



Ambición, equidad  
y colaboración.



- 3 Prefacio.
- 6 Acerca del estudio.
- 8 Principales resultados.
- 11 Temas globales.
- 45 De cara al futuro.



# Prefacio.



# Prefacio.

## El nuevo ABC de la gestión del talento.

Está surgiendo un nuevo ABC de la gestión del talento y los empleadores deberían adoptarlo si quieren atraer y retener a sus mejores talentos. Esta es la principal conclusión de nuestro informe Workmonitor 2024 cuando la serie entra en su tercera década.

**A significa ambición.** La gente quiere avanzar en su carrera. Sin embargo, no existe un enfoque único que sirva para todos. Nuestros datos sugieren que hay grandes matices en lo que motiva a las personas. Si bien algunos desean convertirse en gerentes, muchos simplemente quieren aprender nuevas habilidades.

**B significa balance.** El talento valora el equilibrio entre la vida personal y laboral tanto como el salario. Existe un fuerte y continuo deseo de flexibilidad, tanto en términos de dónde como de cuándo trabaja la gente. Este impulso por un mayor equilibrio también puede afectar el hambre de progreso de los trabajadores, y algunos dicen que su nivel de ambición se ve directamente afectado por lo que sucede en sus vidas personales.

**C significa creatividad.** Dado que las divisiones generacionales y geográficas, así como las circunstancias personales, afectan las necesidades de tus trabajadores, los empleadores deben ser creativos al ofrecer diferentes trayectorias profesionales y modelos de trabajo que se adapten a las personas.



Para ser vistos como lugares aspiracionales para trabajar, los empleadores deben adoptar la idea de ser socios para el talento, no solo desarrollando sus carreras sino también construyendo lugares de trabajo equitativos donde los trabajadores sientan que pertenecen.

Las organizaciones deben demostrar que realmente comprenden las motivaciones y ambiciones de los trabajadores y que están dispuestas a fomentarlas. Sólo entonces podrán atraer y retener el talento que necesitan para alcanzar objetivos comerciales estratégicos en un entorno de cambios rápidos.

Por ahora, los invito a observar más de cerca nuestros últimos hallazgos sobre la población activa mundial y cómo pueden convertir estos aprendizajes en estrategias de talento viables.

Sander van 't Noordende  
CEO, Randstad N.V.



# Acerca del estudio.

# Acerca del estudio.

El Workmonitor de Randstad se encuentra ahora en su vigésimo primer año y explora las opiniones de los trabajadores en 34 mercados de Europa, Asia-Pacífico y América. Su objetivo es ofrecer una mirada interna a sus actitudes, ambiciones y expectativas a medida que el mundo del trabajo continúa transformándose.

A través de este estudio integral, queremos escuchar y compartir la voz de los trabajadores sobre lo que quieren y esperan de sus empleadores y cuán dispuestos están a pedirlo.

El estudio conceptualiza y mide la brecha entre la realidad y los deseos de la fuerza laboral global y rastrea cómo esto cambia con el tiempo.

Se lleva a cabo en línea entre encuestados de 18 y 67 años que están empleados durante al menos 24 horas a la semana, son comerciantes individuales o están desempleados pero están considerando buscar trabajo en el futuro. El tamaño

mínimo de muestra es de 500 entrevistas por mercado. en el caso de Chile fue de 1.000 personas. El panel Dynata se utiliza con fines de muestreo.

La encuesta para nuestro estudio de 2024 se realizó entre el 23 de octubre y el 11 de noviembre de 2023 a 27.000 trabajadores en Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, China, República Checa, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Hong Kong, Hungría, India, Italia, Japón, Luxemburgo, Malasia, México, Países Bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Polonia, Portugal, Rumania, Singapur, España, Suecia, Suiza, Turquía, Reino Unido y Estados Unidos.



27.000

Trabajadores  
encuestados

34

Mercados

18–67

Edades encuestadas

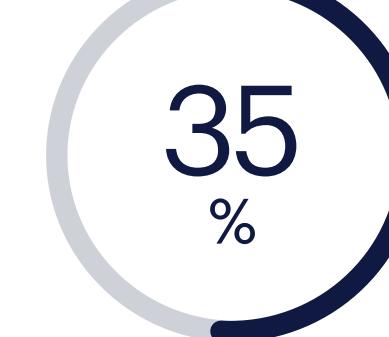


Principales  
resultados.

# Principales resultados.

El equilibrio entre la vida personal y laboral, la flexibilidad y la equidad son clave para los trabajadores en 2024. Y si bien son ambiciosos en desarrollar y aprender nuevas habilidades, un número significativo está menos motivado por la promesa de un puesto de trabajo de mayor jerarquía.

La investigación sugiere que se requerirá una comprensión matizada y una comunicación sólida por parte de los empleadores, a medida que los trabajadores busquen construir una verdadera relación con la organización para la que trabajan.



## 1. Ambición y motivación.

La ambición es más que ascender en la escala profesional y la motivación del talento no está necesariamente impulsada por las promociones.

Para casi dos tercios de los encuestados 62% (60% global), su vida personal es más importante que su vida laboral. El equilibrio entre la vida personal y laboral ahora ocupa un lugar tan alto como el salario en las listas de prioridades de los trabajadores (93%), más que cualquier otra consideración. Al analizar su próximo paso profesional, el salario 94% es incluso más importante que el equilibrio entre la vida laboral y personal 93%.

Casi un tercio no quiere progresar profesionalmente porque está

Están felices de permanecer en un rol que les gusta incluso si no hay espacio para desarrollarse.

contento con su puesto (29%), y la ambición a largo plazo de la mayoría de los encuestados es un puesto interno estable. Pero eso no les impide querer preparar sus habilidades para el futuro a través de la capacitación (72%), especialmente en áreas como la inteligencia artificial (IA) y la IT, que están remodelando los roles laborales.

Los empleadores deberán reconocer estas prioridades cambiantes y ofrecer caminos de progresión que se alineen con las diferentes ambiciones de sus colaboradores.

## 2. Flexibilidad.

Los trabajadores todavía exigen y buscan flexibilidad para adaptarse a todas sus prioridades.

La importancia del balance entre la vida personal y laboral también se refleja en un enfoque continuo en el trabajo flexible, incluso cuando los empleadores abogan cada vez más por regresar a la oficina. Muchos trabajadores se adaptaron al estilo de vida de “trabajar desde casa” durante los años de la pandemia (mudarse más lejos o adquirir una mascota) porque esperaban que el trabajo remoto se mantuviera.

Trabajar desde casa es innegociable para casi 2 de cada



Trabajar desde casa no es negociable para cerca de 4 de cada 10 trabajadores.

5 encuestados. Números similares (37%) considerarían renunciar si se vieran obligados a pasar más tiempo en la oficina.

Sin embargo, hay un matiz a la hora de dar su próximo paso profesional: el deseo de horarios de trabajo flexibles supera ligeramente la necesidad de trabajar desde casa (41% frente a 35%). La necesidad de flexibilidad en el lugar de trabajo y en el horario de trabajo fue más fuerte en Asia-Pacífico (45%) y entre los Millennials (42%).

## 3. Equidad y comprensión.

El talento busca colaborar con ideas afines en las que puedan presentarse plenamente y trabajar con los empleadores para mejorar la equidad en el lugar de trabajo.

El tema de pertenencia identificado en informes anteriores sigue dominando lo que los trabajadores quieren de sus trabajos. Favorecen a los empleadores cuyas opiniones, valores y visiones del mundo reflejan los suyos como socios con ideas afines con quienes pueden trabajar para mejorar la equidad en el lugar de trabajo.

Más de un tercio dice que no aceptaría un trabajo si no estuviera de acuerdo con las opiniones de los líderes de la organización (41%). La misma proporción busca alinearse en cuestiones sociales



Más de un tercio no aceptaría un trabajo si no estuviera de acuerdo con las opiniones de los líderes de la organización.

## 4. Inteligencia artificial y habilidades.

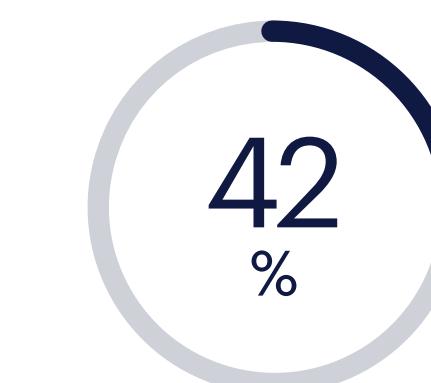
Los trabajadores continúan dando prioridad a preparar sus habilidades para el futuro, particularmente ante la adopción generalizada de la IA.

A pesar de actitudes más complejas hacia la progresión profesional, existe una sed continua de capacitación y desarrollo tanto en los roles actuales como en futuros cambios profesionales (86%). Alrededor de un tercio (35%) llegaría incluso a renunciar a un trabajo que no ofreciera oportunidades adecuadas de aprendizaje y desarrollo.

La creciente adopción de la IA ha tenido un impacto particularmente fuerte en la necesidad percibida de los trabajadores de (re)capacitación. Aprender a utilizar la IA encabeza la lista de habilidades que la gente

quiere desarrollar, junto con la alfabetización tecnológica y de TI, seguida del bienestar y la atención plena (23%). Esto último no es sorprendente dado el enfoque general de los trabajadores en sí mismos y en sus vidas personales expresado en toda la encuesta de este año.

Los encuestados consideran que la responsabilidad de la formación y el desarrollo recae tanto en ellos mismos como en sus empleadores, lo que subraya una vez más el tema de la colaboración que recorre toda la encuesta.



Han clasificado la IA entre las principales habilidades que les interesan.



# Temas globales.



Motivación  
y ambición.

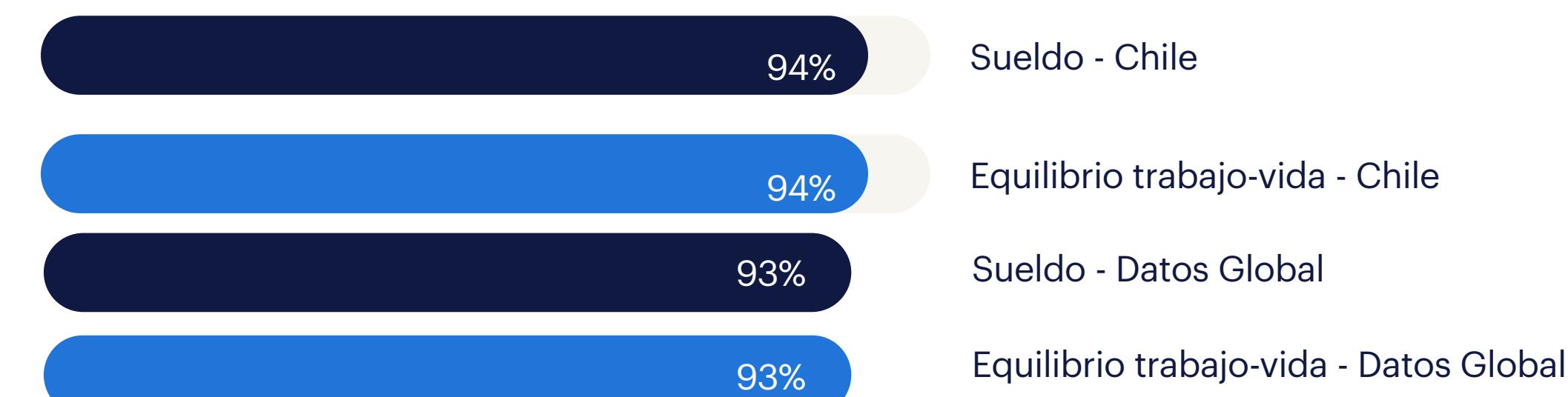


# Motivación y ambición.

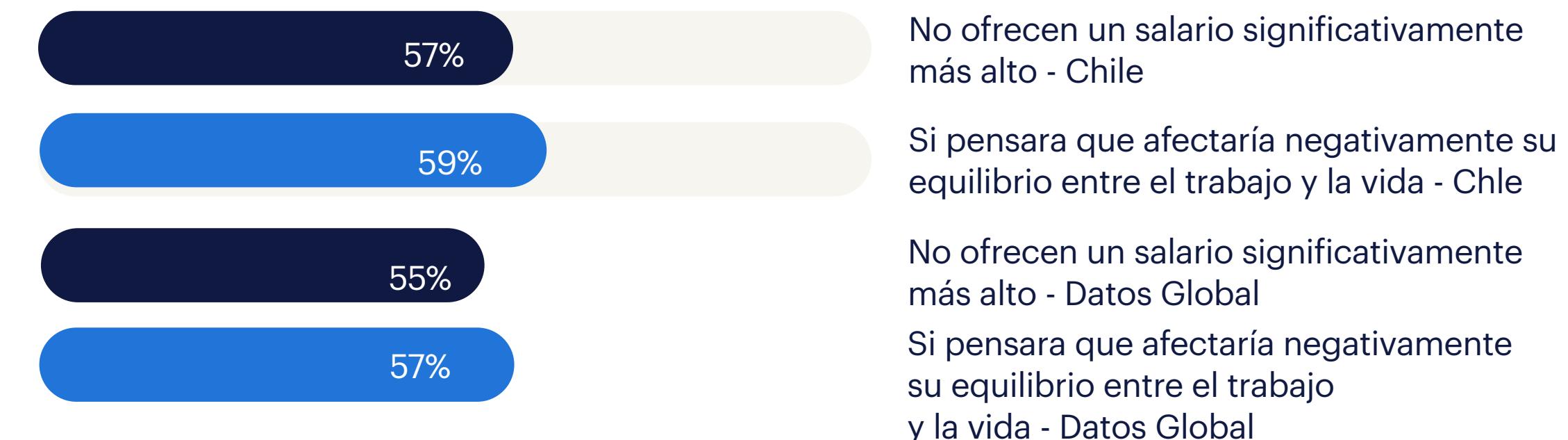
Si le preguntaras a 10 trabajadores qué los motiva y qué aspiran ser, probablemente obtendrías 10 respuestas diferentes. Todo el mundo tiene una vida fuera del trabajo y diferentes factores influyen en sus elecciones profesionales. Este es uno de los mensajes primordiales de los hallazgos de este año.

