso del Perú, la informalidad laboral constituye una característica estructural del mercado de trabajo, debido a que una parte considerable de la población económicamente activa trabaja en condiciones laborales inestables, sin acceso a derechos laborales, protección

social ni a oportunidades constantes de capacitación y crecimiento profesional.

La informalidad en el empleo no solo influye negativamente en la calidad de vida de los trabajadores, sino que también repercute de manera directa en la capacidad de las organizaciones para administrar de forma adecuada su capital humano. En muchos casos, las empresas informales operan con estructuras organizativas limitadas, escasos mecanismos de capacitación y ausencia de procesos formales de gestión del desempeño. Como resultado, el desarrollo del talento humano se ve restringido, lo que repercute negativamente en la productividad empresarial y en la competitividad de la economía nacional. En este sentido, comprender la relación entre gestión del talento humano e informalidad laboral resulta fundamental para analizar los desafíos que enfrenta el mercado laboral peruano y para identificar estrategias que permitan fortalecer el desarrollo del capital humano en el país.

El presente libro tiene como propósito analizar de manera integral la relación entre la gestión del talento humano y la informalidad laboral en el Perú, abordando tanto los fundamentos teóricos de la gestión del capital humano como las particularidades del contexto socioeconómico del mercado laboral peruano. A partir de un enfoque analítico y multidisciplinario, la obra examina los principales factores que influyen en la persistencia de la informalidad laboral, así como sus implicancias para el desarrollo del talento humano, la productividad empresarial y la competitividad económica del país. Asimismo, se proponen lineamientos y estrategias orientadas a fortalecer la gestión del talento humano y promover la formalización del empleo en el Perú.

Para lograr este objetivo, el libro se estructura en nueve capítulos que desarrollan de manera progresiva los principales aspectos conceptuales, contextuales y estratégicos relacionados con la gestión del talento

humano en un entorno caracterizado por altos niveles de informalidad laboral.

CAPITULO I: INTRODUCCION A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUAMNO

La gestión del talento humano representa en la actualidad uno de los fundamentos esenciales para el adecuado funcionamiento y la permanencia de las organizaciones contemporáneas. En un escenario marcado por la globalización, la innovación tecnológica, la competencia internacional y la transformación de los mercados laborales, las organizaciones han reconocido que su principal ventaja competitiva no radica únicamente en los recursos financieros o tecnológicos, sino en el capital humano que poseen. En este contexto, el capital humano se ha transformado en un recurso estratégico que tiene la capacidad de promover la productividad, fomentar la innovación y favorecer el desarrollo organizacional. Las organizaciones actuales dependen cada vez más de la habilidad de sus colaboradores para producir conocimiento, solucionar situaciones complejas y ajustarse a las transformaciones del entorno, lo que ha impulsado el

desarrollo de enfoques de gestión orientados a maximizar el potencial de las personas dentro de las instituciones (Naranjo Gaibor, 2024).

La relevancia de la gestión del talento humano ha cambiado notablemente con el paso del tiempo. En épocas anteriores, la administración de personal se enfocaba principalmente en tareas operativas vinculadas al reclutamiento, el pago de remuneraciones y la supervisión del rendimiento de los empleados. Sin embargo, el desarrollo de nuevas teorías organizacionales y la creciente complejidad del entorno empresarial han impulsado la transición hacia modelos más estratégicos de gestión de personas. En la actualidad, la gestión del talento humano se entiende como un conjunto integral de prácticas organizacionales dirigidas a captar, formar, incentivar y conservar a los colaboradores, con el propósito de armonizar sus habilidades y competencias con las metas estratégicas de la organización (Castro y Delgado, 2020). Este enfoque reconoce que las personas no son simplemente recursos productivos, sino actores clave en la

creación de valor organizacional y en la generación de ventajas competitivas sostenibles.

1.1. Concepto y evolución de la gestión del talento humano

El concepto de gestión del talento humano ha sido abordado desde diferentes perspectivas dentro de la literatura académica de la administración y los estudios organizacionales. En términos generales, se puede definir como el conjunto de políticas, estrategias y prácticas orientadas a gestionar de manera eficiente el capital humano dentro de una organización, con el propósito de potenciar las capacidades, competencias y saberes de los trabajadores para lograr las metas institucionales. De acuerdo con Castro y Delgado (2020), la gestión del talento humano comprende la aplicación de procesos integrales que incluyen desde la planificación del personal, el reclutamiento y la selección, la formación y el desarrollo, hasta la valoración del desempeño y la permanencia del talento.

La evolución de la gestión del talento humano puede entenderse a partir de diferentes etapas históricas. En una primera etapa, correspondiente a los inicios del siglo XX, predominó la denominada administración de personal, la cual se enfocaba principalmente en el control del trabajo y en la eficiencia productiva. Este enfoque estaba fuertemente influenciado por las teorías de la administración científica y por la necesidad de organizar la fuerza laboral dentro de las industrias emergentes. Durante este periodo, los trabajadores eran considerados principalmente como factores de producción, y las políticas laborales estaban orientadas a maximizar la eficiencia y minimizar los costos laborales.

Posteriormente, durante la segunda mitad del siglo XX, surgió el enfoque de recursos humanos, el cual introdujo una perspectiva más humana en la gestión de las personas dentro de las organizaciones. Este enfoque reconoció la relevancia de la motivación, el bienestar laboral y el crecimiento profesional de los trabajadores como factores

clave para mejorar la productividad organizacional. Las organizaciones empezaron a aplicar programas de formación, fortalecimiento del liderazgo y administración del desempeño, con la finalidad de potenciar las habilidades y capacidades de los trabajadores.

En las últimas décadas, el concepto ha evolucionado hacia la gestión estratégica del talento humano, la cual se distingue por articular las políticas de recursos humanos. con la estrategia organizacional. Esta perspectiva reconoce que el capital humano constituye un recurso estratégico capaz de generar ventajas competitivas duraderas en el mercado. En este contexto, la gestión del talento humano no se limita a funciones administrativas, sino que participa activamente en la formulación e implementación de estrategias organizacionales (Frías, 2025).

Asimismo, la digitalización y las modificaciones en las dinámicas del trabajo han generado nuevas formas de gestionar el talento humano. Las organizaciones están incorporando herramientas tecnológicas, uso de análisis de

información y sistemas de inteligencia artificial para fortalecer la administración del talento y optimizar los procesos de reclutamiento, formación y valoración del desempeño. Estas innovaciones han contribuido a mejorar la toma de decisiones en el ámbito de los recursos humanos y fortalecer la capacidad de las organizaciones para adaptarse a entornos altamente dinámicos (Tamani, 2025).

1.2. Importancia estratégica del capital humano en las organizaciones modernas

En el escenario actual de la economía basada en el conocimiento, el capital humano se ha consolidado como uno de los recursos estratégicos más importantes de las organizaciones. A diferencia de los recursos físicos o financieros, el talento humano posee la capacidad de generar conocimiento, innovación y aprendizaje organizacional, lo que contribuye directamente al progreso y expansión de las empresas. Las organizaciones modernas reconocen que el logro empresarial depende en gran parte de la capacidad. De sus trabajadores para desarrollar

nuevas ideas, mejorar procesos y adaptarse a los cambios del entorno competitivo.

El talento humano se entiende comúnmente como el conjunto de saberes, destrezas, capacidades y experiencias que poseen las personas y que pueden utilizarse para crear valor dentro de una organización. En este contexto, el fortalecimiento del capital humano se transforma en un elemento fundamental para incrementar la productividad, la eficiencia y la competitividad de las organizaciones. Las empresas que destinan recursos a la capacitación y al crecimiento profesional de sus trabajadores generalmente logran mejores resultados en cuanto al rendimiento organizacional, innovación y crecimiento sostenible.

Distintas investigaciones han evidenciado que las organizaciones que aplican estrategias eficientes de gestión del talento humano logran mejorar significativamente su rendimiento organizacional. Esto se debe a que dichas estrategias permiten atraer a los mejores profesionales, desarrollar sus competencias y mantener altos niveles de

motivación y compromiso laboral. Además, la gestión estratégica del talento humano contribuye a crear una cultura organizacional enfocada en el aprendizaje, la creatividad y el perfeccionamiento permanente (Golyea, 2024).

En un contexto empresarial marcado por una competencia global cada vez mayor, las organizaciones necesitan diferenciarse a través de sus capacidades internas. En este escenario, el talento humano se transforma en un elemento fundamental de diferenciación competitiva. La habilidad de una empresa para captar y conservar personal altamente capacitado puede determinar la diferencia entre el logro y el fracaso dentro del mercado. Por ello, las organizaciones modernas han comenzado a desarrollar estrategias de gestión del talento orientadas a fortalecer el compromiso de los trabajadores, mejorar su bienestar laboral y promover el desarrollo de sus competencias profesionales.

De igual manera, la gestión del capital humano también cumple una función relevante en la construcción de

organizaciones sostenibles y socialmente responsables. Las estrategias de administración del talento humano que promueven la igualdad de oportunidades, la diversidad y la inclusión contribuyen a crear entornos laborales más justos y equitativos, lo que a su vez fortalece la reputación y legitimidad social de las organizaciones.

1.3. Diferencias entre administración de personal, recursos humanos y gestión del talento

Aunque los conceptos administración de personal, gestión de recursos humanos y gestión del talento humano suelen emplearse como sinónimos, en realidad corresponden a distintos enfoques dentro del proceso evolutivo de la gestión de personas en las organizaciones. Cada uno de estos enfoques responde a contextos históricos y conceptuales específicos, así como a diferentes niveles de desarrollo organizacional.

La administración de personal representa el enfoque más tradicional en la gestión de trabajadores dentro de las organizaciones. Este modelo se desarrolló principalmente

durante la primera mitad del siglo XX y se caracterizaba por un enfoque administrativo y operativo.

Las funciones centrales de la administración de personal se vinculaban con el reclutamiento, el registro del personal, la supervisión de la asistencia, el pago de remuneraciones y el cumplimiento de las disposiciones laborales. En este modelo, los trabajadores eran considerados principalmente como un recurso productivo que debía ser controlado y supervisado para garantizar la eficiencia del trabajo.

Por su parte, la gestión de recursos humanos surge como una evolución de la administración de personal, incorporando una perspectiva más amplia sobre la gestión de las personas dentro de las organizaciones. Esta perspectiva reconoce que los trabajadores cuentan con saberes, capacidades y niveles de motivación que influyen de manera directa en el rendimiento de la organización. Por ello, la gestión de recursos humanos integra prácticas dirigidas al fortalecimiento del talento, la formación, el estímulo laboral y la administración del desempeño.

Finalmente, la gestión del talento humano representa una evolución más avanzada dentro de la gestión organizacional. Este enfoque se centra en identificar, desarrollar y retener a los trabajadores con mayor potencial dentro de la organización, reconociendo que el talento constituye un recurso estratégico que puede generar ventajas competitivas sostenibles. A diferencia de la gestión de recursos humanos, que suele enfocarse en la gestión de todos los trabajadores de manera general, la gestión del talento humano pone un énfasis especial en el desarrollo de las competencias clave que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización (Collings y Mellahi, 2020). En este sentido, la gestión del talento humano se caracteriza por adoptar un enfoque más estratégico y orientado al largo plazo, en el cual las políticas de recursos humanos se alinean con la estrategia organizacional. Este enfoque reconoce que el talento humano representa una fuente fundamental de innovación, aprendizaje organizacional y generación de valor, lo que convierte a la

gestión del talento en una función estratégica dentro de las organizaciones modernas.

1.4. La gestión del talento humano como factor de competitividad organizacional

En la actualidad, la gestión del talento humano se ha transformado en uno de los elementos más relevantes que influyen en la competitividad de las organizaciones. La habilidad para captar, fortalecer y conservar el talento altamente calificado permite a las empresas mejorar su capacidad de innovación, optimizar sus procesos productivos y adaptarse a los cambios del entorno competitivo.

La literatura académica sobre gestión estratégica de recursos humanos señala que las organizaciones que destinan recursos al fortalecimiento de su capital humano suelen alcanzar mejores resultados en cuanto a productividad, calidad y rendimiento organizacional. Esto se debe a que los trabajadores altamente capacitados poseen la capacidad de generar nuevas ideas, mejorar los procesos

organizacionales y aportar al cumplimiento de las metas estratégicas de la empresa.

Asimismo, la gestión del talento humano también ayuda a reforzar el compromiso y la motivación de los trabajadores. Cuando los colaboradores perciben que la organización invierte en su desarrollo profesional y reconoce su contribución al éxito organizacional, suelen evidenciar niveles más altos de compromiso y satisfacción en el trabajo. Esto se traduce en una mayor productividad, menor rotación de personal y mejores resultados organizacionales.

La gestión del talento humano también desempeña un papel fundamental en el desarrollo de la innovación organizacional. Las organizaciones que promueven una cultura orientada al aprendizaje y al crecimiento profesional suelen generar entornos laborales que favorecen la creatividad y la innovación.

Esto posibilita que las empresas creen nuevos productos, optimicen sus procesos y se adapten con mayor eficacia a las transformaciones del mercado.

1.5. Desafíos actuales de la gestión del talento en economías emergentes

A pesar de los progresos en la gestión del talento humano, las organizaciones que funcionan en economías en desarrollo afrontan distintos retos vinculados con la administración de su capital humano. Entre estos desafíos se encuentran la escasez de talento especializado, las limitaciones en los sistemas educativos, la informalidad laboral y las brechas en el desarrollo de competencias laborales.

Uno de los principales desafíos consiste en la necesidad de desarrollar sistemas de formación y capacitación que permitan mejorar las competencias laborales de la mano de obra. En numerosos países en desarrollo, las organizaciones presentan dificultades para hallar trabajadores con las capacidades requeridas para desempeñar funciones altamente especializadas. Esta situación obliga a las empresas a destinar recursos a

programas de formación y crecimiento profesional con el fin de fortalecer las competencias de sus trabajadores.

Otro desafío importante está relacionado con la transformación digital y la automatización del trabajo. Las nuevas tecnologías están cambiando la naturaleza de muchos empleos y exigiendo nuevas habilidades laborales. En este contexto, la gestión del talento humano debe adaptarse a los cambios tecnológicos y promover el desarrollo de competencias digitales entre los trabajadores. La digitalización también está transformando las prácticas de gestión del talento, incorporando herramientas de procesamiento de datos, inteligencia artificial y plataformas digitales para optimizar la toma de decisiones en materia de recursos humanos (Tamani Maricahua, 2025).

Asimismo, las organizaciones en economías emergentes también enfrentan desafíos relacionados con la retención del talento. La creciente movilidad laboral y la competencia global por profesionales altamente calificados han generado lo que algunos autores denominan “guerra por el talento”. En

este contexto, las organizaciones deben desarrollar estrategias que les permitan atraer y retener a los mejores profesionales, brindando oportunidades de crecimiento profesional, condiciones de trabajo atractivas y ambientes laborales que fomenten el bienestar y la motivación de los trabajadores.

Finalmente, la gestión del talento humano también debe enfrentar desafíos relacionados con la diversidad generacional y la evolución de las expectativas laborales. Las nuevas generaciones de trabajadores generalmente priorizan aspectos como la conciliación entre la vida laboral y personal, el crecimiento profesional y la participación en proyectos relevantes. Por esta razón, las organizaciones deben ajustar sus políticas de gestión del talento. para responder a estas nuevas expectativas y construir entornos laborales más flexibles, inclusivos e innovadores.

En síntesis, la gestión del talento humano se ha establecido como un factor fundamental para el progreso y la sostenibilidad de las organizaciones actuales. La evolución

de este concepto refleja la creciente importancia que las organizaciones otorgan al capital humano como fuente de innovación, aprendizaje y ventaja competitiva. En un entorno caracterizado por cambios tecnológicos, globalización y creciente competencia, las organizaciones deben desarrollar estrategias de gestión del talento que les permitan atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales. Asimismo, las economías emergentes enfrentan desafíos particulares en materia de gestión del talento humano, lo que hace necesario fortalecer las políticas de formación, creatividad y fortalecimiento del capital humano para promover el crecimiento económico y la competitividad de las organizaciones.

CAPITULO II: CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DEL MERCADO LABORAL PERUANO

El mercado laboral representa uno de los fundamentos esenciales del desarrollo económico y social de un país, dado que por medio de él se concreta la interacción entre la oferta y la demanda laboral, así como la distribución de ingresos entre la población. En el caso del Perú, el mercado laboral presenta características particulares que reflejan tanto las oportunidades como las limitaciones estructurales de la economía nacional.

Estas características se encuentran estrechamente relacionadas con factores como la estructura productiva del país, el nivel de desarrollo económico, la calidad del sistema educativo, las políticas públicas de empleo y el grado de formalización de la actividad económica.

En este contexto, comprender el funcionamiento del mercado laboral peruano resulta fundamental para analizar los retos que afronta la gestión del talento humano,

especialmente en un país donde la informalidad laboral sigue siendo predominante y donde las brechas de productividad y desigualdad continúan representando obstáculos para el desarrollo sostenible.

En términos generales, el mercado laboral peruano se caracteriza por una elevada heterogeneidad en las condiciones de empleo, una fuerte presencia de informalidad y una significativa concentración de trabajadores en sectores económicos de baja productividad. Estas características han sido ampliamente documentadas por diversos organismos internacionales y estudios académicos, los cuales señalan que la estructura productiva del país limita la generación de empleo formal y de alta calidad. De acuerdo con estudios recientes, la informalidad laboral continúa siendo uno de los rasgos más persistentes del mercado laboral peruano, afectando a más del 70% de la población ocupada y limitando el acceso a beneficios laborales y protección social (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2025).

Este panorama evidencia la necesidad de analizar el contexto socioeconómico del mercado laboral peruano desde una perspectiva integral que considere tanto los factores históricos como las dinámicas actuales del empleo, la productividad, la desigualdad y los cambios tecnológicos que influyen en la demanda de talento humano.

2.1. Características del mercado laboral en el Perú

El mercado laboral peruano presenta una serie de características estructurales que lo diferencian de otros mercados laborales en América Latina y en economías desarrolladas. Entre las principales características se encuentran la elevada informalidad, la segmentación del empleo, la desigualdad en el acceso a oportunidades laborales y la predominancia de actividades económicas de baja productividad.

Uno de los rasgos más importantes del mercado laboral peruano es la elevada informalidad. Según datos recientes, aproximadamente el 71% de los trabajadores en el país se

encuentra en condiciones de informalidad laboral, lo que significa que una gran parte de la fuerza laboral no cuenta con contratos formales, seguridad social ni acceso a beneficios laborales (OCDE, 2025).

