

Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024

Los trabajadores están
listos para el cambio:
¿Están los líderes
preparados para
involucrarse?



pwc.com/hopesandfears2024





Seis acciones para construir una fuerza laboral preparada para el futuro en una era de transformación

El cambio está en todas partes y los trabajadores lo sienten. La última Encuesta **Global Workforce Hopes & Fears Survey 2024** de PwC revela que más de la mitad de los trabajadores de nuestro país perciben que **están ocurriendo demasiados cambios en el trabajo** a la vez, y que el

37%
en Colombia

44%
a nivel global

considera que es importante comprender por qué es necesario reinventarse.

Al mismo tiempo, **los trabajadores reportan mayores cargas de trabajo, incertidumbre sobre la seguridad laboral e inestabilidad financiera generalizada**.

Sin embargo, antes de asumir que el panorama es sombrío, hay que tener en cuenta que también hay fuertes señales de optimismo y compromiso, ya que la mayoría de los empleados dice estar preparada para adaptarse a nuevas formas de trabajar. Muchos están ansiosos por mejorar sus habilidades y ven el potencial de utilizar la Inteligencia Artificial Generativa (GenAI, por sus siglas en inglés) para aumentar su eficiencia y más de la mitad está de acuerdo en que los cambios recientes que ha experimentado le hacen sentir optimista sobre el futuro de su empresa.

Esta encuesta, aplicada a más de **56.000 trabajadores en 50 países y territorios**, sugiere que la fuerza laboral se encuentra en una transición hacia el futuro. Aunque los trabajadores están abiertos al cambio, las presiones actuales pueden estar nublando su visión de cómo pueden contribuir.

Por lo tanto, recomendamos que los líderes redoblen sus esfuerzos para presentar sus argumentos de manera clara y convincente a una de sus partes interesadas más relevantes: su fuerza laboral y, con ello, contribuyan al propósito de los CEO de hacer que sus empresas evolucionen para que sigan siendo económicamente viables a largo plazo. Es crucial que los empleados comprendan y participen activamente en el impulso del cambio, ya que esto aumentará las probabilidades de éxito de los planes de transformación.



La encuesta de este año **explora las percepciones y actitudes de los colaboradores frente a seis acciones** críticas que sugerimos para que los líderes de la alta dirección construyan una fuerza laboral lista para el cambio, bajo tres grandes focos: liderar a través de la transformación, implementar la IA generativa e impulsar el desempeño a través de la mejora de las habilidades y la experiencia de los colaboradores.

Líder a través de la transformación

- 1.** Liderar nuevas formas de construir resiliencia entre una fuerza laboral estresada.
- 2.** Generar compromiso emocional en los empleados frente al cambio para impulsar la transformación.

