



¿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

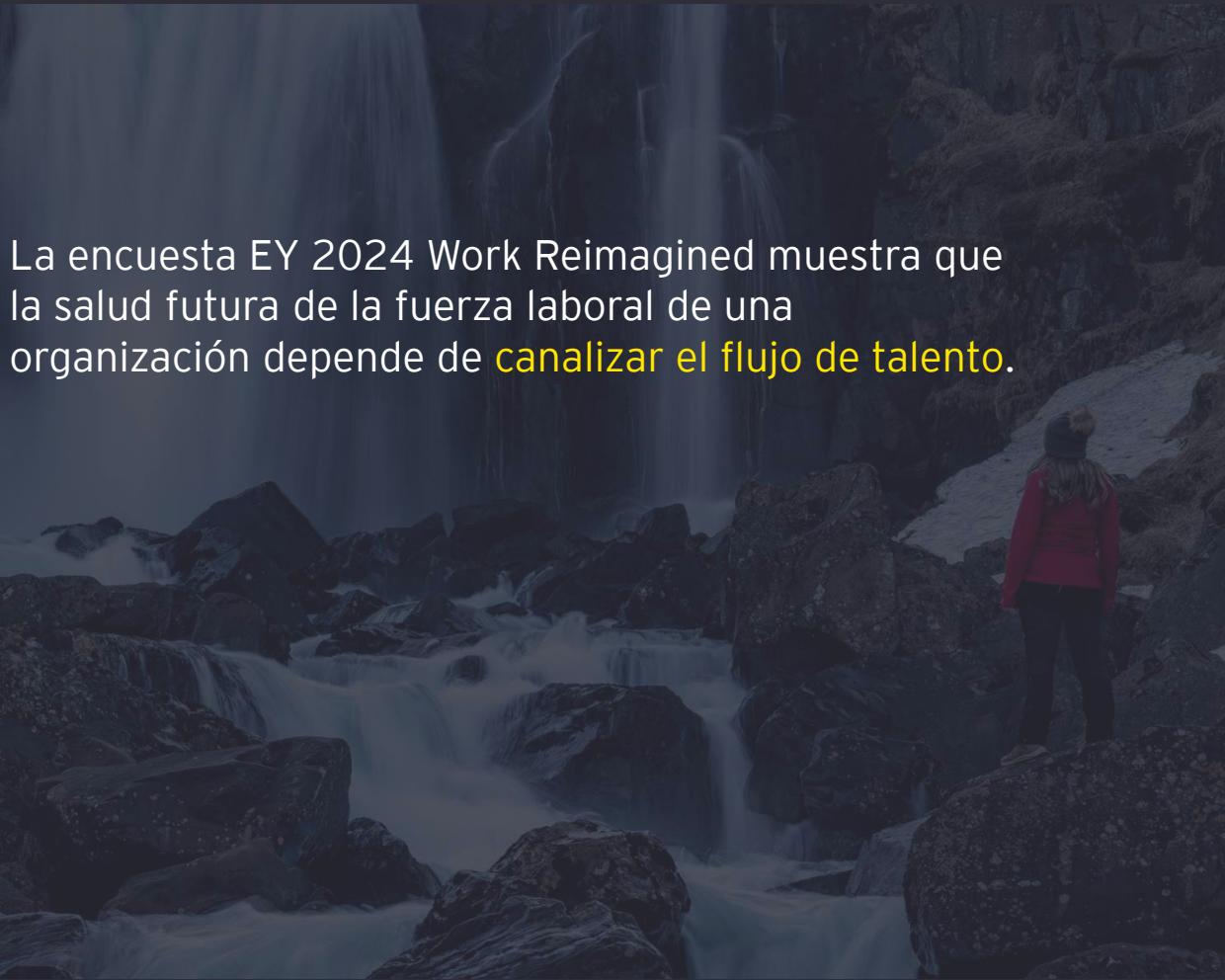
Agosto 2020	Abril 2021	Septiembre 2021	Octubre 2021	Abril 2022
<p>Estudio sobre el retorno físico y el trabajo reinventado 2020</p>  <p>Tamaño de la muestra de 3,682 empleados y 709 empleadores 3 países encuestados</p>	<p>Encuesta a los empleados de EY Work Reimagined</p>  <p>Tamaño de la muestra de 16.264 empleados 16 países encuestados</p>	<p>Encuesta de empleados de EY Work Reimagined</p>  <p>Tamaño de la muestra de 1.083 empleados 9 países encuestados</p>	<p>El futuro de la transformación</p>  <p>935 Altos Directivos y Reportes Directos 1.127 empleados 23 países encuestados en colaboración con Oxford Saïd Business School</p>	<p>Encuesta EY 2022 Work Reimagined</p>  <p>17.101 empleados, incluyendo 1.575 empleadores 22 países encuestados Primera aparición de Chile</p>
<p>Marzo 2023</p>  <p>1.000 profesionales y empleados de RRHH y movilidad 16 países encuestados</p>	<p>Septiembre 2023</p>  <p>~17.000 empleados y ~1.600 empleadores 22 países encuestados</p>	<p>Marzo 2024</p>  <p>528 profesionales de RRHH y movilidad 531 empleados con experiencia internacional 21 geografías globales encuestadas</p>	<p>Futuro de la transformación: Humans@Center</p>  <p>840 CxO y líderes senior 840 empleados 23 países encuestados en colaboración con Oxford Saïd Business School</p>	<p>Octubre 2024</p>  <p>+17.000 empleados y 1.590 empleadores 23 países encuestados</p>
<p>Continuar con la flexibilidad, el equilibrio de poder entre empleadores y empleados.</p>	<p>Las organizaciones ofrecen mejores resultados aprovechando la movilidad para cultivar el crecimiento y crear resiliencia.</p>	<p>Los líderes que ponen a las personas en el centro tienen 12 veces más probabilidades de mejorar el rendimiento de la transformación.</p>	<p>El flujo futuro de talento está determinado por una fuerza laboral sin ataduras con nuevos impulsores del éxito.</p>	