La informalidad laboral tiene diversas implicancias para el progreso económico y social del país. En primer lugar, limita el acceso de los trabajadores a sistemas de protección social como seguros de salud, pensiones y otros beneficios laborales. En segundo lugar, reduce la productividad laboral, ya que las empresas informales suelen operar con bajos niveles de inversión en tecnología, capacitación y capital humano. Finalmente, la informalidad también obstaculiza la recaudación de impuestos y restringe la capacidad del Estado para financiar políticas públicas orientadas al desarrollo social.

Otra característica importante del mercado laboral peruano es la fuerte segmentación entre el sector formal y el sector informal.

Mientras que el sector formal se caracteriza por empleos con mayor estabilidad, mejores salarios y acceso a beneficios laborales, el sector informal se caracteriza por condiciones laborales precarias, bajos ingresos y ausencia de protección social. Esta segmentación genera profundas desigualdades en el acceso a oportunidades laborales y limita las posibilidades de movilidad social para amplios sectores de la población.

Asimismo, el mercado laboral peruano presenta una alta concentración de trabajadores en micro y pequeñas empresas. Este tipo de empresas representa una parte significativa del tejido empresarial del país, pero muchas de ellas operan en condiciones de baja productividad y limitada capacidad de innovación.

Como resultado, el crecimiento del empleo en el país suele estar asociado a actividades económicas con bajo valor agregado, lo que limita el crecimiento de la productividad laboral y la generación de empleo de calidad.

2.2. Evolución histórica del empleo y la productividad laboral

La evolución del empleo y la productividad laboral en el Perú ha estado estrechamente relacionada con las transformaciones en la estructura económica del país y con los ciclos de expansión económica registrados en las últimas décadas. Desde inicios del siglo XXI, la economía peruana ha experimentado un periodo prolongado de crecimiento impulsado principalmente por el auge de los precios de los minerales, el aumento de la inversión extranjera y la expansión del comercio internacional. Este crecimiento económico contribuyó a la reducción de la pobreza y a la generación de empleo en diversos sectores productivos.

No obstante, a pesar de estos progresos, la productividad del trabajo en el Perú continúa siendo relativamente reducida en comparación con otros países de la región. La productividad laboral se entiende como la cantidad de bienes y servicios generados por cada trabajador y

representa un indicador fundamental para medir la eficiencia de una economía. En el caso del Perú, diversos estudios han señalado que el crecimiento de la productividad laboral ha sido limitado debido a la estructura productiva del país y a la alta concentración de trabajadores en sectores de baja productividad.

De acuerdo con informes recientes, la productividad laboral promedio del Perú alcanzó aproximadamente 29,599 dólares por trabajador en 2024, lo que lo ubica por debajo de países como Chile, México y Colombia dentro de la Alianza del Pacífico. Esta situación refleja la existencia de brechas significativas en términos de competitividad y eficiencia productiva.

Además, el crecimiento del empleo en el país ha estado concentrado principalmente en sectores económicos de baja productividad, como el comercio, la agricultura y los servicios de alojamiento y restaurantes. Estos sectores representan más del 50% del total del empleo en el país,

pero presentan niveles de productividad considerablemente menores en comparación con sectores como la minería o los hidrocarburos.

La pandemia de COVID-19 también tuvo un impacto significativo en el mercado laboral peruano. Durante el año 2020, el país experimentó una de las contracciones económicas más profundas de América Latina, lo que generó una pérdida masiva de empleos y un aumento considerable de la informalidad laboral.

Aunque la economía comenzó a recuperarse en los años posteriores, el mercado laboral aún enfrenta desafíos importantes relacionados con la recuperación del empleo formal y la mejora de la productividad laboral.

2.3. Desigualdad, pobreza y empleo en el país

La relación entre empleo, desigualdad y pobreza constituye uno de los aspectos más relevantes del análisis del mercado laboral peruano.

A pesar del crecimiento económico experimentado en las últimas décadas, el país continúa enfrentando importantes desafíos en términos de reducción de la desigualdad y mejora de las condiciones de vida de la población.

La desigualdad en el mercado laboral peruano se manifiesta principalmente en las diferencias de ingresos entre trabajadores formales e informales, así como en las brechas salariales entre diferentes sectores económicos. Los trabajadores que se desempeñan en el sector formal suelen percibir ingresos significativamente mayores que aquellos que trabajan en el sector informal. Además, los trabajadores formales tienen acceso a beneficios laborales y oportunidades de capacitación que les permiten mejorar sus condiciones laborales a lo largo del tiempo.

Diversos estudios han demostrado que la informalidad laboral está estrechamente relacionada con la persistencia de la pobreza en el país.

Los trabajadores informales suelen enfrentar mayores niveles de vulnerabilidad económica, ya que sus ingresos tienden a ser inestables y dependen en gran medida de las condiciones del mercado. Además, la falta de acceso a sistemas de protección social aumenta el riesgo de caer en situaciones de pobreza ante eventos adversos como enfermedades, crisis económicas o pérdida de empleo.

Asimismo, la desigualdad en el mercado laboral también presenta importantes dimensiones territoriales. En las zonas rurales del país, la informalidad laboral alcanza niveles significativamente más altos que en las zonas urbanas, lo que refleja las limitaciones estructurales del desarrollo económico en estas regiones.

En muchos casos, las oportunidades laborales en las zonas rurales están concentradas en actividades agrícolas de baja productividad, lo que limita las posibilidades de mejorar los ingresos de la población.

2.4. Sectores económicos predominantes y su demanda de talento humano

La estructura productiva del Perú está compuesta por diversos sectores económicos que cumplen una función fundamental en la creación de empleo y en la demanda de talento humano. Entre los sectores más relevantes destacan la minería, la agricultura, el comercio, la construcción y los servicios.

El sector minero representa uno de los principales impulsores de la economía peruana. El país se posiciona como uno de los mayores productores de cobre a nivel mundial, lo que ha facilitado la atracción de relevantes inversiones extranjeras y la generación de ingresos significativos para la economía nacional.

En los últimos años, el crecimiento del sector minero ha contribuido al aumento del producto interno bruto y al fortalecimiento de las exportaciones del país.

Sin embargo, a pesar de su importancia económica, el sector minero genera una proporción relativamente pequeña del empleo total debido a su alta intensidad de capital y al uso de tecnología avanzada. Por el contrario, sectores como el comercio, la agricultura y los servicios concentran una mayor proporción del empleo en el país, aunque presentan niveles de productividad más bajos.

El sector agrícola, por ejemplo, continúa siendo una fuente importante de empleo en el país, especialmente en las zonas rurales. Sin embargo, este sector enfrenta desafíos relacionados con la baja productividad, la limitada infraestructura y la escasa inversión en tecnología. Como resultado, muchos trabajadores agrícolas se desempeñan en condiciones de informalidad y bajos ingresos.

Por otra parte, el sector de servicios ha registrado un crecimiento considerable en las últimas décadas, impulsado por la expansión del turismo, el comercio y las actividades financieras.

Este sector ha generado nuevas oportunidades laborales, especialmente en las áreas urbanas, y ha incrementado la demanda de trabajadores con habilidades relacionadas con la atención al cliente, la gestión empresarial y las tecnologías de la información.

2.5. Impacto de la globalización y la digitalización en el empleo peruano

La globalización y la transformación digital han generado cambios significativos en la estructura del mercado laboral en todo el mundo, y el Perú no ha sido una excepción. La integración de la economía peruana en los mercados internacionales ha generado nuevas oportunidades de empleo en sectores orientados a la exportación, como la minería, la agroindustria y los servicios.

La globalización ha permitido que las empresas peruanas accedan a nuevos mercados y que el país atraiga inversiones extranjeras en diversos sectores productivos. Esto ha contribuido a la generación de empleo y al desarrollo

de nuevas capacidades productivas. Sin embargo, también ha generado desafíos relacionados con la competencia global y la necesidad de incrementar la productividad y la calidad del capital humano.

Por otro lado, la digitalización está transformando rápidamente la naturaleza del trabajo y las competencias requeridas en el mercado laboral. La incorporación de tecnologías digitales, inteligencia artificial y automatización está cambiando la forma en que las empresas organizan sus procesos productivos y gestionan su capital humano. Estas transformaciones están generando una creciente demanda de trabajadores con habilidades tecnológicas, capacidades analíticas y competencias digitales.

En el caso del Perú, la digitalización representa tanto una oportunidad como un desafío para el desarrollo del mercado laboral. Por un lado, el uso de tecnologías digitales puede contribuir a mejorar la productividad de las empresas y a generar nuevas oportunidades de empleo en sectores

emergentes como la economía digital y los servicios tecnológicos. Por otro lado, también existe el riesgo de que algunos trabajadores queden excluidos del mercado laboral si no cuentan con las habilidades necesarias para adaptarse a los cambios tecnológicos.

En este contexto, resulta fundamental fortalecer las políticas de educación, capacitación y desarrollo del talento humano con el objetivo de preparar a la fuerza laboral para los desafíos del futuro. La inversión en capital humano y el desarrollo de competencias digitales serán factores clave para garantizar la competitividad del país en un entorno global cada vez más dinámico.

En conclusión, el mercado laboral peruano presenta una serie de características estructurales que reflejan tanto las oportunidades como los desafíos del desarrollo económico del país. La elevada informalidad, las brechas de productividad, la desigualdad en el acceso a oportunidades laborales y los cambios tecnológicos representan desafíos

importantes que deben ser abordados mediante políticas públicas orientadas al fortalecimiento del capital humano y la promoción del empleo formal. De igual manera, la globalización y la digitalización están modificando la naturaleza del empleo y generando nuevas exigencias de talento humano, lo que vuelve necesario reforzar los sistemas de educación, capacitación y formación profesional para asegurar el desarrollo sostenible del país.

CAPITULO III: INFORMALIDAD LABORAL EN EL PERÚ

La informalidad en el empleo representa uno de los principales retos estructurales del mercado laboral en el Perú y en gran parte de América Latina. Este fenómeno se caracteriza por la existencia de actividades económicas y relaciones laborales que operan al margen de la regulación estatal, lo que implica la ausencia de protección social, derechos laborales y cumplimiento de obligaciones tributarias.

En el caso peruano, la informalidad laboral se ha consolidado como una característica persistente del sistema productivo y del mercado de trabajo, afectando a millones de trabajadores y limitando las oportunidades de progreso económico y social del país.

A pesar del crecimiento económico experimentado por el Perú durante las últimas décadas, la informalidad laboral sigue siendo predominante en la estructura ocupacional. Este fenómeno se encuentra estrechamente relacionado

con factores estructurales como la baja productividad de la economía, la limitada capacidad de generación de empleo formal, las deficiencias en el sistema educativo y la debilidad institucional en la aplicación de la normativa laboral. Asimismo, la informalidad laboral tiene implicancias significativas para el desarrollo del capital humano, ya que limita el acceso de los trabajadores a oportunidades de capacitación, estabilidad laboral y protección social.

En este contexto, el análisis de la informalidad laboral resulta fundamental para comprender los retos que afronta la gestión del talento humano en el país. Este capítulo aborda el concepto de informalidad laboral, los tipos de informalidad presentes en el sistema económico, la magnitud del fenómeno en el Perú, los factores estructurales que lo explican y las principales consecuencias sociales y económicas derivadas de su persistencia.

3.1. Concepto de informalidad laboral

El concepto de informalidad laboral ha sido ampliamente estudiado en la literatura económica y sociológica debido a su relevancia para el análisis del mercado laboral en países en desarrollo. En términos generales, la informalidad laboral alude a aquellas actividades económicas y vínculos laborales que se llevan a cabo al margen del marco normativo del Estado, lo que supone que los trabajadores no disponen de contratos formales ni de acceso a sistemas de protección social, como los seguros de salud, pensiones o beneficios laborales.

El empleo informal comprende aquellas ocupaciones que carecen de protección social, estabilidad laboral y cumplimiento de la legislación laboral vigente. Este tipo de empleo suele caracterizarse por bajos niveles de ingresos, condiciones laborales precarias y ausencia de mecanismos de seguridad económica para los trabajadores.

En muchos casos, los trabajadores informales se desempeñan como trabajadores independientes, trabajadores familiares no remunerados o empleados en microempresas que operan fuera del sistema formal.

La informalidad laboral también puede entenderse como una manifestación de las limitaciones estructurales del desarrollo económico. En economías con bajos niveles de productividad y escasa capacidad de generación de empleo formal, una gran proporción de la población se ve obligada a recurrir a actividades informales como mecanismo de subsistencia. En este sentido, la informalidad laboral no solo es consecuencia de la debilidad institucional, sino también de la falta de oportunidades laborales en el sector formal.

En el caso del Perú, la informalidad laboral está profundamente arraigada en la estructura productiva del país. Diversos estudios señalan que el fenómeno de la informalidad está asociado a la presencia predominante de micro y pequeñas empresas, las cuales operan con bajos

niveles de capital, tecnología y productividad. Estas empresas suelen enfrentar dificultades para cumplir con los requisitos legales y tributarios necesarios para formalizar sus actividades, lo que contribuye a la persistencia de la informalidad en el mercado laboral (Ticona et al., 2024).

Asimismo, la informalidad laboral también se encuentra relacionada con la falta de acceso a servicios financieros y oportunidades de desarrollo económico. Las investigaciones han demostrado que los trabajadores informales tienen menores probabilidades de acceder a servicios bancarios y otros mecanismos de inclusión financiera, lo que limita su capacidad para invertir en actividades productivas y mejorar sus condiciones de vida (Gómez et al., 2025).

3.2. Tipos de informalidad

La informalidad no constituye un fenómeno homogéneo, sino que se manifiesta a través de diversas formas que reflejan las diferentes dimensiones del sistema económico y del mercado laboral. En la literatura especializada se suelen

distinguir tres tipos principales de informalidad: informalidad empresarial, informalidad laboral e informalidad productiva.

La informalidad empresarial se refiere a aquellas unidades económicas que operan sin estar registradas ante las autoridades fiscales o sin cumplir con las regulaciones legales necesarias para el funcionamiento formal de un negocio. Estas empresas suelen carecer de registro tributario, licencias municipales o cumplimiento de normas laborales. En el Perú, una gran parte de las micro y pequeñas empresas operan en condiciones de informalidad empresarial, lo que limita su acceso a financiamiento, mercados formales y oportunidades de crecimiento.

Por otro lado, la informalidad laboral se refiere específicamente a la situación de los trabajadores que no cuentan con contratos formales ni acceso a beneficios laborales. En este caso, la informalidad puede presentarse incluso dentro de empresas formalmente registradas, cuando los empleadores contratan trabajadores sin

registrarlos en planillas o sin cumplir con las obligaciones laborales correspondientes.

Este fenómeno evidencia que la informalidad laboral no se limita únicamente al sector informal de la economía, sino que también puede coexistir dentro de empresas formales.

Finalmente, la informalidad productiva está relacionada con el nivel de productividad de las actividades económicas. Muchas actividades informales se caracterizan por bajos niveles de productividad debido a la limitada inversión en tecnología, capital humano e infraestructura productiva. Estas actividades suelen concentrarse en sectores económicos como el comercio minorista, la agricultura tradicional y los servicios personales.

La coexistencia de estas tres formas de informalidad refleja la complejidad del fenómeno en el contexto peruano. En muchos casos, la informalidad empresarial, laboral y productiva se encuentran interrelacionadas, generando un

círculo vicioso que dificulta la transición hacia la formalidad y limita el crecimiento económico.

3.3. Magnitud y estadísticas de la informalidad en el Perú

La informalidad laboral en el Perú representa uno de los fenómenos más relevantes del mercado de trabajo a nivel nacional. Asimismo, reportes del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) indican que cerca de 7 de cada 10 trabajadores en el país se encuentran en condición de informalidad, lo que pone en evidencia la dimensión de esta problemática en el mercado laboral peruano. De acuerdo con el informe técnico, la tasa de empleo informal en el año 2025 alcanzó el 70.7% de la población ocupada a nivel nacional. “Perú: Comportamiento de los indicadores del mercado laboral a nivel nacional y en 27 ciudades” (Gallegos, 2026).

Según el documento, el empleo informal afecta en mayor medida a las mujeres (73.3%) que a los hombres (68.7%). Asimismo, el grupo de jóvenes entre 14 y 24 años presentó

la tasa más alta de informalidad laboral (85.4%) en el periodo comprendido entre julio de 2024 y junio de 2025.

Figura 1

Perú: Tasa de empleo informal y formal, según sexo y grupo de edad del periodo julio – junio.

Sexo / Grupo de edad	Informal		Formal	
	Julio 2023 - Junio 2024	Julio 2024 - Junio 2025	Julio 2023 - Junio 2024	Julio 2024 - Junio 2025
Total	**71,1**	**70,7**	**28,9**	**29,3**
Sexo				
Hombre	69,2	68,7	30,8	31,3
Mujer	73,4	73,3	26,6	26,7
Grupo de edad				
De 14 a 24 años	85,3	85,4	14,7	14,6
De 25 a 44 años	67,0	66,1	33,0	33,9
De 45 y más años	70,9	71,2	29,1	28,8

Nota. INEI – Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN)

La informalidad laboral también presenta importantes diferencias según características demográficas y territoriales. Por ejemplo, las mujeres presentan tasas de informalidad superiores a las de los hombres, lo que refleja

la existencia de brechas de género en el acceso al empleo formal.

De la misma forma, los jóvenes representan uno de los grupos más perjudicados por la informalidad, especialmente aquellos que se encuentran en las fases iniciales de su trayectoria laboral.

Las diferencias territoriales también son significativas. En las zonas rurales, la informalidad laboral alcanza niveles mucho más elevados que en las zonas urbanas. En algunos casos, las tasas de informalidad en áreas rurales pueden superar el 90 %, lo que refleja las limitaciones estructurales del desarrollo económico en estas regiones.