Liberar el poder de las GenAI

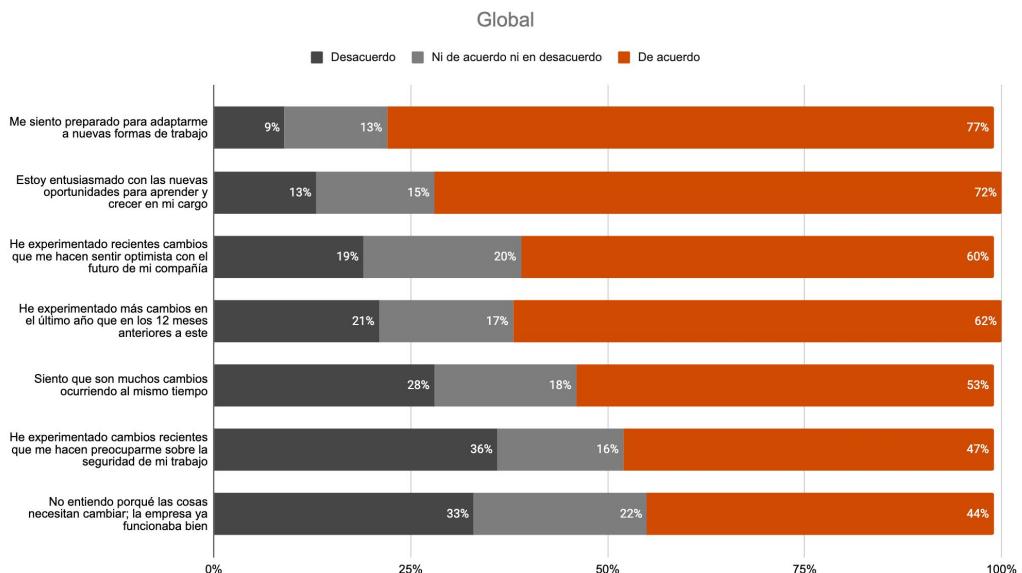
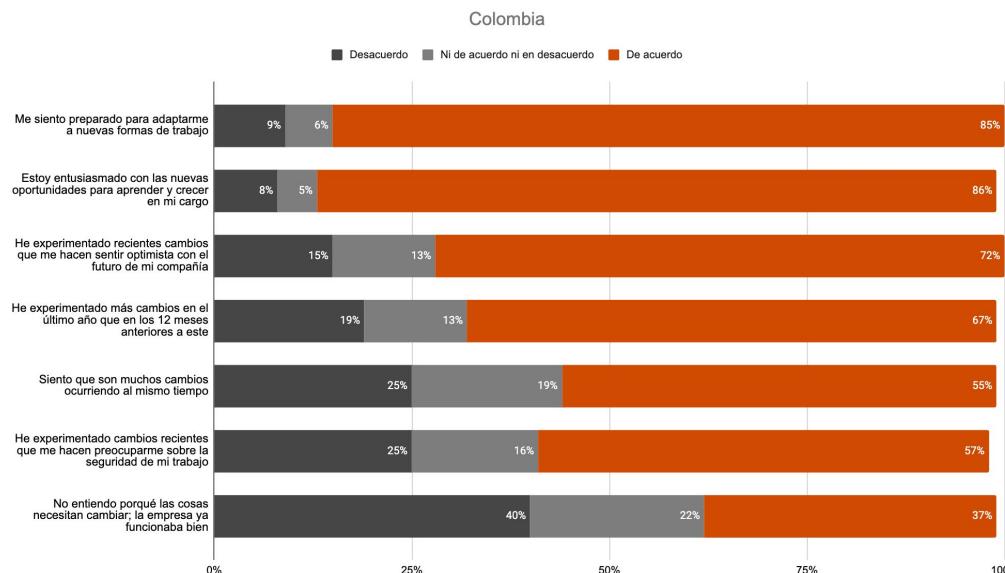
- 3.** Ayudar a los empleados a liderar la innovación.
- 4.** Transmitir confianza en la GenAI.

Impulsar el desempeño mediante la mejora de las habilidades y la experiencia de los empleados

- 5.** Reconocer la criticidad de la construcción de habilidades para los trabajadores.
- 6.** Priorizar la experiencia del empleado para mejorar el desempeño.

Los cambios están en todas partes y la fuerza laboral lo está notando

P28: Piensa en los cambios que has experimentado en tu cargo en los últimos 12 meses, ¿en qué grado estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?



Nota: Encuestados a nivel global: 56.600 | Encuestados en Colombia: 1.000 | Fuente: PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024

Al realizar un análisis más profundo, encontramos que

12%

de los encuestados de la generación Z expresó estar menos preparado para adaptarse a nuevas formas de trabajo,

siendo el porcentaje más alto en comparación con las otras generaciones entrevistadas (**millennials 9 %, baby boomer 6 % y generación X 5 %**). Sin embargo, a pesar de que la generación X dijo sentirse relativamente más lista para los cambios, el **63 % manifestó preocupación por su seguridad laboral debido a los cambios recientes**. Así mismo, el **58 % de los millennials y el 53 % de la generación Z también expresaron preocupación al respecto**.

En contraste, **el 48 % de los baby boomers dijo no creer que estos cambios afecten su seguridad laboral**.

Entre los colaboradores cuyos trabajos requieren habilidades o requisitos específicos, el **7 % manifestó sentir que no está preparado para los cambios que podrían ocurrir en su puesto**. Estas cifras se relacionan con la importancia que tiene para los colaboradores entender por qué su trabajo debe cambiar (43 % trabajadores no especializados y 37 % trabajadores especializados). Así mismo, la incertidumbre entre los trabajadores se refleja en que manifestaron sentirse inquietos: **54 % trabajadores especializados y 57 % de los no especializados**.