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 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

Los equipos sin **ataduras** son la realidad, lo que pone de manifiesto la necesidad de conexión humana.



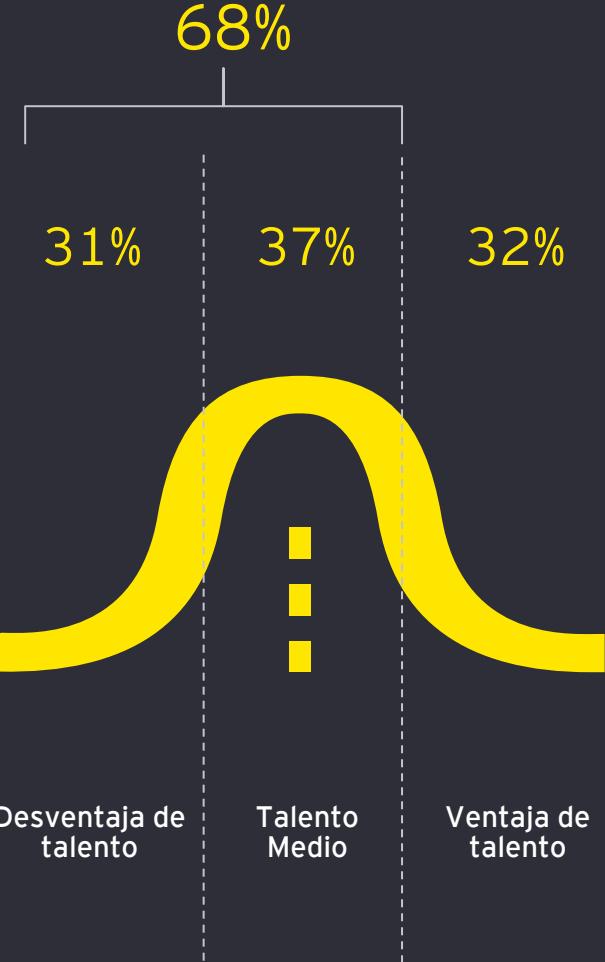
Desarrollar habilidades futuras es vital para la transformación, pero el "por qué" y el "cómo" deben estar alineados.

El flujo de talento **es fundamental** y la rotación ya no es una medida de la salud de la organización. La salud del talento se define por el nivel de promotores netos.

La GenAI sigue siendo vista como algo positivo, aunque persisten los riesgos.

El pago es importante, pero las **recompensas totales** deben reflejar las prioridades de los empleados.

Distribución de Ventaja de talento* 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.

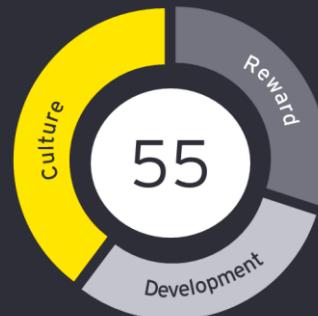
05

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 **recomiendan 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).

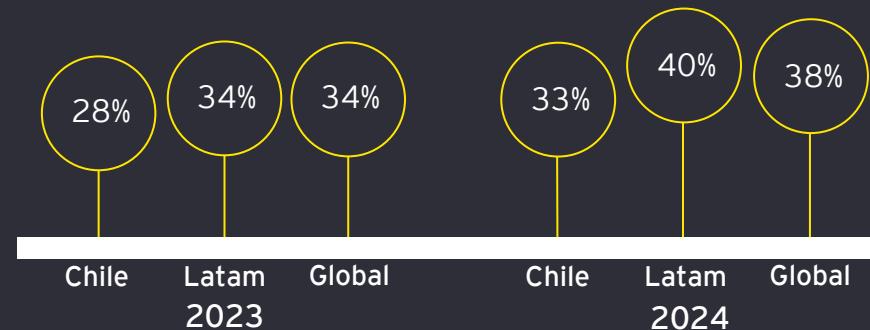
Algunos países seleccionados:



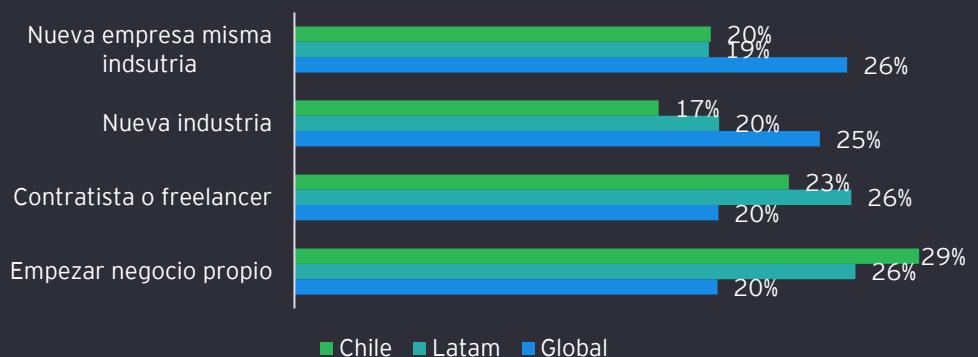
En el apéndice figura un desglose completo por geografía, generación y género.

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):



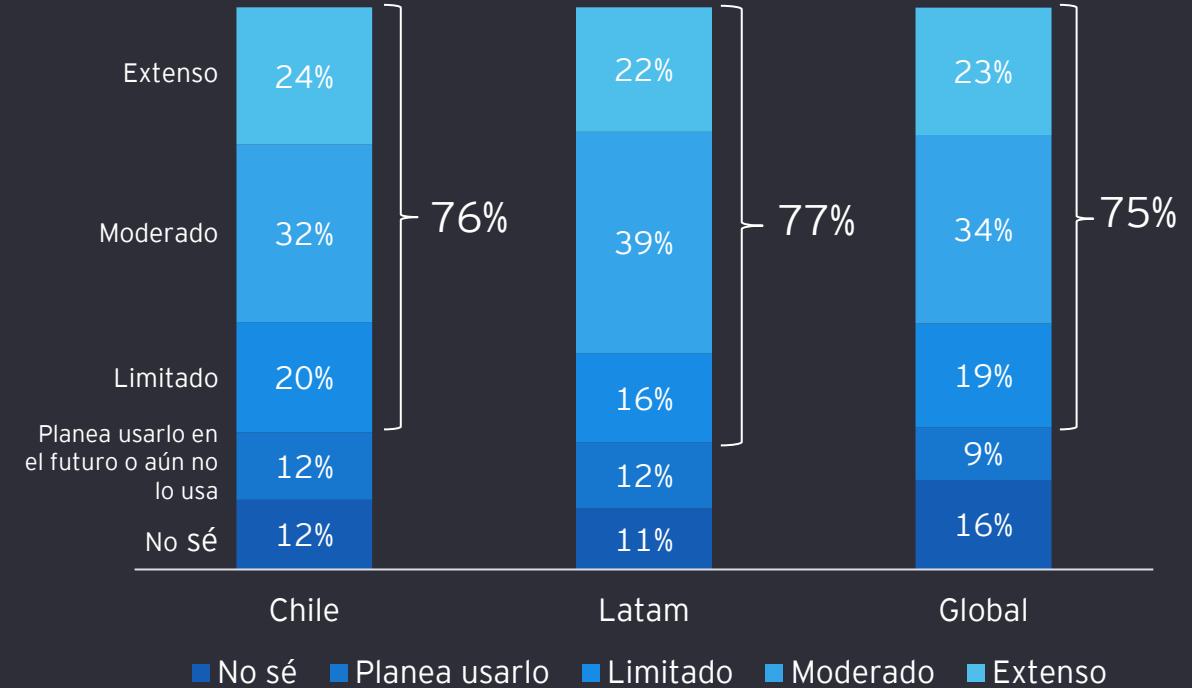
El flujo de talento: qué planean los dispuestos a renunciar





Tecnología laboral e IA generativa: la GenAI 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?

Calificaciones netas positivas*:

1. Productividad de los empleados

2. Cómo se trabaja en su sector

3. Capacidad para centrarse en el trabajo de alto valor

Empleados

↑ +38% +47% +37%

↑ +32% +42% +34%

↑ +35% +43% +36%

Empleadores

↑ +56% +59% +68%

↑ +64% +63% +65%

↑ +80% +60% +64%



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

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

Latam



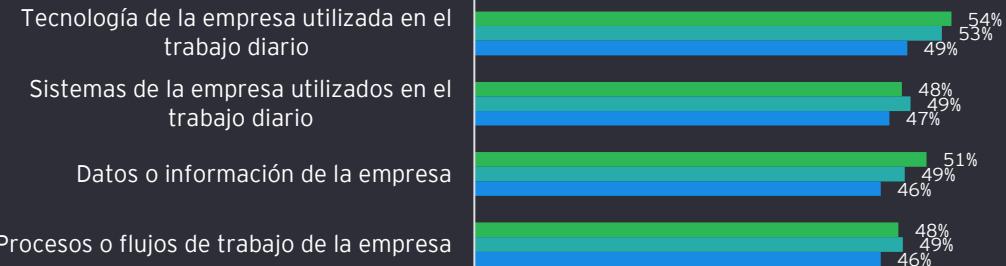
Global



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

% Calificando lo siguiente como por encima del promedio o excelente

Empleados



Empleadores



■ Chile ■ Latam ■ Global

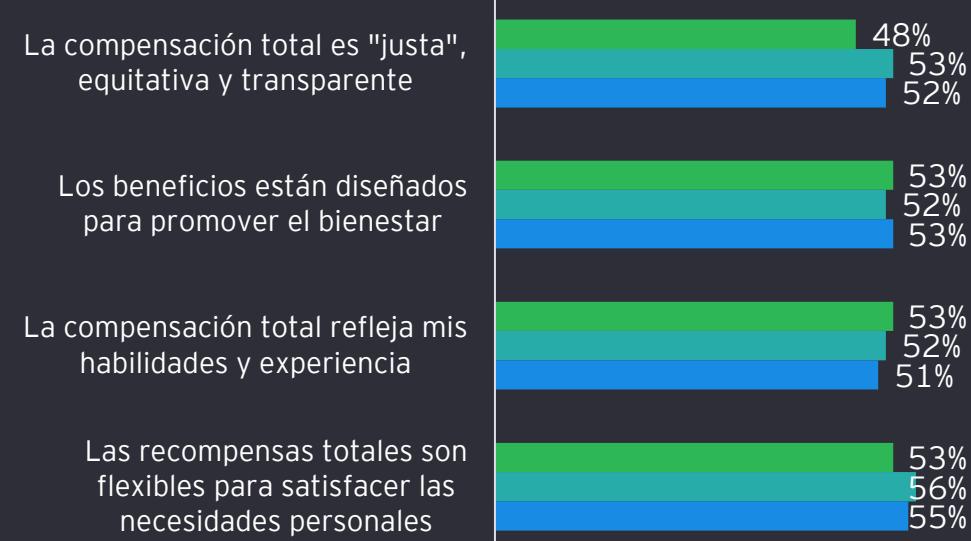


Prioridades de compensaciones totales: el pago es importante, pero las compensaciones totales deben reflejar las prioridades de los empleados

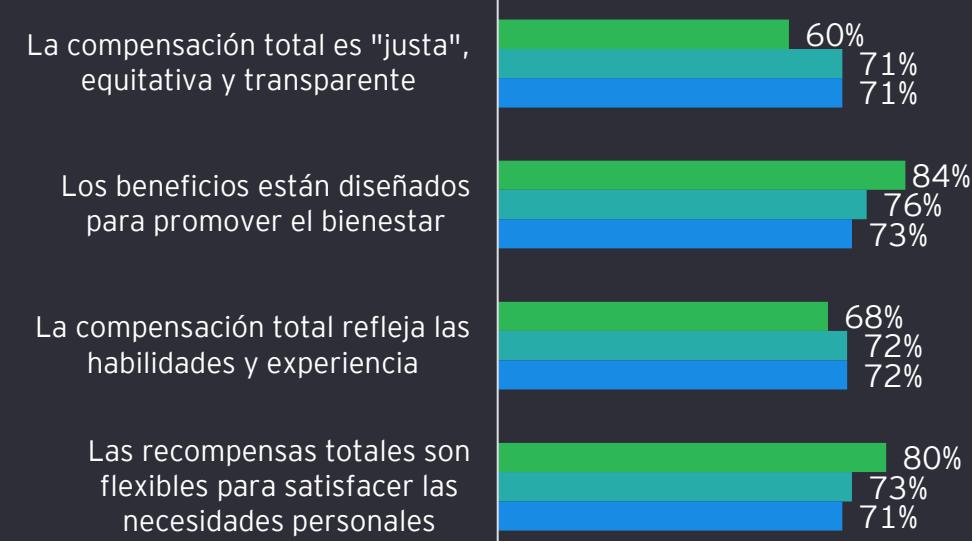
Con hallazgos consistentes sobre el deseo de cambio en las compensaciones totales después de la pandemia, la encuesta exploró más detalles sobre la tensión de los empleados y los empleadores sobre las prioridades globales.

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

Empleados (% de acuerdo)



Empleadores (% de acuerdo)



■ Chile ■ Latam ■ Global

■ 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.