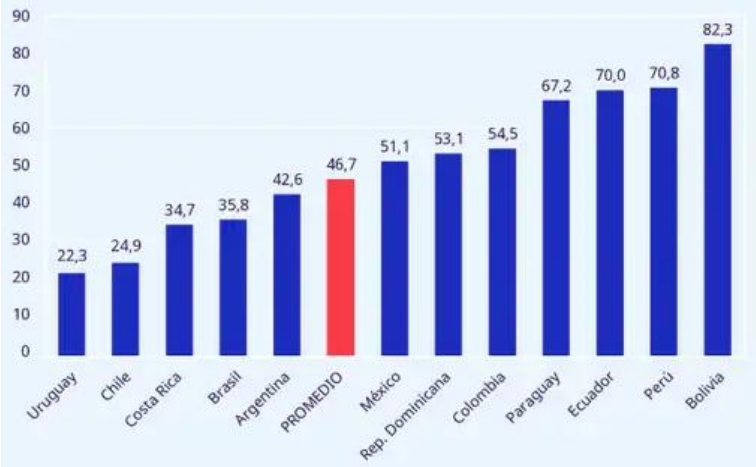
Otro aspecto relevante es la concentración de la informalidad en determinados sectores económicos. La agricultura, el comercio minorista y los servicios personales presentan las tasas más altas de empleo informal, debido a la naturaleza de las actividades económicas que se

desarrollan en estos sectores y a las dificultades para aplicar mecanismos de regulación laboral.

A nivel internacional, la tasa de empleo informal en el Perú finalizó el año con un 70.8% de la población ocupada a nivel nacional, de acuerdo con la publicación de OIT titulada “Panorama laboral 2025 América Latina y el Caribe”, actualizada hasta 2025. Este porcentaje resulta superior en comparación con otros países de la región (Gallegos, 2026).

Figura 2

Tasa de informalidad por país 2025



Nota. Elaborado por Gallegos (2026)

De acuerdo con la publicación, el Perú registró la tasa más alta de empleo informal, con 70.8%, superando a Ecuador (70.0%) y Paraguay (67.2%). En contraste, Uruguay (22.3%) y Chile (24.9%) se ubican en el extremo opuesto, presentando los niveles más bajos. Por otro lado, México (51.1%) y Argentina (42.6%) se sitúan en torno al promedio regional, estimado en 46.7%%.

3.4. Factores estructurales que explican la informalidad

La permanencia de la informalidad laboral en el Perú responde a una combinación de factores estructurales que inciden tanto en la oferta como en la demanda laboral. Estos factores están relacionados con la estructura productiva de la economía, el funcionamiento de las instituciones laborales, el sistema educativo y las condiciones socioeconómicas de la población.

Uno de los factores más importantes es la baja productividad de gran parte del aparato productivo. Muchas empresas, especialmente las micro y pequeñas empresas, operan con

bajos niveles de capital y tecnología, lo que limita su capacidad para generar ingresos suficientes que les permitan asumir los costos asociados a la formalización. En este contexto, la informalidad pasa a ser una alternativa de subsistencia económica tanto para las empresas como para los trabajadores.

Otro factor relevante es el costo de la formalización laboral. En algunos casos, los gastos vinculados a la contratación formal de trabajadores —como contribuciones a la seguridad social, impuestos y cumplimiento de regulaciones laborales— pueden representar una carga significativa para las empresas, especialmente para aquellas con bajos niveles de productividad. Esta situación puede incentivar a algunas empresas a operar fuera del sistema formal para reducir costos.

Asimismo, las deficiencias en el sistema educativo y en la formación laboral también contribuyen a la persistencia de la informalidad.

Muchos trabajadores carecen de las habilidades y competencias necesarias para acceder a empleos formales en sectores productivos más dinámicos, lo que limita sus oportunidades laborales.

Otro elemento importante es la debilidad institucional en la aplicación de las normas laborales y tributarias. La falta de mecanismos efectivos de fiscalización permite que muchas empresas operen en condiciones de informalidad sin enfrentar sanciones significativas. Esta situación genera incentivos para que algunas empresas eviten cumplir con las regulaciones laborales.

Según estudios de la OCDE (2023), factores como la baja calidad de la educación, los altos costos laborales y las regulaciones complejas contribuyen a perpetuar el círculo de la informalidad en el país.

3.5. Consecuencias sociales y económicas de la informalidad

La informalidad laboral genera importantes repercusiones tanto para los trabajadores como para el crecimiento económico del país. Desde una perspectiva social, la informalidad restringe el acceso de los trabajadores a derechos laborales fundamentales, como la protección social, la protección frente a accidentes laborales y la posibilidad de acceder a pensiones de jubilación.

Los trabajadores informales suelen enfrentar mayores niveles de vulnerabilidad económica, ya que sus ingresos son inestables y dependen de las condiciones del mercado. Además, la falta de protección social aumenta el riesgo de caer en situaciones de pobreza ante eventos adversos como enfermedades o crisis económicas.

Desde una perspectiva económica, la informalidad también impacta la productividad y la competitividad del país. Las empresas informales suelen operar con bajos niveles de

inversión en tecnología y capital humano, lo que limita su capacidad para mejorar la eficiencia productiva. Esta situación contribuye a mantener bajos niveles de productividad en la economía nacional.

Además, la informalidad también tiene implicancias para las finanzas públicas, ya que las actividades informales no contribuyen plenamente al sistema tributario. Esto restringe la capacidad del Estado para costear servicios públicos y programas sociales orientados al desarrollo económico y social.

Finalmente, la informalidad también puede influir en la capacidad de las empresas para integrarse en mercados internacionales y cadenas globales de valor. Las empresas informales suelen enfrentar dificultades para acceder a financiamiento, certificaciones y estándares de calidad necesarios para participar en mercados más competitivos.

En síntesis, la informalidad laboral representa uno de los retos estructurales más importantes del mercado laboral peruano. A pesar de la expansión económica registrada por el país en las últimas décadas, una gran parte de la población ocupada continúa desempeñándose en actividades informales que limitan su acceso a derechos laborales y oportunidades de desarrollo profesional. La reducción de la informalidad requiere la implementación de políticas integrales orientadas a mejorar la productividad, fortalecer el capital humano, simplificar los procesos de formalización y reforzar las entidades responsables de la regulación del mercado laboral.

CAPITULO IV: MARCO LEGAL DEL TRABAJO Y LA FORMALIZACIÓN LABORAL

El marco legal laboral comprende el conjunto de disposiciones, principios e instituciones que regulan las relaciones de trabajo entre empleadores y trabajadores dentro de una sociedad. Estas normas tienen como finalidad garantizar condiciones laborales justas, promover el empleo digno y asegurar el cumplimiento de los derechos fundamentales de los trabajadores.

En el caso del Perú, el sistema jurídico laboral se ha desarrollado a partir de una combinación de disposiciones constitucionales, leyes nacionales y convenios internacionales, especialmente aquellos promovidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Este marco normativo busca equilibrar las relaciones entre capital y trabajo, así como promover la formalización del empleo y la protección social de los trabajadores.

El estudio del marco legal laboral es particularmente relevante en el contexto peruano, donde el mercado laboral se caracteriza por elevados niveles de informalidad. En este escenario, las normas laborales no solo cumplen una función reguladora, sino también un rol estratégico en la promoción del empleo formal y en el mejoramiento de las condiciones laborales. Asimismo, el fortalecimiento de las instituciones encargadas de aplicar y supervisar la legislación laboral constituye un elemento fundamental para asegurar el cumplimiento real de los derechos laborales.

4.1. Normativa laboral vigente en el Perú

El sistema jurídico laboral peruano está conformado por un conjunto de normas que regulan los vínculos laborales en el ámbito público y privado. La base del marco legal laboral se encuentra en la Constitución Política del Perú de 1993, la cual reconoce el trabajo como un derecho y un deber fundamental de la persona. En sus artículos 22 y 23, la Constitución señala que el trabajo es un medio de desarrollo

personal y constituye el fundamento del bienestar social; además, indica que el Estado fomenta condiciones para el progreso social y económico mediante políticas dirigidas al empleo productivo y a la formación para el trabajo. (Revista Latinoamericana de Derecho, 2025).

A partir de este fundamento constitucional, el sistema jurídico laboral peruano se desarrolla a través de diversas leyes que regulan aspectos específicos de la relación laboral. Entre las normas más importantes se encuentra la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (Decreto Legislativo N.º 728), la cual regula las modalidades de contratación laboral, los derechos y obligaciones de los trabajadores, así como las condiciones para la terminación del vínculo laboral. Esta norma constituye uno de los pilares del régimen laboral en el sector privado y establece las bases para la protección del empleo y la promoción de la productividad empresarial.

Otra disposición esencial es la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley N.º 29783), la cual establece los principios y lineamientos para prevenir riesgos laborales y asegurar condiciones laborales seguras para los trabajadores. Esta norma exige a los empleadores implementar sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, así como a adoptar medidas preventivas para reducir los accidentes laborales y las enfermedades ocupacionales

De igual manera, el marco normativo laboral comprende la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo, que regula la creación de sindicatos, la negociación colectiva y el derecho a la huelga. Estas disposiciones tienen como finalidad asegurar el ejercicio de los derechos colectivos de los trabajadores y fomentar el diálogo social entre empleadores y trabajadores como vía para solucionar conflictos laborales.

En los últimos años, el sistema jurídico laboral peruano también ha incorporado nuevas normas relacionadas con las transformaciones del mercado laboral, como la Ley del

Teletrabajo (Ley N.º 31572), que regula las condiciones del trabajo remoto y el uso de tecnologías digitales en las relaciones laborales. Esta norma surge como respuesta a los cambios en las formas de trabajo generados por la digitalización y por la expansión del trabajo remoto durante la pandemia de COVID-19.

Además de las normas nacionales, el marco legal laboral peruano también está influenciado por los convenios OIT, los cuales establecen estándares globales en materia de derechos laborales, igualdad de oportunidades, erradicación del trabajo infantil y promoción del trabajo decente. Estos convenios forman parte del sistema jurídico peruano y orientan el desarrollo de las políticas laborales en el país.

4.2. Derechos y obligaciones laborales

Los derechos laborales constituyen el conjunto de garantías que protegen a los trabajadores frente a posibles abusos o desequilibrios en la relación laboral. Estos derechos están reconocidos tanto en la Constitución Política del Perú como

en distintas leyes laborales y acuerdos internacionales ratificados por el Estado peruano.

Entre los derechos laborales más importantes se encuentran el derecho a una remuneración equitativa, el derecho a una jornada de trabajo limitada, el derecho al descanso semanal y a las vacaciones, así como el derecho a la protección social. Del mismo modo, los trabajadores cuentan con el derecho a la libertad sindical, a la negociación colectiva y a participar en actividades sindicales sin sufrir sanciones por parte del empleador.

Otro derecho fundamental es el acceso a condiciones de trabajo seguras y saludables. La legislación peruana establece que los empleadores deben garantizar un entorno laboral que reduzca los riesgos para la salud y la seguridad de los trabajadores. Para ello, las empresas deben implementar planes de prevención de riesgos laborales, formar a los trabajadores en temas de seguridad y brindar equipos de protección apropiados.

Por otra parte, los trabajadores también tienen derecho a la equidad de oportunidades y a la ausencia de discriminación en el ámbito laboral. La legislación laboral peruana prohíbe cualquier forma de discriminación sustentada en el género, la procedencia étnica, la religión, la discapacidad u otras características individuales. Este principio pretende asegurar que todas las personas cuenten con acceso igualitario al empleo y a las oportunidades de crecimiento profesional.

Sin embargo, junto con los derechos laborales también existen obligaciones que deben cumplir los trabajadores. Entre estas responsabilidades se incluyen el cumplimiento de las funciones encomendadas, el acatamiento de las normas internas de la empresa y la aplicación de las medidas de seguridad establecidas por el empleador. Asimismo, los trabajadores deben actuar con responsabilidad y buena fe en el desempeño de sus funciones.

Del mismo modo, los empleadores también tienen obligaciones importantes dentro de la relación laboral. Entre ellas se encuentra el pago oportuno de las remuneraciones, el registro de los trabajadores en planilla, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo y la provisión de beneficios laborales establecidos por la legislación vigente.

El cumplimiento de estos derechos y obligaciones constituye un elemento esencial para el funcionamiento adecuado del mercado laboral y para la construcción de relaciones laborales basadas en la equidad y el respeto mutuo.

4.3. Sistemas de contratación laboral

El sistema laboral peruano contempla diversas modalidades de contratación que permiten regular la relación entre empleadores y trabajadores. Estas modalidades buscan adaptarse a las necesidades productivas de las empresas, al mismo tiempo que garantizan la protección de los derechos laborales.

El contrato de trabajo a plazo indeterminado constituye la modalidad más estable de contratación laboral. En este tipo de contrato no existe una fecha de finalización predeterminada, lo que proporciona mayor estabilidad laboral al trabajador. Este contrato se utiliza principalmente cuando la naturaleza del trabajo es permanente dentro de la organización.

Por otro lado, la legislación peruana también contempla diversas modalidades de contratos a plazo fijo o sujetos a modalidad, los cuales se utilizan en situaciones específicas como proyectos temporales, incremento de actividades productivas o reemplazo de trabajadores. Estas modalidades permiten a las empresas adaptar su estructura laboral a las fluctuaciones del mercado y a las necesidades operativas de la organización.

Entre los contratos temporales más frecuentes se encuentran el contrato por inicio o aumento de actividad, el contrato por requerimientos del mercado y el contrato por

obra determinada o servicio específico. Cada una de estas modalidades debe cumplir con requisitos legales específicos y justificar la naturaleza temporal de la contratación.

Asimismo, el sistema laboral peruano también reconoce otras modalidades de vínculo laboral, como los contratos de aprendizaje, las prácticas profesionales y el teletrabajo. Estas formas tienen como finalidad facilitar la incorporación laboral de jóvenes profesionales y fomentar el desarrollo de competencias laborales en el contexto de la economía digital.

No obstante, uno de los principales retos del sistema de contratación laboral en el Perú es evitar el uso indebido de contratos temporales para encubrir relaciones laborales permanentes. En muchos casos, las empresas utilizan contratos a plazo fijo de manera recurrente para evitar el reconocimiento de la estabilidad laboral de los trabajadores. Esta situación ha generado debates acerca de la necesidad

de reforzar los mecanismos de fiscalización y garantizar el respeto de los derechos laborales.

4.4. Políticas públicas orientadas a la formalización del empleo

La formalización laboral representa uno de los objetivos más relevantes de las políticas públicas en materia de empleo en el Perú. La elevada tasa de informalidad en el mercado laboral ha llevado al Estado a implementar diversas estrategias orientadas a promover el empleo formal y mejorar las condiciones laborales de la población.

Entre las principales políticas públicas en este ámbito se encuentra la Política Nacional de Empleo Decente, la cual busca promover la generación de empleo formal, mejorar la calidad del empleo y fortalecer los sistemas de protección social. Esta política se articula con otros instrumentos de planificación nacional, como el Plan Nacional de Competitividad y Productividad, que busca mejorar la

productividad de la economía y fortalecer el capital humano del país.

Asimismo, el gobierno peruano ha implementado diversas iniciativas orientadas a facilitar la formalización de empresas y trabajadores. Por ejemplo, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo ha desarrollado programas de asesoría y capacitación para promover la formalización laboral en diferentes sectores productivos.

En 2025, el gobierno peruano creó una Comisión Multisectorial para la Formalización Laboral, con el objetivo de coordinar acciones entre diversas entidades del Estado y diseñar estrategias integrales para reducir la informalidad laboral en el país. Esta comisión reúne a varios ministerios y organismos públicos con el propósito de promover intervenciones coordinadas que impulsen la formalización del empleo en distintos sectores productivos (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2025).

Además, el Estado también ha implementado medidas específicas para promover la formalización laboral en sectores económicos con elevados niveles de informalidad, como el sector agrario. En este sentido, el Ministerio de Trabajo ha establecido normas orientadas a fortalecer la protección laboral y garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo dentro de estas actividades económicas (MTPE, 2020). Estas políticas buscan no solo reducir la informalidad laboral, sino también mejorar la productividad de las empresas y fortalecer el desarrollo del capital humano en el país.

4.5. Instituciones responsables de la regulación laboral

El sistema institucional encargado de la regulación laboral en el Perú está conformado por diversas entidades públicas que desempeñan funciones de regulación, supervisión y promoción del empleo. Estas instituciones trabajan de manera coordinada para garantizar el cumplimiento de la

legislación laboral y promover el desarrollo de un mercado laboral más justo y eficiente.

Una de las principales instituciones en este ámbito es el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, que tiene la responsabilidad de diseñar e implementar políticas públicas relacionadas con el empleo, la formación laboral y la promoción del trabajo decente. El MTPE también supervisa el cumplimiento de las normas laborales y promueve el diálogo social entre trabajadores y empleadores.

Otra institución clave es la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), que tiene la función de supervisar el cumplimiento de la legislación laboral en las empresas. La SUNAFIL realiza inspecciones laborales, investiga denuncias de incumplimiento de normas laborales y aplica sanciones a las empresas que violan los derechos de los trabajadores. En los últimos años, el gobierno ha fortalecido esta institución para mejorar la fiscalización del mercado laboral y promover la formalización del empleo.

De igual manera, otras entidades como la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), el Seguro Social de Salud (EsSalud) y la Oficina de Normalización Previsional (ONP) cumplen una función relevante en el sistema laboral peruano, ya que gestionan los sistemas de protección social y fiscalizan el cumplimiento de las obligaciones tributarias vinculadas al empleo.

La coordinación entre estas instituciones es esencial para asegurar la eficacia de las políticas laborales y fortalecer el proceso de formalización del empleo en el país.

En conclusión, el marco legal del trabajo en el Perú constituye un sistema complejo de normas e instituciones orientadas a regular las relaciones laborales y promover el empleo digno. Mediante la Constitución, las normas laborales y los acuerdos internacionales, el Estado procura asegurar el respeto de los derechos laborales y establecer condiciones de trabajo justas para los trabajadores.

No obstante, la permanencia de elevados niveles de informalidad laboral constituye uno de los principales retos para la efectividad de este sistema jurídico. En este escenario, es esencial reforzar las políticas públicas dirigidas a la formalización del empleo, optimizar los mecanismos de supervisión laboral y fomentar una cultura de cumplimiento de las normas laborales.

De igual manera, el reforzamiento de las entidades responsables de la regulación laboral y la coordinación entre los diferentes actores del sistema laboral constituyen elementos clave para progresar hacia un mercado laboral más inclusivo, eficiente y sostenible.

CAPITULO V: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ORGANIZACIONES FORMALES

La gestión del talento humano se ha afianzado en las últimas décadas como uno de los fundamentos esenciales para el éxito de las organizaciones contemporáneas. En un entorno empresarial marcado por la globalización, la digitalización y la creciente competencia de los mercados, las organizaciones han reconocido que su principal fuente de ventaja competitiva reside en las capacidades, habilidades y conocimientos de sus trabajadores. En este contexto, las prácticas de gestión del talento humano adquieren una relevancia estratégica para garantizar la eficiencia organizacional, incrementar la productividad y reforzar la innovación dentro de las empresas.