Para los trabajadores en Chile el salario y el equilibrio entre la vida laboral y personal es igual de importante.

## Importancia para los empleos actuales y futuros



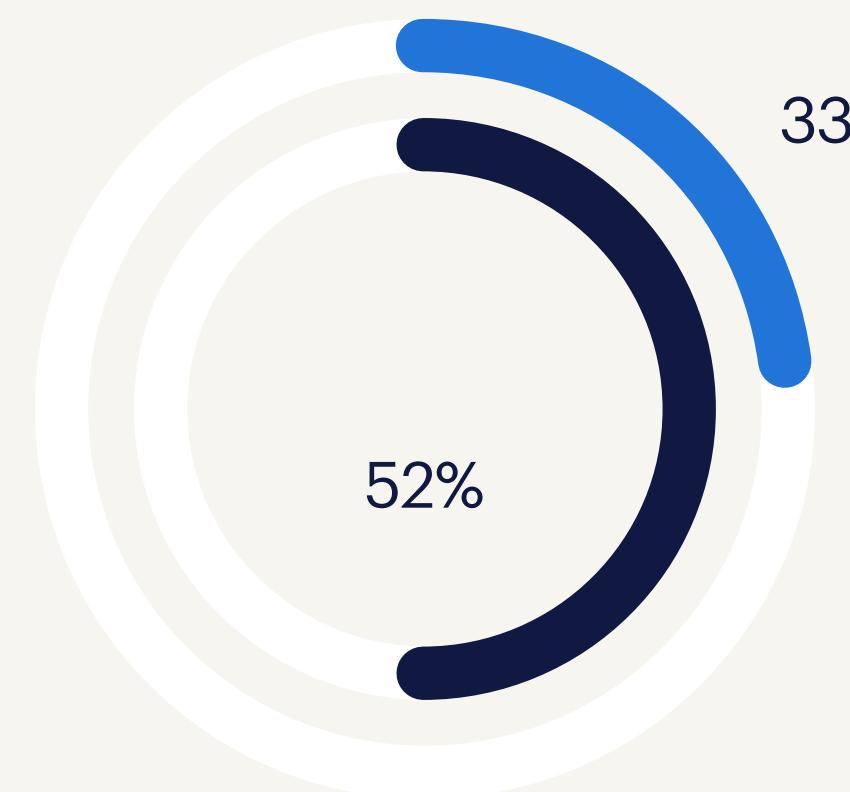
## No aceptaría un trabajo si





Menos incertidumbre económica sobre la progresión profesional

Me preocupa el impacto de la incertidumbre económica en mi progresión profesional



● 2023  
● 2024

## El salario prima sobre la conciliación de la vida laboral y familiar.

El estudio anual revela que en Chile el salario ocupa ahora un lugar tan destacado como la conciliación de la vida laboral y familiar, en la lista de prioridades de los trabajadores (94%), muy por delante de cualquier otra categoría.

Cuando la gente se plantea su próximo cambio profesional, la seguridad laboral, como por ejemplo tener contrato (65%) se ha situado incluso ligeramente por delante de la conciliación de la vida laboral y familiar (59%) en su lista de consideraciones. Una clara mayoría (62%) considera que su vida personal es más importante que su vida laboral.

En cuanto a la progresión profesional, los trabajadores se muestran más positivos respecto al entorno económico, y sólo el 33% declara estar preocupado por el impacto de la incertidumbre económica en su progresión profesional. En 2023, la mitad de los encuestados había expresado tal preocupación.

Sin embargo, aún al 54% de los trabajadores en Chile le preocupa perder su trabajo 54% (45% global) y el 45% (35% global) dejaría un trabajo si no tuviera oportunidades de progresar profesionalmente.



Más de la mitad (51%) afirma que quiere asumir más responsabilidades directivas. Otros no buscan progresar en su carrera debido a circunstancias de su vida fuera del trabajo y para un 57% de los encuestados la progresión profesional es una prioridad en este momento.

Sin embargo, 4 de cada 10 (45%) afirman que su nivel de ambición cambia en función de factores ajenos a su trabajo.

Los empresarios deberían tener en cuenta que, si bien el 45% de las personas afirman que dejarían su trabajo si no les ofreciera posibilidades de progresar profesionalmente, un 51% afirma que lo dejaría si su trabajo le impidiera disfrutar de su vida.

### El desarrollo profesional y la formación cuentan

**86%** Consideran que la formación y el desarrollo son importantes para su trabajo actual y futuro.

**88%** Consideran importantes las oportunidades de desarrollo profesional.

**45%** Dejaría un trabajo si no ofreciera progresión profesional.

**51%** Dejaría un trabajo si me impidiera disfrutar de la vida.



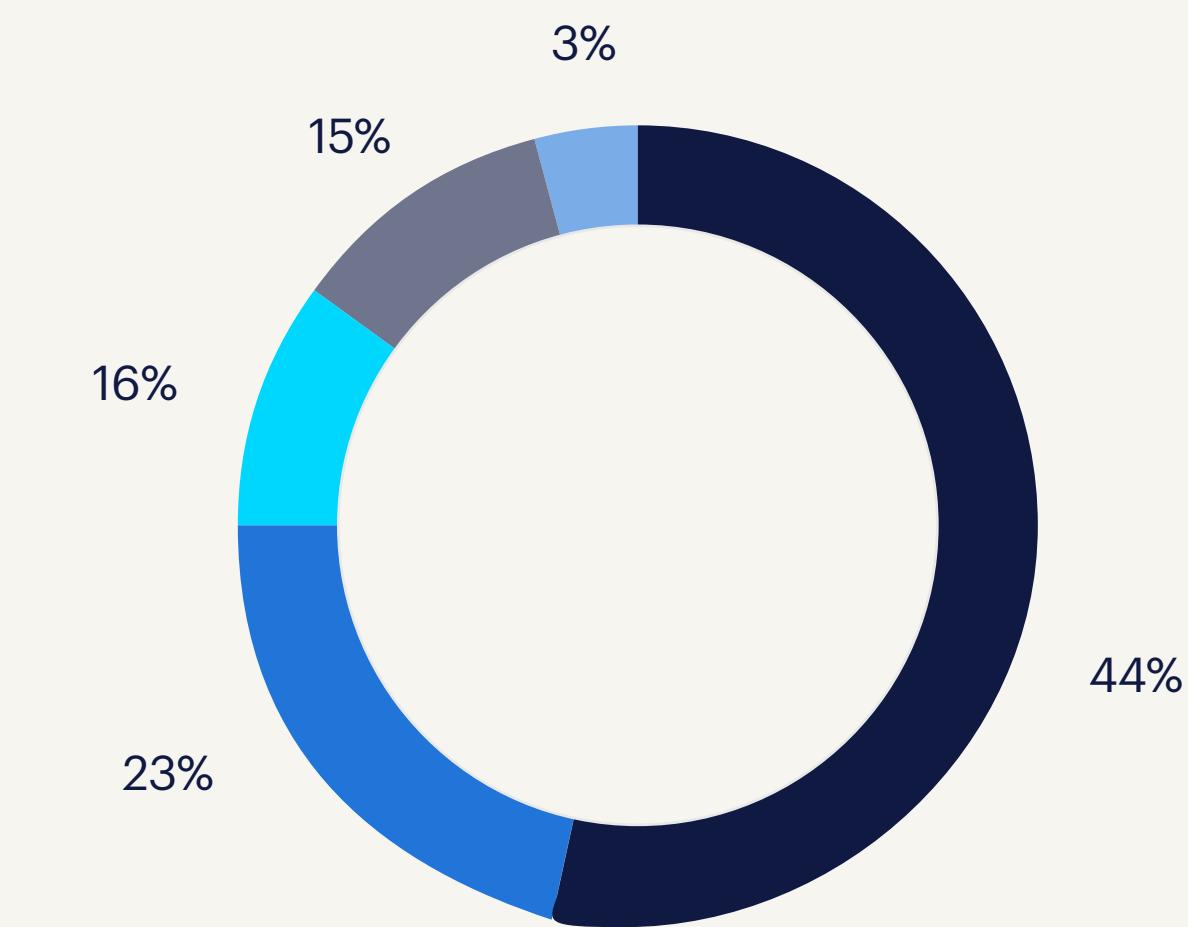
## Una elección estable.

Dada la volátil situación económica en muchas partes del mundo, no es de extrañar que la ambición de los trabajadores anteponga la estabilidad a la posibilidad de asumir mayores responsabilidades.

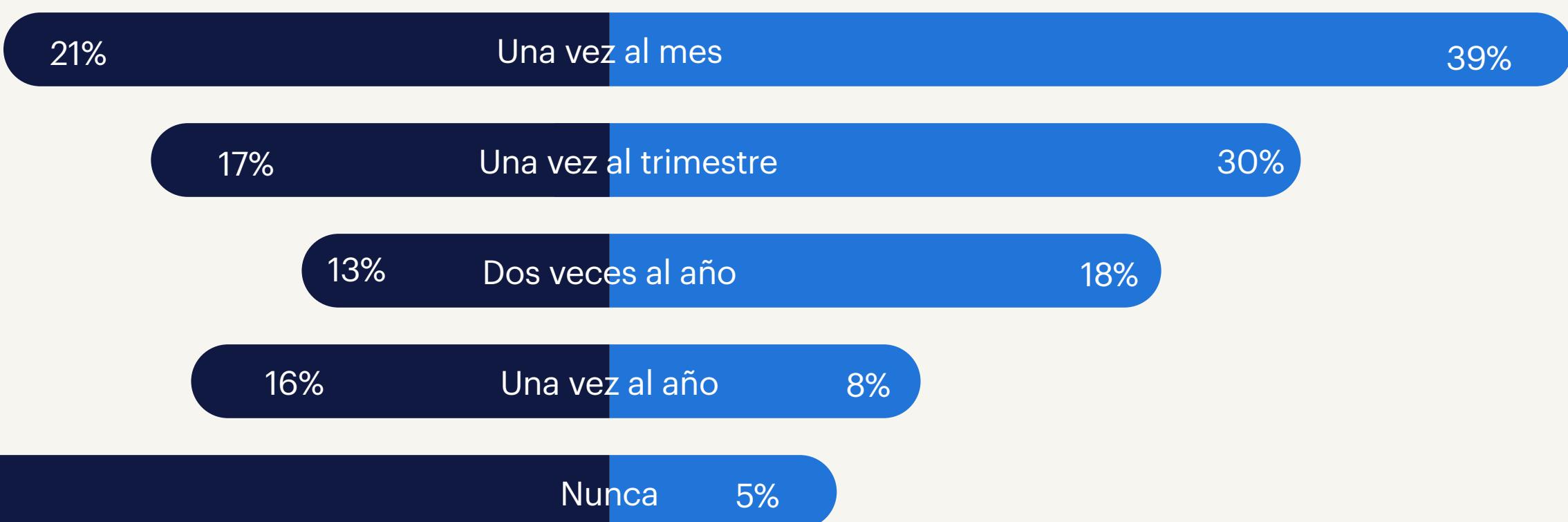
A la pregunta qué tipo de trabajo les gustaría desempeñar dentro de cinco años, el 44% respondió que a tiempo completo en una empresa, seguido de un 23% que quiere trabajar de forma autónoma. Dos de cada diez preferiría trabajar a tiempo parcial en una empresa mientras que solo el 15% quiere dirigir su propio negocio, con o sin trabajadores.

Estabilidad sobre responsabilidad

Dentro de cinco años, ¿cuál sería su puesto ideal?



- Trabajo a tiempo completo en una empresa
- Freelancer
- Trabajo a tiempo parcial
- Business owner
- Trabajador temporal



¿Con qué frecuencia habla tu empleador contigo sobre tu progresión profesional?

¿Con qué frecuencia te gustaría que tu empleador hablara contigo sobre tu progresión profesional?

## El deseo de formación.

Sin embargo, la progresión profesional y el desarrollo profesional son cosas muy distintas, y no querer un ascenso no significa que los trabajadores no estén interesados en crecer.

Hay sed de formación, con un 86% (72% global) que la considera importante, por encima del 57% que prioriza la progresión profesional. Los trabajadores se centran especialmente en preparar sus competencias para el futuro con formación en inteligencia artificial (31% vs 29% global) e informática 22% (29% global).



La buena noticia es que los empresarios parecen ser ya conscientes de ello: un tercio de los encuestados afirma que sus oportunidades de formación y desarrollo han aumentado en el último año. En general, el 69% afirma que su trabajo les ofrece la formación y el desarrollo que desean, aunque todavía queda margen de mejora.

[Cualquier empresa que quiera hacer más](#) podría considerar la posibilidad de ofrecer formación sobre bienestar y atención plena, que solicita el 23% de los trabajadores. Esta tendencia también se observa en el número de personas (89% vs un 83% global) que consideran que el apoyo a la salud mental y los días de vacaciones anuales (79% vs 83% global) son factores importantes a la hora de elegir un trabajo.

Sin embargo, en todos los grupos de edad existe un desajuste entre el deseo de progresar de los trabajadores y la respuesta de las organizaciones. Un 33% de los encuestados afirma que su empresa nunca aborda la progresión de su carrera profesional, aunque el 39% desea tener estas conversaciones al menos una vez al mes versus un 16% a nivel global.

Si no se aborda este desajuste, las empresas podrían tener dificultades para atraer y retener a los mejores talentos. En una época de escasez de talento, sobre todo en áreas como la tecnología, esto podría tener graves consecuencias para las empresas.