Liderando a
través de la
transformación



Muchos de los cambios que han experimentado los trabajadores en Colombia les han hecho sentirse más optimistas que el promedio: **72 % (69 % Latinoamérica y 60 % a nivel global)** coincide en que los cambios recientes les entusiasman respecto al futuro de su empresa.

Incluso un cambio positivo puede resultar estresante, especialmente cuando su ritmo es intenso. **El 67 % de los empleados en Colombia (casi dos tercios para el resto del mundo) indicó haber experimentado más cambios en el trabajo en el último año que en años anteriores.** Y, aproximadamente, un tercio de los trabajadores a nivel mundial reportó haber experimentado cuatro o más cambios significativos en el trabajo en el último año, incluyendo modificaciones en la estructura de sus equipos y en sus responsabilidades diarias.



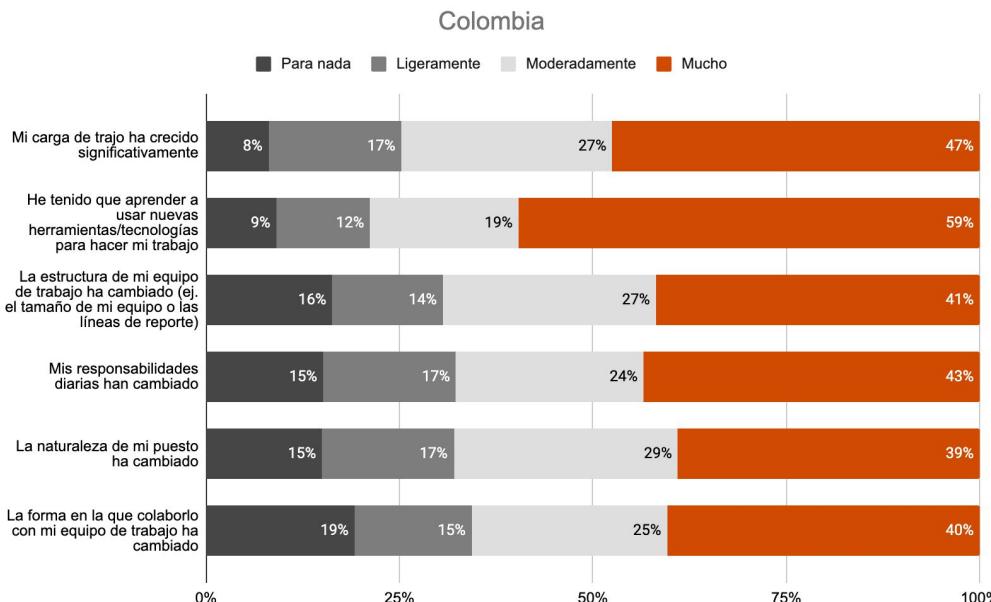


Recomendamos que los líderes apoyen a su fuerza laboral de nuevas maneras, incluso mientras aceleran el cambio, a medida que el negocio evoluciona. Dos acciones clave de liderazgo pueden contribuir a lograr este equilibrio:

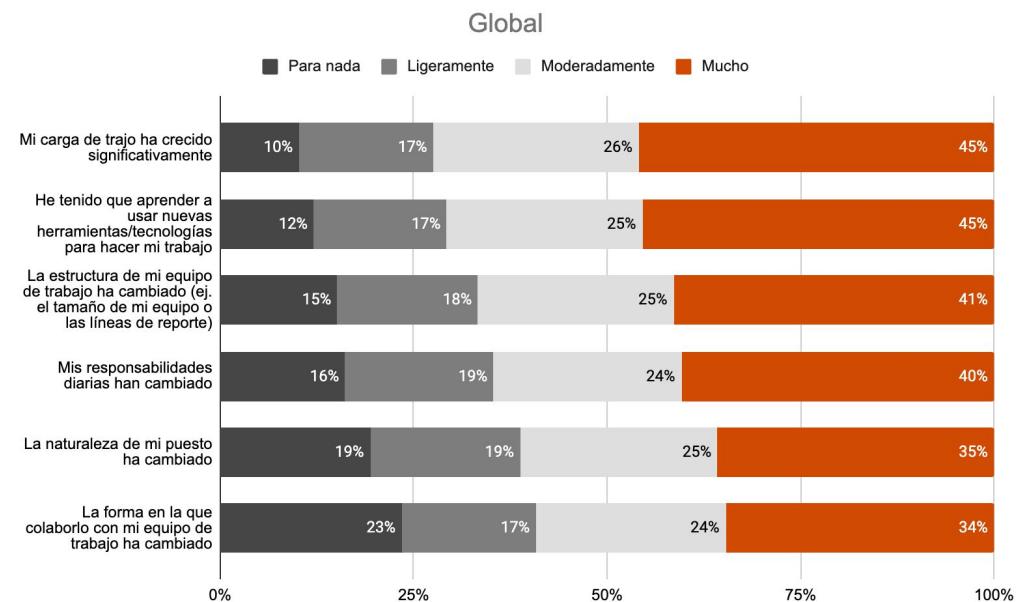
1. Liderar nuevas formas de construir resiliencia en una fuerza laboral estresada.