Las organizaciones formales se caracterizan por contar con estructuras organizativas definidas, procedimientos institucionalizados y sistemas formales de gestión de recursos humanos. Estas organizaciones implementan

políticas y prácticas orientadas a la planificación estratégica del talento humano, la captación y selección de personal, la formación y desarrollo de los trabajadores, la valoración del desempeño y la implementación de sistemas de compensación y beneficios. Estas acciones permiten armonizar las capacidades del capital humano con las metas estratégicas de la organización, aportando al alcance de resultados sostenibles a largo plazo.

De acuerdo con Frías (2025), la gestión del talento humano representa un factor crítico para el desarrollo organizacional, ya que permite integrar las capacidades de los trabajadores con las necesidades estratégicas de la empresa, generando condiciones favorables para la innovación, la productividad y el crecimiento institucional. Asimismo, investigaciones recientes han evidenciado que las organizaciones que aplican prácticas actuales de gestión del talento humano logran mejorar significativamente su desempeño organizacional y su capacidad para adaptarse a entornos competitivos (Saltos et al., 2024).

5.1. Planeación estratégica del talento humano

La planificación estratégica del talento humano representa uno de los procesos esenciales dentro de la gestión contemporánea de recursos humanos. Este proceso implica determinar las necesidades presentes y futuras de personal en la organización, con la finalidad de asegurar que la empresa disponga del talento requerido para alcanzar sus metas estratégicas.

La planificación del talento humano implica analizar diversos factores, como la estructura organizacional, los objetivos empresariales, las tendencias del mercado laboral y las transformaciones tecnológicas que pueden influir en la demanda de competencias dentro de la organización. A partir de este análisis, las organizaciones pueden diseñar estrategias para atraer, desarrollar y retener el talento necesario para alcanzar sus metas institucionales.

Según Valderrama y Senclier (2024), la gestión estratégica del talento humano implica articular las políticas de recursos

humanos con la estrategia organizacional, de manera que las decisiones vinculadas al personal aporten directamente al cumplimiento de los objetivos empresariales. Este enfoque estratégico permite que la gestión del talento humano deje de ser una función meramente administrativa y se convierta en un componente clave de la planificación organizacional.

La planificación estratégica del talento humano también incluye la identificación de competencias clave dentro de la organización. Estas competencias pueden estar relacionadas con habilidades técnicas, capacidades de liderazgo, competencias digitales o habilidades de innovación. La identificación de estas competencias permite a las organizaciones diseñar programas de desarrollo profesional orientados a fortalecer el capital humano.

Asimismo, la planificación estratégica del talento humano permite prever posibles transformaciones en el mercado laboral y preparar a la organización para afrontar desafíos

futuros. Por ejemplo, la digitalización y la automatización de procesos están generando nuevas demandas de habilidades dentro de las organizaciones, lo que obliga a las empresas a adaptar sus estrategias de gestión del talento para responder a estos cambios.

En este sentido, la planeación estratégica del talento humano se convierte en una herramienta fundamental para garantizar la sostenibilidad organizacional y la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno empresarial.

5.2. Reclutamiento y selección de personal

La captación y selección de personal representan procesos fundamentales dentro de la gestión del talento humano, ya que permiten identificar y atraer a los candidatos más idóneos para cubrir los distintos puestos dentro de la organización. Estos procesos tienen un impacto directo en el desempeño organizacional, ya que la calidad del capital humano influye significativamente en la productividad, la innovación y la competitividad empresarial.

La captación de personal se refiere al conjunto de acciones dirigidas a atraer candidatos potenciales para cubrir una vacante dentro de la organización. Este proceso puede llevarse a cabo mediante diversos medios, como plataformas de empleo, redes profesionales, agencias de selección o programas de recomendación interna.

Por su parte, la selección de personal consiste en evaluar a los candidatos reclutados con el objetivo de identificar a aquellos que poseen las competencias y habilidades necesarias para desempeñar el puesto de trabajo. Este proceso suele incluir diversas técnicas de evaluación, como entrevistas, pruebas psicométricas, evaluaciones de competencias y análisis de experiencia laboral.

Según Otero Castillo (2024), la selección adecuada del personal es uno de los factores más importantes para garantizar el éxito de la gestión de recursos humanos dentro de una organización, ya que una mala selección puede

generar problemas de desempeño, conflictos laborales y altos niveles de rotación de personal.

En la actualidad, el proceso de reclutamiento y selección también ha sido influenciado por el avance de las tecnologías digitales. Muchas organizaciones utilizan sistemas electrónicos de gestión de recursos humanos y plataformas digitales para automatizar la evaluación de candidatos y mejorar la eficiencia del proceso de selección. La digitalización de estos procesos permite reducir costos, mejorar la precisión de las evaluaciones y ampliar el alcance de las convocatorias laborales.

La digitalización de la captación de personal se ha transformado en una tendencia en aumento dentro de las organizaciones actuales, permitiendo optimizar la identificación del talento y mejorar la toma de decisiones en los procesos de contratación (Tamani, 2026).

5.3. Capacitación y desarrollo del talento

La formación y el desarrollo del talento humano representan componentes fundamentales para potenciar las habilidades de los trabajadores y optimizar el rendimiento organizacional. En un entorno empresarial caracterizado por cambios tecnológicos constantes y creciente competencia, las organizaciones necesitan garantizar que sus trabajadores cuenten con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del mercado.

La capacitación se refiere al conjunto de actividades orientadas a mejorar las habilidades y conocimientos de los trabajadores para desempeñar sus funciones actuales. Estas actividades pueden incluir programas de formación técnica, talleres de actualización profesional, cursos especializados y programas de entrenamiento en el puesto de trabajo.

Por otro lado, el desarrollo del talento se orienta a preparar a los trabajadores para asumir responsabilidades futuras

dentro de la organización. Este proceso incluye actividades como programas de liderazgo, planes de carrera, mentoría y desarrollo de competencias estratégicas.

La inversión en formación y desarrollo del talento humano genera múltiples beneficios para las organizaciones. Entre estos entre sus ventajas se encuentran el incremento de la productividad y la mejora de la calidad del trabajo, la reducción de errores operativos y el fortalecimiento del compromiso de los trabajadores con la organización.

Los estudios recientes han evidenciado que las organizaciones que destinan recursos a programas de crecimiento profesional consiguen mejorar de manera significativa la motivación y el compromiso de sus trabajadores, lo que contribuye a disminuir la rotación de personal y a reforzar la cultura organizacional (Ramírez et al., 2025).

Además, el desarrollo del talento humano también juega un papel importante en la innovación organizacional. Los

trabajadores que cuentan con oportunidades de aprendizaje continuo suelen mostrar mayor capacidad para generar ideas innovadoras y mejorar los procesos organizacionales.

5.4. Evaluación del desempeño

La valoración del desempeño representa una herramienta esencial para medir el aporte de los trabajadores al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este proceso permite identificar fortalezas y áreas de mejora en el desempeño de los empleados, así como establecer planes de desarrollo profesional orientados a mejorar su rendimiento.

La evaluación del desempeño puede realizarse mediante diferentes métodos, como evaluaciones por objetivos, evaluaciones de competencias, evaluaciones 360 grados y análisis de indicadores de productividad. Cada uno de estos métodos permite obtener información relevante sobre el desempeño de los trabajadores y facilita la toma de

decisiones relacionadas con promociones, aumentos salariales o programas de capacitación.

Según Saltos et al. (2024), La valoración del desempeño representa uno de los elementos centrales de la gestión del talento humano, ya que permite articular el rendimiento individual de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la organización.

Además de medir el rendimiento laboral, la evaluación del desempeño también cumple una función motivacional dentro de la organización. Cuando los trabajadores reciben retroalimentación clara y constructiva sobre su desempeño, pueden identificar oportunidades de mejora y desarrollar nuevas habilidades que contribuyan a su crecimiento profesional.

En los últimos años, numerosas organizaciones han integrado herramientas digitales para optimizar los procesos de valoración del desempeño. Estas herramientas permiten recopilar información en tiempo real acerca del desempeño

de los trabajadores y facilitar la toma de decisiones sustentada en datos.

5.5. Sistemas de compensación y beneficios

Los sistemas de compensación y beneficios constituyen uno de los principales mecanismos utilizados por las organizaciones para atraer, motivar y retener talento humano. Estos sistemas incluyen tanto la remuneración económica directa como una variedad de beneficios adicionales orientados a mejorar el bienestar de los trabajadores.

La compensación económica incluye el salario base, los incentivos salariales, las bonificaciones y otros pagos relacionados con el desempeño laboral. Estos elementos buscan recompensar el esfuerzo y la productividad de los trabajadores, al mismo tiempo que garantizan condiciones salariales competitivas dentro del mercado laboral.

Por otro lado, los beneficios laborales pueden incluir seguros de salud, programas de bienestar laboral, horarios flexibles,

programas de equilibrio entre la vida laboral y personal, planes de jubilación y oportunidades de crecimiento profesional.

Los sistemas de compensación y beneficios desempeñan un papel importante en la motivación de los trabajadores y en la construcción de un clima organizacional positivo. Las organizaciones que ofrecen condiciones laborales competitivas suelen tener mayores niveles de satisfacción laboral entre sus trabajadores, lo que contribuye a mejorar el desempeño organizacional.

Asimismo, los sistemas de compensación también deben diseñarse de manera equitativa y transparente para evitar percepciones de injusticia dentro de la organización. La teoría de la equidad señala que los trabajadores comparan su nivel de compensación con el de otros empleados y con el esfuerzo que realizan en su trabajo. Cuando perciben que existe una relación justa entre esfuerzo y recompensa,

tienden a mostrar mayores niveles de compromiso y motivación laboral.

En el contexto actual, muchas organizaciones están adoptando enfoques innovadores en sus sistemas de compensación, incorporando incentivos basados en el desempeño, programas de reconocimiento laboral y beneficios orientados al bienestar integral de los trabajadores.

En síntesis, la gestión del talento humano en organizaciones formales representa un componente clave para asegurar la competitividad y sostenibilidad de las empresas en el contexto actual. Mediante procesos como la planificación estratégica del talento humano, la captación y selección de personal, la formación y desarrollo de los trabajadores, la valoración del desempeño y la aplicación de sistemas de compensación y beneficios, las organizaciones pueden fortalecer su capital humano y optimizar su rendimiento organizacional.

En un entorno empresarial caracterizado por la transformación digital, la innovación tecnológica y la creciente competencia global, las organizaciones deben implementar enfoques estratégicos en la gestión del talento humano que les permitan captar, formar y conservar a los mejores profesionales. La inversión en capital humano no solo aporta a incrementar la productividad y la eficiencia organizacional, sino que también refuerza la capacidad de las empresas para adaptarse a las transformaciones del entorno y generar ventajas competitivas duraderas.

CAPITULO VI: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN CONTEXTOS DE INFORMALIDAD

La gestión del talento humano en contextos de informalidad representa uno de los mayores desafíos para el desarrollo económico y social en países en desarrollo como el Perú. La informalidad laboral constituye una característica estructural del mercado laboral peruano y afecta a la mayoría de los trabajadores y empresas, particularmente a las micro y pequeñas empresas. Este fenómeno no solo restringe el acceso de los trabajadores a derechos laborales y a la protección social, sino que también obstaculiza la aplicación de prácticas actuales de gestión del talento humano.

En el Perú, la informalidad laboral continúa siendo predominante. De acuerdo con estadísticas recientes del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), alrededor del 70 % de los trabajadores se desempeñan en condiciones de informalidad, lo que significa que la mayoría de la fuerza laboral carece de acceso a beneficios como

seguro de salud, pensiones o contratos formales de trabajo. Asimismo, estudios económicos señalan que la informalidad no solo se limita a pequeños negocios, sino que constituye un fenómeno extendido que involucra a millones de trabajadores que desarrollan actividades económicas fuera del sistema regulado.

Este contexto genera una realidad particular para la gestión del talento humano. Mientras que las organizaciones formales suelen implementar procesos estructurados de reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y compensación, en el sector informal estas prácticas suelen ser limitadas, improvisadas o inexistentes.

Las empresas informales generalmente operan con estructuras organizativas simples, recursos financieros limitados y una baja capacidad para invertir en el desarrollo del capital humano. La gestión del talento humano en contextos de informalidad, por tanto, debe analizarse desde una perspectiva distinta a la de las organizaciones formales.

En estos entornos, las relaciones laborales suelen basarse en vínculos personales, redes familiares o acuerdos informales entre empleadores y trabajadores. Aunque estas dinámicas permiten cierta flexibilidad laboral, también generan condiciones de precariedad y baja productividad que afectan el desarrollo económico del país.

6.1. Características de la gestión del trabajo en empresas informales

Las empresas informales presentan características organizativas distintas a las empresas formales. En muchos casos, estas organizaciones carecen de estructuras administrativas definidas y funcionan mediante relaciones laborales basadas en la confianza, la experiencia práctica y los vínculos sociales.

Una de las principales características de las empresas informales es su estructura organizativa flexible y poco jerárquica. En estas organizaciones, las funciones laborales suelen ser multifuncionales y los trabajadores desempeñan

diversas tareas simultáneamente. Por ejemplo, en una pequeña tienda o negocio familiar, un trabajador puede encargarse tanto de la atención al cliente como de la administración del inventario o la logística de abastecimiento.

Otra característica relevante es la ausencia de procedimientos formales de gestión del personal. A diferencia de las empresas formales, donde existen departamentos especializados de recursos humanos, en las empresas informales las decisiones relacionadas con el personal suelen ser tomadas directamente por el propietario o gerente del negocio.

Esto implica que los procesos de contratación, capacitación o evaluación del desempeño se realizan de manera informal y muchas veces sin criterios técnicos. Además, las empresas informales suelen operar en condiciones de limitado acceso a recursos financieros y tecnológicos, lo que restringe su capacidad para invertir en el desarrollo del

talento humano. La falta de acceso a crédito, capacitación empresarial y asesoría técnica limita las posibilidades de crecimiento y formalización de estas organizaciones.

Las microempresas en el Perú, operan al margen de las regulaciones laborales debido a factores como los altos costos de formalización, la burocracia administrativa y la falta de conocimiento sobre las normas laborales (Valdera y Santamaria, 2024). Como consecuencia, las empresas informales suelen mantener prácticas laborales que no cumplen con los estándares establecidos por la legislación laboral.

A pesar de estas limitaciones, las empresas informales desempeñan un papel importante en la generación de empleo. En muchos casos, estas organizaciones representan una fuente de ingresos para millones de personas que no tienen acceso a empleos formales. Por ello, comprender las dinámicas de gestión del trabajo en el sector informal resulta fundamental para diseñar estrategias que

permitan mejorar la productividad y las condiciones laborales en este sector.

6.2. Prácticas laborales en micro y pequeñas empresas

Las micro y pequeñas empresas constituyen el núcleo del tejido empresarial en el Perú. Según diversos estudios económicos, más del 99 % de las empresas del país pertenecen a este segmento, y una gran proporción de ellas opera en condiciones de informalidad (OECD, 2025). Estas empresas desempeñan un papel clave en la generación de empleo, especialmente en sectores como comercio, servicios, agricultura y construcción.

Las prácticas laborales en las micro y pequeñas empresas suelen caracterizarse por su alto grado de informalidad y flexibilidad. En muchos casos, los trabajadores no cuentan con contratos formales de trabajo y su relación laboral se basa en acuerdos verbales con el empleador.

Asimismo, los salarios suelen establecerse de manera flexible, dependiendo de factores como las ventas del negocio o la disponibilidad de recursos financieros.

Otra característica frecuente en las micro y pequeñas empresas es la participación de familiares en las actividades productivas. Muchos negocios familiares emplean a miembros del hogar sin establecer contratos laborales formales, lo que dificulta la aplicación de normas laborales y la implementación de sistemas de gestión del talento humano. Además, las microempresas suelen enfrentar limitaciones significativas en términos de capacitación y desarrollo del talento humano. Debido a la escasez de recursos financieros, muchas de estas organizaciones no pueden invertir en programas de formación profesional para sus trabajadores. Esto genera un círculo vicioso en el que la falta de capacitación limita la productividad de los trabajadores, lo que a su vez reduce la capacidad de las empresas para crecer y formalizarse.

En este sentido, diversos estudios han señalado que la informalidad en las microempresas está estrechamente relacionada con la baja productividad y la limitada inversión en capital humano. Las empresas informales suelen operar con tecnologías básicas y bajos niveles de capacitación laboral, lo que reduce su capacidad para competir en mercados más amplios.

A pesar de estas dificultades, las micro y pequeñas empresas también presentan características positivas, como su capacidad de adaptación y su flexibilidad para responder a cambios en el mercado. Estas organizaciones suelen tener una gran capacidad para identificar oportunidades económicas y adaptarse rápidamente a las necesidades de los consumidores.

6.3. Limitaciones en la gestión del talento en el sector informal

La gestión del talento humano en el sector informal enfrenta múltiples limitaciones que dificultan la implementación de

prácticas modernas de gestión de recursos humanos. Estas limitaciones se encuentran relacionadas con factores económicos, institucionales y culturales que afectan tanto a los empleadores como a los trabajadores.

Una de las principales limitaciones es la escasez de recursos financieros. Muchas empresas informales operan con márgenes de ganancia reducidos, lo que limita su capacidad para invertir en programas de capacitación, desarrollo profesional o sistemas de compensación competitivos. Como resultado, los trabajadores en el sector informal suelen tener pocas oportunidades de desarrollo profesional.

Otra limitación importante es la falta de conocimiento sobre prácticas de gestión empresarial y recursos humanos. Muchos emprendedores que operan en el sector informal carecen de formación en administración de empresas o gestión del talento humano, lo que dificulta la

implementación de estrategias organizacionales orientadas al desarrollo del capital humano.

Asimismo, la ausencia de regulación laboral efectiva en el sector informal genera condiciones laborales precarias para los trabajadores. En muchos casos, los trabajadores informales no cuentan con contratos de trabajo, seguro de salud o protección frente a accidentes laborales. Esta situación no solo perjudica el bienestar de los trabajadores, sino que también disminuye los incentivos para invertir en el fortalecimiento del talento humano.