## Ambición y motivación

## En cifras.

## Jóvenes ansiosos.

Cuando se les preguntó si su generación es más ambiciosa que otras, los encuestados más jóvenes contestaron que tienen mayores aspiraciones profesionales.



gen z



millennial



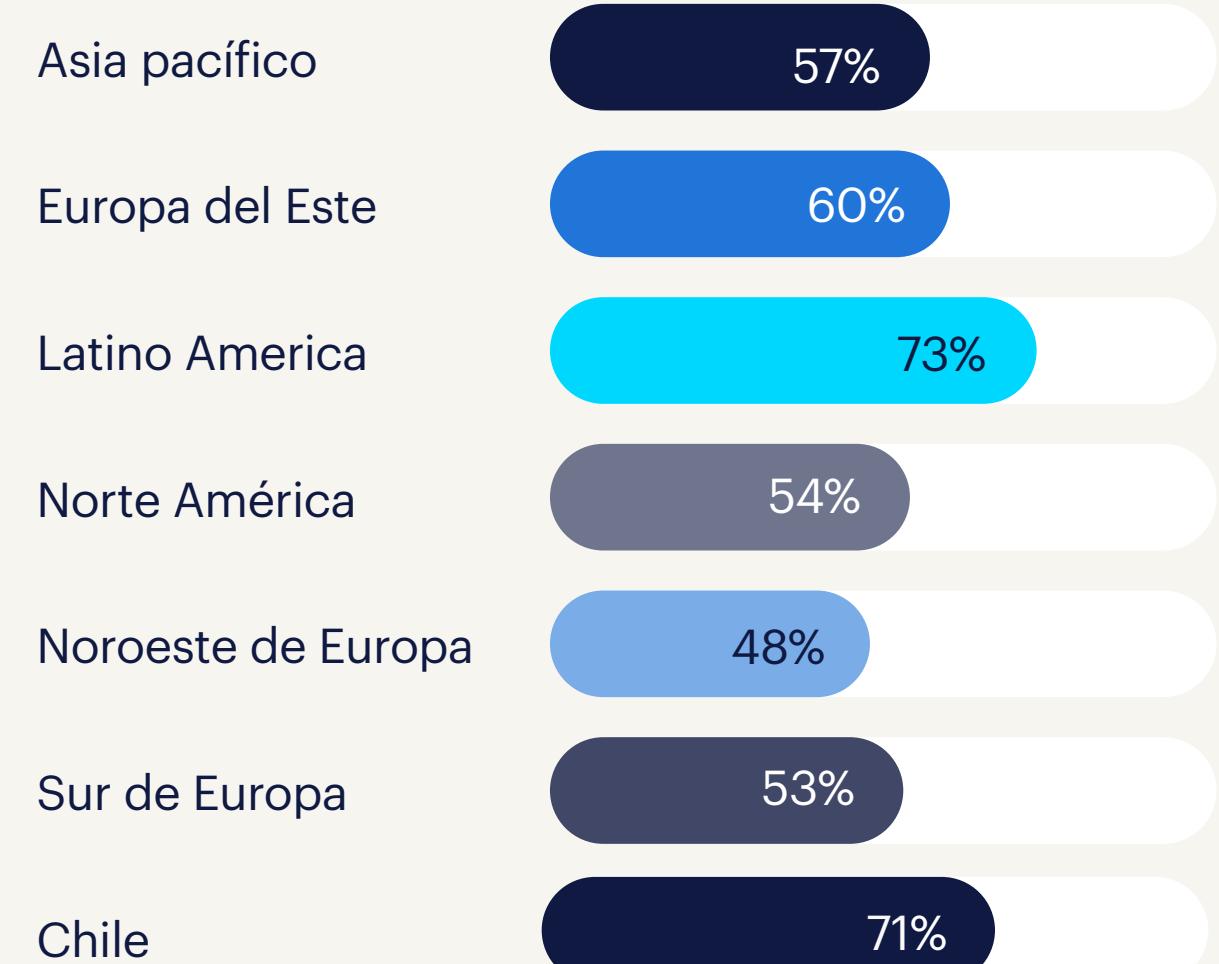
gen x



baby boomer

## Variación geográfica.

Los encuestados latinoamericanos se consideran los más ambiciosos, mientras que los del norte de Europa se consideran los menos ambiciosos.



62%

Consideran que su vida personal es más importante que su vida laboral

53%

Se conforman con permanecer en un puesto que les gusta, aunque no haya posibilidades de progresar o desarrollarse

39%

No desean progresar en su carrera y están satisfechos con su nivel actual

45%

Afirman que su deseo de progresar a veces se ve afectado por lo que ocurre en su vida personal

## La felicidad ante todo.

Cabe señalar que no todo el mundo desea progresar. Muchos de los encuestados están satisfechos con su nivel actual. Otros afirman que su deseo de progresar puede verse afectado por acontecimientos de su vida personal.

## Desgloses sectoriales.

La mayoría de los sectores son muy favorables a la promoción profesional, pero algunos destacan notablemente por encima de la media mundial del 70%.

96% Comunicaciones

89% Educación

86% Minería

86% Servicios IT

## Ambición y motivación

# Aprendizajes clave.

1.

## El deseo de crecimiento es fuerte.

Más de la mitad de los encuestados 71% (56% global) son ambiciosos con respecto a su carrera profesional, a pesar de la incertidumbre económica. Varios factores influyen en la forma en que se expresa esta ambición, pero un número considerable de trabajadores da prioridad a la progresión profesional. Ya sea amenazando con abandonar un puesto que carece de oportunidades o no aceptando un puesto que ofrece perspectivas limitadas, los trabajadores no quieren quedarse estancados.

A pesar de la difícil coyuntura económica, las empresas deben comprometerse con sus colaboradores a hacer realidad sus ambiciones.

2.

## La ambición se manifiesta de muchas formas.

Nuestros datos muestran que, aunque los niveles de ambición son altos, esto significa cosas diferentes para cada persona. Mientras que algunos consideran que su objetivo es ocupar un puesto de liderazgo, otros buscan adquirir experiencia relacionada con su función. Muchos también desean actualizar sus competencias para responder a las exigencias del mundo laboral del mañana.

Los empresarios deben considerar la progresión más allá de la tradicional escala profesional, teniendo en cuenta las ambiciones personales de cada individuo. También deben darse cuenta de que la progresión profesional y el mantenimiento de una vida personal sana están interrelacionados.

3.

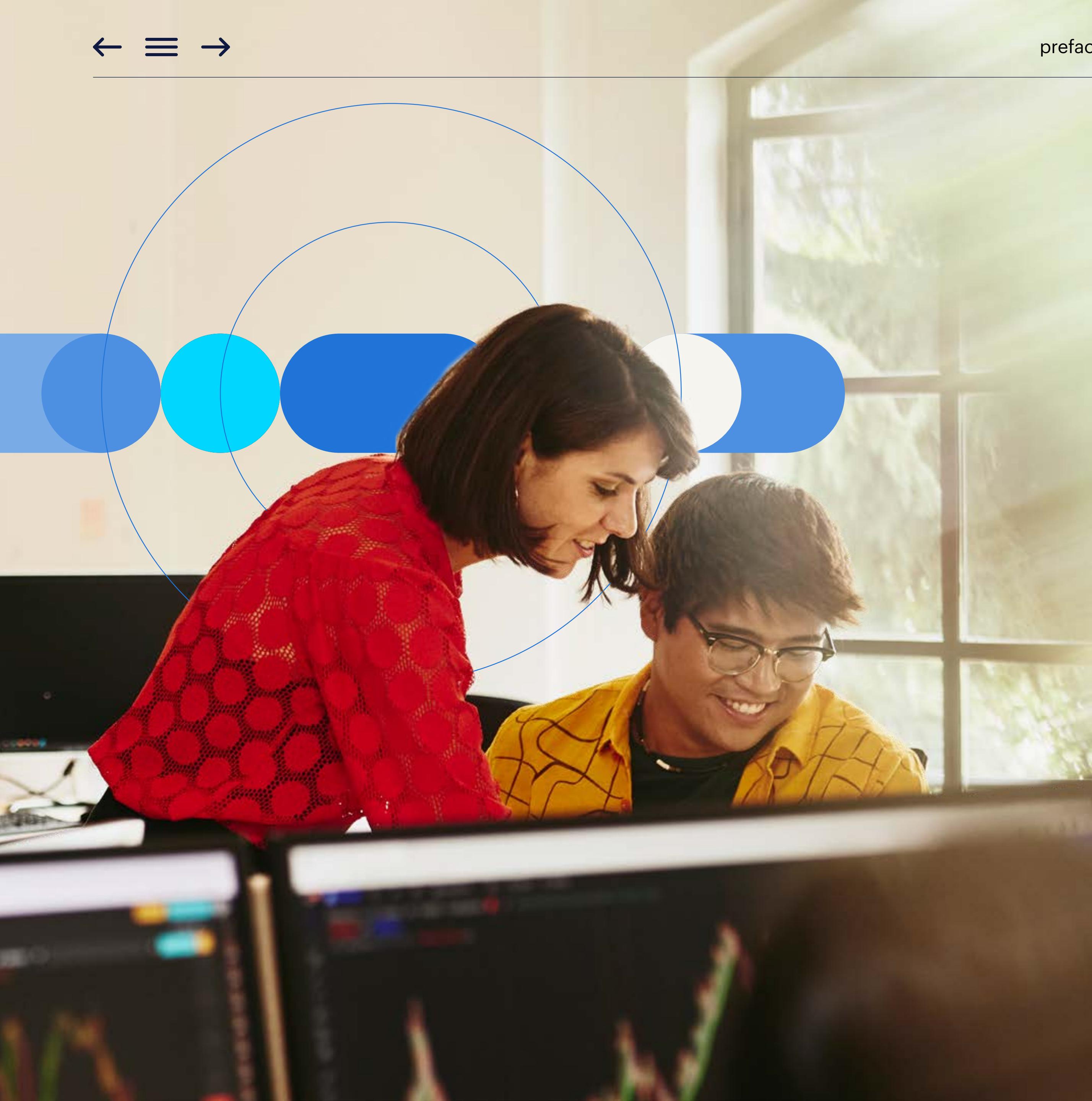
## La comunicación es clave.

Quizá la conclusión más importante sea que no existe una fórmula única para todos en lo que respecta a la ambición y la motivación. Los empresarios deben crear líneas claras de comunicación con los trabajadores para entender qué les parece progresar y qué puede motivarles.

La gente quiere claridad: sobre las oportunidades de formación y desarrollo disponibles, las opciones de carrera que tienen con un empleador y el equilibrio entre trabajo y vida personal que pueden conseguir en sus puestos. Para conseguirlo, las organizaciones deben proporcionar información frecuente y clara, permitir que los trabajadores hagan realidad sus ambiciones y reconocer periódicamente sus contribuciones. De este modo se garantizará una plantilla sana, comprometida y productiva.



Flexibilidad.



## Flexibilidad.

Tras la pandemia, las formas flexibles de trabajar parecen ser permanentes. Sin embargo, nuestros últimos estudios indican que, aunque los colaboradores siguen demandando flexibilidad, han visto que sus jefes quieren que vuelvan a la oficina. Pero la flexibilidad también surge como un concepto muy matizado que no significa necesariamente sólo trabajar desde casa.

Esto va en contra de las preferencias de los trabajadores, muchos de los cuales a menudo han hecho cambios significativos en su estilo de vida como resultado de los acuerdos de trabajo remoto e híbrido. Más de un tercio 31% (37% global) se ha mudado de casa o ha decidido tener una mascota pensando que el trabajo desde casa está aquí para quedarse.

# 38%

Afirman que su empresa se ha vuelto más estricta con la asistencia en los últimos meses

# 31%

De los trabajadores han hecho arreglos en su vida (por ejemplo, mudarse de casa o comprar una mascota) basándose en la suposición de que el trabajo desde casa está aquí para quedarse

## El trabajo de oficina divide a empresarios y trabajadores.

Hubo aproximadamente tantos encuestados que afirmaron que su empleador espera que estén más en la oficina ahora que hace seis meses 40% (35% global) como los que no sentían esa misma presión (35%). Sin embargo, a la pregunta de hasta qué punto los empresarios imponen la vuelta a la oficina, el 38% (41% global) afirma que su empresa se ha vuelto más estricta con la asistencia.

A pesar de la leve disminución del temor a perder el empleo, expresado ahora por el 54% frente al 59% del año anterior, la flexibilidad sigue marcando las prioridades de los trabajadores. No ha habido cambios en cuanto a anteponer su vida personal a su vida laboral y sus ambiciones profesionales (60%), y un número significativo dejaría un trabajo que le impidiera disfrutar de su vida 51% (48% global).