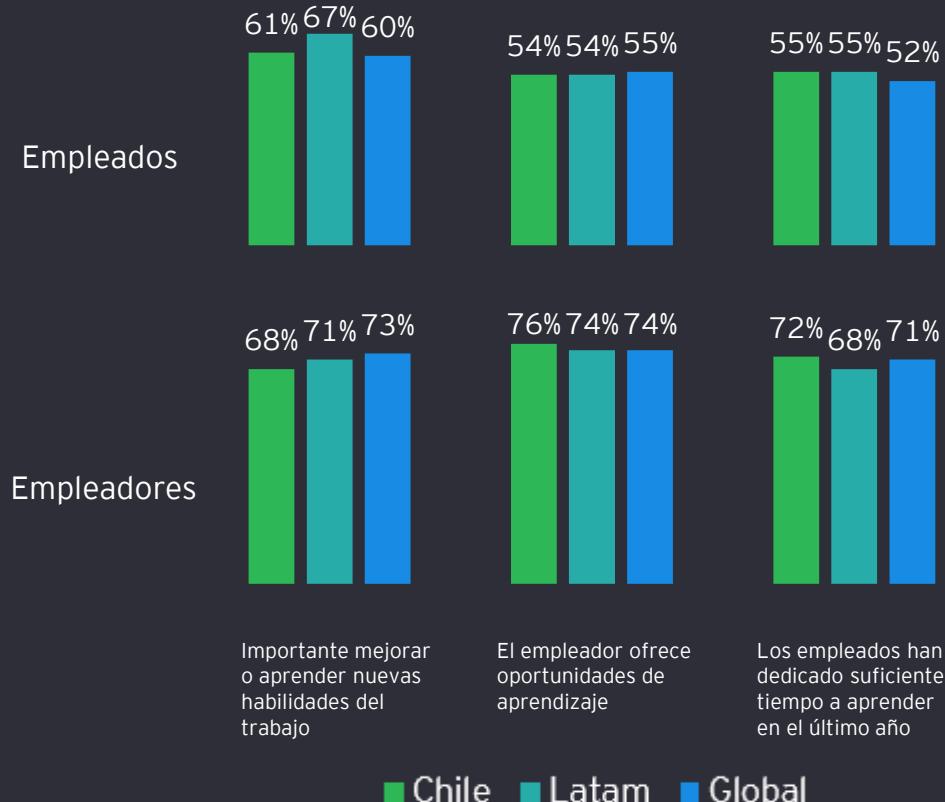
Las opciones incluían: 1. Elección o flexibilidad en la compensación y los beneficios. 2. Tiempo libre remunerado (es decir, días festivos, vacaciones, enfermedad, personal) 3. Compensación total para reflejar el costo de la vida 4. Bonificaciones e incentivos para reconocer el desempeño y las contribuciones 5. Horarios y horas de trabajo flexibles (por ejemplo, semana laboral comprimida, horas de inicio o finalización) 6. Trabaje en cualquier lugar o fuera de la ubicación de su hogar principal 7. Beneficios para la salud y el bienestar 8. Apoyo a los costos de transporte 9. Subsidio para el costo de la matrícula 10. Pago de la deuda estudiantil 11. Formación para el desarrollo de competencias 12. Otros (especifique)

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.



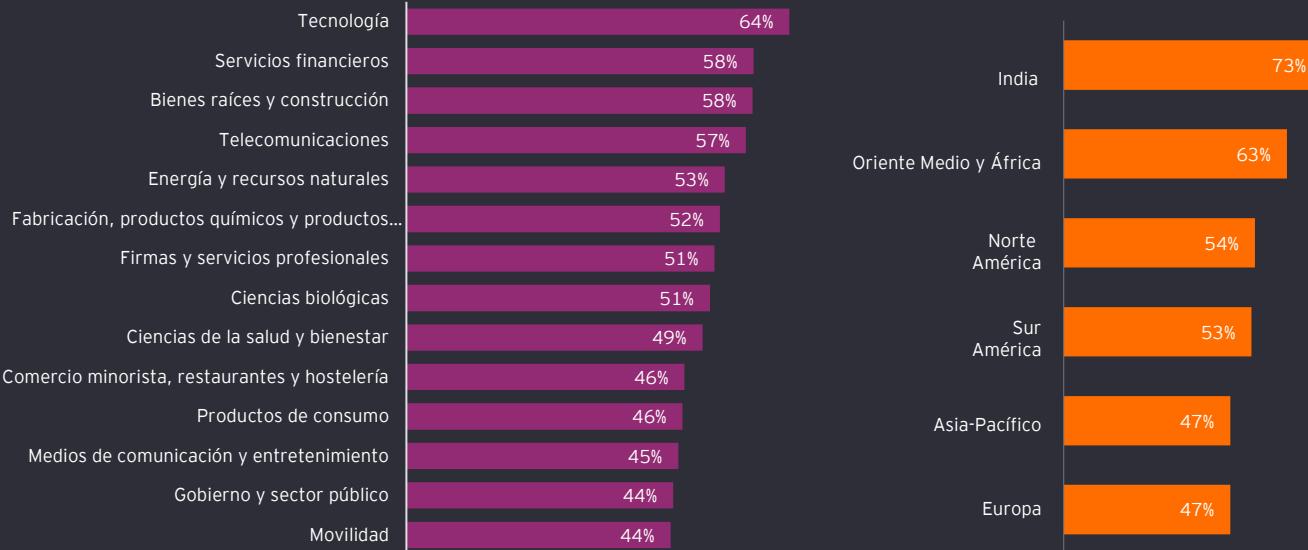
Los empleados y los empleadores están más alineados en la necesidad de aprender capacidades, pero menos alineados en cuanto a si tienen oportunidades en el trabajo.

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.

Por sectores



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 incluyeron: 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.