La alta rotación laboral también representa un desafío significativo para la gestión del talento humano en el sector informal. Debido a la falta de estabilidad laboral y oportunidades de crecimiento profesional, muchos trabajadores informales cambian constantemente de empleo, lo que dificulta la acumulación de experiencia y conocimiento dentro de las organizaciones.

Además, el sector informal suele caracterizarse por bajos niveles de productividad laboral. Las empresas informales suelen subinvertir en capital, tecnología y capacitación, lo que limita su capacidad para mejorar la eficiencia productiva y generar empleos de calidad (OECD, 2025). Estas limitaciones evidencian la necesidad de desarrollar políticas públicas y estrategias empresariales orientadas a fortalecer la gestión del talento humano en el sector informal.

6.4. Cultura organizacional en entornos informales

La cultura organizacional en las empresas informales presenta características particulares que reflejan las dinámicas sociales y económicas de este sector. En muchos casos, la cultura organizacional en estos entornos se basa en relaciones personales, confianza mutua y valores compartidos entre los miembros de la organización.

Una de las características más comunes de la cultura organizacional en empresas informales es su carácter familiar o comunitario. Muchos negocios informales surgen

a partir de iniciativas familiares o redes sociales locales, lo que genera una fuerte cohesión entre los trabajadores y el propietario del negocio.

Asimismo, las empresas informales suelen tener una cultura organizacional orientada a la supervivencia económica y la adaptación al entorno. En contextos de alta incertidumbre económica, estas organizaciones desarrollan estrategias flexibles para mantener su actividad productiva y garantizar la generación de ingresos.

Sin embargo, la cultura organizacional en entornos informales también puede presentar limitaciones. La falta de estructuras organizativas formales puede generar problemas de comunicación, conflictos laborales y dificultades para coordinar las actividades productivas.

Además, la ausencia de normas laborales claras puede generar situaciones de desigualdad o abuso laboral, especialmente en sectores donde los trabajadores tienen poca capacidad de negociación frente al empleador.

6.5. Estrategias de adaptación del talento humano

A pesar de las limitaciones existentes, los trabajadores y emprendedores en el sector informal desarrollan diversas estrategias para adaptarse a las condiciones del mercado laboral. Estas estrategias reflejan la capacidad de resiliencia y creatividad de los trabajadores informales para generar oportunidades económicas en contextos de incertidumbre.

Una de las estrategias más comunes es la diversificación de actividades económicas. Muchos trabajadores informales combinan diferentes actividades productivas para asegurar un ingreso estable. Por ejemplo, una persona puede trabajar como vendedor ambulante durante el día y ofrecer servicios adicionales en otros horarios.

Otra estrategia importante es el aprendizaje práctico o aprendizaje en el trabajo. En ausencia de programas formales de capacitación, muchos trabajadores informales adquieren habilidades laborales a través de la experiencia directa y la observación de otros trabajadores.

Asimismo, las redes sociales y comunitarias desempeñan un papel fundamental en la gestión del talento humano en el sector informal. Las relaciones familiares, amistades y redes comunitarias facilitan el acceso a oportunidades laborales, financiamiento informal y apoyo económico en momentos de crisis.

En los últimos años, también se ha observado un creciente interés por parte de algunos emprendedores informales en procesos de formalización y profesionalización empresarial. Programas de capacitación, incubadoras de negocios y políticas públicas orientadas al fortalecimiento de las microempresas pueden contribuir a mejorar la gestión del talento humano en este sector.

En conclusión, la gestión del talento humano en contextos de informalidad constituye un desafío complejo que refleja las profundas desigualdades estructurales del mercado laboral peruano. La alta prevalencia de la informalidad laboral limita la aplicación de prácticas modernas de gestión

de recursos humanos y genera condiciones de trabajo precarias para millones de trabajadores.

Las empresas informales suelen operar con estructuras organizativas simples, recursos limitados y escasas oportunidades de desarrollo profesional para sus trabajadores. No obstante, estas organizaciones también muestran una notable capacidad de adaptación y resiliencia frente a las condiciones del mercado.

Fortalecer la gestión del talento humano en el sector informal requiere la implementación de políticas públicas integrales orientadas a promover la formalización empresarial, mejorar el acceso a capacitación laboral y facilitar el acceso de las microempresas a financiamiento y tecnología. Asimismo, es necesario fomentar una cultura empresarial que reconozca la importancia del capital humano como un factor clave para el desarrollo económico y social.

En este contexto, la transición hacia una economía más formal y productiva dependerá en gran medida de la

capacidad del país para fortalecer las capacidades de su capital humano y promover oportunidades laborales dignas para todos los trabajadores.

CAPITULO VII: IMPACTO DE LA INFORMALIDAD EN EL DESARROLLO DEL TALENTO

La informalidad laboral representa uno de los principales retos estructurales para el progreso económico y social de los países en desarrollo, particularmente en América Latina. En el caso del Perú, este fenómeno adquiere una magnitud especialmente significativa, dado que una gran proporción de la población ocupada trabaja en condiciones informales. Esta situación tiene profundas implicancias no solo para el bienestar de los trabajadores, sino también para el desarrollo del talento humano, la productividad económica y la competitividad del país.

La informalidad laboral se caracteriza por la ausencia de regulación institucional en las relaciones laborales, lo que implica que los trabajadores carecen de protección social, estabilidad laboral y acceso a mecanismos formales de desarrollo profesional. En el Perú, aproximadamente siete de cada diez trabajadores se encuentran en la informalidad,

lo que evidencia la magnitud del problema y su impacto en el mercado laboral nacional. Esta situación limita significativamente las oportunidades de desarrollo del capital humano, ya que los trabajadores informales suelen enfrentar condiciones laborales precarias y escasas oportunidades de capacitación o crecimiento profesional.

El desarrollo del talento humano depende en gran medida de la existencia de condiciones laborales adecuadas que permitan a los trabajadores adquirir habilidades, mejorar sus competencias y desarrollar trayectorias profesionales sostenibles. Sin embargo, en contextos de informalidad laboral, estas condiciones suelen estar ausentes. Como resultado, el talento de millones de trabajadores permanece subutilizado, lo que limita tanto su desarrollo individual como el crecimiento económico del país.

7.1. Precariedad laboral y limitaciones en el desarrollo profesional

Uno de los efectos más evidentes de la informalidad laboral es la precariedad en las condiciones de trabajo. Los trabajadores informales generalmente carecen de contratos formales, beneficios laborales y estabilidad en el empleo. Esta situación genera incertidumbre laboral y limita las posibilidades de planificación profesional a largo plazo.

En el Perú, la informalidad implica que la mayoría de los trabajadores no acceden a derechos laborales básicos como seguro de salud, pensiones o vacaciones pagadas (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2025). La ausencia de estos beneficios no solo afecta el bienestar de los trabajadores, sino que también reduce los incentivos para invertir en su propio desarrollo profesional. Cuando los trabajadores carecen de estabilidad laboral, suelen priorizar la generación inmediata de ingresos en lugar de invertir tiempo y recursos en su formación o capacitación.

La inestabilidad laboral también se manifiesta en la inestabilidad del empleo. Muchos trabajadores informales

realizan actividades económicas temporales o de corta duración, lo que dificulta la acumulación de experiencia laboral y el desarrollo de carreras profesionales. Esta situación es particularmente evidente en sectores como el comercio informal, el trabajo doméstico y el trabajo independiente, donde las relaciones laborales suelen ser informales y altamente variables.

Diversos estudios han señalado que la informalidad laboral genera trayectorias laborales fragmentadas, caracterizadas por cambios frecuentes de empleo y periodos de desempleo o subempleo. Estas trayectorias laborales discontinuas dificultan la acumulación de capital humano y limitan el desarrollo de habilidades especializadas.

Asimismo, la precariedad laboral también afecta la motivación y el compromiso de los trabajadores. Cuando los trabajadores perciben que su empleo carece de estabilidad o reconocimiento, tienden a mostrar menores niveles de compromiso con sus actividades laborales. Esta situación

puede generar un círculo vicioso en el que la baja motivación laboral conduce a bajos niveles de productividad y escasas oportunidades de desarrollo profesional.

7.2. Falta de acceso a capacitación y formación laboral

El acceso a la capacitación y formación profesional constituye un elemento fundamental para el desarrollo del talento humano. Las organizaciones que invierten en programas de capacitación suelen mejorar las habilidades de sus trabajadores, aumentar su productividad y fortalecer su competitividad en el mercado.

No obstante, en el sector informal el acceso a programas de formación suele ser reducido. Las empresas informales, por lo general, carecen de recursos económicos para invertir en la capacitación de sus trabajadores. Asimismo, muchos trabajadores informales no disponen de acceso a programas de formación formal debido a su condición laboral irregular.

La falta de capacitación laboral tiene consecuencias significativas para el desarrollo del capital humano. Los trabajadores informales suelen adquirir habilidades a través de la experiencia práctica o el aprendizaje informal, lo que puede limitar la adquisición de competencias técnicas avanzadas. Este tipo de aprendizaje empírico puede ser útil para ciertas actividades económicas, pero no siempre permite desarrollar habilidades que faciliten la movilidad laboral o el acceso a empleos de mayor calidad.

Asimismo, la falta de formación profesional también limita la habilidad de los trabajadores para ajustarse a las transformaciones tecnológicas y productivos. En un contexto de transformación digital y automatización de procesos, las habilidades tecnológicas y digitales se han convertido en competencias clave para el mercado laboral. Sin embargo, los trabajadores informales suelen tener menos oportunidades de adquirir estas competencias, lo que aumenta el riesgo de exclusión laboral.

De acuerdo con estudios sobre el mercado laboral peruano, la informalidad se encuentra fuertemente vinculada con niveles reducidos de educación y capacitación laboral, lo que contribuye a mantener ciclos de baja productividad y pobreza en el trabajo (OECD, 2025). Esta realidad pone de manifiesto la necesidad de reforzar las políticas públicas orientadas a ampliar el acceso a la formación profesional y al desarrollo de competencias laborales.

7.3. Desigualdad en oportunidades laborales

La informalidad laboral también contribuye a la reproducción de desigualdades en el mercado laboral. Los trabajadores informales suelen enfrentar mayores dificultades para acceder a empleos de calidad, ingresos estables y oportunidades de desarrollo profesional.

Estas desigualdades se manifiestan especialmente en grupos vulnerables como jóvenes, mujeres y trabajadores rurales. Por ejemplo, las estadísticas del mercado laboral peruano muestran que los jóvenes presentan tasas

particularmente altas de informalidad laboral, lo que limita sus oportunidades de adquirir experiencia laboral y desarrollar habilidades profesionales.

La desigualdad en oportunidades laborales también se refleja en las diferencias salariales entre trabajadores formales e informales. En muchos casos, los trabajadores informales perciben ingresos significativamente menores que sus contrapartes en el sector formal. Esta brecha salarial no solo afecta el bienestar económico de los trabajadores, sino que también reduce su capacidad para invertir en educación, capacitación y desarrollo profesional.

Además, la informalidad laboral también puede generar desigualdades territoriales. En zonas rurales y regiones con menor desarrollo económico, las oportunidades de empleo formal suelen ser limitadas. Como resultado, los trabajadores en estas regiones dependen en gran medida de actividades informales para generar ingresos.

Estas desigualdades estructurales contribuyen a mantener la exclusión social y económica de amplios sectores de la población. La carencia de acceso a empleos formales y a oportunidades de crecimiento profesional restringe la movilidad social y disminuye las posibilidades de mejorar las condiciones de vida.

7.4. Efectos en la productividad y competitividad del país

La informalidad laboral no solo perjudica a los trabajadores de manera individual, sino que también genera efectos relevantes en la productividad y la competitividad de la economía nacional. Las empresas informales suelen desenvolverse con niveles reducidos de capital, tecnología y capacitación laboral, lo que restringe su capacidad para optimizar la eficiencia productiva.

En el Perú, diversos estudios han demostrado que los trabajadores informales presentan niveles de productividad significativamente inferiores a los trabajadores formales.

Por ejemplo, se estima que los trabajadores formales pueden producir hasta seis veces más que los trabajadores informales, lo que evidencia la relación entre formalidad laboral y productividad económica (IPE, 2025).

La baja productividad asociada a la informalidad tiene implicancias importantes para el crecimiento económico del país. Cuando una gran parte de la fuerza laboral se encuentra en actividades informales de baja productividad, el potencial de crecimiento económico se reduce significativamente. Esto limita la capacidad del país para generar empleo de calidad, aumentar los ingresos de la población y mejorar los niveles de bienestar social.

Asimismo, la informalidad laboral también afecta la competitividad internacional de las empresas. Las empresas informales suelen enfrentar dificultades para acceder a financiamiento, tecnología y mercados internacionales. Como resultado, su capacidad para competir en mercados globales es limitada.

La alta informalidad también reduce la recaudación fiscal del Estado, lo que limita la disponibilidad de recursos para invertir en educación, infraestructura y programas de desarrollo económico. Esta situación puede generar un círculo vicioso en el que la falta de inversión pública limita el desarrollo del capital humano y perpetúa las condiciones de informalidad laboral.

7.5. Consecuencias para la innovación y el desarrollo empresarial

La innovación y el desarrollo empresarial dependen en gran medida de la capacidad de las organizaciones para aprovechar el talento humano y generar nuevas ideas, productos o procesos productivos. Sin embargo, en contextos de informalidad laboral, estas condiciones suelen estar ausentes.

Las empresas informales generalmente operan con recursos limitados y se enfocan principalmente en actividades económicas de subsistencia. Como resultado,

estas organizaciones suelen invertir poco en investigación, desarrollo e innovación.

Asimismo, la informalidad también puede limitar la creación de redes empresariales y la colaboración entre empresas. Las empresas formales suelen participar en redes de cooperación empresarial, asociaciones sectoriales y programas de innovación que facilitan el intercambio de conocimientos y experiencias. Sin embargo, las empresas informales suelen estar excluidas de estas redes, lo que limita su acceso a información, tecnología y oportunidades de crecimiento.

La falta de innovación en el sector informal también tiene implicancias para el desarrollo económico del país. Cuando una gran parte de las empresas opera con bajos niveles de innovación y tecnología, la economía tiende a concentrarse en actividades de baja productividad y escaso valor agregado.

Por ello, diversos especialistas han señalado que la reducción de la informalidad laboral constituye una condición fundamental para promover la innovación y el desarrollo empresarial en el país. Fortalecer la formalización empresarial puede facilitar el acceso de las empresas a financiamiento, tecnología y programas de apoyo a la innovación.

En conclusión, la informalidad laboral representa uno de los principales obstáculos para el desarrollo del talento humano en el Perú. Las condiciones laborales precarias, la falta de acceso a capacitación y formación profesional, la desigualdad en oportunidades laborales y los bajos niveles de productividad constituyen factores que limitan el desarrollo del capital humano y reducen el potencial de crecimiento económico del país.

La elevada presencia de la informalidad laboral implica que millones de trabajadores no pueden desarrollar plenamente sus habilidades y capacidades. Esta situación no solo afecta

el bienestar individual de los trabajadores, sino que también limita la competitividad de las empresas y el crecimiento económico del país.

Superar este desafío requiere la implementación de políticas públicas integrales orientadas a promover la formalización del empleo, ampliar el acceso a la educación y la formación laboral, y fortalecer el desarrollo del capital humano. Asimismo, es necesario fomentar un entorno empresarial que promueva la innovación, la productividad y el crecimiento sostenible. En última instancia, el desarrollo del talento humano constituye uno de los pilares fundamentales para el progreso económico y social. Reducir la informalidad laboral y fortalecer las oportunidades de crecimiento profesional para todos los trabajadores representa un desafío clave para construir una economía más productiva, inclusiva y competitiva.

CAPITULO VIII: INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La innovación en la gestión del talento humano se ha transformado en un factor esencial para el desarrollo organizacional en el contexto de la economía global actual. Las innovaciones tecnológicas y las modificaciones en las estructuras organizativas y las nuevas expectativas de los trabajadores han impulsado una profunda evolución en las prácticas tradicionales de gestión de recursos humanos. En la actualidad, las organizaciones enfrentan el desafío de desarrollar estrategias innovadoras que permitan atraer, desarrollar y retener talento en entornos altamente competitivos y dinámicos.

La gestión del talento humano ha pasado de ser una función administrativa centrada en la gestión del personal a convertirse en un componente estratégico de las organizaciones. La incorporación de tecnologías digitales, la aparición de nuevas modalidades laborales y el surgimiento

de enfoques organizacionales centrados en la innovación han redefinido el papel de los departamentos de recursos humanos. En este contexto, la innovación en la gestión del talento humano implica la adopción de nuevas herramientas, procesos y modelos organizacionales que permitan mejorar la eficiencia, fortalecer el compromiso de los trabajadores y promover el desarrollo del capital humano.

Asimismo, la digitalización de los procesos de recursos humanos ha generado nuevas oportunidades para mejorar la gestión del desempeño, la capacitación y el reclutamiento de personal en las organizaciones (Tamani, 2025).

8.1. Transformación digital en la gestión de recursos humanos

La digitalización representa uno de los principales factores que impulsan la innovación en la gestión del talento humano. En las últimas décadas, el avance de las tecnologías digitales ha permitido automatizar numerosos procesos

organizacionales, facilitando la gestión de la información y la toma de decisiones estratégicas.

En el ámbito de los recursos humanos, la transformación digital se manifiesta a través de la incorporación de sistemas de gestión del talento, plataformas de análisis de datos laborales y herramientas digitales de comunicación organizacional.

La digitalización ha permitido que las organizaciones adopten sistemas integrados de gestión de recursos humanos que facilitan la administración de procesos como la captación de personal y la valoración del desempeño y la gestión de la capacitación. Estas plataformas digitales permiten almacenar y analizar grandes volúmenes de información sobre los trabajadores, lo que facilita la identificación de talentos, el seguimiento del desempeño laboral y la planificación de estrategias de desarrollo profesional.

Además, la implementación de tecnologías como la inteligencia artificial y el análisis de datos ha permitido aumentar la exactitud de los procesos de selección de personal. Los algoritmos de análisis de datos pueden identificar patrones en la información de los candidatos y predecir su desempeño potencial dentro de la organización.

La transformación digital también ha contribuido a mejorar la comunicación interna dentro de las organizaciones. Las plataformas digitales de colaboración permiten que los trabajadores compartan información, coordinen actividades y desarrollen proyectos de manera más eficiente, incluso cuando trabajan en diferentes ubicaciones geográficas.

Según estudios recientes sobre gestión digital del talento humano, la adopción de tecnologías está transformando profundamente las prácticas de recursos humanos, permitiendo mejorar la eficiencia organizacional y fortalecer la toma de decisiones estratégicas (Aydin et al., 2024).

