

¿El futuro del talento
estará determinado por el
flujo de una fuerza
laboral sin ataduras?

Encuesta EY Work Reimagined 2024

■ ■ ■
The better the question. The better the answer.
The better the world works.

EY

Building a better
working world

Acerca de este informe

Esta encuesta resume los principales hallazgos de la encuesta EY 2024 Work Reimagined, realizada entre julio y agosto de 2024.

Datos demográficos de la encuesta

- ▶ Total de encuestados:
 - ▶ Empleados: 17.350 → Chile: 250
 - ▶ Empleadores: 1.595 → Chile: 25
- ▶ Representación geográfica: 23 países, incluyendo América del Norte, América del Sur, Europa, Oriente Medio, India y Asia-Pacífico.
- ▶ 14 grupos sectoriales participantes en 27 sectores: Productos de consumo, energía y recursos naturales, servicios financieros, gobierno y sector público, salud, ciencias de la vida, manufactura e industrias, medios de comunicación y entretenimiento, movilidad, servicios profesionales, bienes raíces, construcción e ingeniería, comercio minorista, restaurantes y hospitalidad, tecnología y telecomunicaciones.
- ▶ Consulte la sección "Apéndice" para obtener un desglose demográfico completo.

Tabla de contenidos

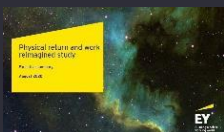
Contexto y resumen de la encuesta	2
Ventaja de talento	4
Salud y flujo de talento	6
Tecnología del trabajo e IA generativa	7
Prioridades totales de recompensas	10
Aprendizaje, habilidades y trayectorias profesionales	11
Cultura y lugares de trabajo	12
Datos de tendencias	14
Pasar a la acción	18
Apéndice	19



EY realiza encuestas a la fuerza laboral para comprender el futuro del trabajo que cambia rápidamente

Agosto 2020

Estudio sobre el retorno físico y el trabajo reinventado 2020



Tamaño de la muestra de **3,682** empleados y **709** empleadores

3 países encuestados

Seis grandes "reinicios" en áreas clave de la experiencia laboral.

Abril 2021

Encuesta a los empleados de EY Work Reimagined



Tamaño de la muestra de **16.264** empleados

16 países encuestados

La flexibilidad es la nueva normalidad; la Gran Renuncia está llegando.

Septiembre 2021

Encuesta de empleadores de EY Work Reimagined



Tamaño de la muestra de **1.083** empleadores

9 países encuestados

Las empresas sufren "problemas de compromiso" con el trabajo flexible.

Octubre 2021

El futuro de la transformación



935 Altos Directivos y Reportes Directos
1.127 empleados
23 países encuestados en colaboración con Oxford Saïd Business School

Poner a las personas en el centro hace que sea 2,6 veces más probable que las organizaciones tengan éxito en las transformaciones.

Abril 2022

Encuesta EY 2022 Work Reimagined



17.101 empleados, incluyendo **1.575** empleadores
22 países encuestados
Primera aparición de Chile

Investigación continua sobre el trabajo reinventado, además de temas en evolución sobre el talento, la "fluidez" y la sostenibilidad.

Marzo 2023

Encuesta EY 2023 Mobility Reimagined



1.000 profesionales y empleados de RRHH y movilidad
16 países encuestados

El 93% de los empleados dice que trabajar a nivel internacional sería "un cambio de vida".

Septiembre 2023

Encuesta EY 2023 Work Reimagined



~17,000 empleados y **~1,600** empleadores
22 países encuestados

Continuar con la flexibilidad, el equilibrio de poder entre empleadores y empleados.

Marzo 2024

Encuesta EY 2024 Mobility Reimagined



528 profesionales de RRHH y movilidad
531 empleados con experiencia internacional
21 geografías globales encuestadas

Las organizaciones ofrecen mejores resultados aprovechando la movilidad para cultivar el crecimiento y crear resiliencia.

Abril 2024

Futuro de la transformación: Humans@Center



840 CxO y líderes sénior
840 empleados
23 países encuestados en colaboración con Oxford Saïd Business School

Los líderes que ponen a las personas en el centro tienen 12 veces más probabilidades de mejorar el rendimiento de la transformación.

Octubre 2024

Encuesta EY 2024 Work Reimagined



+17,000 empleados y **1,590** empleadores
23 países encuestados

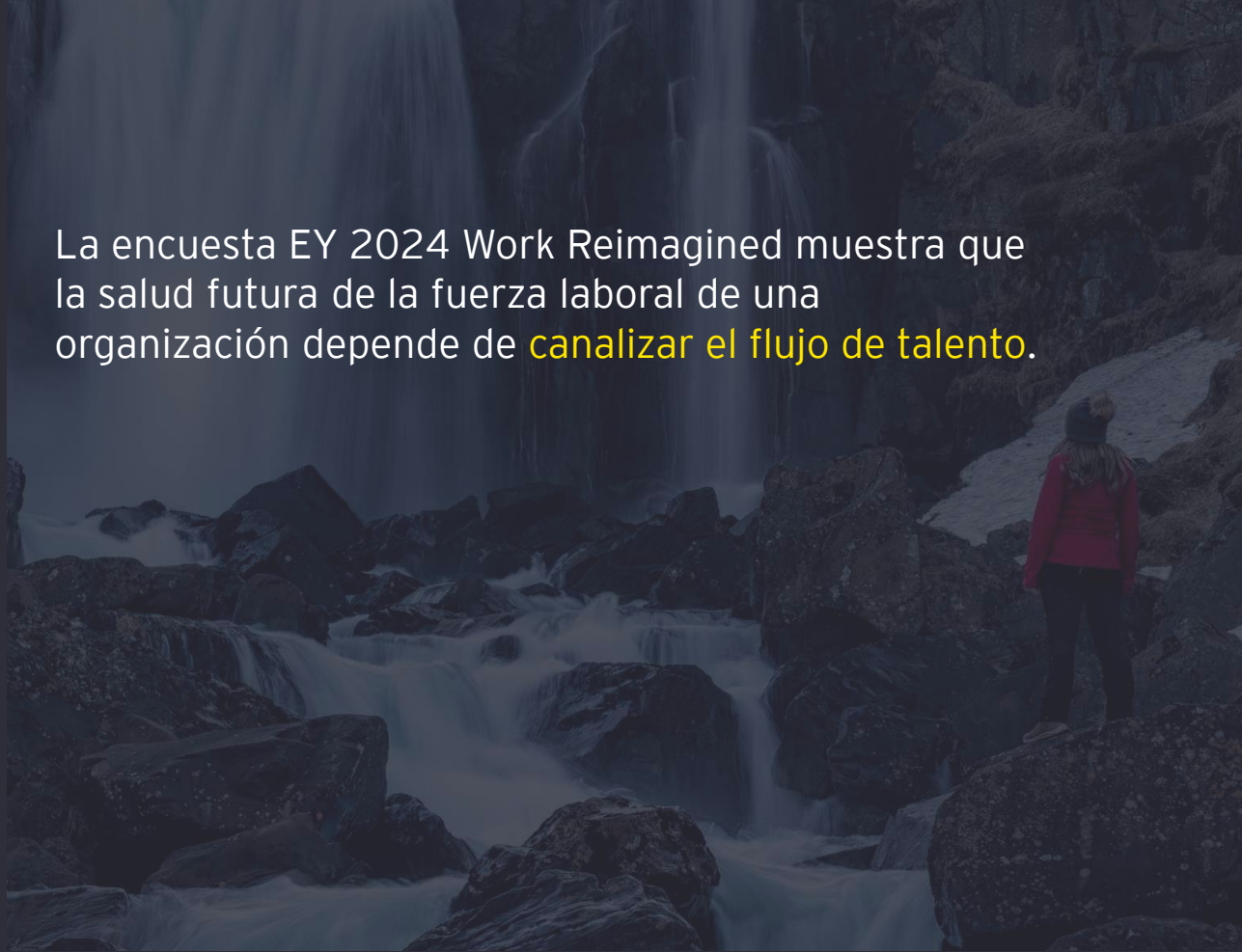
El flujo futuro de talento está determinado por una fuerza laboral sin ataduras con nuevos impulsores del éxito.