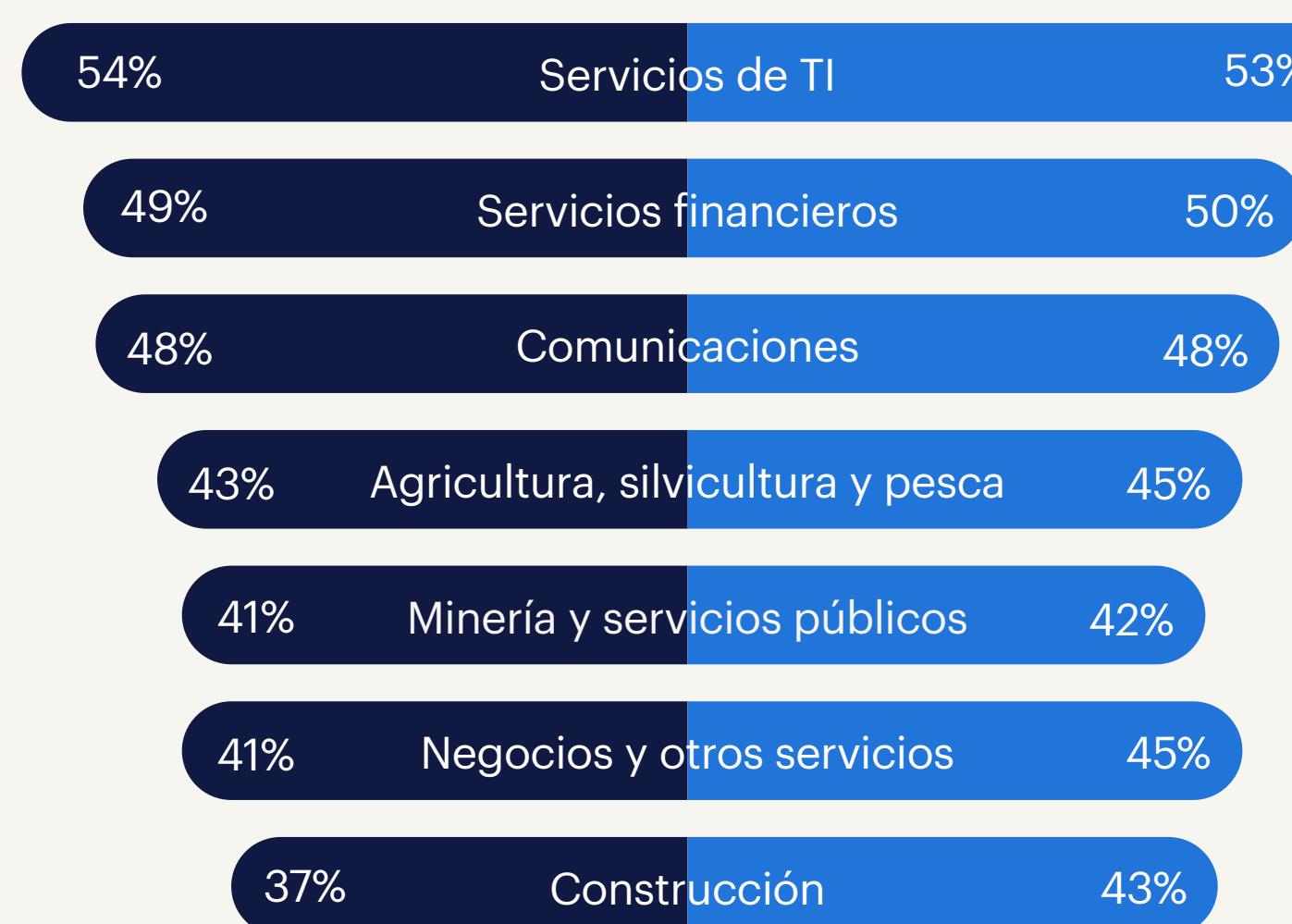
Aunque las cifras han descendido ligeramente, más de un tercio no aceptaría un nuevo empleo si no ofreciera flexibilidad en el lugar de trabajo (35%) o en el horario

(41%). Trabajar desde casa no es negociable para casi 4 de cada 10 trabajadores. Un número similar 36% (37% global) se plantearía renunciar si se les pidiera pasar más tiempo en la oficina.

A los trabajadores les preocupa mantener el equilibrio entre su vida laboral y personal, y más de la mitad afirma que no aceptaría un trabajo que pudiera afectarlo negativamente (94%). Esta cifra es superior a la de los que desean formación y desarrollo (86%) para un futuro cambio profesional.

## Principales sectores que buscan flexibilidad

Flexibilidad en el lugar de trabajo      Flexibilidad en el horario de trabajo



Los trabajadores no aceptarían un trabajo si

**35%**

No ofrecen un lugar de trabajo flexible

**41%**

No ofrecen horarios de trabajo flexibles

**59%**

Afectaría negativamente a su equilibrio entre trabajo y vida privada

## El deseo de flexibilidad varía según el sector y la geografía.

La necesidad de flexibilidad se expresó con más fuerza en la región APAC (45%). Los lugares de trabajo (64%) y los horarios (61%) más flexibles fueron los más importantes para los trabajadores de la India; en China, las preferencias fueron del 50% y el 47%, respectivamente. En Norteamérica, el 39% no aceptaría un empleo si no pudiera trabajar a distancia o en una modalidad híbrida, y el 43% afirmó que la falta de flexibilidad horaria sería un factor decisivo.

También hay marcadas variaciones según el sector. Los sectores que pueden adaptarse mejor a la flexibilidad, en particular aquellos con un alto porcentaje de trabajadores con conocimiento especializado y técnico emplean el mayor porcentaje que rechazarían horarios y lugares de trabajo inflexibles. Entre estos sectores se encuentran las tecnologías de la información, los servicios financieros, las comunicaciones y los servicios empresariales y de otro tipo, todos ellos por encima de la media mundial. La encuesta también reveló que

los encuestados de sectores más presenciales, como la agricultura, la silvicultura y la pesca, la minería y la construcción, también aspiran a la flexibilidad en su próximo puesto de trabajo.

En este contexto, es importante señalar que la flexibilidad surge como algo más que una política de ubicación del trabajo. Los horarios flexibles se consideran más cruciales (41%) a la hora de tomar una decisión sobre un nuevo puesto que el lugar de trabajo flexible 35% (37% global).



La falta de flexibilidad también afecta a los puestos de trabajo actualmente ocupados.

62 %

Mi vida personal es más importante que mi vida laboral

51 %

Dejaría mi trabajo si me impidiera disfrutar de mi vida

34 %

Poder trabajar desde casa no es negociable para mí

37 %

Me plantearía dejar mi trabajo si me pidieran que pasara más tiempo en la oficina

## La flexibilidad significa más para las generaciones más jóvenes.

En relación con las actitudes de distintas generaciones, se observa que los grupos más jóvenes están más interesados en la flexibilidad que los de mayor edad.

La flexibilidad laboral y horaria es lo más apreciado por la generación Z (nacidos entre 1997 y 2005), con un 39% que prioriza la flexibilidad laboral y un 50% que prefiere la flexibilidad horaria a la hora de buscar su próximo empleo. Además, un porcentaje significativo 34% considera innegociable poder trabajar desde casa y esta cifra aumenta para la generación Z 45% versus (28% boomers).

Por el contrario, un tercio de los miembros de la Generación X (1965-1980) afirmaron que rechazarían un puesto que careciera de flexibilidad laboral (35%), y un porcentaje ligeramente superior opinaba lo mismo sobre cuándo podían trabajar (41%).

Para los Baby Boomers (1946-1964), las cifras descendieron aún más, con un 24% que priorizaba la flexibilidad de ubicación y un 32% preocupado por la flexibilidad horaria.



## El debate sobre el trabajo flexible continuará.

Los datos sugieren que el tira y afloja en la vuelta a la oficina persistirá en 2024, ya que los trabajadores siguen demandando acuerdos flexibles que se adapten a su vida personal.

Sin embargo, la flexibilidad va más allá del trabajo a domicilio, ya que los trabajadores parecen más preocupados por sus horas de trabajo que por dónde las pasan. Por lo tanto, los empresarios deben considerar cómo acomodar

el tiempo que se pasa en el lugar de trabajo a las prioridades de la empresa. Hacerlo así probablemente beneficiará tanto a la retención como a la captación de talentos, sin dejar de cumplir los mandatos estratégicos.

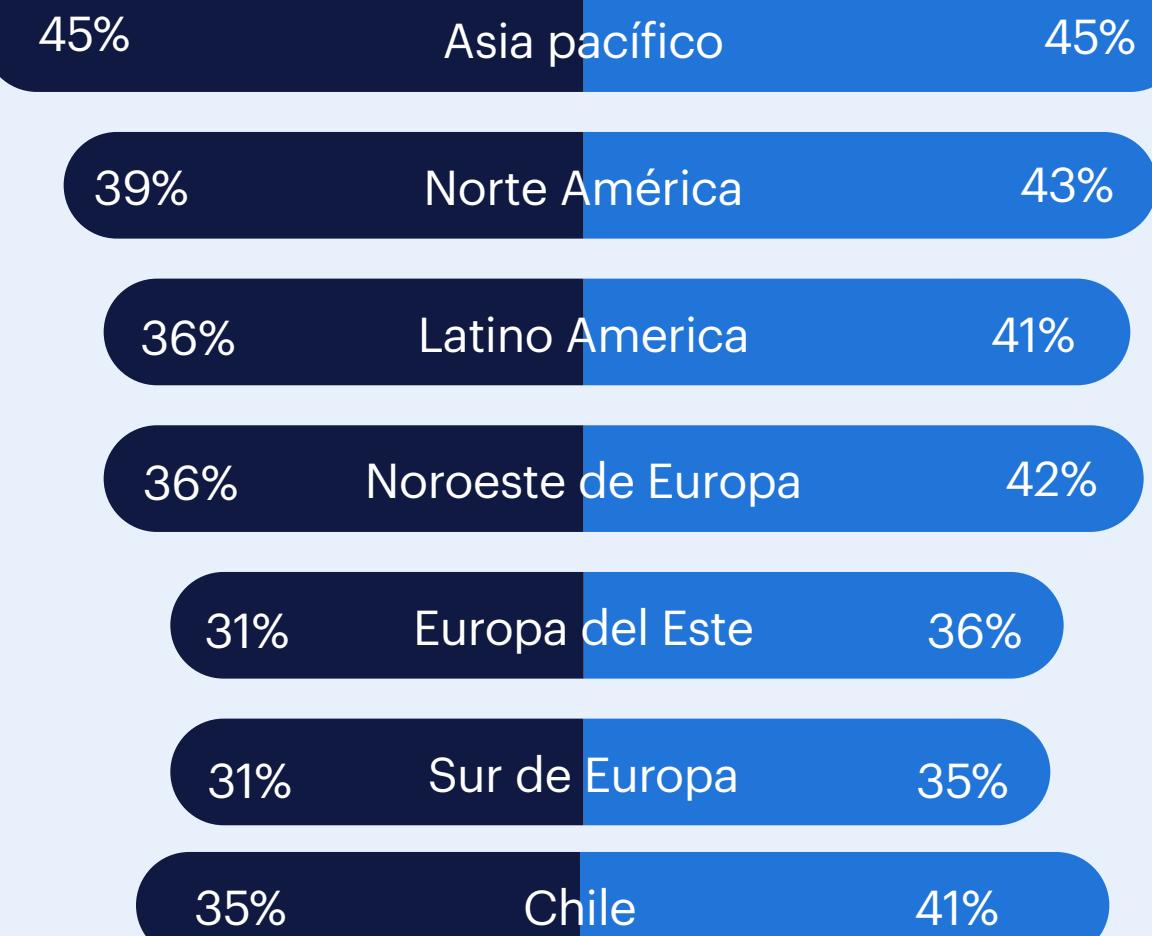
Flexibilidad

# En números.

## División geográfica.

Las organizaciones deben considerar cuidadosamente la necesidad de flexibilidad laboral en función de las regiones en las que operan. Existen claras diferencias en cuanto a la importancia que el talento concede al lugar y al momento de trabajar.