Señal de alerta: es clave prestar atención al riesgo de agotamiento por el cambio abrumador en la fuerza laboral, que es particularmente alto en este momento. Aproximadamente la mitad de los encuestados en Colombia y a nivel mundial indicó que su carga de trabajo ha aumentado significativamente en los últimos 12 meses y que ha tenido que aprender y acudir a nuevas tecnologías para realizar su trabajo, entre otros cambios que impactan sus funciones y responsabilidades.

Más de la mitad de los encuestados han experimentado significativos cambios en sus roles durante los últimos 12 meses.



P27: ¿En qué grado crees que las siguientes afirmaciones describen los cambios que has experimentado en tu cargo en los últimos 12 meses?



Nota: Encuestados a nivel global: 56.600 | Encuestados en Colombia: 1.000 | Fuente: PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024

Al realizar un análisis más exhaustivo por género, encontramos que el **55 % de los hombres ha tenido que aprender a utilizar una nueva herramienta o tecnología en su trabajo**, en contraste con el 63 % de las mujeres encuestadas que ha tenido que adquirir nuevos conocimientos de este tipo para realizar sus funciones.

El estrés relacionado con los cambios en las responsabilidades laborales también afecta la capacidad de desarrollar resiliencia. Los resultados de la encuesta muestran que la generación X, los millennials y la generación Z han experimentado cambios similares en sus responsabilidades diarias, con **un 44 %, 46 % y 42 %, respectivamente; una diferencia promedio del 15 % en comparación con la generación baby boomer, de la cual solo el 29 % reportó cambios en sus responsabilidades diarias.**

Este cambio puede influir en el aumento de la carga de trabajo, debido a las nuevas responsabilidades.

Las tres generaciones (X, millennials y Z) reportaron un incremento promedio del 48 % en la carga de trabajo (48 %, 50 % y 46 %, respectivamente), lo cual está un 13 % por encima de la generación baby boomer, que reportó un 25 % de incremento.

Además, en la actualidad los trabajadores experimentan estrés por otros aspectos relacionados con el trabajo: aunque los encuestados reportaron niveles ligeramente más altos de seguridad financiera que el año pasado, la mayoría expresó sentir aún presión financiera. A pesar de que el **46 % de los trabajadores colombianos (60 % a nivel global)** dijo sentirse extremadamente confiado o muy confiado en su seguridad laboral en general, un número significativo (26 % en Colombia) expresó preocupación porque los cambios recientes en el trabajo puedan afectar su seguridad laboral.