Cómo el futuro del talento está moldeado por el flujo de una fuerza laboral sin ataduras

El trabajo está cada vez más desconectado de las ideas tradicionales de carrera, recompensa y lugar de trabajo. Nuevas dimensiones definen el éxito de la fuerza laboral del futuro.

En resumen:

1. **El flujo de talento es fundamental:** el 38% de los empleados dice que es probable que renuncien en el próximo año. El flujo atraviesa empresas y sectores.
2. **La construcción de una ventaja de talento** se basa en que una organización **canalice el flujo** con estrategias alineadas para la cultura de la fuerza laboral, las recompensas totales y las habilidades y el aprendizaje.
3. **Solo el 32% de los empleadores** tiene las capacidades estratégicas de las personas para construir una ventaja de talento conectada con una **mejor productividad y resultados comerciales**.



La encuesta EY 2024 Work Reimagined muestra que la salud futura de la fuerza laboral de una organización depende de **canalizar el flujo de talento**.

La encuesta EY 2024 Work Reimagined revela cómo el trabajo está cada vez más desconectado de las ideas tradicionales de carrera, recompensa y lugar de trabajo, e identifica los nuevos impulsores que definen el negocio y la ventaja del talento

Una metodología basada en datos:

Las **Cinco dimensiones clave** de una ventaja de talento:



El premio:

Ventaja de talento y resultados empresariales

Las empresas con capacidades de personal más estratégicas son:

7,8x

Sortean con éxito las presiones externas.

6.5x

Han mejorado significativamente la productividad en los últimos dos años.

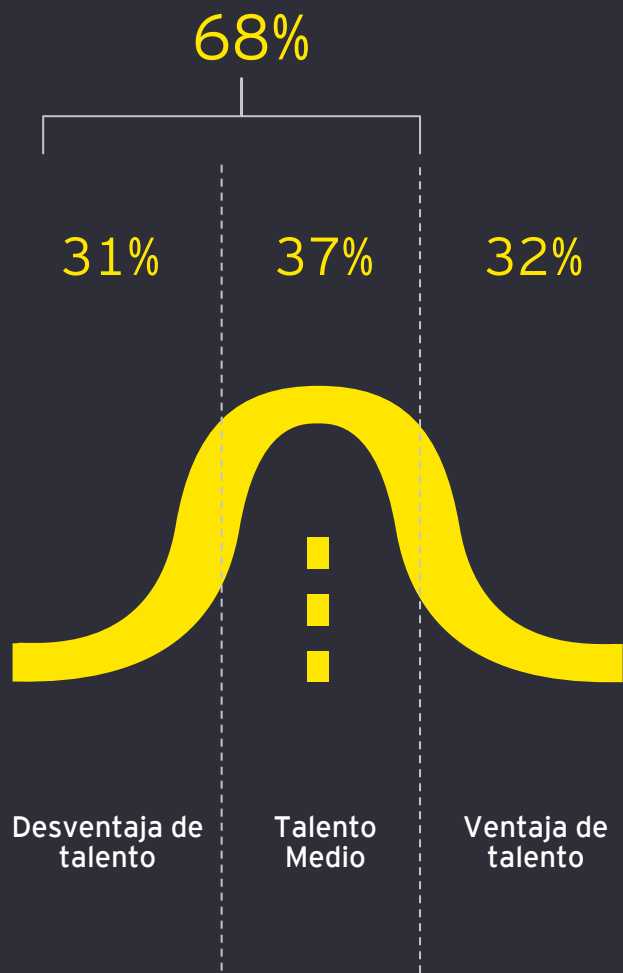
5,8x

Están significativamente por encima de la rentabilidad media en las condiciones económicas actuales.

La ventaja del talento es vital, casi el 70% de las organizaciones no lo ha logrado



Distribución de Ventaja de talento*



*Datos para la muestra global

Riesgos de no hacer nada:

- 01** Incapacidad para atraer, retener y motivar a una fuerza laboral fluida.
- 02** La adopción desigual de la tecnología, especialmente con GenAI, puede conducir a una menor salud del talento.
- 03** La experiencia de los empleados y las brechas en el retorno de la inversión se deben a no comprender las prioridades de las recompensas totales de los empleados.
- 04** Enfoques de habilidades desalineados que no son portátiles, vinculados a trayectorias profesionales o valorados por los empleados, lo que genera brechas de habilidades.
- 05** Incapacidad para proteger y promover la cultura con formas de trabajo distribuidas.

Salud y flujo del talento: la salud es crítica y el flujo es esperado



La **salud del talento** es la medida de 0 a 100 puntos de las condiciones generales para obtener resultados exitosos en el entorno de una empresa, utilizando la probabilidad de que los empleados **recomienden a su empleador** a amigos y familiares. Hay tres motores: **cultura, recompensa y desarrollo**.



Los impulsores de la salud del talento se distribuyen entre los tres pilares, con un poco más de peso en la cultura, con un ~40%.

Si bien la salud general del talento es de 55 puntos, hay una gran variación por sector y geografía y menos variación por generación y género. El rango es el siguiente:

- **Sector:** 25 - Max para Tecnología (68) y min para GPS (43).
- **Geografía:** 46 - Max para India (75) y min para Japón (29).
- **Generación:** 10 - (Max para los millennials (58) y min para los boomers (48)).
- **Género:** 6 - Hombres (58) y mujeres (52).

Algunos países seleccionados:

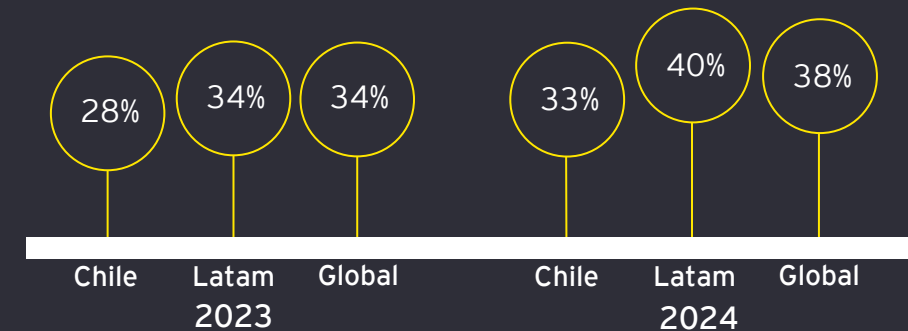


n=16,049 con la eliminación del 7,5% de las observaciones periféricas para el ajuste del modelo; r=0,4675