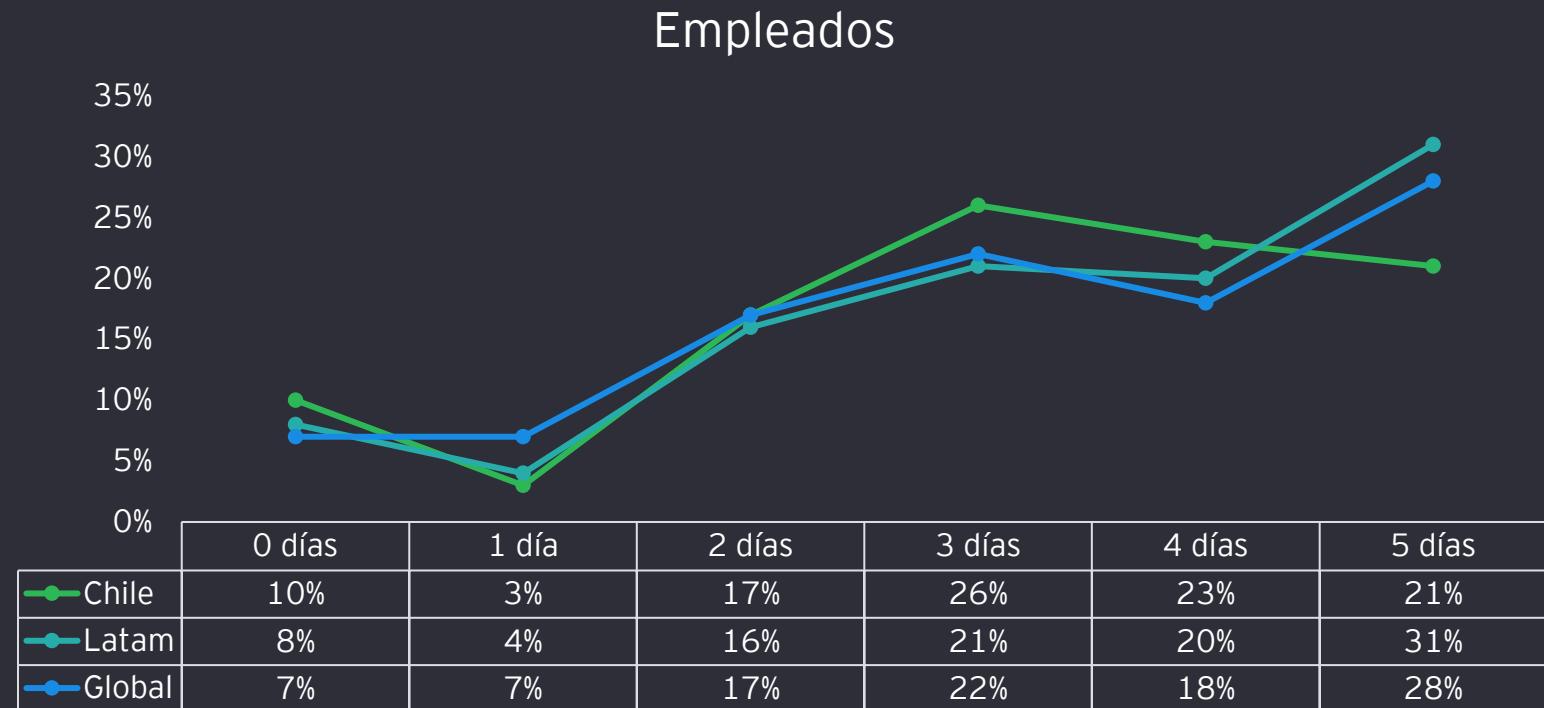


Cultura y lugares de trabajo: los equipos sin ataduras son la realidad, lo que pone de manifiesto la necesidad de conexión humana

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?