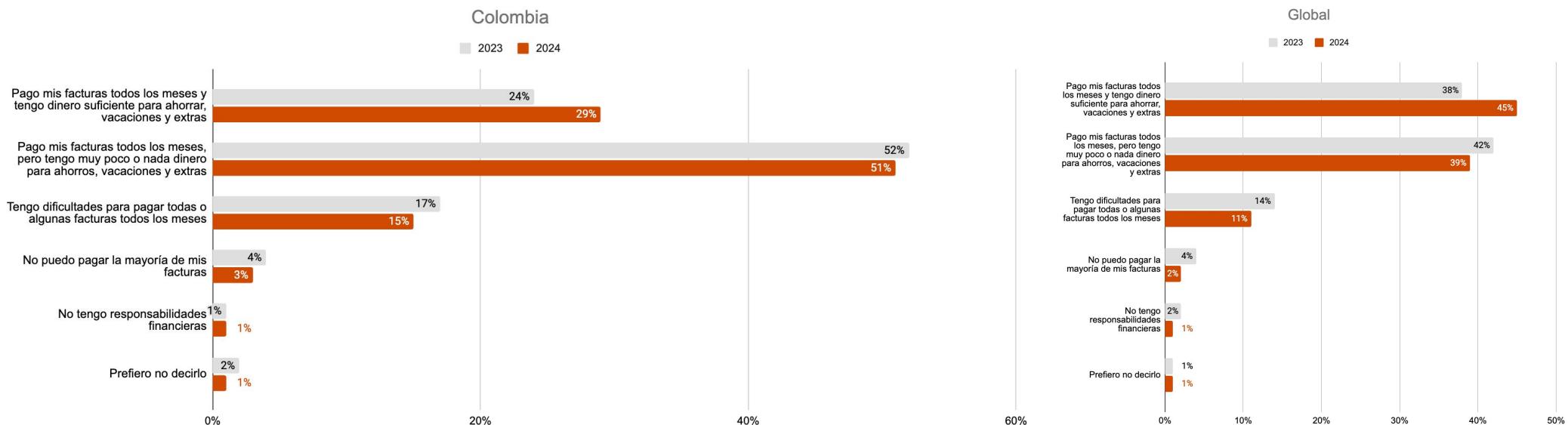
Solo el 28 % de los trabajadores no especializados dijo sentirse muy confiado en que los cambios recientes en el trabajo no afectarán su seguridad laboral en los próximos 12 meses, mientras que en el caso de los especializados, esta cifra es del **53 %**. En conjunto, es posible que muchos trabajadores no puedan dar lo mejor de sí en el trabajo, debido al aumento del estrés y la ansiedad, el temor a asumir riesgos o la disminución de oportunidades de educación.

Todo esto ocurre en un momento en el que el mundo está cambiando rápidamente: el [cambio climático](#), los conflictos geopolíticos, los avances en la inteligencia artificial y las [elecciones](#) en más de 50 países y territorios.



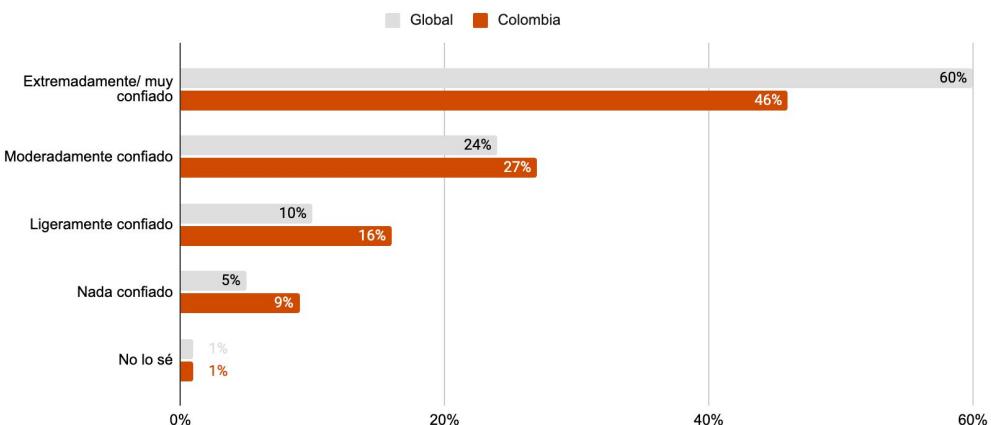
El estrés financiero sigue siendo una preocupación para muchos trabajadores

P39: ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones describen mejor tu situación financiera actual?



Nota: Encuestados a nivel global: 56.600 | Encuestados en Colombia: 1.000 | Fuente: PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024

P17: ¿Qué tan confiado estás sobre la seguridad de tu trabajo para los próximos 12 meses?