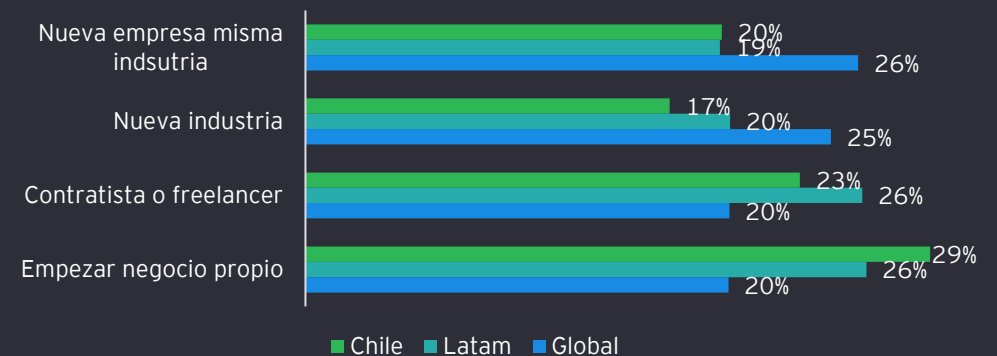
En el apéndice figura un desglose completo por geografía, generación y género.

El **flujo** de talento es la medida de los empleados que están dispuestos a renunciar y los interesados en unirse a una empresa. **El flujo de talento es fundamental y no está ligado a la salud del talento**.

Disposición del empleado a renunciar (próximos 12 meses):

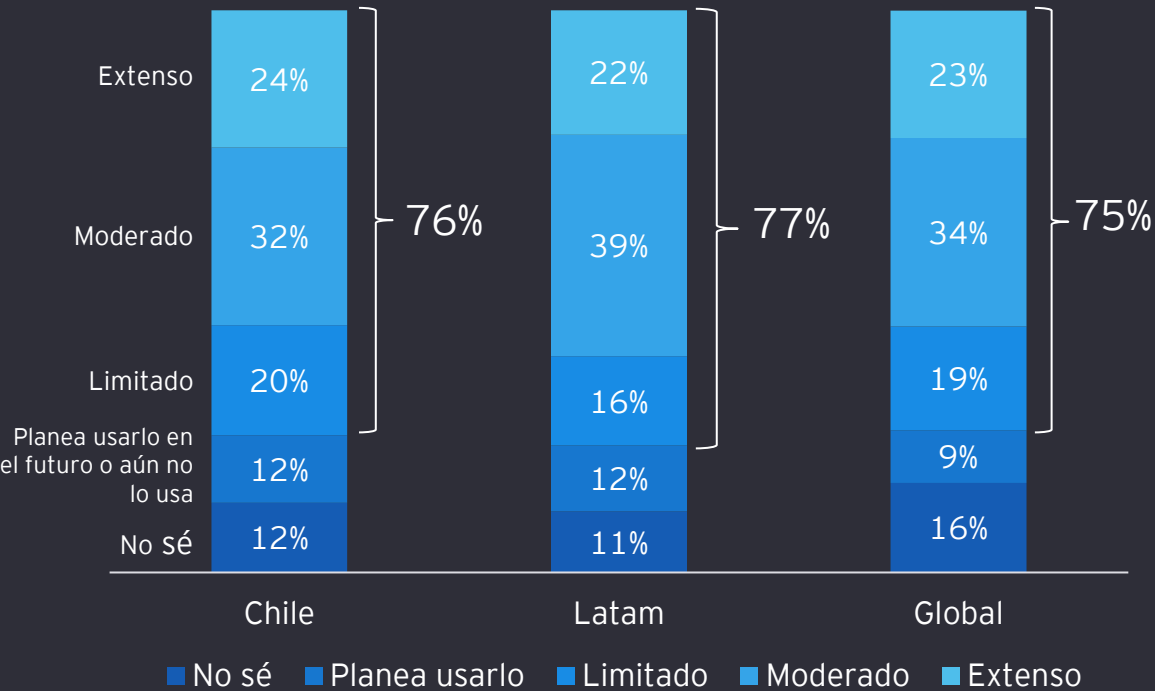


El **flujo de talento**: qué planean los dispuestos a renunciar



Tecnología laboral e IA generativa: la GenIA sigue siendo vista como algo positivo, aunque persisten los riesgos

Uso de GenAI para el trabajo*



A nivel global:

90%

Uso en organizaciones tecnológicas

60%

Uso en el gobierno y el sector público

*Respuestas de los empleados

Con la adopción exponencial de GenAI, tanto el sentimiento de los empleados como el de los empleadores sigue siendo positivo en términos netos

¿Cómo cree que impactará la GenAI en los siguientes aspectos de su trabajo en el próximo año?

	Chile	Latam	Global
Empleados			
<i>Calificaciones netas positivas*:</i>			
1. Productividad de los empleados	↑ +38%	+47%	+37%
2. Cómo se trabaja en su sector	↑ +32%	+42%	+34%
3. Capacidad para centrarse en el trabajo de alto valor	↑ +35%	+43%	+36%
Empleadores			
1. Productividad de los empleados	↑ +56%	+59%	+68%
2. Cómo se trabaja en su sector	↑ +64%	+63%	+65%
3. Capacidad para centrarse en el trabajo de alto valor	↑ +80%	+60%	+64%

*Calificaciones netas positivas= (mejora significativa + mejora algo) - (empeora significativamente + empeora algo)

Tecnología laboral e IA generativa: la GenIA sigue siendo vista como algo positivo, aunque persisten los riesgos

El uso de GenAI se corresponde con una mayor salud del talento.



Los empleadores califican su tecnología, sistemas y datos mejor que los empleados.

% Calificando lo siguiente como por encima del promedio o excelente



Prioridades de compensaciones totales: el pago es importante, pero las compensaciones totales deben reflejar las prioridades de los empleados

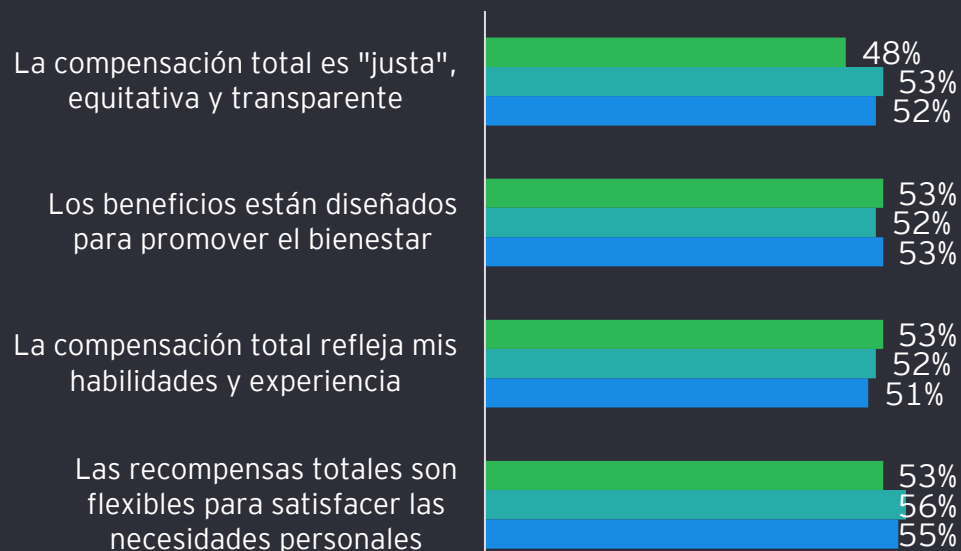


Con hallazgos consistentes sobre el deseo de cambio en las compensaciones totales después de la pandemia, la encuesta exploró más detalles sobre la tensión de los empleados y los empleadores sobre las prioridades globales.