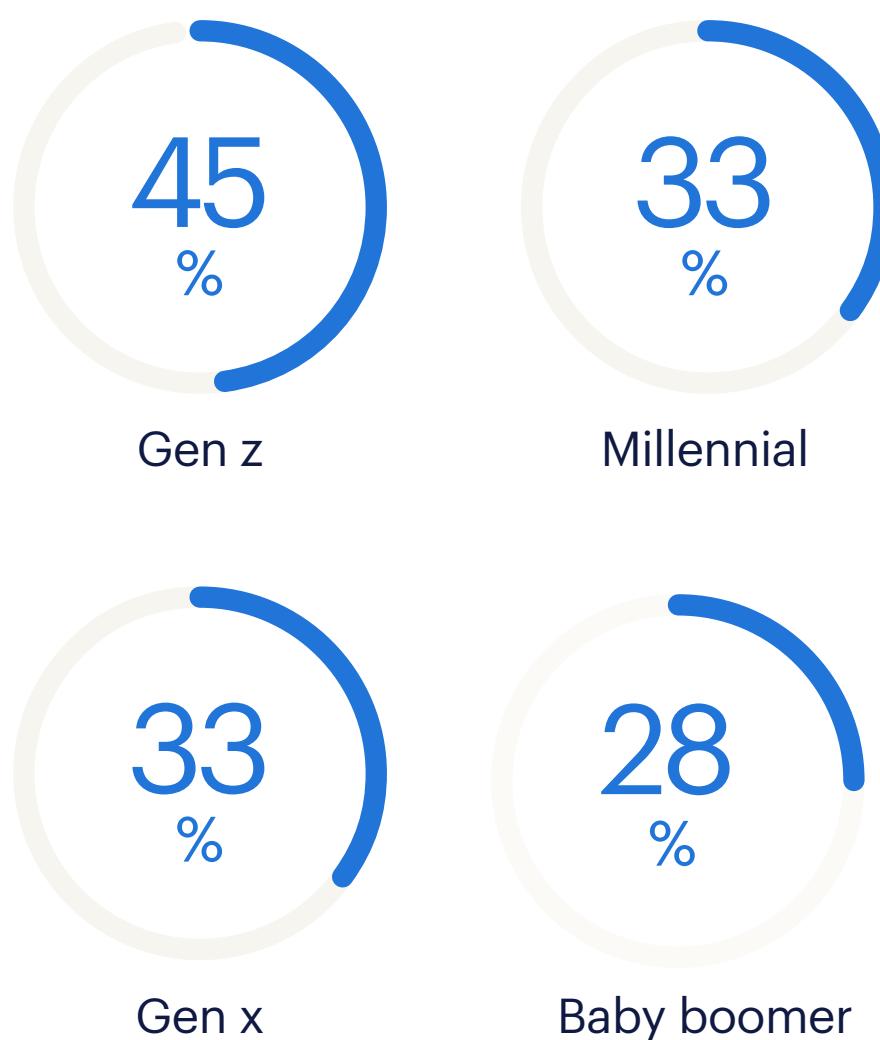
### Flexibilidad en el lugar de trabajo



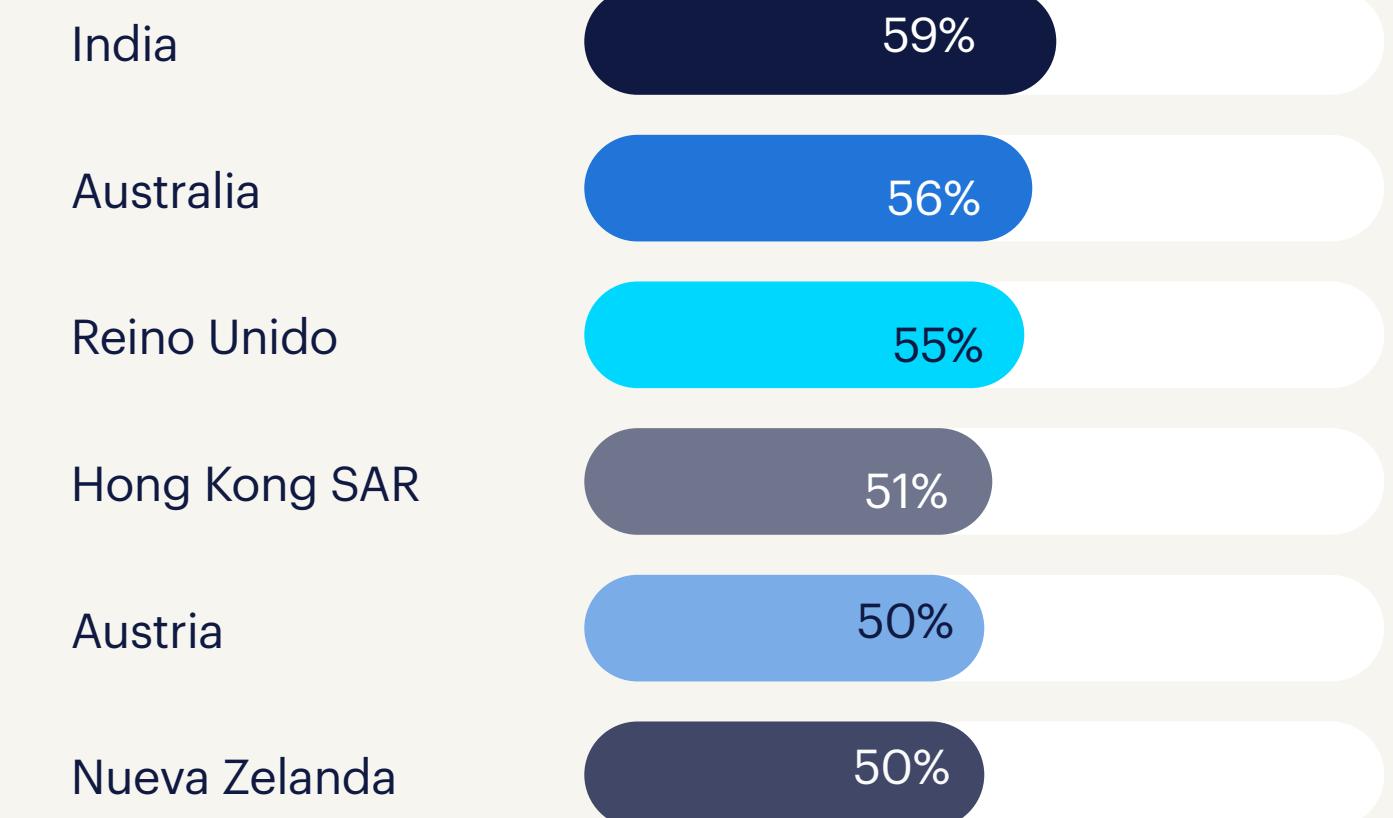
### Flexibilidad en el horario de trabajo



## Trabajar desde casa no es negociable



## Trabajar en la oficina.



## Juventud impulsando la flexibilidad.

También existen claras diferencias generacionales. Trabajar desde casa era más probable que no fuera negociable para las generaciones más jóvenes que para los Baby Boomers o la Generación X.

Los trabajadores de los siguientes mercados fueron los que más se pronunciaron a favor de aumentar el trabajo de oficina, siendo los de la India los que más insistieron.

Flexibilidad

# Principales conclusiones.

1.

## La flexibilidad sigue siendo una prioridad.

Muchos han adaptado sus vidas al trabajo a distancia y flexible y esperan que el trabajo desde casa y los acuerdos híbridos continúen. Ahora que las empresas piden a sus empleados que pasen más tiempo en la oficina, por diversas razones, los directivos deben llegar a un compromiso viable para mantener la plantilla y satisfacer sus necesidades estratégicas.

Las empresas con visión de futuro deben crear foros en los que los trabajadores puedan debatir sus políticas y ofrecer transparencia sobre cualquier cambio en la flexibilidad que ofrecen.

2.

## El tiempo es más importante que la ubicación.

La flexibilidad horaria se asocia a menudo con el trabajo desde casa. Sin embargo, la encuesta de Workmonitor muestra que, en muchos casos, se valora más el horario flexible que el lugar de trabajo flexible. Este hallazgo podría ser clave para los empresarios que quieren más personal en la oficina sin renunciar a la flexibilidad a la que los trabajadores están ahora acostumbrados.

Las organizaciones deberían considerar la posibilidad de dar al personal un mayor control sobre su tiempo laboral para reducir las posibles tensiones sobre el lugar de trabajo. Esto podría hacerse fijando objetivos por proyecto en lugar de la gestión tradicional basada en la presencia. Permitir que los empleados se marchen cuando hayan cumplido los objetivos del día, en lugar de obligarles a quedarse durante un tiempo acordado, podría ser muy beneficioso. En lugar de obligarles a permanecer un tiempo determinado.

3.

## Comprender a su equipo.

Aunque la demanda de flexibilidad es una tendencia mundial, existen claras diferencias geográficas y generacionales. A medida que los equipos se globalizan, los directivos deben ser conscientes de lo que valoran los miembros de los equipos en los distintos mercados y gestionarlos para crear lugares de trabajo globales equitativos.

Ofrecer un trabajo más flexible podría abrir la puerta a una reserva de talento más amplia y aumentar la retención del talento, especialmente porque los enfoques más restrictivos podrían cerrar puertas.



Equidad y  
comprensión.



# 79%

Los valores y objetivos de mi empresa actual son importantes

# 73%

Creo que los valores y objetivos de mi empresa coinciden con los míos

## Equidad y comprensión.

El tema de la pertenencia sigue dominando lo que quieren los trabajadores, y muchos prefieren empleadores cuyas opiniones, valores y visión del mundo reflejen los suyos y que mejoren activamente la equidad en el lugar de trabajo.

La equidad en el lugar de trabajo es diferente de la igualdad.

La equidad consiste en tomar medidas para garantizar que todas las personas tengan el mismo acceso a las oportunidades.

Esto se refleja en el hallazgo de que el talento desea mostrarse tal cual es en el trabajo. Quieren que se respeten sus antecedentes, circunstancias y preferencias.

Y lo que es más, están dispuestos a trabajar en colaboración con los empresarios para crear lugares de trabajo equitativos.

Ambos conceptos, equidad y colaboración, constituyen el hilo conductor de todas las conclusiones del informe de este año.



Las 5 iniciativas EDIB\* más importantes y políticas ofrecidas por un empleador potencial o actual

- 73%** Igualdad salarial entre hombres y mujeres.
- 49%** Responsabilidad social de las empresas.
- 38%** Políticas claras de no discriminación en su sitio web y en los anuncios de empleo.
- 35%** Permisos familiares para los trabajadores.
- 32%** Contar con personas de diversos orígenes en la dirección.

\*EDIB: por sus siglas en inglés Equity, Diversity, Inclusion and Belonging (Equidad, Diversidad, Inclusión y pertenencia).

## ¿Qué marca la diferencia en un lugar de trabajo equitativo?

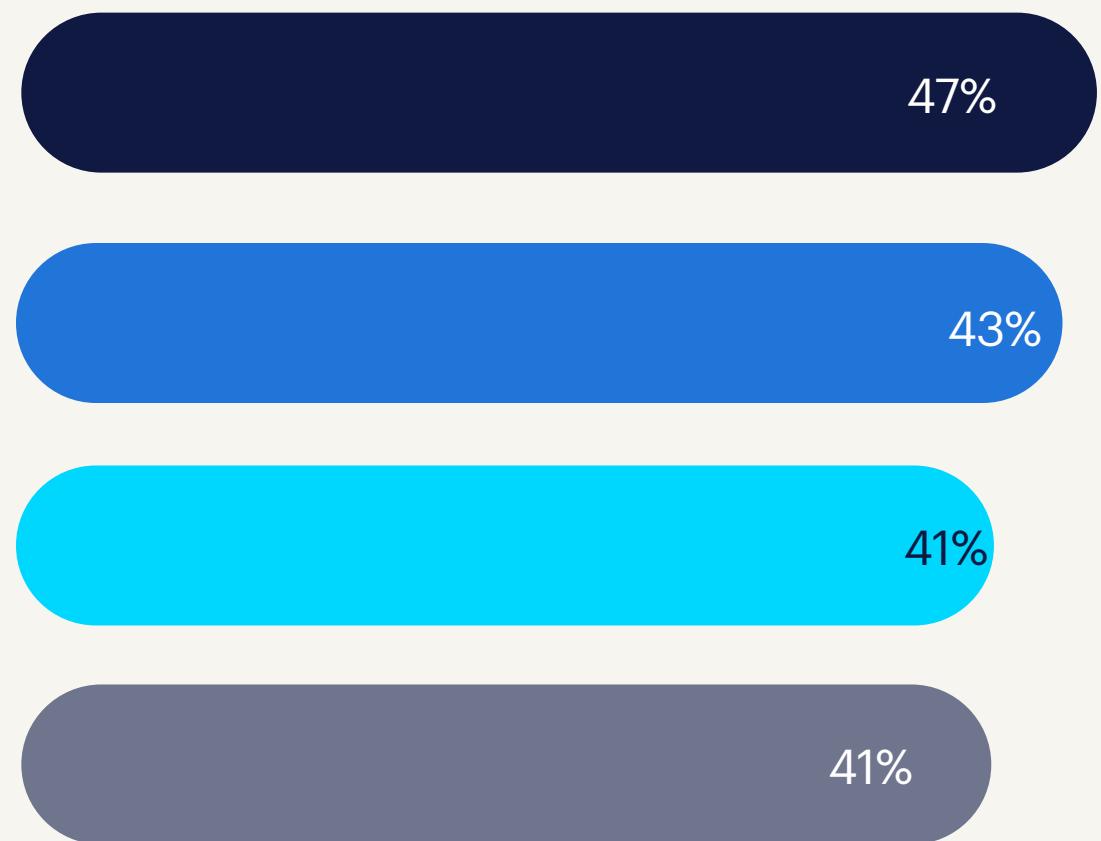
Cuando se les pidió que clasificaran las políticas de igualdad en el lugar de trabajo más importantes para ellos, los encuestados situaron la igualdad salarial entre hombres y mujeres muy por delante de todas las demás iniciativas y políticas de igualdad, diversidad, inclusión y pertenencia 73% versus un 65% a nivel global.

La responsabilidad social corporativa ocupa el segundo lugar, seguido de las políticas claras de no discriminación en el sitio web y en los anuncios de empleo. Le siguen los permisos familiares para los trabajadores. No obstante, los encuestados se mostraron algo más cautos que el año pasado en cuestiones como

contar con personal diverso tanto en la plantilla como en la dirección de la organización y los valores corporativos. Esto podría ser un reflejo de las mayores presiones económicas y del temor a la pérdida de puestos de trabajo, derivados de la policrisis que ha sufrido el mundo.

La alineación con la visión del mundo es clave para futuros cambios laborales

No aceptaría un trabajo si



No aceptaría un trabajo en una empresa que no coincidiera con mis valores sociales y medioambientales

No aceptaría un trabajo si la organización no hiciera un esfuerzo proactivo para mejorar su diversidad y equidad

No aceptaría un trabajo si no estuviera de acuerdo con los puntos de vista del liderazgo

No aceptaría un trabajo si la organización no realiza un esfuerzo proactivo para ser más sostenible

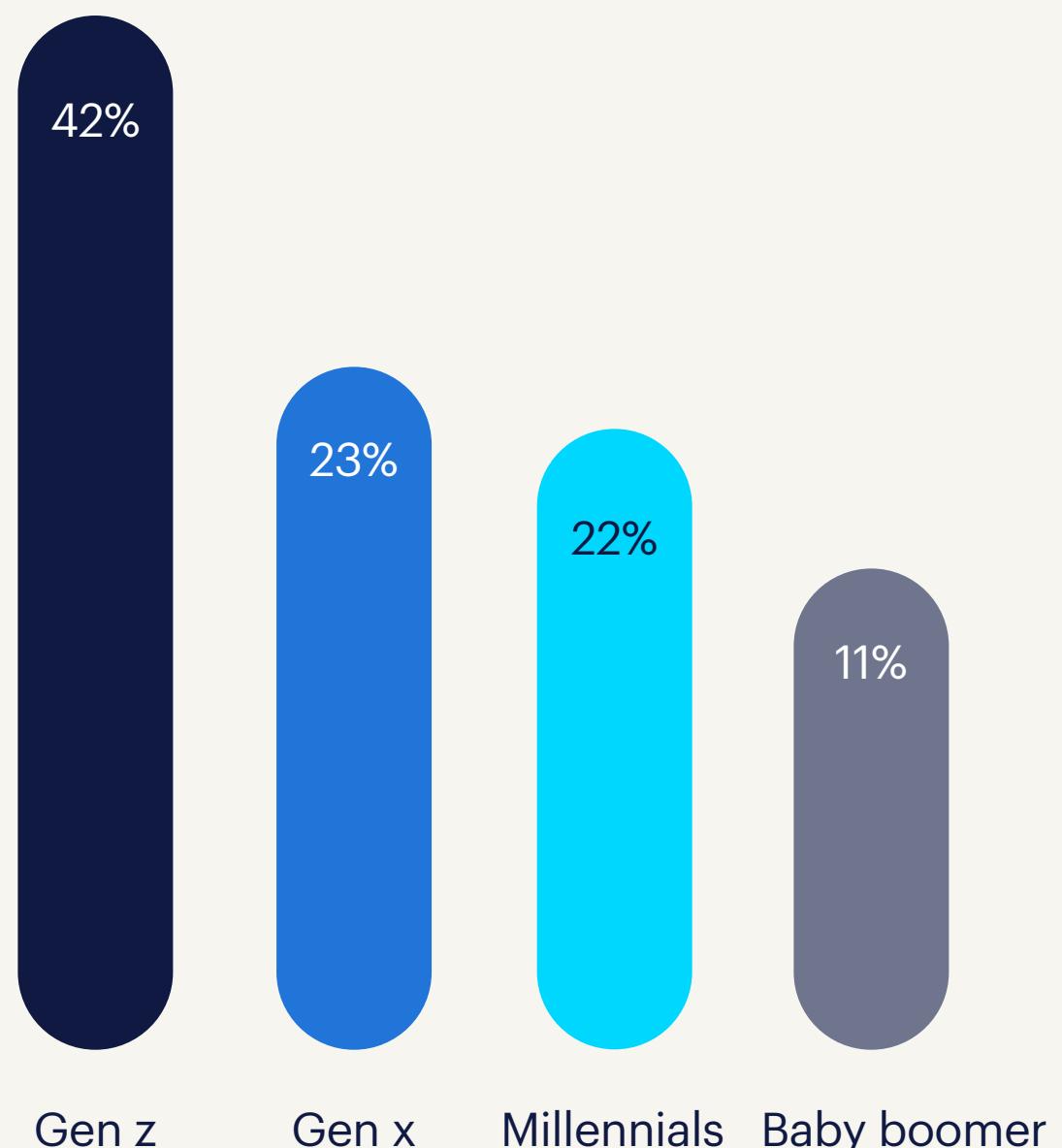
## Alineación con la visión del mundo.