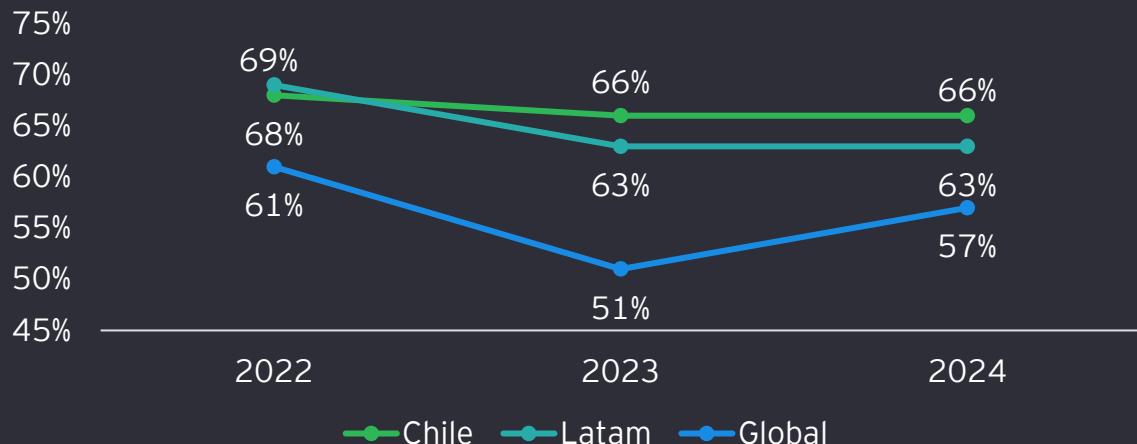
*Días trabajando remoto en la semana



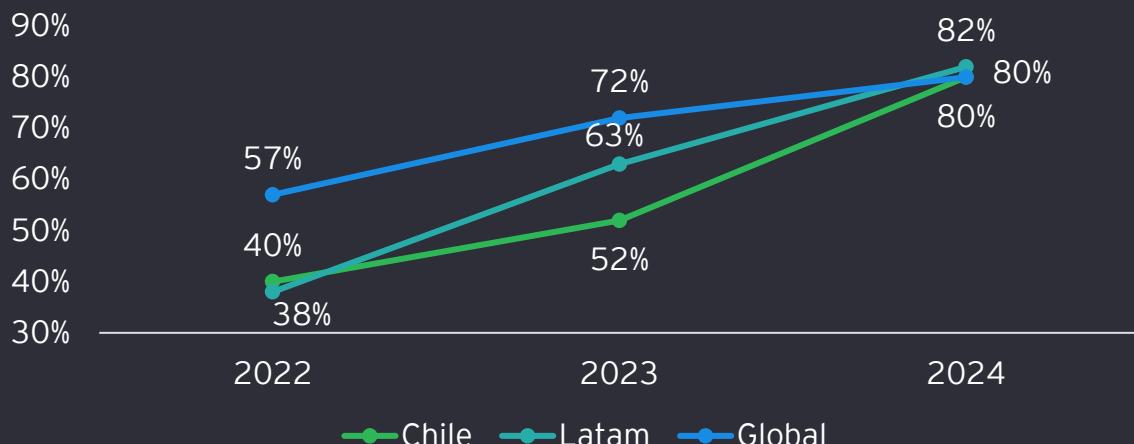
Cultura y lugares de trabajo: los equipos sin ataduras son la realidad, lo que pone de manifiesto la necesidad de conexión humana