Nivel de acuerdo sobre diversos aspectos de las compensaciones totales Empleados vs Empleadores

Empleados

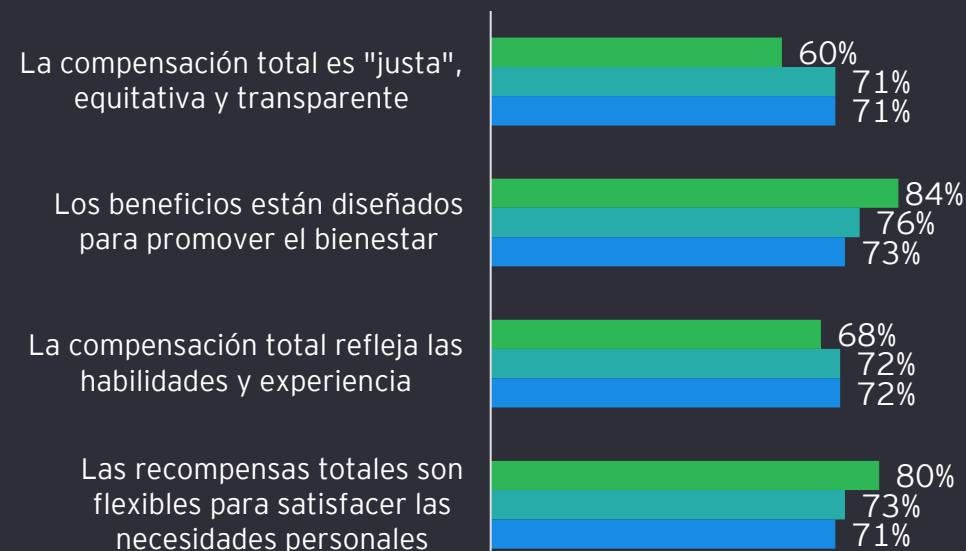
(% de acuerdo)



■ Chile ■ Latam ■ Global

Empleadores

(% de acuerdo)



■ Chile ■ Latam ■ Global

Prioridades de compensaciones totales

Cuando se les preguntó sobre las compensaciones que necesitan mejoras para aumentar la satisfacción, los aspectos relativos a **compensación** *siguen siendo lo más importante* para los empleados, pero están más relacionados con el rendimiento que con la inflación.

Las cinco principales mejoras en las compensaciones que los empleados quieren de su empresa:			
	Chile	Latam	Global
#1	Bonos e incentivos para reconocer el desempeño y las contribuciones	Bonos e incentivos para reconocer el desempeño y las contribuciones	Bonos e incentivos para reconocer el desempeño y las contribuciones
#2	Beneficios para la salud y el bienestar	Beneficios para la salud y el bienestar	Beneficios para la salud y el bienestar
#3	Flexibilidad de horarios y horas de trabajo	Tiempo libre remunerado	Tiempo libre remunerado
#4	Tiempo libre remunerado	Flexibilidad de horarios y horas de trabajo	Compensación total para reflejar el costo de vida
#5	Entrenamiento para mejorar habilidades	Trabajar en cualquier lugar, o fuera de la primera casa	Flexibilidad de horarios y horas de trabajo



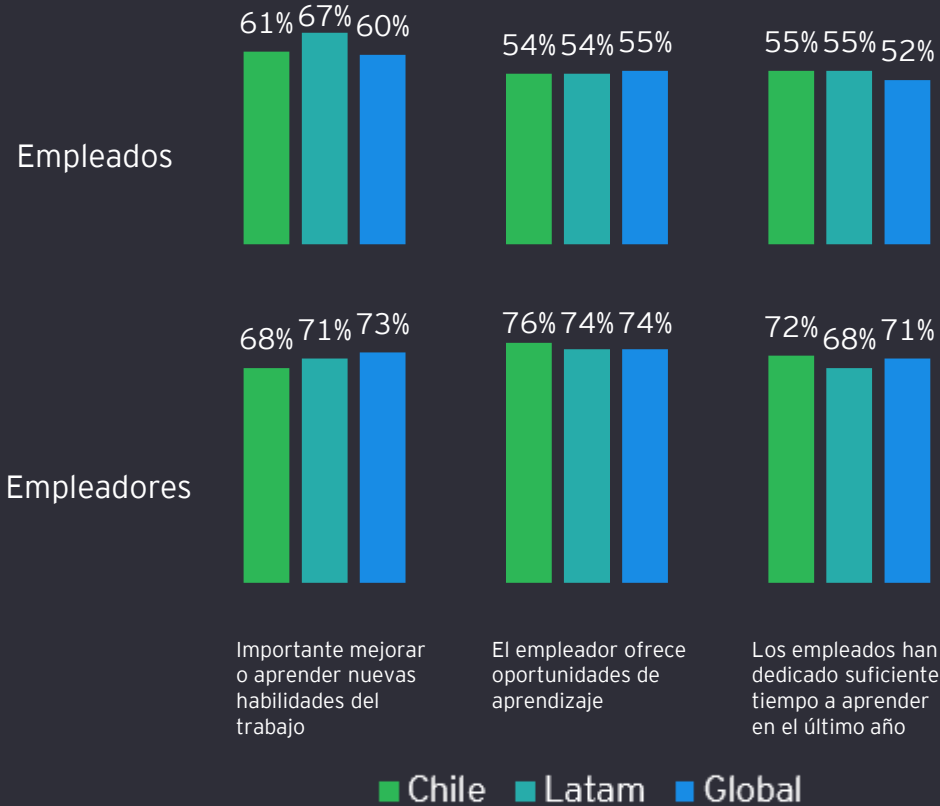
~30%

de la puntuación de salud del talento está impulsada por las dimensiones de las compensaciones totales, como los beneficios, los incentivos vinculados al rendimiento y las recompensas que satisfacen las necesidades.