Aunque la alineación con la visión del mundo ha disminuido ligeramente desde 2023, dos tercios de los encuestados siguen valorándola muy positivamente en sus trabajos actuales. 7 de cada 10 afirman que los valores y objetivos de su empresa coinciden con los suyos, por ejemplo, en ámbitos como la sostenibilidad, la diversidad y la transparencia. América destaca con casi tres cuartas partes de los encuestados que dicen alinearse con sus empleadores (América Latina: 74%, América del Norte: 73%).

Para su próximo cambio de trabajo, el 41% (38% global) de los encuestados declararon que no aceptarían un empleo si no estuvieran de acuerdo con los puntos de vista de la dirección de la empresa, siendo este sentimiento más elevado en Asia Pacífico (43 %).

Un 47% (38% global) no optaría por un empleador cuyos valores en cuestiones sociales y medioambientales no coincidieran con los suyos, frente al 50 % en 2023. Esto se expresó con más fuerza en APAC y América Latina, con un 46% y un 45%, respectivamente.

Mi jefe no entiende a mi generación



## Responsabilidades compartidas.

Globalmente, más de un tercio de los encuestados no trabajarían para empresas que no mejoren la diversidad y la equidad 43% (37% global), o la sostenibilidad 41% (35% global). Sin embargo, se ha producido un descenso de 7 puntos porcentuales con respecto al año pasado.

Dicho esto, los trabajadores no atribuyen toda la responsabilidad de hacer realidad estas ambiciones a los empresarios. Aunque afirman que las empresas deberían tomar la iniciativa en la mejora de la equidad, la diversidad y la huella medioambiental, la mayoría coincide en que la responsabilidad de mejorar la salud mental y la motivación laboral recae directamente en el trabajador. En ámbitos como la conciliación de la vida laboral y familiar y la promoción profesional, los encuestados consideran que las responsabilidades están más repartidas, lo que sugiere un enfoque de colaboración.

## La brecha de la comprensión.

Cuando se trata de alinear valores y visiones del mundo, surge una cuestión importante: la comprensión.

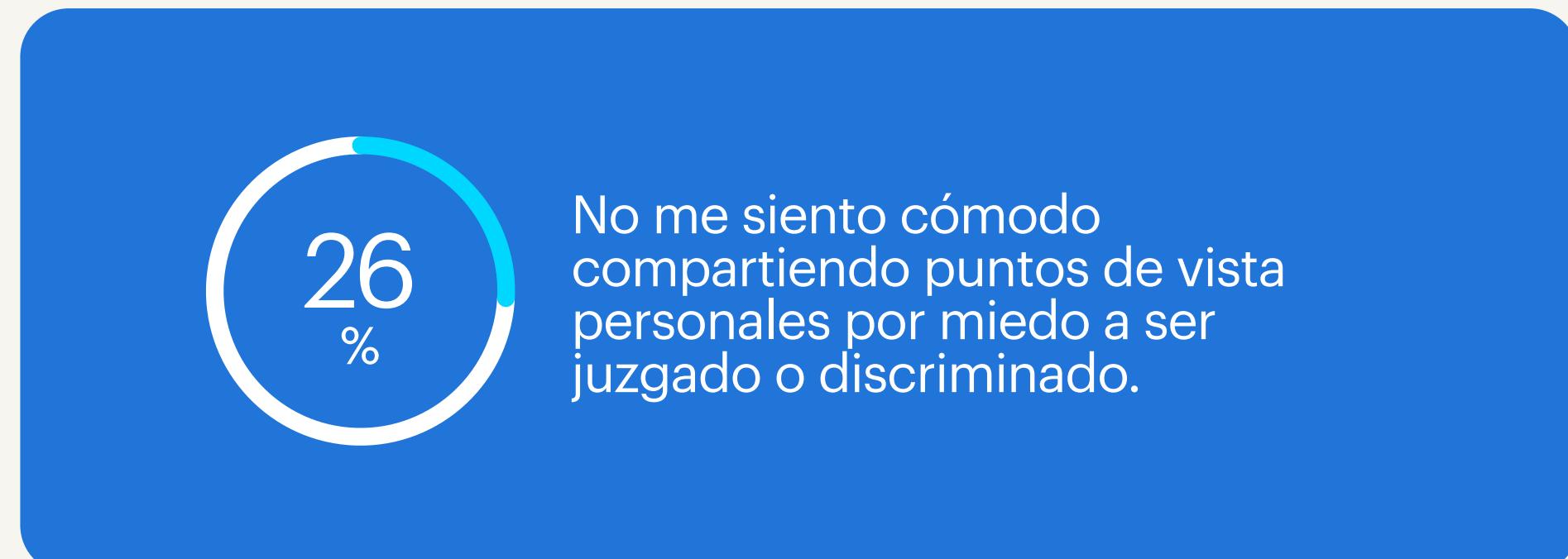
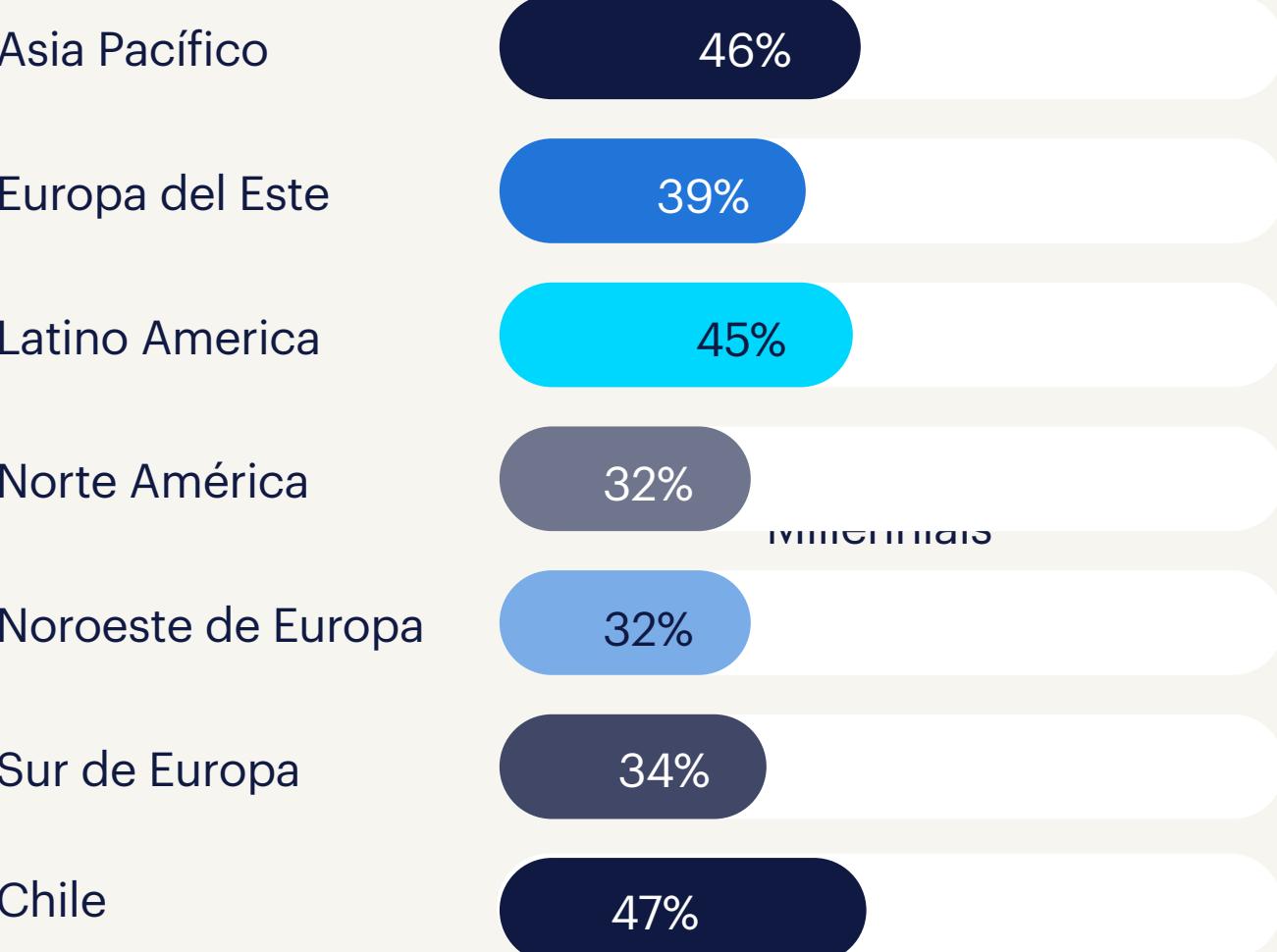
Casi un tercio (25%) de los encuestados afirma que su empresa no entiende a su generación. Esta percepción de falta de comprensión puede explicar en cierta medida por qué una cuarta parte de los encuestados también se sienten incómodos compartiendo sus puntos de vista por miedo a ser juzgados o discriminados (26%). Además, más de la mitad de los encuestados 60% (55% global) ocultan aspectos de sí mismos en el trabajo. La Generación Z y los Millennials superan notablemente esta media, lo que subraya que los empresarios tienen que poner más énfasis en ganárselos.

Equidad y comprensión

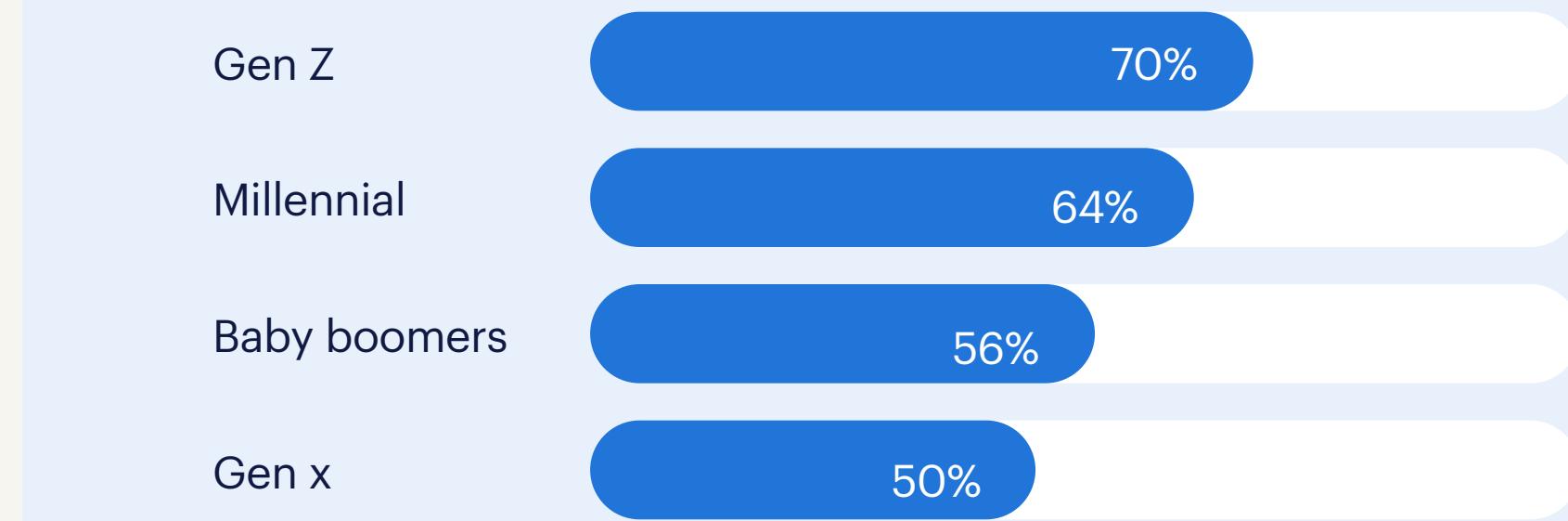
# En números.

## ¿Tiempo para reflexionar?

Un número significativo de compañeros no aceptaría un empleo si la empresa no se alineara con sus valores sociales y medioambientales. Aunque esto no representa la mayoría de la fuerza laboral, es un porcentaje lo suficientemente alto como para que las organizaciones tomen nota si desean ser un empleador de elección.



## Oculto aspectos de mí mismo en el trabajo



Equidad y comprensión

# En números.

Trabajador      Empleador



## Comprenderse mutuamente.

Curiosamente, los trabajadores tienen opiniones relativamente claras sobre si son ellos mismos o sus empleadores los responsables de abordar determinados retos. Al igual que en otras áreas destacadas en el informe, se necesitarán enfoques matizados para que los empresarios encuentren el equilibrio adecuado.

Equidad y comprensión

# Principales conclusiones.

1.

## Los trabajadores de todas las generaciones quieren pertenecer.

Los talentos quieren identificarse con la organización para la que trabajan. Aunque se ha producido un ligero descenso, la necesidad de un lugar de trabajo equitativo y de empleadores que se preocupen por ellos y por las cosas que valoran sigue siendo fuerte. Comprender las motivaciones y necesidades de las distintas generaciones y grupos será fundamental para atraer y retener el talento.