Dónde centrarse: Recomendamos que los líderes desempeñen un papel importante en ayudar a sus trabajadores a fortalecer sus capacidades para afrontar el estrés y el cambio, mediante la priorización del bienestar como un valor central dentro de su organización. Esto incluye crear una cultura que fomente el equilibrio entre la vida personal y laboral, en la que los líderes establezcan expectativas realistas y se comuniquen abiertamente, con empatía y transparencia. Esto beneficia a las personas y facilita el desempeño, ya que los trabajadores sobrecargados y distraídos tienen menos probabilidades de desarrollar de forma adecuada sus funciones.

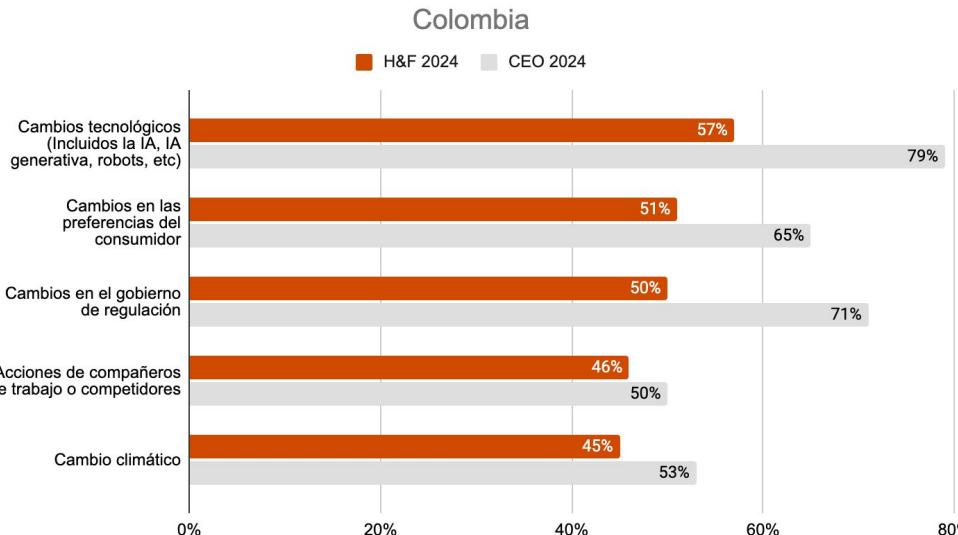
Dado que es poco probable que el ritmo del cambio disminuya, sugerimos que los líderes también ayuden a los trabajadores a aprender a adaptarse mejor. Esto requiere un [liderazgo transformador](#). Este enfoque ayuda a los empleados a desarrollar resiliencia, permitiéndoles afrontar mejor la incertidumbre y aprovechar las oportunidades, incluso cuando el cambio continúa a su alrededor.

Si bien es importante cultivar la resiliencia en toda la organización, aconsejamos que la alta gerencia apoye especialmente a los mandos intermedios, debido a que son los más afectados por las presiones organizacionales y necesitan gestionar situaciones complejas mientras mantienen su propio bienestar. Por lo tanto, ayudarlos a desarrollar resiliencia puede fortalecer su capacidad para superar obstáculos, adaptarse al cambio y liderar sus equipos de manera más efectiva.