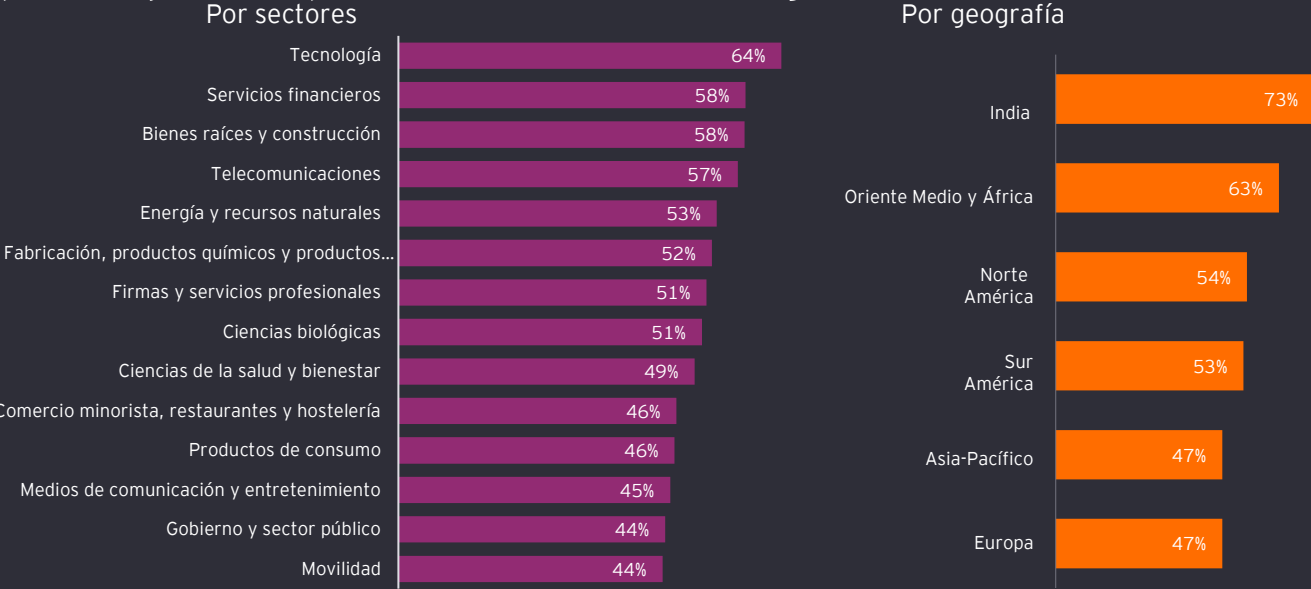
Aprendizaje, habilidades y trayectorias profesionales: desarrollar las habilidades del futuro es vital para la transformación, pero el "por qué" y el "cómo" deben estar alineados.

Los empleados y los empleadores están más alineados en la necesidad de aprender capacidades, pero menos alineados en cuanto a si tienen oportunidades en el trabajo.

Aprendizaje y desarrollo de habilidades: porcentaje de personas que están de acuerdo (de acuerdo + muy de acuerdo).



Acuerdo de los empleados sobre el tiempo suficiente dedicado al aprendizaje: porcentaje de los que están de acuerdo a nivel global.



El sector y la geografía no son iguales para todos cuando se trata de capacidades.



~ 30%

De la puntuación de salud del talento se impulsa por las dimensiones del desarrollo, como el acceso a programas de formación y desarrollo, las oportunidades de trabajo transfronterizo y el trabajo desafiante que desarrolla habilidades con una relevancia sostenida a lo largo de tres años.

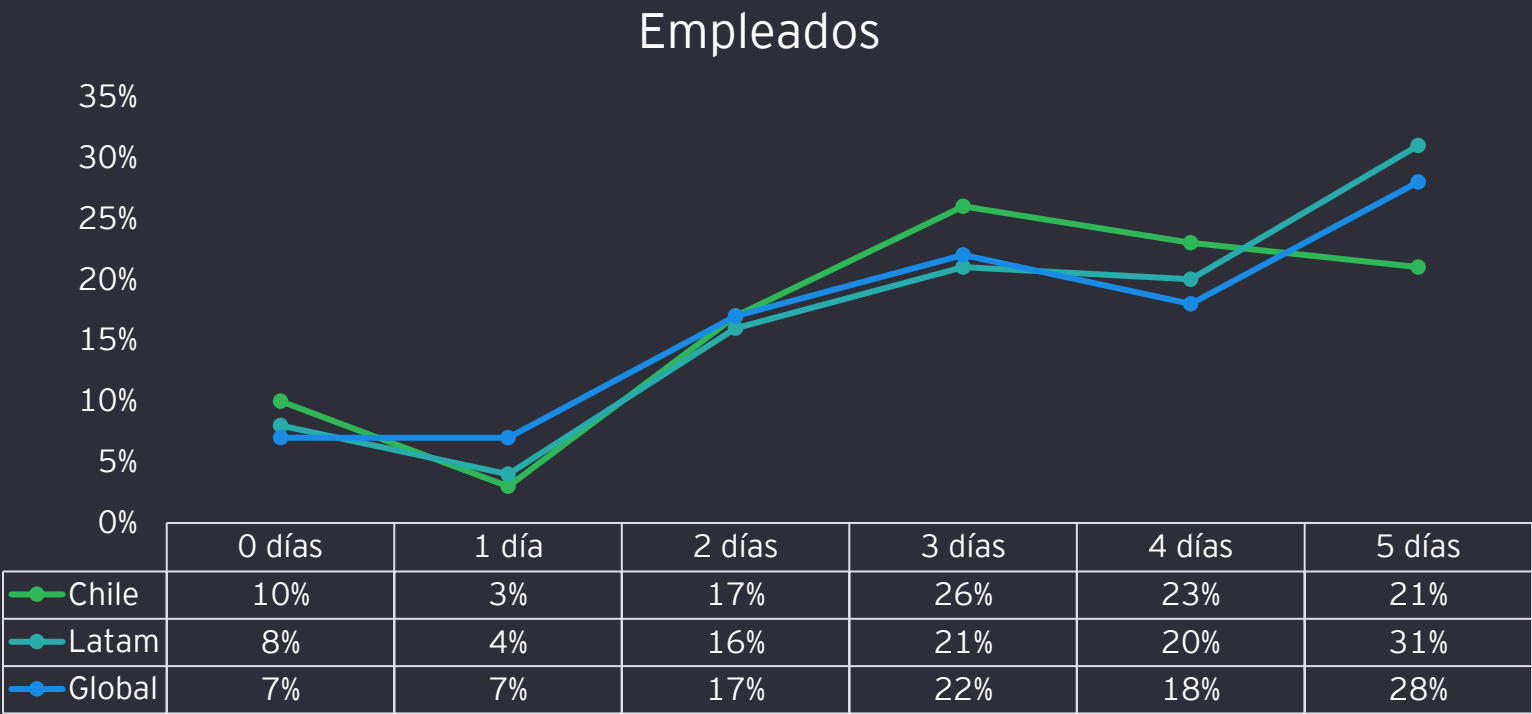
Las opciones incluían: 1. En el último año, he pasado suficiente tiempo en el aprendizaje relacionado con el trabajo; 2. Puedo encontrar fácilmente nuevos roles y oportunidades interesantes en mi empresa; 3. Mi empleador me brinda oportunidades para aprender y desarrollar mis habilidades; 4. En el próximo año, es importante para mí aprender nuevas habilidades o mejorar mis habilidades laborales; 5. Estoy seguro de que la mayoría de mis habilidades laborales actuales seguirán siendo relevantes en 3 años; El trabajo que hago me desafía adecuadamente y desarrolla mis habilidades. También encuestamos la satisfacción de los empleados con los programas de capacitación y desarrollo y las asignaciones transfronterizas.

Cultura y lugares de trabajo: los equipos sin ataduras son la realidad, lo que pone de manifiesto la necesidad de conexión humana

Si bien existe cierta tensión entre empleadores y empleados sobre cuánto trabajo híbrido y remoto es adecuado, la conversación se está centrando en la creación de confianza y puntos de contacto de alto valor dentro de los equipos. ~70% de los “trabajadores del conocimiento” ya no tienen asientos asignados a nivel global, pero los empleados más jóvenes ven la oficina como un lugar para colaborar.

¿Qué tan híbrido es híbrido?