No obstante, la transformación digital también plantea desafíos para las organizaciones. La implementación a incorporación de nuevas tecnologías exige inversiones importantes en infraestructura tecnológica y formación del personal. Además, las organizaciones deben gestionar adecuadamente la resistencia al cambio que puede surgir entre los trabajadores cuando se introducen nuevas herramientas tecnológicas.

8.2. Nuevas tendencias en la gestión del talento

La evolución del entorno laboral ha generado nuevas tendencias en la gestión del talento humano que reflejan los cambios en las expectativas de los trabajadores y en las necesidades de las organizaciones.

Una de las tendencias más destacadas es el enfoque en la experiencia del trabajador. Las organizaciones actuales reconocen que el bienestar y la satisfacción en el trabajo influyen directamente en su rendimiento y compromiso institucional. Por esta razón, muchas empresas han

empezado a aplicar estrategias dirigidas a optimizar la experiencia laboral de sus empleados, incluyendo programas de bienestar, flexibilidad laboral y desarrollo profesional.

Otra tendencia importante es el enfoque en el aprendizaje continuo. En un contexto de cambios tecnológicos acelerados, las habilidades laborales pueden volverse obsoletas rápidamente.

Las organizaciones reconocen que la diversidad cultural, de género y de experiencia puede contribuir a generar nuevas ideas y mejorar la innovación organizacional.

Las investigaciones sobre tendencias en recursos humanos señalan que la transformación digital, el bienestar laboral y los modelos de trabajo flexible constituyen algunas de las principales tendencias que están redefiniendo la administración del talento humano en las organizaciones actuales.

Otra tendencia relevante es la creciente importancia del análisis de datos en recursos humanos, denominado como people analytics. Esta herramienta permite analizar información sobre el desempeño, la satisfacción laboral y la rotación del personal para identificar patrones y diseñar estrategias organizacionales más efectivas.

8.3. Trabajo remoto y nuevas modalidades laborales

Uno de los cambios más significativos en la gestión del talento humano en los últimos años ha sido la expansión del trabajo remoto y las modalidades laborales flexibles. Este fenómeno se aceleró significativamente durante la pandemia de COVID-19, cuando muchas organizaciones adoptaron el teletrabajo como una estrategia para mantener la continuidad de sus operaciones.

El trabajo remoto ha modificado la forma en que las organizaciones administran el talento humano. Las empresas han tenido que desarrollar nuevas estrategias para supervisar el desempeño de los trabajadores, mantener

la comunicación interna y fortalecer la cultura organizacional en entornos virtuales.

Diversos estudios han demostrado que la implementación de políticas de trabajo remoto puede mejorar la productividad y el compromiso de los trabajadores cuando se combina con una infraestructura tecnológica adecuada y estrategias efectivas de gestión del personal.

Asimismo, el trabajo remoto ofrece beneficios importantes para los trabajadores, como mayor flexibilidad laboral, mejor conciliación entre la vida personal y laboral y reducción de los tiempos de desplazamiento hacia el lugar de trabajo.

No obstante, el trabajo remoto también plantea retos para las organizaciones. Entre estos desafíos se encuentran la dificultad para mantener la cohesión de los equipos de trabajo, la necesidad de desarrollar nuevas habilidades de liderazgo digital y la gestión del bienestar emocional de los trabajadores en entornos virtuales.

En respuesta a estos desafíos, muchas organizaciones han adoptado modelos modalidades laborales híbridas que integran el trabajo presencial con el trabajo remoto. Estos modelos permiten aprovechar los beneficios de ambas modalidades laborales y mejorar la flexibilidad organizacional.

8.4. Cultura organizacional orientada a la innovación

La cultura organizacional constituye un factor clave para promover la innovación en la gestión del talento humano. Una cultura organizacional enfocada en la innovación fomenta la creatividad, la experimentación y la colaboración entre los trabajadores.

Las organizaciones innovadoras suelen promover valores como la apertura al cambio, la formación permanente y la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones. Estas organizaciones reconocen que la innovación no solo depende de la tecnología, sino también

de la habilidad de las personas para crear nuevas ideas y optimizar los procesos organizacionales.

Una cultura organizacional orientada a la innovación también implica la creación de entornos laborales que promuevan la confianza, la comunicación transparente y la cooperación entre los trabajadores. Cuando los empleados se sienten apreciados y cuentan con la posibilidad de expresar sus ideas, es más probable que aporten al desarrollo de soluciones innovadoras.

Además, las organizaciones innovadoras suelen fomentar la experimentación y el aprendizaje a partir de los errores. En lugar de penalizar el fracaso, estas organizaciones lo consideran una oportunidad para aprender y mejorar.

Las investigaciones sobre gestión organizacional señalan que la innovación organizacional está estrechamente vinculada con la capacidad de las empresas para desarrollar culturas organizacionales flexibles y orientadas al aprendizaje continuo (Gómez, 2026).

8.5. Liderazgo y gestión del cambio

El liderazgo ejerce un rol clave en la innovación de la gestión del talento humano. Los líderes organizacionales son responsables de impulsar la transformación corporativa y promover la adopción de nuevas prácticas de gestión del talento.

En el contexto actual, los líderes deben desarrollar habilidades que les permitan gestionar el cambio organizacional y adaptarse a entornos empresariales caracterizados por la incertidumbre y la complejidad. Entre estas habilidades se encuentran la capacidad de comunicación, la inteligencia emocional, la visión estratégica y la capacidad de inspirar a los trabajadores.

La gestión del cambio implica diseñar estrategias que permitan introducir nuevas prácticas organizacionales sin generar resistencia excesiva entre los trabajadores. Esto requiere una comunicación clara sobre los objetivos del cambio, la intervención de los trabajadores en los procesos

de transformación y la implementación gradual de nuevas herramientas o procesos.

Además, los líderes deben fomentar una cultura organizacional que priorice el aprendizaje permanente y la innovación. Esto implica incentivar la creatividad, reconocer los logros de los trabajadores y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional.

Las investigaciones sobre liderazgo organizacional destacan que los líderes que adoptan estilos de liderazgo participativo y transformacional suelen producir niveles más altos de compromiso y motivación entre los trabajadores, lo que facilita la implementación de procesos de innovación organizacional.

En síntesis, la innovación en la gestión del talento humano representa un factor clave para el desarrollo organizacional en el contexto actual. La digitalización, las nuevas modalidades laborales y la evolución de las expectativas de

los trabajadores han generado la necesidad de adoptar enfoques innovadores en la gestión del capital humano.

La incorporación de tecnologías digitales, el desarrollo de culturas organizacionales orientadas a la innovación y el fortalecimiento del liderazgo organizacional son factores clave para promover la transformación de la gestión del talento humano. De igual manera, la implementación de modelos laborales flexibles y estrategias de formación continua permite a las organizaciones ajustarse a las transformaciones del entorno empresarial.

En un escenario global marcado por la competencia por el talento y la acelerada evolución tecnológica, las organizaciones que consigan innovar en la gestión del talento humano tendrán mayores posibilidades de mejorar su productividad, fortalecer su competitividad y generar ventajas estratégicas sostenibles.

CAPITULO IX: PROPUESTAS PARA FORTALECER LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y REDUCIR LA INFORMALIDAD EN EL PERÚ

La informalidad laboral representa uno de los problemas estructurales más duraderos del mercado laboral peruano. A pesar de los avances económicos registrados en las últimas décadas, el país continúa presentando una de las tasas de informalidad más altas de América Latina. Esta situación presenta consecuencias relevantes para el desarrollo del capital humano, la productividad económica y la competitividad empresarial. En el Perú, aproximadamente siete de cada diez trabajadores se encuentran en condiciones de informalidad, lo que restringe su acceso a derechos laborales, protección social y oportunidades de crecimiento profesional.

La alta informalidad no solo afecta el bienestar de los trabajadores, sino que también genera un entorno económico caracterizado por bajos niveles de productividad,

escasa inversión en innovación y limitadas oportunidades de crecimiento empresarial. Las empresas informales suelen operar con tecnologías básicas, baja capacitación laboral y escaso acceso a financiamiento, lo que dificulta su integración en cadenas productivas formales y en mercados internacionales (OECD, 2025).

Frente a este escenario, resulta fundamental diseñar estrategias integrales que permitan fortalecer la gestión de recursos humanos y promover la formalización del empleo en el país. Estas estrategias deben involucrar la participación activa del sector público, el sector privado y las instituciones educativas, así como el desarrollo de políticas públicas dirigidas a mejorar la calidad del empleo, fortalecer la formación profesional y fomentar la innovación empresarial.

9.1. Lineamientos estratégicos para el sector público

El sector público tiene un papel relevante en la promoción de políticas orientadas a reducir la informalidad laboral y

fortalecer el desarrollo del talento humano. Las políticas públicas deben enfocarse en generar condiciones institucionales, regulatorias y económicas que incentiven la formalización del empleo y el desarrollo del capital humano.

Uno de los principales lineamientos estratégicos consiste en la simplificación de los procesos de formalización empresarial. Muchos emprendedores y pequeñas empresas operan en la informalidad debido a la complejidad de los trámites administrativos, los elevados costos normativos y la carencia de información sobre las ventajas de la formalización. La simplificación de los procedimientos administrativos y la digitalización de los servicios públicos pueden facilitar el acceso de los emprendedores al sistema formal.

Asimismo, las políticas públicas deben orientarse a reducir los costos de formalización laboral, particularmente para las micro y pequeñas empresas. Diversos estudios han señalado que los costos laborales no salariales, como los

aportes a la seguridad social y los costos administrativos, pueden representar una barrera significativa para la formalización del empleo (OECD, 2023).

En este sentido, organismos internacionales han recomendado la implementación de sistemas de contribuciones progresivas que permitan reducir los costos laborales para los trabajadores de bajos ingresos y las pequeñas empresas. Este tipo de políticas puede incentivar la formalización laboral sin afectar el equilibrio financiero del sistema de seguridad social (OECD, 2025).

Otro lineamiento estratégico importante es el reforzamiento de los sistemas de supervisión laboral y cumplimiento de la normativa laboral. La informalidad laboral suele persistir cuando las entidades responsables de verificar el cumplimiento de las normas laborales carecen de recursos o capacidad para realizar sus funciones de manera efectiva. Fortalecer las instituciones laborales puede contribuir a reducir la informalidad y mejorar las condiciones de trabajo.

Además, el sector público debe promover políticas orientadas a fortalecer el rendimiento de las empresas, sobre todo de las micro y pequeñas empresas. Programas de asistencia técnica, capacitación empresarial y acceso a financiamiento pueden contribuir a mejorar la competitividad de estas organizaciones y facilitar su transición hacia la formalidad.

Las políticas públicas también deben enfocarse en mejorar la eficiencia de los servicios públicos, incluyendo educación, infraestructura y sistemas de protección social. Cuando los ciudadanos consideran que los impuestos se convierten en servicios públicos de calidad, es más probable que las empresas y los trabajadores decidan integrarse a la economía formal (OECD, 2025).

9.2. Recomendaciones para el sector privado

El sector empresarial cumple una función fundamental en la promoción de prácticas laborales responsables y en el fortalecimiento del talento humano dentro de las

organizaciones. Las empresas pueden contribuir significativamente a la reducción de la informalidad laboral mediante la implementación de estrategias dirigidas a mejorar la calidad del empleo y fortalecer la gestión del talento humano.

Una de las principales recomendaciones para el sector privado consiste en adoptar modelos de gestión del talento humano basados en la mejora de capacidades y el aprendizaje continuo. Las empresas que invierten en capacitación laboral suelen mejorar la productividad de sus trabajadores.

Asimismo, las organizaciones deben implementar sistemas de reclutamiento y selección transparentes, así como políticas de remuneración justas y competitivas. Estas prácticas pueden contribuir a mejorar la motivación y la implicación de los trabajadores, lo cual a su vez impulsa el desarrollo del talento humano dentro de las asociaciones.

Otra recomendación importante es promover alianzas empresariales para el desarrollo de talento humano. Las empresas pueden colaborar entre sí para desarrollar programas de capacitación sectorial, compartir conocimientos y promover la innovación empresarial.

Las grandes empresas también realizan un papel de mucha importancia en la formalización del empleo mediante la integración de pequeñas empresas formales en sus cadenas de valor. Cuando las grandes empresas establecen relaciones comerciales con proveedores formales, se generan incentivos para que las pequeñas empresas adopten prácticas laborales formales.

Además, las empresas deben adoptar estrategias de responsabilidad social empresarial orientadas al desarrollo del capital humano. Estas estrategias pueden incluir programas de capacitación comunitaria, promoción del emprendimiento y apoyo a iniciativas de educación técnica.

9.3. Rol de la educación y formación profesional

La educación y la capacitación profesional representan factores esenciales para mejorar la gestión del talento humano y disminuir la informalidad laboral. Un sistema educativo que promueva el desarrollo de habilidades relevantes para el mercado laboral puede contribuir significativamente a mejorar la empleabilidad de los trabajadores.

Uno de los principales retos del sistema educativo peruano es la falta de articulación entre la preparación profesional y las exigencias del mercado laboral. En numerosos casos, los programas de estudio no se ajustan a las necesidades del sector productivo, lo que ocasiona dificultades para que los egresados accedan a empleos vinculados con su formación.

Diversos estudios han señalado que solo una parte de los egresados de programas técnicos o profesionales logra emplearse en ocupaciones relacionadas con su formación académica (OECD, 2025). Esto evidencia la necesidad de

fortalecer la articulación entre el sistema educativo y el mercado laboral.

Una estrategia clave para abordar este desafío es la implementación de sistemas de formación profesional dual, que combinen la educación académica con la formación práctica en empresas. Este enfoque educativo posibilita que los estudiantes adquirir experiencia laboral mientras desarrollan sus habilidades técnicas.

Asimismo, resulta fundamental promover programas de formación continua o aprendizaje durante toda la vida. En un contexto de cambios tecnológicos acelerados, los trabajadores necesitan actualizar constantemente sus capacidades para seguir siendo competitivos en el mercado laboral.

Las políticas educativas también deben enfocarse en fortalecer las habilidades digitales y tecnológicas, que se han convertido en competencias esenciales para el empleo en la economía moderna. La incorporación de tecnologías

digitales en los procesos educativos puede contribuir a mejorar la calidad de la formación profesional.

9.4. Articulación entre gobierno, empresas y academia

La reducción de la informalidad laboral y el reforzamiento de la gestión del talento humano requieren una estrecha colaboración entre el gobierno, el sector empresarial y las instituciones educativas. Esta articulación permite desarrollar estrategias integrales que se ajusten a las demandas del mercado laboral y promuevan el desarrollo del capital humano.

El gobierno puede desempeñar un papel facilitador mediante la generación de espacios de conversación entre los diferentes actores del sistema productivo. Estas plataformas de cooperación pueden contribuir a identificar las necesidades de talento en los diferentes sectores económicos y diseñar programas de formación profesional adecuados.

Las universidades y centros de formación técnica también deben fortalecer sus vínculos con el sector empresarial mediante la creación de programas de prácticas profesionales, proyectos de investigación aplicada y programas de innovación tecnológica.

La cooperación entre universidades y empresas puede contribuir a mejorar la transferencia de conocimientos y fomentar la innovación empresarial. Asimismo, esta cooperación posibilita que los estudiantes obtengan experiencia y desarrollen habilidades relevantes para el mercado laboral.

La creación de ecosistemas de innovación y desarrollo del talento humano puede facilitar la articulación entre los diferentes actores del sistema productivo. Estos ecosistemas pueden incluir incubadoras de empresas, centros de investigación, programas de emprendimiento y redes de colaboración empresarial.

9.5. Perspectivas futuras del mercado laboral peruano

El mercado laboral peruano enfrenta importantes desafíos en el contexto de la innovación tecnológica y las modificaciones en la economía mundial. La digitalización, la automatización de procesos y la expansión de nuevas formas de trabajo están transformando la naturaleza del empleo y las competencias requeridas en el mercado laboral.

En este contexto, el desarrollo del talento humano se convierte en una pieza principal para la competitividad del país. Las economías que logren desarrollar sistemas educativos y laborales capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos tendrán más posibilidades de expansión económica y progreso social.

Asimismo, la reducción de la informalidad laboral constituye una condición fundamental para mejorar la productividad económica y promover la innovación empresarial. La formalización del empleo permite a las empresas acceder a

financiamiento, tecnología y mercados internacionales, lo que contribuye a fortalecer su competitividad.

El porvenir del mercado laboral peruano dependerá en gran parte de la capacidad del país para aplicar políticas públicas que impulsen la formalización del empleo, fortalezcan el sistema educativo y fomenten la innovación empresarial.

En conclusión, la informalidad laboral constituye uno de los principales retos para el progreso económico y social del Perú. La alta prevalencia de la informalidad limita el desarrollo del talento humano, reduce la productividad económica y dificulta la competitividad de las empresas.

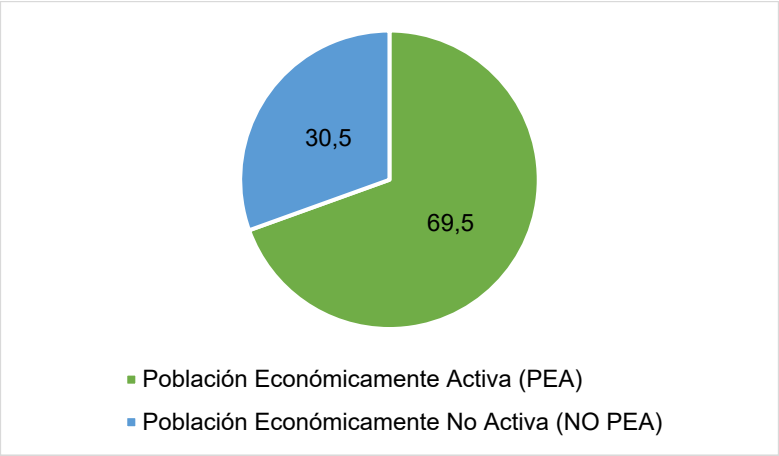
Superar este desafío requiere la implementación de estrategias integrales que involucren al sector público. La simplificación de los procesos de formalización, la disminución de los costos laborales, el fortalecimiento de la educación y la promoción de la innovación empresarial constituyen elementos clave para avanzar hacia un mercado laboral más formal y competitivo.