2. Generar compromiso emocional en los empleados frente al cambio para impulsar la transformación.

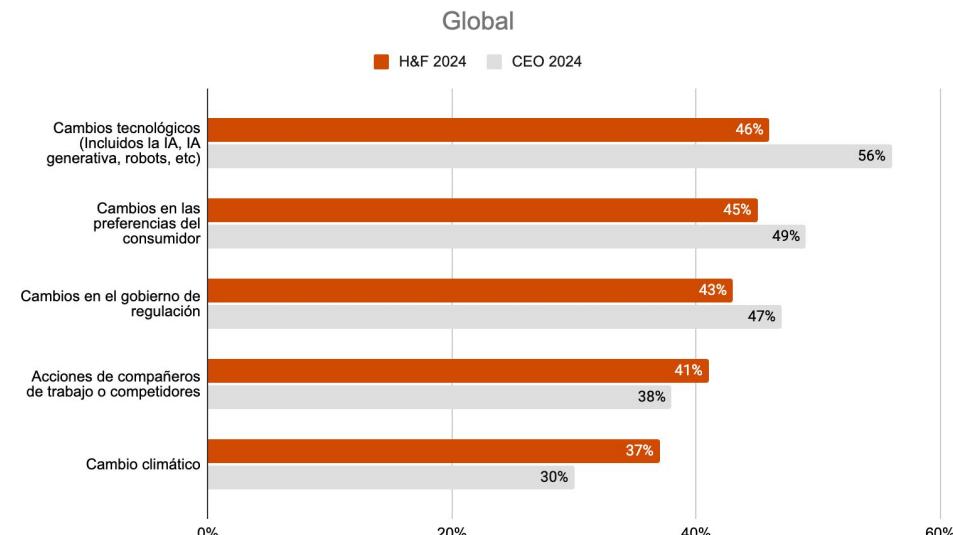
En general, los líderes empresariales y los empleados están ampliamente alineados en cuanto a cómo las grandes fuerzas (la tecnología, el cambio climático y la dinámica competitiva) transformarán las empresas y los empleos. Sin embargo, existen algunas diferencias notables. Por ejemplo, los CEO tienden a identificar el avance tecnológico como un impulsor importante del cambio con mayor frecuencia que otros trabajadores. Detrás de todo esto está la necesidad de que los líderes se comuniquen e interactúen con todos los niveles de su fuerza laboral, manteniendo conversaciones sobre por qué es necesario el cambio, las acciones que está tomando la empresa y las implicaciones para los roles y puestos de trabajo.

Los líderes de empresas son más propensos que los trabajadores a anticipar impactos significativos en los cambios que se producen con la tecnología.



P29: En los siguientes 3 años, ¿en qué medida piensas que cada uno de los siguientes factores impactarán tu trabajo?

P6 CEO Survey: Por favor indica ¿cuáles de los siguientes factores producirán cambios en la forma en la que tu compañía crea, entrega y captura valor en los próximos 3 años?



Nota: Encuestados a nivel global: 56.600 | Encuestados en Colombia: 1.000 | Fuente: PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024

Es cierto que algunos trabajadores parecen anticipar el cambio. **Por ejemplo, el 57 % de los encuestados colombianos así como el 54 % en Latinoamérica y 46 % a nivel global afirmó creer que la IA generativa cambiará fundamentalmente su profesión en menos de cinco años.** Sin embargo, proponemos que los CEO lideren los procesos para involucrar a todos los niveles de su fuerza laboral en su visión del futuro, asegurando así que los esfuerzos de transformación se mantengan.

Dónde centrarse: cuando los trabajadores comprenden los motivos del cambio, están más comprometidos y conectados con los objetivos de la organización. Por esta razón, recomendamos que los líderes comuniquen cómo las megatendencias, especialmente la disruptión tecnológica, están cambiando el contexto empresarial e influyendo en la estrategia de los negocios. De allí, que sea fundamental que los empleados comprendan qué se espera de ellos en el proceso, mediante una comunicación frecuente y transparente por parte de los

líderes, especialmente de los CEO y otros líderes de alto nivel.

Es igualmente importante involucrar e inspirar a los colaboradores compartiendo la visión para el futuro de la empresa y su papel en los próximos años, debido a que cuando las personas se sienten entusiasmadas y motivadas por lo que les espera, es mucho más probable que acepten el cambio.

También sugerimos empoderar a los colaboradores para que contribuyan, ya que es más probable que acepten el cambio cuando participan activamente en él. Una estrategia efectiva es la [innovación liderada por los ciudadanos](#), que permite a los empleados proponer y probar nuevas ideas y formas de trabajar. Este enfoque requiere el respaldo de los altos directivos para que los trabajadores se sientan seguros al experimentar. Al poner la innovación en manos de la fuerza laboral, se les brinda a los colaboradores la oportunidad de participar activamente e impulsar el cambio.

Liberando el
poder de la
GenAI



El verdadero potencial para las innovaciones revolucionarias con GenAI en las empresas vendrá de los propios trabajadores, especialmente de aquellos que hacen un buen uso de las herramientas. Sin embargo, el uso de GenAI en el lugar de trabajo aún no se ha generalizado.

Aunque el
72 % de los trabajadores
en nuestro país

61 %
a nivel global

afirmó haber usado la GenAI en el trabajo al menos una vez en los últimos 12 meses,

un porcentaje mucho más reducido (**entre el 11 % y el 16 %**) indicó que la utiliza diariamente o incluso semanalmente.