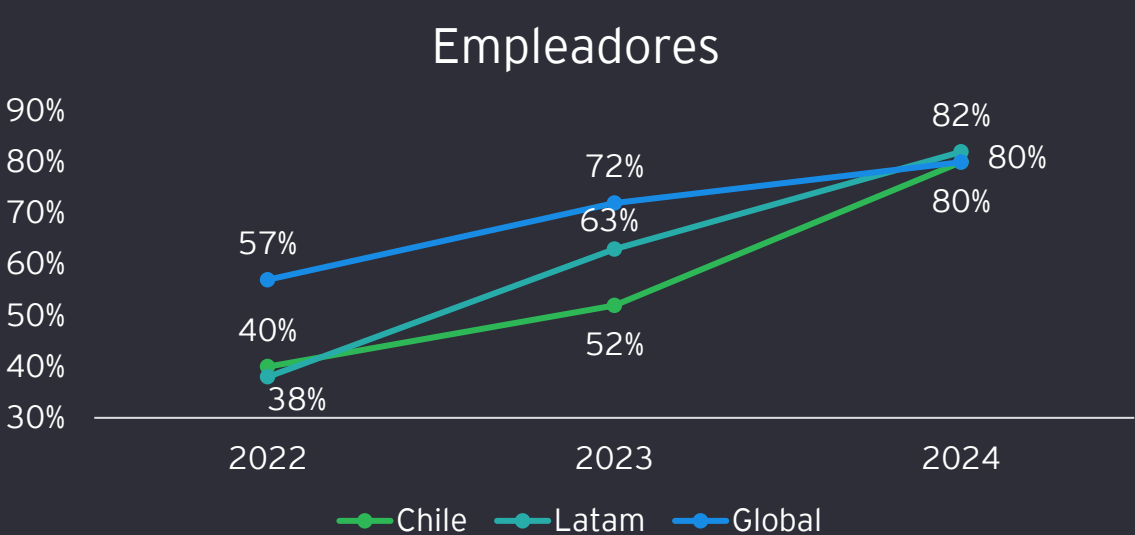
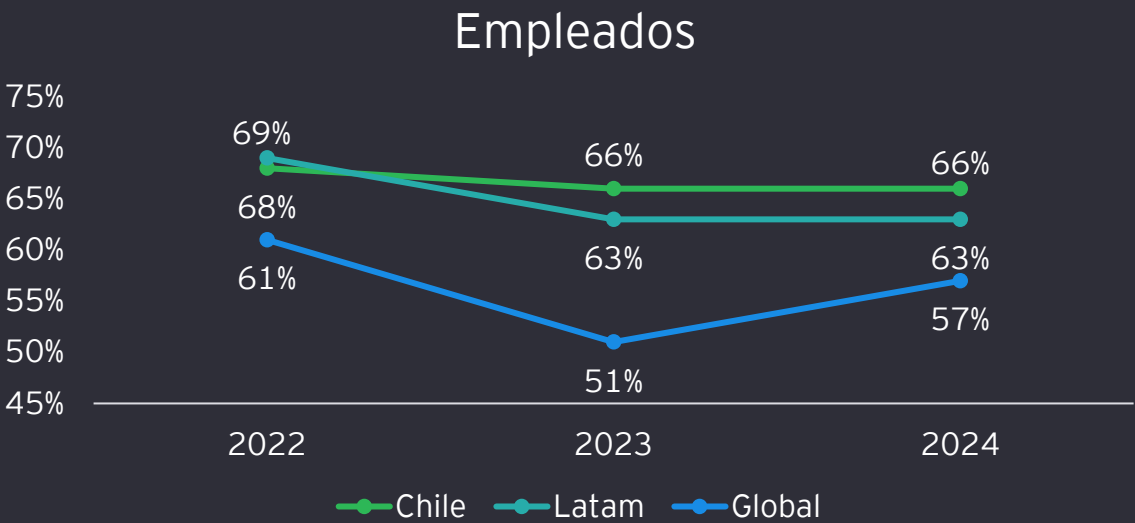
¿Cuántos días a la semana le gustaría trabajar de forma remota?



*Días trabajando remoto en la semana

Cultura y lugares de trabajo: los equipos sin ataduras son la realidad, lo que pone de manifiesto la necesidad de conexión humana

Empleados y empleadores que están de acuerdo en que la cultura de su organización ha cambiado y mejorado.



~40%

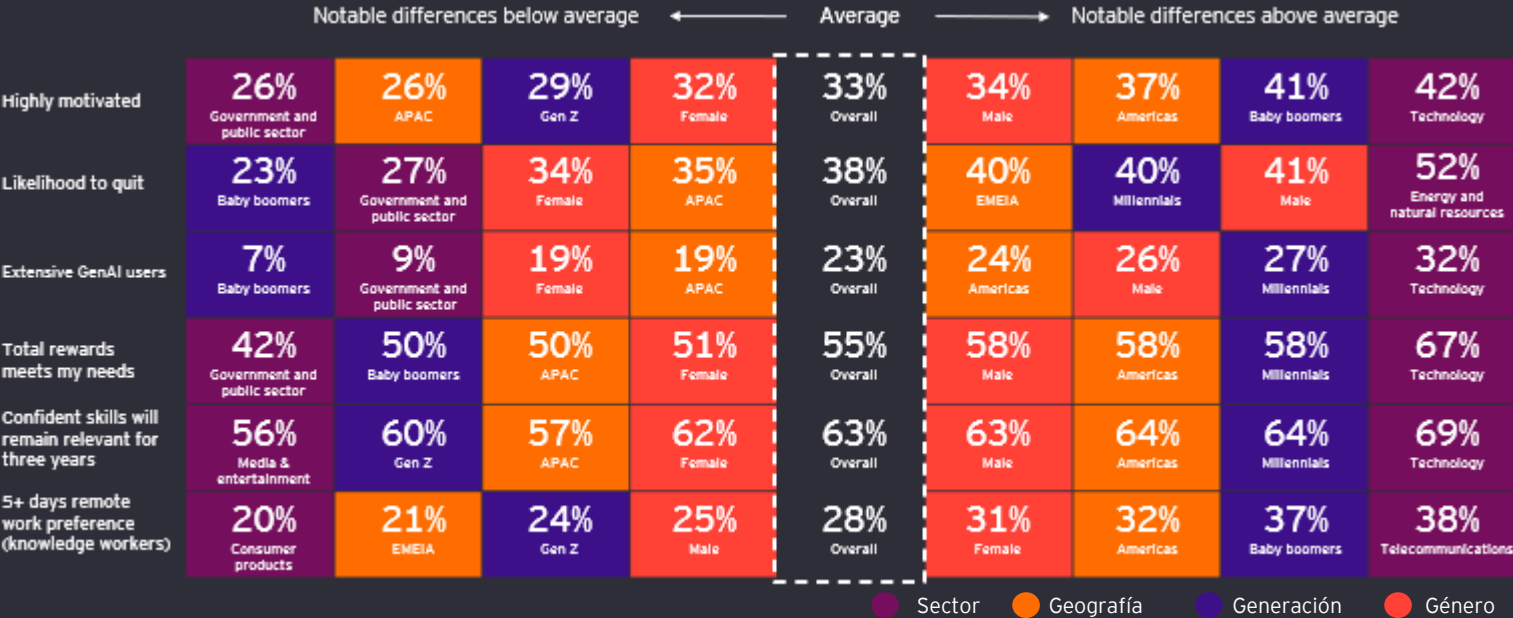
De la puntuación de salud del talento se basa en dimensiones culturales como los líderes solidarios, el apoyo de un empleador, el empoderamiento de los gerentes y la conexión con el equipo.