Al generar espacios para las conversaciones y explorar lo que se discute, los empleadores pueden alinearse mejor con los equipos multigeneracionales y multinacionales. Mientras tanto, crear grupos de recursos empresariales es una forma eficaz de alimentar el sentimiento de pertenencia.

2.

## Ser auténtico en el trabajo es un deseo fundamental.

Un tercio de los trabajadores no se siente capaz de dar lo mejor de sí mismo en el trabajo, y una quinta parte afirma tener personalidades diferentes en el trabajo y en la vida privada.

Esto puede deberse en parte a que no son capaces de compartir sus puntos de vista por miedo a las recriminaciones. Para las empresas, estas tendencias ponen de manifiesto un desequilibrio en la cultura corporativa que deben abordar de forma proactiva.

Y aunque el talento se muestra más cauteloso a la hora de cambiar de trabajo en estos momentos de incertidumbre, nuestros anteriores informes Workmonitor han demostrado que son más propensos a hacerlo cuando la economía mejora. Los empleadores deben adoptar una perspectiva a largo plazo si desean impulsar la retención.

3.

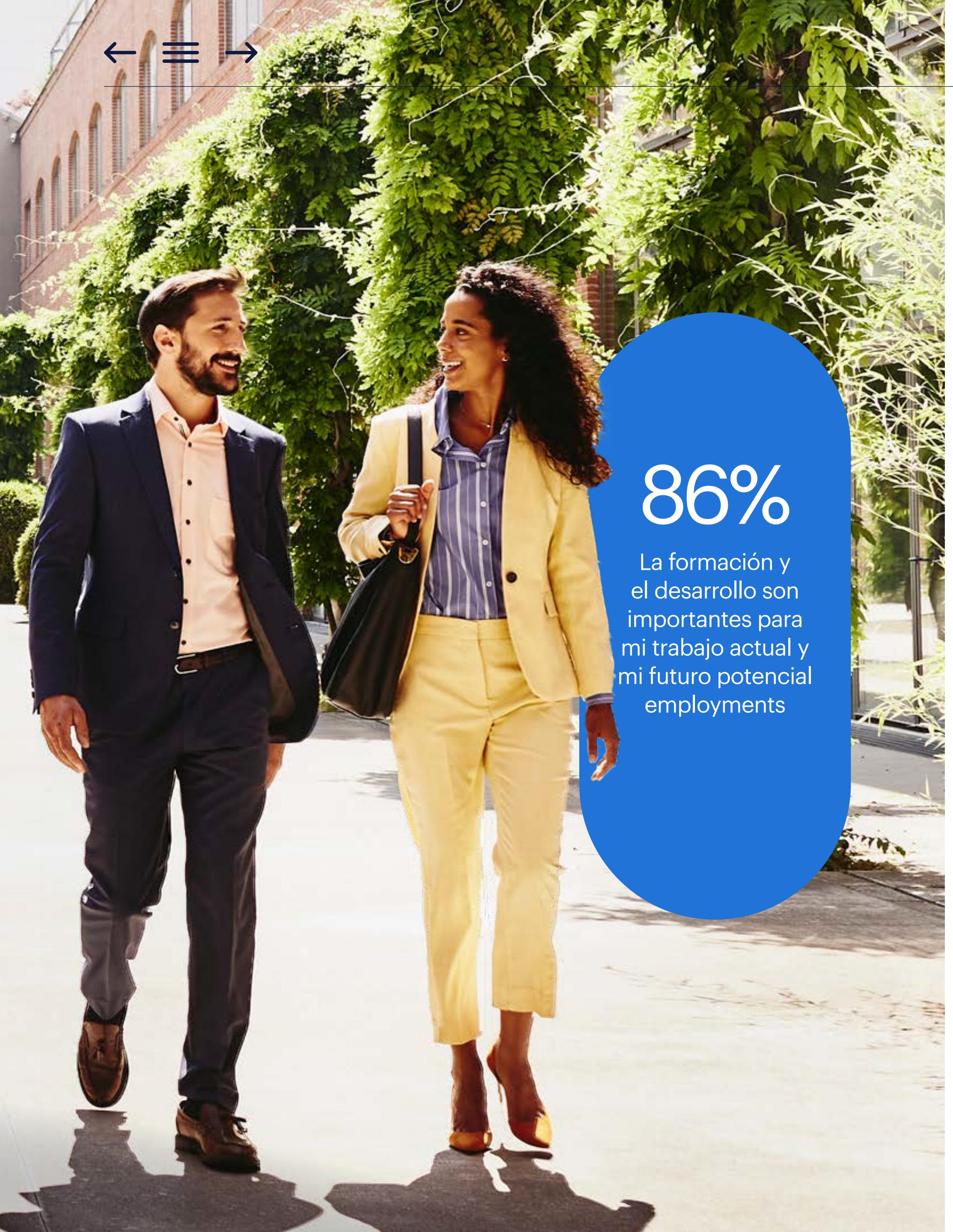
## El talento quiere colaboración con los empleadores.

Los trabajadores no esperan cruzarse de brazos y dejar que sus empleadores luchen solos por satisfacer sus demandas de equidad, comprensión y alineación con los valores sociales y medioambientales. Nuestros datos muestran que la gente está dispuesta a poner de su parte para contribuir a las mejoras necesarias. Esta voluntad permite a los empresarios aprovechar esta energía e implicar a los empleados en cualquier cosa, desde la defensa hasta la elaboración de políticas.

Al crear oportunidades para que los trabajadores participen, las empresas pueden lograr avances significativos en materia de equidad e inclusión, al tiempo que impulsan el compromiso general de los trabajadores.



Inteligencia  
Artificial y  
capacitación.



## Inteligencia artificial y capacitación.

Las amenazas y oportunidades de la IA cobran gran importancia para muchos trabajadores.

Cuando esto se combina con cambios rápidos en los perfiles laborales y conjuntos de habilidades en demanda, no sorprende que nuestros datos confirmen que muchos trabajadores están priorizando su desarrollo profesional. Al hacerlo, esperan estar preparados para las transformaciones que se están produciendo en el mundo del trabajo.

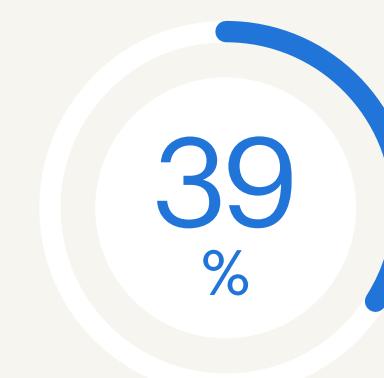
La creciente adopción de la IA ha tenido un impacto particularmente fuerte en la necesidad percibida de (re)capacitación, pero no es la única área que interesa a los trabajadores.



Dejaría mi trabajo si no me ofrecieran oportunidades de aprendizaje y desarrollo para mejorar mis competencias en el futuro.



No aceptaría un trabajo que no ofreciera oportunidades de aprendizaje y desarrollo.



Dejaría mi trabajo si mi jefe no apoyara mis ambiciones profesionales.

## El desarrollo de la IA es prioritario para los trabajadores.

Casi tres cuartas partes de los encuestados afirman que valoran la formación y el desarrollo, tanto en su puesto actual como a la hora de considerar futuras oportunidades 86% (72% global).

A nivel regional, más personas en América Latina (87%) expresaron este requisito que en otras partes del mundo. Entre las diferentes generaciones, los Millennials y la Generación Z fueron los más francesos sobre el valor de la formación (88% y 87%, respectivamente).

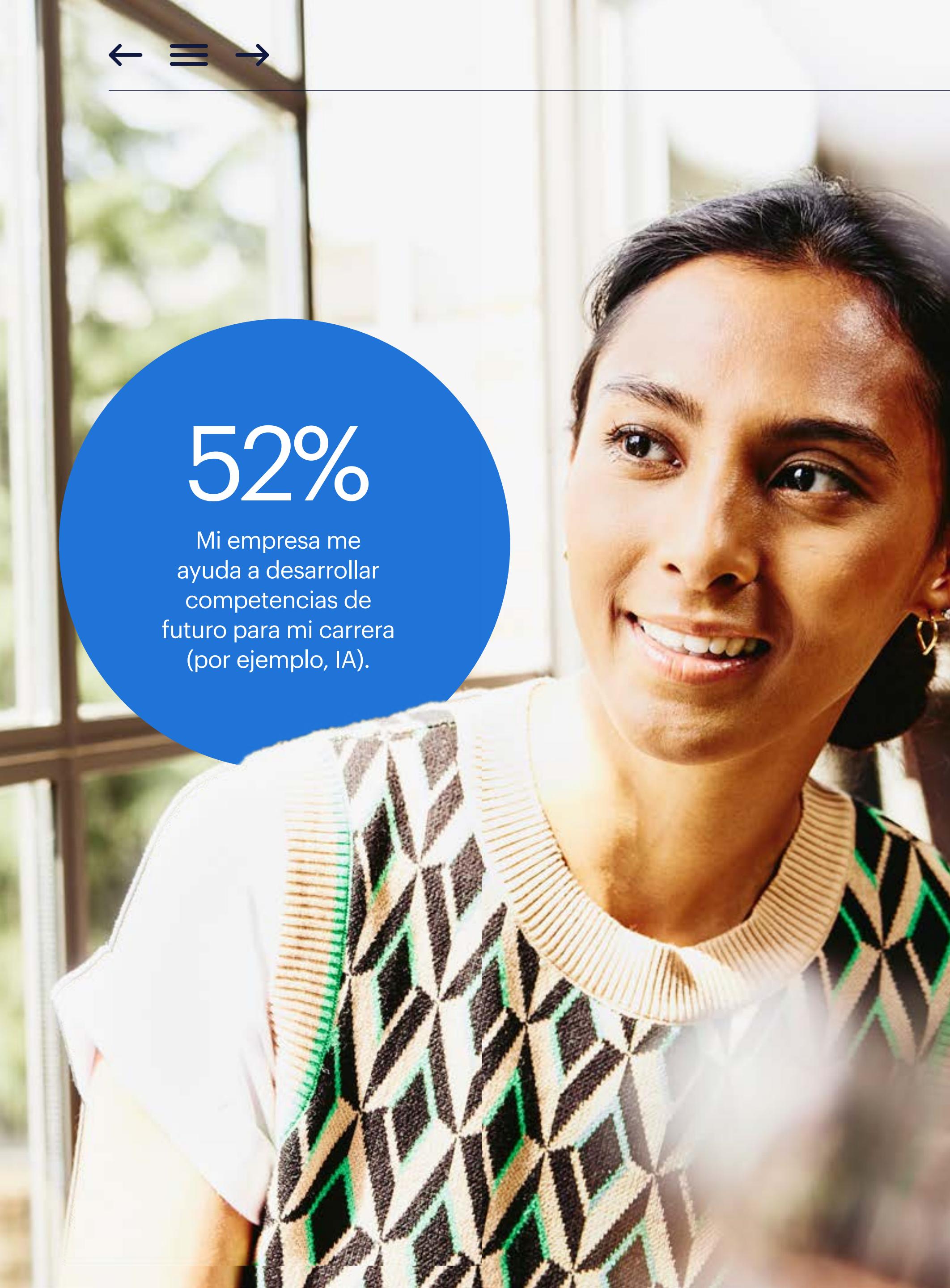
Los que trabajan en TI (86%) y educación (89%) expresaron sentimientos similares.

La inteligencia artificial (42%), la informática (42%) y los conocimientos tecnológicos representan casi el 84% (60% global) de las principales competencias que los talentos desean desarrollar. Le siguen las habilidades de liderazgo y coaching/mentoring, que reflejan

cuán ambiciosos se encuentran los trabajadores actualmente en Chile (71%) buscando posiciones de liderazgos (54%).

Alrededor de una quinta parte de los encuestados sitúan las ciencia y análisis de datos (21%) en conjunto con la empatía y escucha activa (17%), las habilidades de comunicación y presentación (16%) entre las tres principales habilidades que desean desarrollar.

Sólo dos de las cinco competencias calificadas como más importantes por los talentos son duras (inteligencia artificial e informática), mientras que las demás son blandas...



52%

Mi empresa me ayuda a desarrollar competencias de futuro para mi carrera (por ejemplo, IA).

## La capacitación para el futuro no es negociable para los trabajadores.

Más de un tercio de los trabajadores 43% (36% global) llega a afirmar que no aceptaría un empleo si no ofreciera oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

APAC y Latinoamérica destacan de nuevo, con un número de trabajadores superior a la media que expresan esta opinión (41% y 45%, respectivamente). Del mismo modo, las generaciones más jóvenes tienen una opinión más firme sobre el aprendizaje y el desarrollo que los trabajadores de más edad, con un 48% para la Generación Z y un 41% para los Millennials.