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

Empleados



Empleadores



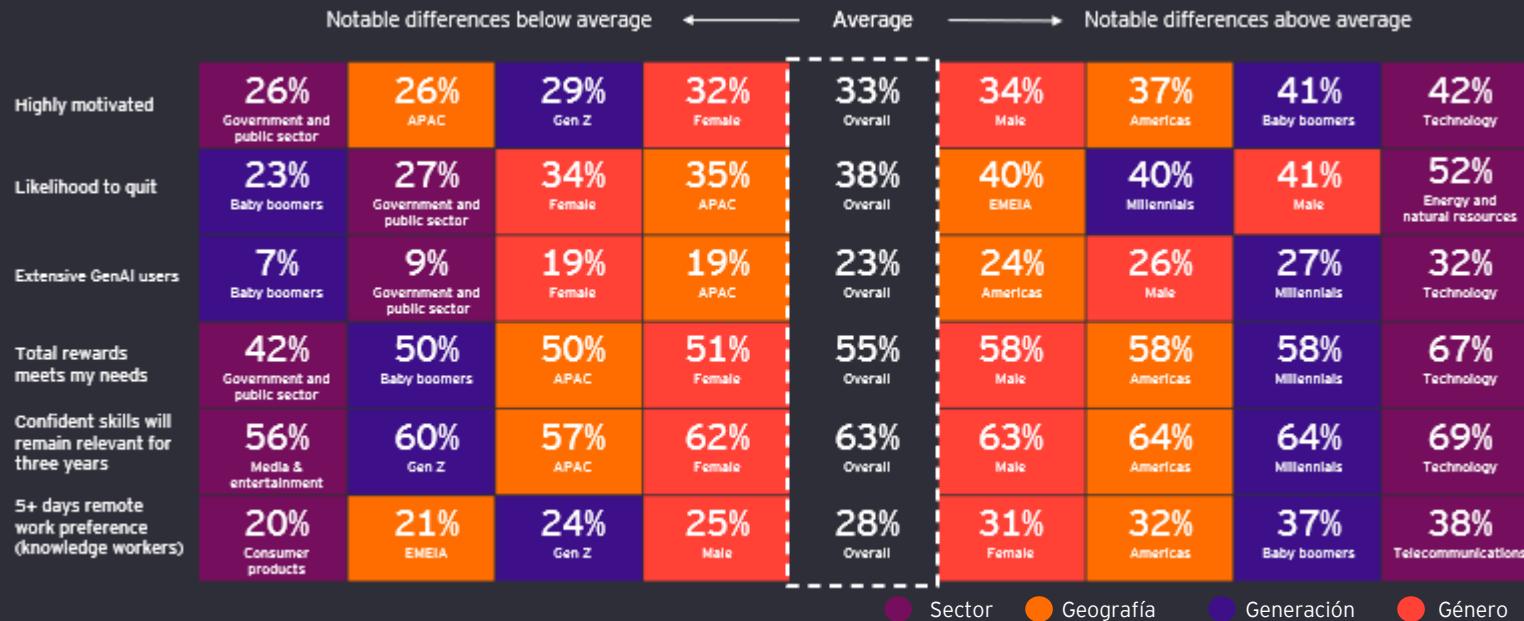
~40%

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.*

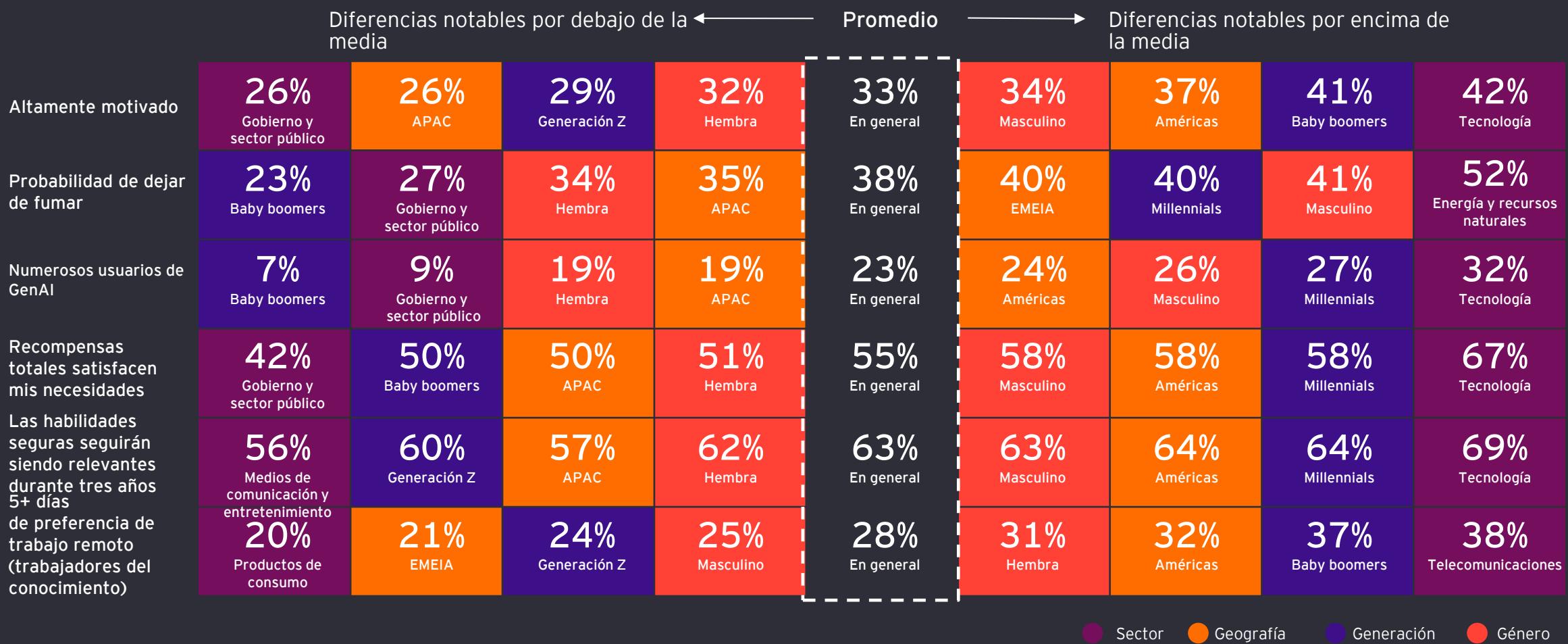


La instantánea muestra los resultados bajos y altos de cada segmento en relación con el promedio.

- ▶ 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*



*Resultados a nivel global

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

1	Beneficios para la salud y el bienestar
2	Bonos e incentivos para reconocer el desempeño y las contribuciones
3	Tiempo libre remunerado
4	Flexibilidad de horarios y horas de trabajo
5	Clases de capacitación para desarrollar habilidades
6	Trabaje en cualquier lugar o fuera de la ubicación principal de su hogar
7	Compensación total para reflejar el costo de vida
8	Elección o flexibilidad en la compensación y los beneficios
9	Soporte de costos de desplazamiento
10	Subsidio para el costo de la matrícula

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			2024		
	2023	Global	Chile	2024	Latam	Global
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%.	28%	34%	34%	33%	40%	38%
El uso de GenAI se ha actualizado, pero con diversos grados de adopción y riesgos continuos.	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.	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%.	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.	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.	66%	63%	51%	66%	63%	57%

¿Cómo puedes lograr tu Ventaja de Talento?

Evalúe la combinación de lugares de trabajo, utilización y diseño del espacio para maximizar la conexión humana, la cultura y las inversiones en ubicación.

Ofrezca una experiencia de aprendizaje y cambio personalizada utilizando métodos modernos de ciencias del comportamiento, análisis de la fuerza laboral y tecnología de nivel de consumidor.



Desarrolle herramientas sólidas de planificación de la fuerza laboral, contratación y gestión del talento para integrar los datos de mercado para la estrategia de contratación y retención.

Conozca a los empleados donde estén con el uso de la IA y personalice la adopción por rol de tecnologías que respaldan la productividad.

Optimice y segmente las recompensas totales para satisfacer las necesidades diversas y personalizadas de la fuerza laboral.

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