Las opciones incluían: 1. En el último año, he pasado suficiente tiempo en el aprendizaje relacionado con el trabajo; 2. Puedo encontrar fácilmente nuevos roles y oportunidades interesantes en mi empresa; 3. Mi empleador me brinda oportunidades para aprender y desarrollar mis habilidades; 4. En el próximo año, es importante para mí aprender nuevas habilidades o mejorar mis habilidades laborales; 5. Estoy seguro de que la mayoría de mis habilidades laborales actuales seguirán siendo relevantes en 3 años; El trabajo que hago me desafía adecuadamente y desarrolla mis habilidades. También encuestamos la satisfacción de los empleados con los programas de capacitación y desarrollo y las asignaciones transfronterizas.

Visión general: instantánea de la fuerza laboral por datos demográficos

Los datos de esta instantánea de la fuerza laboral muestran las dimensiones clave de Talent Advantage segmentadas por cuatro grupos demográficos.*

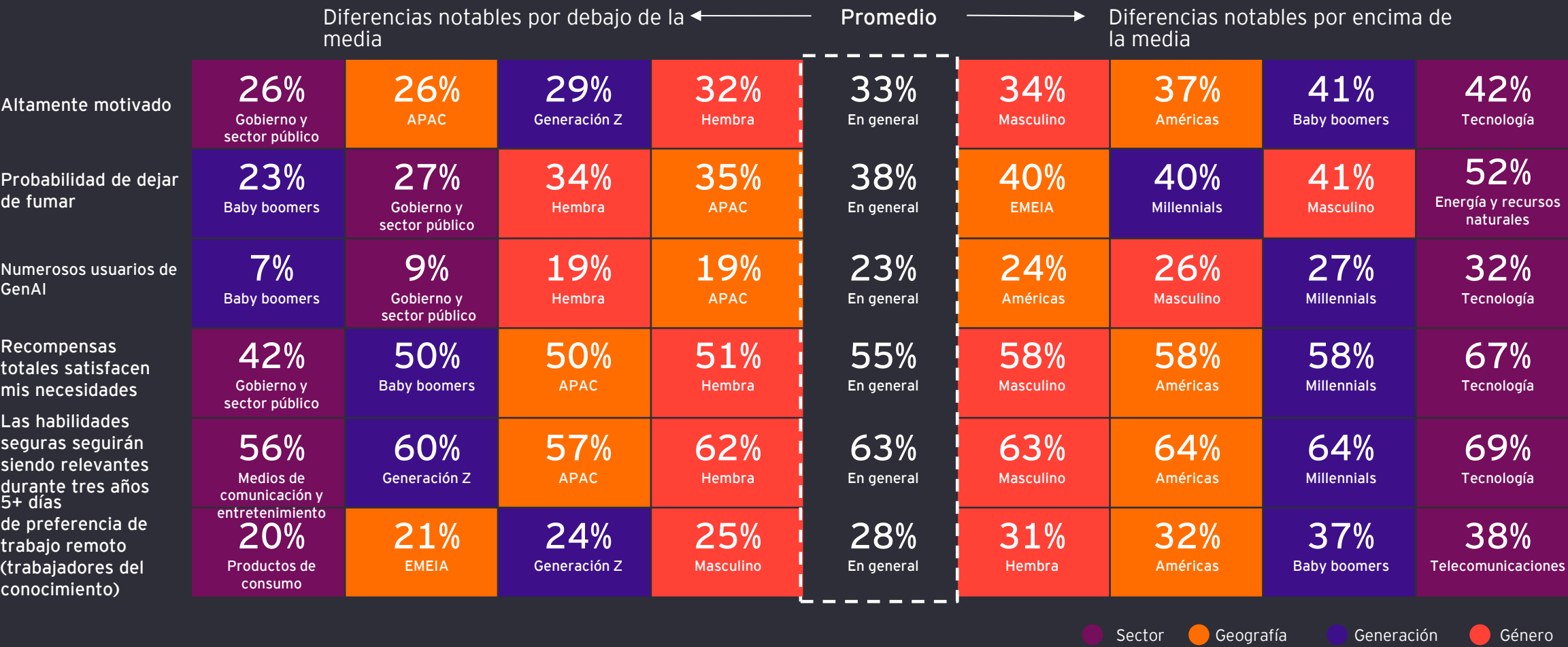
La instantánea muestra los resultados bajos y altos de cada segmento en relación con el promedio.



- ▶ Barra negra central: promedios globales
- ▶ Cuatro colores: cuatro resultados principales de segmentación
- ▶ Los resultados muestran la puntuación más baja y más alta en relación con el promedio mundial. Por ejemplo:
 - ▶ El 26% de los empleados gubernamentales están muy motivados frente al 42% de los empleados de tecnología.
 - ▶ El 33% es el nivel medio mundial de motivación.
 - ▶ Otros hallazgos sectoriales para 13 grupos sectoriales que se muestran en el informe detallado.

*Resultados a nivel global

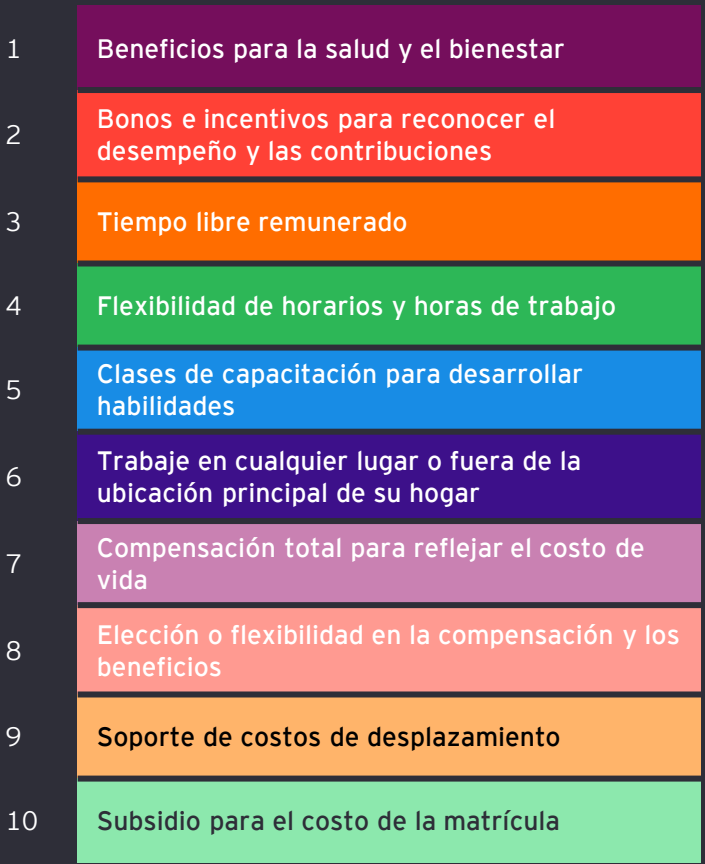
Instantánea de la fuerza laboral por demografía: los hallazgos clave varían según el segmento*