El desarrollo del talento humano representa uno de los fundamentos esenciales para el desarrollo de la economía sostenible. Promover la formalización del empleo y fortalecer las capacidades de la fuerza laboral permitirá construir una economía más productiva, inclusiva y resiliente.

CAPITULO X: ANALISIS DE DATOS

Gráfico 1

Población en edad de trabajar en Perú, según condición de actividad al primer trimestre de 2025 (%).



Nota. Elaboración propia en base a la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN) del INEI.

En el periodo de análisis, la PEA del país, alcanzó 18 millones 477 mil 200 personas, que equivale el 69,5% de la PET. En tanto, la No PEA representó el 30,5% (8 millones 124 mil 100 personas).

Tabla 1

Población en edad de trabajar en Perú, según condición de actividad y área de residencia de 2024 al 2025.

Área de residencia / Condición de actividad	Año		Variación	
	2024	2025	Absoluta	%
Urbana (en miles de personas)				
Población en Edad de Trabajar	**22,100,3**	**22,500,7**	**400,4**	**1,8**
PEA	14,980,1	15,143,5	163,4	1,1
NO PEA	7,120,2	7,357,1	236,9	3,3
Rural (en miles de personas)				
Población en Edad de Trabajar	**4,716,3**	**4,100,6**	**-75,7**	**-1.8**
PEA	3,364,1	3,333,7	-30,4	-0,9
NO PEA	812,2	767,0	-45,2	-5,6
Total (en miles de personas)				
Población en Edad de Trabajar	**26,276,6**	**26,601,3**	**324,7**	**1,2**
PEA	18,344,2	18,477,2	133,0	0,7
NO PEA	7,932,4	8,124,1	191,7	2,4

Nota. Elaboración propia en base a la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN) del INEI.

La información presentada evidencia una dinámica diferenciada de la población en edad de trabajar en el Perú entre 2024 y 2025, marcada por contrastes claros entre el ámbito urbano y rural, así como por cambios en la composición según condición de actividad. En términos generales, se observa un crecimiento moderado de la población en edad de trabajar a nivel nacional, pasando de 26,276.6 a 26,601.3 miles de personas, lo que representa un incremento absoluto de 324.7 miles y una variación relativa de 1.2%. Este aumento refleja una expansión demográfica que, aunque no es acelerada, mantiene una tendencia positiva que impacta directamente en el mercado laboral potencial del país.

Al analizar el ámbito urbano, se aprecia que este crecimiento está principalmente impulsado por las ciudades. La población en edad de trabajar urbana se incrementa de 22,100.3 a 22,500.7 miles de personas, con un aumento de 400.4 miles (1.8%), lo cual indica que las áreas urbanas continúan concentrando la mayor parte del crecimiento

poblacional en edad laboral. Dentro de este grupo, la Población Económicamente Activa (PEA) también registra un incremento, pasando de 14,980.1 a 15,143.5 miles, lo que representa una variación de 1.1%. Este comportamiento sugiere una mayor incorporación de personas al mercado laboral urbano, aunque a un ritmo menor que el crecimiento total de la población en edad de trabajar. Por otro lado, la población No PEA en zonas urbanas muestra un aumento más significativo (3.3%), lo que podría interpretarse como un incremento en personas que, pese a estar en edad de trabajar, no participan activamente en el mercado laboral, posiblemente debido a estudios, labores domésticas u otras razones.

En contraste, el ámbito rural presenta una tendencia decreciente en todos sus indicadores. La población en edad de trabajar disminuye de 4,716.3 a 4,100.6 miles de personas, con una reducción de 75.7 miles (-1.8%), lo que evidencia un proceso de contracción poblacional en estas zonas. Este fenómeno puede estar asociado a procesos de

migración interna hacia las ciudades, en busca de mayores oportunidades económicas y acceso a servicios. Asimismo, tanto la PEA como la No PEA rural experimentan caídas, siendo más pronunciada en esta última (-5.6%) en comparación con la PEA (-0.9%). Esto sugiere no solo una reducción del potencial laboral rural, sino también una disminución de la población que permanece fuera del mercado laboral en estas áreas.

A nivel agregado, la PEA total del país crece ligeramente de 18,344.2 a 18,477.2 miles de personas (0.7%), lo que indica que la oferta laboral continúa expandiéndose, aunque a un ritmo menor que el crecimiento de la población en edad de trabajar. En cambio, la población No PEA muestra un incremento más significativo (2.4%), lo que podría reflejar cambios estructurales en la participación laboral, tales como el aumento en la matrícula educativa, envejecimiento poblacional o desincentivos para participar en el mercado de trabajo.

En conjunto, los datos revelan un aumento en la población inactiva. Esto plantea desafíos importantes para la gestión del empleo y las políticas públicas, especialmente en lo que respecta a la generación de oportunidades laborales en zonas urbanas y la revitalización económica del ámbito rural, a fin de reducir brechas territoriales y mejorar la inclusión productiva a nivel nacional.

Tabla 2

Población Económicamente Activa en Perú, según sexo y grupo de edad de 2024 a 2025 (miles de personas).

Sexo / Grupo de Edad	Año		Variación	
	2024	2025	Absoluta	%
Sexo				
Hombre	10,115,1	10,178,3	63,2	0,6
Mujer	8,229,2	8,298,9	69,7	0,9
Grupo de edad				
De 14 a 24 años	2,780,6	2,698,6	-82,0	-3,0
De 25 a 44 años	8,682,8	8,662,7	-20,1	-0,2
De 45 y más años	6,880,8	7,115,9	235,1	3,4
Total	**18,344,2**	**18,477,2**	**133,0**	**0,7**

Nota. Elaboración propia en base a la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN) del INEI.

La información presentada sobre la Población Económicamente Activa (PEA) en el Perú entre 2024 y 2025 muestra un crecimiento moderado a nivel general, pasando de 18,344.2 a 18,477.2 miles de personas, lo que representa un incremento absoluto de 133.0 miles y una variación relativa de 0.7%. Este comportamiento evidencia una expansión leve de la fuerza laboral en el país, lo cual sugiere que, aunque más personas se están incorporando al mercado de trabajo, el ritmo de crecimiento es relativamente bajo, lo que podría estar asociado a factores estructurales como la desaceleración económica o cambios en la participación laboral.

Desde la perspectiva de género, se observa que tanto hombres como mujeres incrementan su participación en la PEA, aunque con ligeras diferencias en la magnitud del crecimiento. En el caso de los hombres, la PEA aumenta de 10,115.1 a 10,178.3 miles de personas, con un crecimiento de 63.2 miles (0.6%).

Por su parte, la población femenina económicamente activa pasa de 8,229.2 a 8,298.9 miles, registrando un incremento de 69.7 miles (0.9%). Este mayor crecimiento relativo en las mujeres sugiere una tendencia hacia una mayor incorporación femenina en el mercado laboral, lo cual puede estar vinculado a cambios socioculturales, mayor acceso a la educación y políticas de inclusión laboral, aunque aún persisten brechas en términos absolutos respecto a la participación masculina.

En cuanto al análisis por grupos de edad, los resultados muestran comportamientos diferenciados que reflejan dinámicas demográficas y laborales específicas. El grupo de 14 a 24 años presenta una reducción significativa en la PEA, pasando de 2,780.6 a 2,698.6 miles de personas, lo que implica una disminución de 82.0 miles (-3.0%). Este descenso podría explicarse por un mayor acceso o permanencia en el sistema educativo, retrasando la incorporación temprana al mercado laboral.

De manera similar, el grupo de 25 a 44 años también experimenta una ligera contracción de 20.1 miles (-0.2%), lo que podría reflejar cierta estabilidad o incluso dificultades en la absorción de este segmento por parte del mercado laboral.

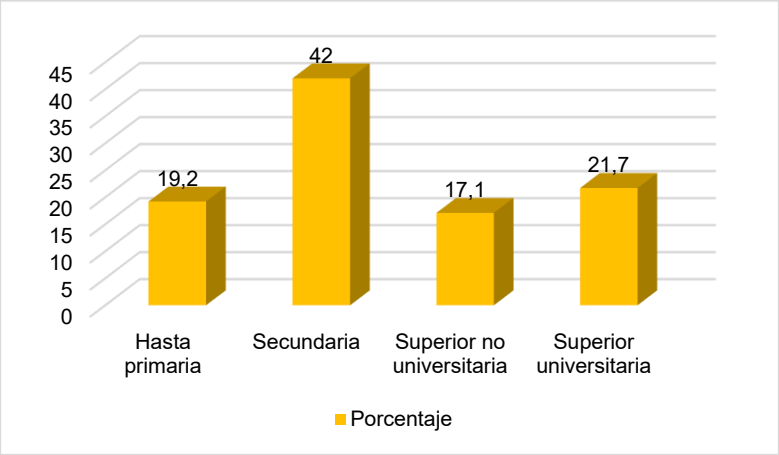
En contraste, el grupo de 45 y más años muestra un crecimiento considerable, pasando de 6,880.8 a 7,115.9 miles de personas, con un aumento de 235.1 miles (3.4%), siendo el grupo con mayor dinamismo. Este incremento puede estar asociado a la necesidad de prolongar la vida laboral, ya sea por insuficiencia de ingresos previsionales, cambios en la esperanza de vida o condiciones económicas que obligan a las personas a mantenerse activas por más tiempo.

En conjunto, los datos reflejan una reconfiguración de la PEA en el Perú, caracterizada por un crecimiento moderado, una mayor participación relativa de las mujeres y un envejecimiento progresivo de la fuerza laboral.

Esta situación plantea importantes retos para las políticas públicas, especialmente en términos de generación de empleo para jóvenes, promoción de la empleabilidad en edades intermedias y adecuación de las condiciones laborales para trabajadores de mayor edad, con el fin de garantizar un mercado laboral más inclusivo y sostenible.

Gráfico 2

Población económicamente activa en Perú, según sexo y grupo de edad en 2025 (distribución porcentual).



Nota. Elaboración propia en base a la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN) del INEI.

El gráfico anterior permite comprender mejor la relación entre formación académica y participación en el mercado laboral. En términos generales, se observa que la mayor proporción de la PEA se concentra en personas con educación secundaria completa, quienes representan el 42% del total. Este dato evidencia que el nivel secundario constituye el principal umbral educativo de inserción laboral en el país, lo que sugiere que una gran parte de la fuerza laboral accede al empleo sin haber alcanzado niveles superiores de formación.

Por otro lado, el grupo con educación superior universitaria alcanza el 21.7%, lo que refleja una presencia importante, aunque no predominante, de trabajadores con formación profesional. Este porcentaje indica que aproximadamente uno de cada cinco integrantes de la PEA cuenta con განათ educación universitaria, lo que puede estar vinculado a sectores más especializados o formales de la economía. En contraste, la población con educación superior no universitaria representa el 17.1%, lo cual incluye a quienes

han seguido carreras técnicas o institutos superiores. Este grupo también cumple un rol relevante en el mercado laboral, especialmente en actividades operativas y técnicas que demandan habilidades específicas.

Finalmente, el 19.2% de la PEA corresponde a personas con nivel educativo de hasta primaria. Este porcentaje no es menor y evidencia que una parte significativa de la fuerza laboral posee bajos niveles de capital humano, lo cual puede estar asociado a empleos informales, de baja productividad o con menores ingresos. En conjunto, la estructura presentada revela una fuerte concentración de la PEA en niveles educativos medios y bajos, lo que plantea desafíos importantes para el desarrollo económico del país, particularmente en términos de mejora de la calidad educativa, fortalecimiento de la formación técnica y ampliación del acceso a la educación superior, con el objetivo de elevar la productividad y competitividad laboral.

Tabla 3

Tasa de actividad en Perú, según área de residencia de 2024 a 2025 (%)

Sexo / Grupo de Edad	Año		Variación (%)
	2024	2025	
Urbana	67.8	67.3	-0.5
Rural	80.6	81.3	0.7
Total	**69.8**	**69.5**	**-0.3**

Nota. Elaboración propia en base a la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN) del INEI.

La tasa de actividad, es un indicador que refleja la proporción de la población en edad de trabajar que participa activamente en el mercado de trabajo, ya sea trabajando o buscando empleo. Este indicador refleja la magnitud de la oferta de mano de obra disponible en un momento dado para participar en la producción de bienes y servicios, con respecto a la población en edad laboral.

En el año 2025, el 69,5% de la Población en Edad de Trabajar participa activamente en el mercado de trabajo, sea en condición de ocupada o buscando empleo activamente.

Al comparar con el año anterior, la tasa de actividad disminuyó de forma significativa en 0,3 punto porcentual a nivel nacional y altamente significativa en 0,5 punto porcentual en el área urbana; mientras que, en el área rural creció en 0,7 punto porcentual.

Tabla 4

Tasa de actividad en Perú, según sexo y grupo de edad de 2024 a 2025 (%)

Sexo / Grupo de Edad	Año		Variación (%)
	2024	2025	
Sexo			
Hombre	78.2	77.9	-0.3
Mujer	61.6	61.3	-0.3
Grupo de edad			
De 14 a 24 años	46.8	45.9	-0.9
De 25 a 44 años	84.7	84.8	0.1
De 45 y más años	68.2	67.7	-0.5
Total	**69.8**	**69.5**	**-0.3**

Nota. Elaboración propia en base a la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN) del INEI.

La información sobre la tasa de actividad en el Perú entre 2024 y 2025 evidencia una ligera contracción en la participación de la población en el mercado laboral. A nivel nacional, la tasa total disminuye de 69.8% a 69.5%, lo que representa una variación de -0.3 puntos porcentuales. Este descenso, aunque moderado, sugiere una leve reducción en la proporción de personas en edad de trabajar que efectivamente se encuentran activas, ya sea ocupadas o en búsqueda de empleo, lo que podría estar asociado a factores como desincentivos laborales, mayor permanencia en el sistema educativo o cambios en las condiciones económicas.

Al analizar la tasa de actividad según sexo, se observa que tanto hombres como mujeres experimentan una disminución similar de -0.3 puntos porcentuales. En el caso de los hombres, la tasa pasa de 78.2% a 77.9%, manteniéndose como el grupo con mayor nivel de participación laboral. Por su parte, la tasa de actividad femenina desciende de 61.6% a 61.3%, lo que confirma que, si bien existe una participación

importante de las mujeres en el mercado laboral, aún persiste una brecha significativa respecto a los hombres. Esta diferencia estructural puede estar influenciada por factores como responsabilidades domésticas no remuneradas, barreras culturales o limitaciones en el acceso a oportunidades laborales.

En cuanto al análisis por grupos de edad, se identifican comportamientos diferenciados. El grupo de 14 a 24 años presenta la mayor caída, pasando de 46.8% a 45.9% (-0.9 puntos porcentuales), lo que podría reflejar una mayor dedicación a actividades educativas o dificultades de inserción laboral para los jóvenes. En contraste, el grupo de 25 a 44 años muestra una ligera mejora, incrementando su tasa de actividad de 84.7% a 84.8% (0.1 puntos porcentuales), consolidándose como el segmento con mayor participación en el mercado laboral, probablemente debido a que corresponde a la etapa de mayor estabilidad y productividad laboral.

Por otro lado, el grupo de 45 y más años registra una disminución de -0.5 puntos porcentuales, pasando de 68.2% a 67.7%, lo que podría estar relacionado con procesos de retiro progresivo, problemas de salud o menor demanda laboral para trabajadores de mayor edad.

En conjunto, los datos reflejan una ligera desaceleración en la participación laboral en el Perú, con una persistente brecha de género y una reducción más marcada en los grupos etarios extremos (jóvenes y adultos mayores). Esta situación plantea la necesidad de fortalecer políticas públicas orientadas a incentivar la inserción laboral juvenil, reducir las brechas de género y promover condiciones adecuadas para la permanencia de los trabajadores mayores en el mercado laboral, con el fin de sostener niveles adecuados de actividad económica y aprovechar el potencial de la población en edad de trabajar.

Tabla 5

Población económicamente no activa en Perú, según sexo y grupo de edad de 2024 a 2025 (miles de personas)

Sexo / Grupo de Edad	Año		Variación	
	2024	2025	Absoluta	%
Sexo				
Hombre	2,813,3	2,889,8	º76,5	2,7
Mujer	5,119,1	5,234,3	115,2	2,3
Grupo de edad				
De 14 a 24 años	3,154,8	3,181,0	26,2	0,8
De 25 a 44 años	1,566,4	1,554,1	-12,3	-0,8
De 45 y más años	3,211,2	3,389,0	177,8	5,5
Total	**7,932,4**	**8,124,1**	**191,7**	**2,4**

Nota. Elaboración propia en base a la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN) del INEI.

La información presentada muestra un incremento significativo en el número de personas que, estando en edad de trabajar, no participan en el mercado laboral. A nivel total, la No PEA pasa de 7,932.4 a 8,124.1 miles de personas, lo que representa un aumento absoluto de 191.7 miles y una variación de 2.4%.

Este crecimiento es superior al observado en la población económicamente activa, lo que sugiere una tendencia hacia una menor participación relativa en el mercado laboral y plantea desafíos en términos de aprovechamiento del capital humano disponible.

Desde el enfoque de género, se observa que tanto hombres como mujeres incrementan su condición de inactividad, aunque con diferencias en magnitud. La población masculina No PEA aumenta de 2,813.3 a 2,889.8 miles de personas, con un crecimiento de 76.5 miles (2.7%). Por su parte, la población femenina pasa de 5,119.1 a 5,234.3 miles, registrando un incremento de 115.2 miles (2.3%). A pesar de que el crecimiento relativo es ligeramente mayor en los hombres, en términos absolutos las mujeres continúan representando la mayor proporción de la población no activa, lo que evidencia la persistencia de brechas estructurales de género vinculadas a factores como el trabajo doméstico no remunerado, el cuidado familiar y limitaciones en el acceso al empleo.

En cuanto a la distribución por grupos de edad, los resultados reflejan comportamientos diferenciados. El grupo de 14 a 24 años muestra un incremento de 26.2 miles (0.8%), pasando de 3,154.8 a 3,181.0 miles, lo que podría estar asociado a una mayor permanencia en el sistema educativo o a dificultades de inserción laboral juvenil. Asimismo, el grupo de 45 y más años presenta el mayor aumento, con un incremento de 177.8 miles (5.5%), al pasar de 3,211.2 a 3,389.0 miles, lo que evidencia una tendencia hacia la salida del mercado laboral en edades más avanzadas, posiblemente vinculada a jubilación, problemas de salud o falta de oportunidades laborales adecuadas para este segmento.