Dado el impacto de la digitalización y la automatización en muchos entornos industriales, no es sorprendente que más trabajadores operativos (39%) crean que el aprendizaje y el desarrollo son

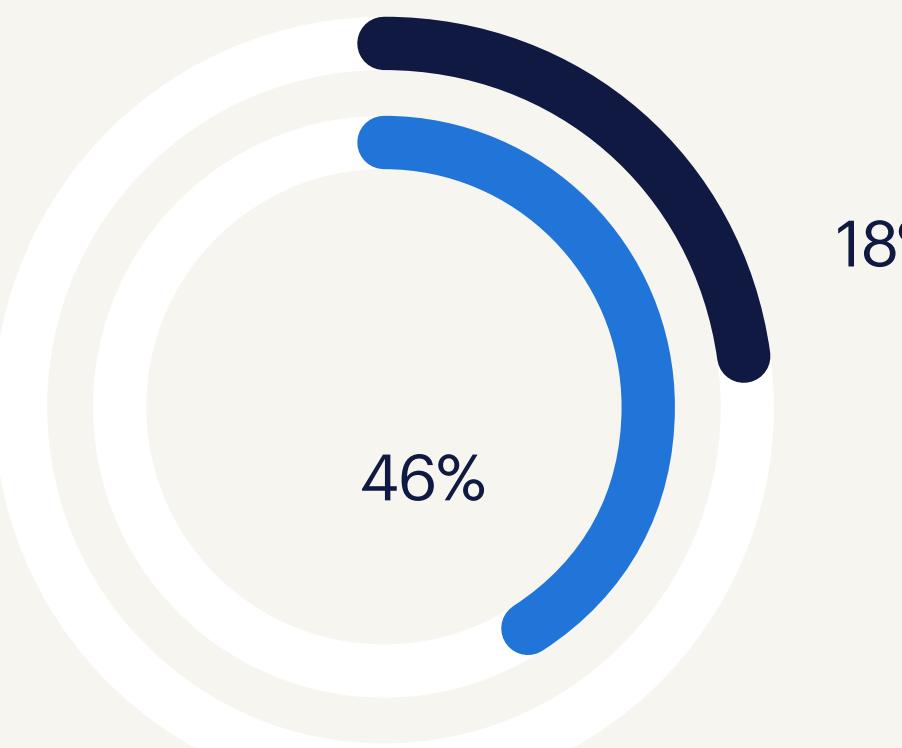
más vitales para sus carreras que sus compañeros en segmentos basados en el conocimiento. Entre los diferentes sectores encuestados, los servicios de TI (47%), los trabajadores de la construcción (44%) y los de los servicios financieros (42%) fueron los tres grupos más propensos a rechazar un trabajo que careciera de apoyo en materia de aprendizaje y desarrollo.

Más de un tercio 35% (29% global) de todos los encuestados llegaría incluso a renunciar a un empleo si no se les ofrecieran oportunidades de formación para preparar su futuro profesional.



Los trabajadores también están dispuestos a responsabilizarse de la formación y el perfeccionamiento profesional:

Pensando en tu rol actual, ¿crees que la responsabilidad de la formación y el desarrollo de habilidades recae más en ti o en tu empleador?



● Trabajador  
● Empleador

## Desarrollar habilidades en colaboración.

La buena noticia es que la mayoría de las organizaciones parecen estar alineadas en lo que ofrecen y lo que buscan los trabajadores. Más de dos tercios 66% (69% global) están satisfechos con el nivel de formación que ofrece su empresa, y el 52% confía en que sus empleadores les ayudarán a desarrollar sus capacidades para el futuro.

Para un tercio de los encuestados, las oportunidades de formación y desarrollo incluso han aumentado en el último año. Sin embargo, todavía queda bastante margen de mejora para aquellos que consideran que no reciben suficiente formación.

En este contexto, los trabajadores, una vez más, consideran que son ellos mismos -y no sólo sus empresas- quienes deben formarse y mejorar sus competencias, lo que subraya el tema de la colaboración que se destaca en todo el informe de este año.

Inteligencia Artificial y capacitación

# En números.

## Habilidades más deseadas.

Cuando se les preguntó por las oportunidades de formación y desarrollo en las que estaban más interesados, los trabajadores se mostraron más propensos a clasificar las siguientes opciones entre las tres primeras, lo que pone de manifiesto la importancia de las habilidades blandas en los lugares de trabajo actuales:

**42%** Inteligencia artificial

**42%** Conocimientos de informática y tecnología

**25%** Habilidades de gestión y liderazgo

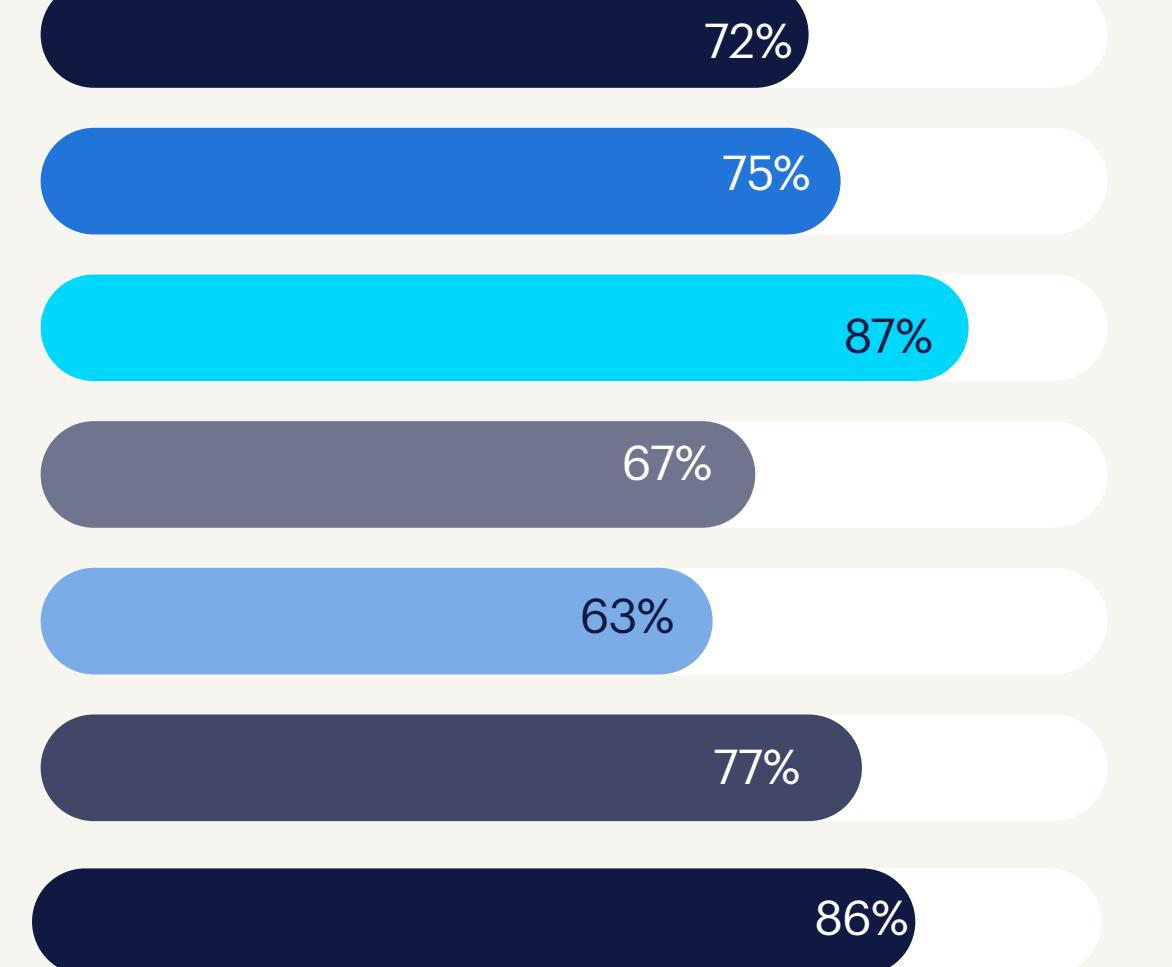
**22%** Coaching y mentoring

**21%** Ciencia y análisis de datos

## El Desarrollo ocupa un lugar destacado.

La formación y el desarrollo 86% son importantes para los trabajadores, tanto en su empleo actual como en el futuro, aunque existen algunas diferencias regionales y generacionales.

Asia Pacífico



72%

Europa del Este

75%

Latino America

87%

Norte América

67%

Noroeste de Europa

63%

Sur de Europa

77%

Chile

86%



Inteligencia Artificial y capacitación

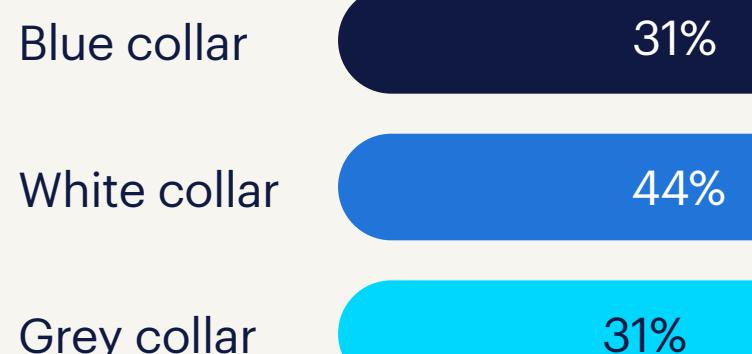
# En números.



## División sectorial.

Aunque los trabajadores operativos y profesionales mostraron deseos similares de progresar, algunas industrias priorizaron la formación y el desarrollo más que otras. Los trabajadores de TI, construcción

No aceptaría un trabajo que no ofreciera oportunidades de aprendizaje y desarrollo tipo de trabajo



y los servicios financieros son los que más se inclinan a decir que no aceptarían un trabajo si no ofreciera oportunidades de formación y desarrollo para preparar sus competencias para el futuro.

3 sectores con mejores resultados

**47%** Servicios de TI

**44%** Construcción

**42%** Servicios financieros

# Principales conclusiones.

1.

## La capacitación refuerza la retención.

Las oportunidades de formación y desarrollo no son negociables para los talentos, muchos de los cuales incluso se plantearían dejar su trabajo actual o no dar un paso adelante en su carrera si no se marca esta casilla. Para los empleadores, esto sugiere que pueden necesitar reevaluar si las oportunidades adecuadas para mejorar o reciclarse están disponibles para todos. En un mundo laboral dinámico, las empresas deben garantizar que la mano de obra disponga de las cualificaciones necesarias.

Los programas de aprendizaje personalizados ayudarán a los trabajadores a evaluar las carencias de sus competencias y a subsanarlas de forma sistemática.

2.

## La IA en el centro de atención.

La formación es especialmente importante a medida que la digitalización y la automatización -la IA en particular- alteran los puestos de trabajo tradicionales, sobre todo, aunque no exclusivamente, entre los trabajadores operativos. Los empresarios deben tomar medidas para hacer frente a esta necesidad de seguir siendo competitivos, lo que, a su vez, mantendrá a sus trabajadores relevantes en un mundo laboral en rápida evolución.

Las empresas deben identificar las áreas de sus operaciones en las que es probable que la IA tenga un mayor impacto. A continuación, pueden identificar las lagunas de conocimientos y dotar a los trabajadores de las competencias necesarias para afrontar los cambios.

3.

## Socios en el desarrollo.

Los trabajadores no hacen recaer la responsabilidad de la formación únicamente en el empleador. Están dispuestos a asumir cierta responsabilidad en la evolución de sus competencias en colaboración con sus organizaciones.

La creación de mecanismos eficaces y prácticos para que los empleados den su opinión -en los que puedan hablar tanto de la formación que desean como de la calidad de las soluciones de capacitación ofrecidas- puede ayudar a mejorar y aumentar el compromiso con estos programas.

Al crear una verdadera colaboración con sus trabajadores, los empresarios se aseguran de que ambas partes tengan acceso a las habilidades y conocimientos que necesitan en los próximos años.



De cara al futuro.

# De cara al futuro.

El lugar de trabajo sigue evolucionando más de tres años después del inicio de la pandemia.

En estos tiempos dinámicos, está surgiendo un nuevo manual para los empleadores. Los cambios se producirán aún más rápidamente en los próximos días a medida que la IA, la digitalización y el cambio de actitud de los trabajadores reorganicen la economía mundial y el mercado laboral. Para los empleadores, la necesidad de atraer, desarrollar y retener grandes talentos es más urgente que nunca. Sin embargo, no existe una solución única, ya que las ambiciones, motivaciones y prioridades de los trabajadores están cada vez más fragmentadas.

Esto crea nuevos niveles de complejidad, pero hay tres medidas fundamentales que pueden ayudar a acercar a empresarios y trabajadores y crear un cambio positivo al tiempo que se mejora la equidad en el lugar de trabajo: personalización, comunicación y colaboración.

## Enfoques personalizados.

En lugar de basarse en estrategias generales, las organizaciones deben crear experiencias de talento personalizadas que guíen a las personas hacia las competencias adecuadas, aceleren su progresión profesional y les ayuden a alcanzar sus objetivos profesionales y personales. Deben ocuparse de los trabajadores que están satisfechos con su puesto pero quieren desarrollar sus capacidades, así como de los que tienen objetivos profesionales más ambiciosos y de todos los demás.

## Facilitar la comunicación.

Las conversaciones sobre desarrollo y progresión profesional se han estancado. A pesar de las presiones comerciales y de la volatilidad de la economía, es vital reavivar

estas conversaciones. Los empleadores tienen que comprender las motivaciones y los objetivos de las personas y acelerar su desarrollo y progresión antes de que se marchen. Las organizaciones deben considerar la posibilidad de renovar los procesos para adaptarse a un mundo laboral más flexible. Mantener conversaciones no es difícil, pero requerirá que los directivos dediquen tiempo a (re)construir relaciones y confianza.

## Colaboración para hacer que las cosas sucedan.

Una de las principales conclusiones de Workmonitor 2024 es que el talento busca colaboración con los empleadores para que comparten sus ideas. Los trabajadores sienten que comparten responsabilidades con las empresas en muchos ámbitos, desde

la progresión profesional hasta la creación de lugares de trabajo equitativos y sostenibles. Las empresas deben fomentar esta dinámica para que el cambio se produzca más rápidamente, con la aceptación de los trabajadores ya incorporada.

**“Para seguir siendo un lugar al que aspirar para trabajar o mudarse, los empresarios deben adoptar la idea de ser un socio para el talento”.**

Abordar las tres áreas no sólo beneficiará a la gestión del talento y a los objetivos empresariales, sino que también amplificará la cultura corporativa y contribuirá al sentimiento de pertenencia del talento para crear un efecto de halo más amplio.

Los empleadores que consigan abordar estas áreas podrán distinguirse como empleador preferente. En un mundo de escasez de talento, es una oportunidad que merece la pena aprovechar.

# Tu opinión



randstad

Randstad chile  
[comunicaciones@randstad.cl](mailto:comunicaciones@randstad.cl)  
+56 2 3329 9370

Prensa  
Natalia Zúñiga  
[natalia.zuniga@randstad.cl](mailto:natalia.zuniga@randstad.cl)  
+56 9 8678 7633

Maria Paz Espinoza  
[maria.espinoza@randstad.cl](mailto:maria.espinoza@randstad.cl)  
+56 9 7547 7529