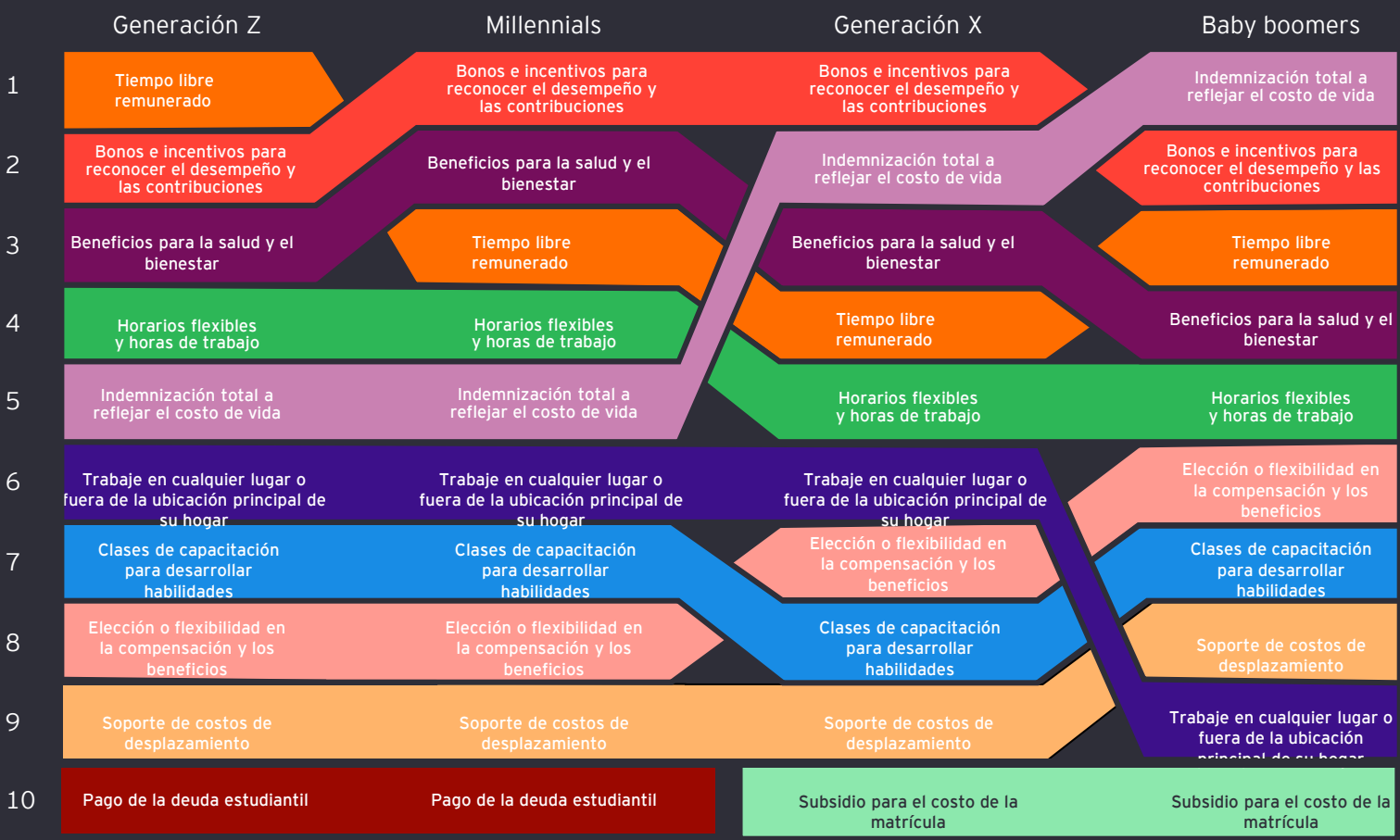
Los empleadores y los empleados generalmente están alineados en las recompensas totalesMás enfoque en el pago debido a los recientes picos de inflación; Cambios de enfoque a través de generaciones*

- ▶ Los empleadores tienen una combinación de prioridades en todas las áreas de recompensas totales; con más enfoque en la capacitación para desarrollar habilidades que en las preferencias de los empleados.
- ▶ Los empleados se centran más en los elementos de la remuneración, con 2 de las 5 prioridades principales relacionadas con la compensación total, especialmente para la Generación X y los Boomers.

Mejoras planificadas por el empleador



Mejora preferida de los empleados



*Resultados a nivel global



¿Cómo navegará por las tendencias continuas para lograr una ventaja de talento?

Cambios de los resultados de la encuesta Work Reimagined de EY 2023 a los resultados de la encuesta Work Reimagined de EY 2024:

Empleados

	2023			2024		
La intención de renuncia de los empleados es del +4% con respecto al año pasado a pesar de la incertidumbre económica, por debajo del pico de la "Gran Renuncia" del 43%.	% de probabilidades de renunciar					
	28%	34%	34%	33%	40%	38%
El uso de GenAI se ha actualizado, pero con diversos grados de adopción y riesgos continuos.	% de uso de GenAI					
	20%	31%	22%	76%	77%	75%
El enfoque en la remuneración se ha expandido a recompensas totales más amplias y debe adaptarse a las prioridades actuales.	Se necesitan cambios de moderados a extensos			Compensaciones totales satisfacen mis necesidades		
	87%	85%	79%	53%	56%	55%
El optimismo de los empleados en torno a la productividad ha aumentado, aunque muy por debajo del nivel de la empresa del 83%.	% piensa que la productividad ha aumentado					
	66%	66%	54%	68%	73%	67%
La preferencia de los empleados por ser totalmente remotos está cambiando a híbrido, pero sigue estando muy por encima del 14% de los empleadores.	% de trabajadores del conocimiento que desean trabajar totalmente a distancia					
	26%	30%	31%	21%	31%	28%
Los empleados se han vuelto más optimistas sobre la cultura en el trabajo, aunque mucho menos optimistas que el 80% de los empleadores.	% de mejora de la cultura laboral					
	66%	63%	51%	66%	63%	57%
17 EY 2024 Work Reimagined Survey	Chile	Latam	Global	Chile	Latam	Global



¿Cómo puedes lograr tu Ventaja de Talento?



EY | Construir un mundo laboral mejor

EY existe para construir un mejor mundo laboral, ayudando a crear valor a largo plazo para los clientes, las personas y la sociedad, y generando confianza en los mercados de capitales.

Habilitados por los datos y la tecnología, los diversos equipos de EY en más de 150 países brindan confianza a través de la seguridad y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

Trabajando en seguros, consultoría, derecho, estrategia, impuestos y transacciones, los equipos de EY hacen mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los complejos problemas que enfrenta nuestro mundo hoy en día.

EY se refiere a la organización global, y puede referirse a una o más, de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a los clientes. La información sobre cómo EY recopila y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas en virtud de la legislación de protección de datos están disponibles a través de ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ejercen la abogacía donde lo prohíben las leyes locales. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite ey.com.

© 2025 EYGM Limitada.
Todos los derechos reservados.

Nº EYG 008334-24GbIED Ninguna

Este material ha sido preparado únicamente con fines informativos generales y no está destinado a ser considerado como asesoramiento contable, fiscal, legal u otro tipo de asesoramiento profesional. Consulte a sus asesores para obtener consejos específicos.

ey.com