En contraste, el grupo de 25 a 44 años es el único que presenta una reducción en la población no activa, disminuyendo en 12.3 miles (-0.8%), lo que sugiere una mayor inserción o permanencia de este grupo en el mercado laboral.

Este comportamiento es consistente con el hecho de que este segmento corresponde a la etapa de mayor productividad y estabilidad laboral.

Tabla 6

Población económicamente no activa en Perú, según composición de 2024 a 2025 (miles de personas)

Composición	Año		Variación	
	2024	2025	Absoluta	%
Quehaceres del hogar	3,422,5	3,618,0	191,7	2,4
Estudiante	2,486,8	2,515,1	28,3	1,1
Vivía de su pensión o jubilación u otras rentas	747,2	789,1	41,9	5,6
Enfermo o incapacitado	872,0	902,5	30,5	3,5
Otro	403,8	299,4	-104,4	-25,9
Total	**7,932,4**	**8,124,1**	**191,7**	**2,4**

Nota. Elaboración propia en base a la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN) del INEI.

La información revela un incremento generalizado de la inactividad, acompañado de cambios importantes en la estructura de las razones por las cuales las personas permanecen fuera del mercado laboral.

En términos globales, la No PEA aumenta de 7,932.4 a 8,124.1 miles de personas, con un crecimiento absoluto de 191.7 miles (2.4%), lo que confirma una expansión de la población que no participa en actividades económicas, ya sea por razones sociales, educativas, de salud o retiro.

Al analizar la composición interna, se observa que el grupo más numeroso sigue siendo el de personas dedicadas a los quehaceres del hogar, que pasa de 3,422.5 a 3,618.0 miles, registrando el mayor incremento absoluto (191.7 miles) y una variación de 2.4%. Este resultado evidencia que una proporción significativa de la población no activa continúa concentrándose en actividades domésticas no remuneradas, lo cual refleja persistentes patrones socioculturales, especialmente vinculados al rol de género, donde estas labores recaen mayoritariamente en las mujeres.

El grupo de estudiantes también muestra un crecimiento, pasando de 2,486.8 a 2,515.1 miles de personas, con un aumento de 28.3 miles (1.1%). Este comportamiento puede interpretarse de manera positiva, ya que sugiere una mayor permanencia en el sistema educativo, lo cual podría contribuir a mejorar el capital humano y las oportunidades laborales futuras. Por su parte, las personas que viven de su pensión o jubilación aumentan de 747.2 a 789.1 miles, con una variación de 5.6%, siendo uno de los grupos con mayor crecimiento relativo. Este incremento está asociado al envejecimiento progresivo de la población y a una mayor cobertura o acceso a sistemas de pensiones.

Asimismo, el grupo de personas enfermas o incapacitadas crece de 872.0 a 902.5 miles (3.5%), lo que evidencia la incidencia de factores de salud en la inactividad económica. Este aumento plantea la necesidad de fortalecer los sistemas de salud y las políticas de inclusión laboral para personas con discapacidad.

En contraste, la categoría “otro” presenta una disminución significativa, pasando de 403.8 a 299.4 miles de personas, con una reducción de 104.4 miles (-25.9%). Esto podría indicar una mejor clasificación de las causas de inactividad o una redistribución hacia otras categorías más específicas.

En conjunto, los datos reflejan que el crecimiento de la población no activa en el Perú está impulsado principalmente por el aumento de personas dedicadas al hogar, estudiantes y jubilados, lo que sugiere una combinación de factores sociales, demográficos y económicos. Esta estructura plantea importantes desafíos para las políticas públicas, especialmente en términos de promover la corresponsabilidad en el trabajo doméstico, fortalecer el sistema educativo, mejorar la cobertura previsional y desarrollar estrategias de inclusión para personas con limitaciones de salud, con el fin de lograr una mayor participación en el mercado laboral y un desarrollo más equitativo.

Tabla 7

Tasa de empleo informal y formal en Perú de 2024 a 2025 (%)

Condición de empleo	Año		Variación (%)
	2024	2025	
Informal	70.9	70.2	-0.7
Formal	29.1	29.8	0.7
Total	**100.0**	**100.0**	

Nota. Elaboración propia en base a la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN) del INEI.

El empleo informal está referido al total de empleos que cumplen las siguientes características, según la categoría ocupacional del trabajador: Independientes cuya unidad productiva pertenece al sector informal; los asalariados sin seguridad social financiada por su empleador y los trabajadores familiares no remunerados, independientemente de la naturaleza formal e informal de la unidad productiva donde labora.

Según resultados de la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN) del año 2025, en el país, el 70,2% tenían

empleo informal, es decir, con relación laboral que no está sujeta a la legislación nacional, sin cobertura de protección social, y carentes de prestaciones relacionadas con el empleo; mientras que, el 29,8% de la población ocupada tenía empleo formal. En comparación al año anterior, la población con empleo formal registró un aumento altamente significativo de 0,7 punto porcentual.

Tabla 8

Tasa de empleo informal y formal en Perú, según sexo y grupo de edad de 2024 a 2025 (%)

Sexo / Grupo de Edad	Año		Variación	
	2024	2025	Absoluta	%
Sexo				
Hombre	69.1	68.2	30.9	31.8
Mujer	73.3	72.7	26.º7	27.3
Grupo de edad				
De 14 a 24 años	85.6	84.9	14.4	15.1
De 25 a 44 años	66.5	65.3	33.5	34.7
De 45 y más años	71.0	70.8	29.0	29.2
Total	**70.9**	**70.2**	**29.1**	**29.8**

Nota. Elaboración propia en base a la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN) del INEI.

La información presentada evidencia una ligera reducción a nivel general, lo que sugiere un avance, aunque moderado, en la formalización del mercado laboral. En términos totales, la tasa de informalidad disminuye de 70.9% a 70.2%, lo que representa una caída de 0.7 puntos porcentuales. Este resultado indica que, si bien la mayoría de la población ocupada continúa en condiciones informales, existe una leve mejora en la calidad del empleo, posiblemente asociada a políticas de formalización, recuperación económica o mayor fiscalización laboral.

Desde el enfoque de género, se observa que tanto hombres como mujeres experimentan una reducción en la tasa de empleo informal. En el caso de los hombres, la informalidad baja de 69.1% a 68.2%, mientras que en las mujeres desciende de 73.3% a 72.7%. A pesar de esta mejora en ambos grupos, las mujeres siguen presentando una mayor tasa de informalidad en comparación con los hombres, lo que refleja la persistencia de brechas estructurales en el acceso a empleos formales, posiblemente vinculadas a la

segregación ocupacional, la mayor presencia en actividades de baja productividad y las responsabilidades de cuidado no remunerado.

En cuanto al análisis por grupos de edad, se identifican patrones diferenciados. El grupo de 14 a 24 años presenta la tasa más alta de informalidad, aunque con una ligera reducción de 85.6% a 84.9%. Este resultado evidencia que los jóvenes enfrentan mayores dificultades para acceder a empleos formales, lo que puede deberse a la falta de experiencia laboral, menor nivel de calificación o a la predominancia de trabajos temporales e informales en esta etapa de vida. Por su parte, el grupo de 25 a 44 años también muestra una disminución en la informalidad, pasando de 66.5% a 65.3%, consolidándose como el segmento con menor nivel de empleo informal, lo cual es consistente con una mayor estabilidad laboral y mejores oportunidades de inserción en el mercado formal.

Finalmente, el grupo de 45 y más años registra una reducción leve de la informalidad, pasando de 71.0% a 70.8%. Aunque la disminución es marginal, este grupo continúa presentando niveles elevados de informalidad, lo que podría estar relacionado con dificultades de reinserción laboral, menor acceso a empleos formales o la necesidad de generar ingresos en condiciones menos reguladas.

En conjunto, los datos reflejan que la informalidad laboral sigue siendo una característica estructural del mercado de trabajo peruano, afectando a más del 70% de la población ocupada, aunque con una ligera tendencia a la reducción. Esta situación plantea importantes desafíos para las políticas públicas, especialmente en la promoción de empleo formal, la reducción de brechas de género y la mejora de las oportunidades laborales para jóvenes y adultos mayores, con el objetivo de avanzar hacia un mercado laboral más inclusivo, productivo y con mejores condiciones de trabajo.

CAPITULO XI: CONCLUSIONES

En conjunto, los distintos análisis realizados evidencian que el mercado laboral peruano entre 2024 y 2025 atraviesa una fase de cambios moderados, caracterizada por un crecimiento leve de la población en edad de trabajar y de la población económicamente activa, pero acompañado de señales de desaceleración en la participación laboral. Si bien la población en edad de trabajar continúa expandiéndose, el ritmo de incorporación efectiva al mercado laboral es menor, lo que se refleja en el aumento de la población económicamente no activa y en la ligera reducción de la tasa de actividad. Este desbalance sugiere que no toda la población en edad productiva está siendo absorbida por el sistema económico, lo que plantea retos en términos de generación de empleo y dinamismo del mercado laboral.

Asimismo, se observa una fuerte heterogeneidad territorial, donde el crecimiento de la población en edad de trabajar se concentra principalmente en las áreas urbanas, mientras

que las zonas rurales experimentan una contracción sostenida. Este patrón confirma la continuidad de procesos de migración interna y urbanización, lo que incrementa la presión sobre los mercados laborales urbanos y, al mismo tiempo, debilita el potencial productivo del ámbito rural. En este contexto, las brechas territoriales se mantienen como un problema estructural que requiere políticas diferenciadas para equilibrar el desarrollo económico entre regiones.

Desde el enfoque sociodemográfico, los resultados muestran transformaciones relevantes. Por un lado, existe una mayor participación relativa de las mujeres en la población económicamente activa, aunque aún persisten brechas importantes frente a los hombres, tanto en niveles de participación como en calidad del empleo. Por otro lado, se evidencia un cambio en la estructura por edades, con una menor participación de los jóvenes y un aumento significativo de la participación de personas de 45 años a más. Esto refleja, por un lado, una mayor permanencia de los jóvenes en el sistema educativo, y por otro, una

prolongación de la vida laboral en adultos mayores, posiblemente por necesidad económica o insuficiencia de mecanismos de protección social.

En relación con la población económicamente no activa, se identifica un crecimiento impulsado principalmente por personas dedicadas a los quehaceres del hogar, estudiantes y jubilados. Este comportamiento pone en evidencia la persistencia de factores estructurales como la desigual distribución del trabajo no remunerado, el proceso de envejecimiento poblacional y la expansión del acceso educativo. Sin embargo, también revela limitaciones en la capacidad del mercado laboral para integrar a ciertos grupos, especialmente mujeres, jóvenes y adultos mayores, lo que reduce el aprovechamiento pleno del capital humano disponible.

Finalmente, uno de los hallazgos más relevantes es la persistencia de altos niveles de informalidad laboral, superiores al 70%, a pesar de una ligera reducción en el

periodo analizado. Este fenómeno afecta de manera más intensa a mujeres, jóvenes y personas de mayor edad, evidenciando que las mejoras en el empleo formal aún son insuficientes. La informalidad continúa siendo un rasgo estructural del mercado laboral peruano, asociado a baja productividad, precariedad laboral y limitada protección social.

En síntesis, el panorama general muestra un mercado laboral con avances marginales pero con desafíos estructurales persistentes: baja capacidad de absorción laboral, creciente inactividad, desigualdades de género y edad, concentración urbana y alta informalidad. Frente a ello, se hace imprescindible fortalecer políticas públicas orientadas a la generación de empleo formal, la inclusión laboral de grupos vulnerables, la mejora del capital humano y el desarrollo territorial equilibrado, con el fin de lograr un crecimiento económico más inclusivo y sostenible.

Referencias bibliográficas

Aydin, O., Karaarslan, E., & Narin, N. (2024). Artificial intelligence, VR, AR and metaverse technologies for human resources management. *Journal of Digital Innovation*. https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.15383

Castro Mori, K. O., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral: Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2), 684-703. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107

Collings, D., & Mellahi, K. (2020). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 30*(1), 100-110. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482209000461?via%3Dihub

Frías Pérez , E. A. . (2025). Modelos de gestión del talento humano: Revisión teórica para el desarrollo organizacional. *REVISTA CIENCIA Y TECNOLOGÍA - Para El Desarrollo - UJCM*, *11*(21), 218–228. https://doi.org/10.37260/rctd.v11i21.29

Frías Pérez, E. A. (2025). Modelos de gestión del talento humano: Revisión teórica para el desarrollo organizacional. *REVISTA CIENCIA Y TECNOLOGÍA - Para El Desarrollo - UJCM*, *11*(21), 218–228. https://doi.org/10.37260/rctd.v11i21.29

Gallegos, D. (18 de febrero de 2026). La informalidad en el Perú no es de 77%, como afirmó la candidata Fiorella Molinelli. *La República.* https://larepublica.pe/verificador/2026/02/18/la-informalidad-en-el-peru-no-es-de-77-como-afirmo-la-candidata-fiorella-molinelli-1641204?utm

Golyea, J. (2024). Strategic human resource management: Driving organizational success through talent

optimization. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 28(4), 1–3. https://www.abacademies.org/articles/strategic-human-resource-management-driving-organizational-success-through-talent-optimization.pdf

Gómez Mora, A. (2026). Gestión Estratégica del Talento Humano en la Educación Superior ante la Transformación Digital. *Ciencia Y Reflexión*, *5*(1), 325–331. https://doi.org/10.70747/cr.v5i1.844

Gómez, M., Torres, J., & Rojas, P. (2025). Labor informality and financial inclusion in Peru. *Latin American Economic Review*, 34(2), 1-18. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666143825000195?utm_source=chatgpt.com

Instituto Nacional de Economía (2025). *El 70% de trabajadores en Perú es informal*.

https://ipe.org.pe/el-70-de-trabajadores-en-peru-es-informal/?utm

Instituto Nacional de Economía (2025). *Trabajadores formales producen seis veces más que informales*. https://ipe.org.pe/trabajadores-formales-producen-seis-veces-mas-que-informales/?utm

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2020). *MTPE publica norma para la formalización y protección laboral en el sector agrario*. https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/76554-mtpe-publica-norma-para-la-formalizacion-y-proteccion-laboral-en-el-sector-agrario?utm

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2025). *MTPE presidirá Comisión Multisectorial para la Formalización Laboral.* https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/1243949-mtpe-presidira-comision-multisectorial-para-la-formalizacion-laboral?utm

Naranjo Gaibor, J. (2025). Gestión del talento humano: Tendencias y desafíos. *Polo del Conocimiento, 9*(5), 2509-2521. doi: https://doi.org/10.23857/pc.v9i5.10099

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2025). *OECD Economic Surveys: Peru 2025*, OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/76f6eb73-en

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). OECD Economic Surveys: Peru 2023. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/2023/09/oecd-economic-surveys-peru-2023_3aa6e456.html?utm

Otero Castillo, E. E. (2024). Gestión Integral del Recurso Humano dentro de las Organizaciones. *Sapientia*, *15*(4), 18–39. https://doi.org/10.54138/27107566.628

Ramírez Arrascue, C. I., Palacios Valdiviezo, A., & Uriarte Común, F. (2025). ESTRATEGIAS DE GESTIÓN HUMANA PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO EN LAS EMPRESAS: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA ENTRE LOS AÑOS 1990 Y 2024. *YACHAQ*, *8*(1), 37–49. https://doi.org/10.46363/yachaq.v8i1_3

Revista Latinoamericana de Derecho (2025). *Formalización laboral: MTPE oficializa creación de comisión multisectorial [Decreto Supremo N° 006-2025-TR].* https://iuslatin.pe/formalizacion-laboral-mtpe-oficializa-creacion-de-comision-multisectorial-decreto-supremo-n-006-2025-tr/?utm

Reyes Jimenez, O. S. (2022). Políticas estatales para solucionar la informalidad laboral de las microempresas en Perú y su formalización. *SCIÉNDO INGENIUM*, *18*(1), 121-128. Recuperado a partir de

https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/4341

Saltos García, P., Barcia Maridueña, A. M., D'Armas Regnault, M., & González González, N. J. (2025). Gestión de talento humano y desempeño organizacional: análisis de dimensiones esenciales. *Revista Venezolana De Gerencia*, *30*(14), 1412-1427. https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial14.34

Tamani Maricahua, Jerdi. (2026). Transformación digital y gestión del talento humano: revisión sistemática de evidencia científica 2020-2024. *Revista InveCom*, *6*(2), e602005. Epub 08 de agosto de 2025. https://doi.org/10.5281/zenodo.15748029

Ticona-Carrizales, L., Portillo, H. A. C., Rodríguez-Limachi, O. M., Incacutipa-Limachi, D. J., Yapuchura-Saico, C. R., Huayta-Flores, L., & Ticona-Campos, V. N. (2024). Socioeconomic Determinants of Labor

Informality in the Department of Puno, Peru. *Journal of Ecohumanism*, *3*(8), 7235 –. https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.5360

Valdera Garcia, S, Santamaria Acosta, M. (2024). La negociación colectiva como estrategia para combatir la informalidad de las microempresas en el Perú – 2024 [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipan]. Repositorio Institucional USS. https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/13788/Valdera%20Garcia%20Sandy%20%26%20Santamaria%20Acosta%20Maria.pdf?utm

Valderrama C. de Amaya, D., & Senclier, M. (2024). GESTIÓN ESTRATÉTICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL SIGLO XXI: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES. *Revista FAECO Sapiens*, *7*(2), 123–137. https://doi.org/10.48204/j.faeco.v7n2.a5276

Velásquez M., A. del C., & Baquerizo Ortiz, M. I. (2025). INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES. *CPA Panamá*, *3*(2), 126–140. https://doi.org/10.48204/2953-3147.7831

Zambrano Roca, K. Z., & Monar Merchán, C. A. (2024). Gestión del Talento Humano y las Microfinanzas de las Microempresas del Distrito 2 de Manabí. *Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica*, *4*(2), 1173–1189. https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i2.280

Editorial
CICI
CENTRO DE INVESTIGACIONES
Y CAPACITACIONES INTERDISCIPLINARES

Mercado Laboral Peruano

Autores:

Jaime Leonardo Rocha Rocha
Jorge Luis Donayre Rios
Ivonne Jacqueline Pecho Riveros
Nelly Rosario Aquije Muñoz
Álvaro Diego Vizarreta Olaechea
Luis Enrique Rojas Contreras
Belinda Merleni Navarro Guerra
Carlos Cruces Héctor William
Carmen Rosa Ramírez Yupanqui



ISBN: 978-628-97948-1-6