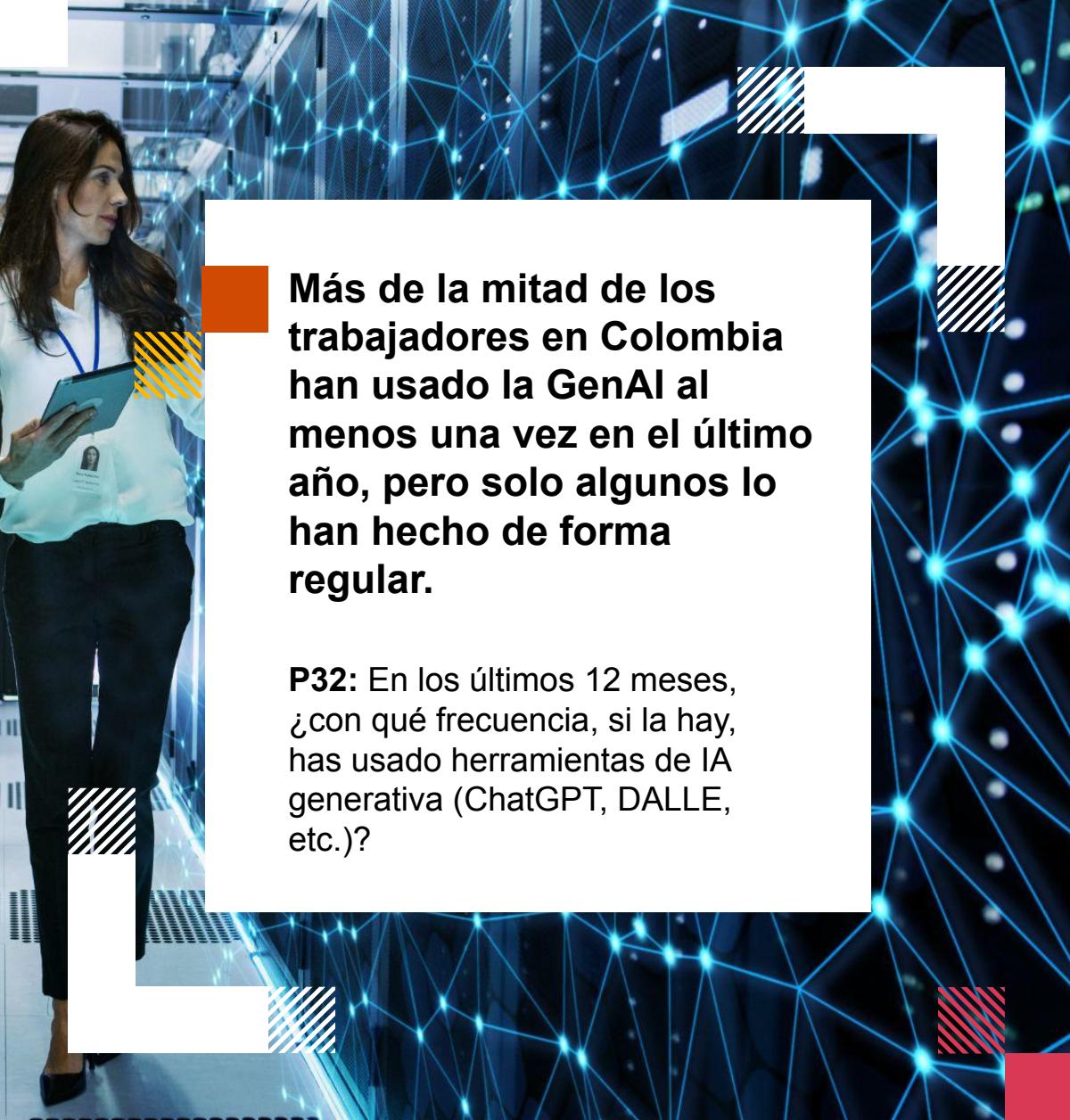




Al analizar el uso de IA por generación fuera del trabajo, encontramos que los **baby boomers** tienen el **porcentaje más alto** de nunca haber usado una IA (31 %), mientras que la generación Z tiene el **porcentaje más bajo** (20 %).

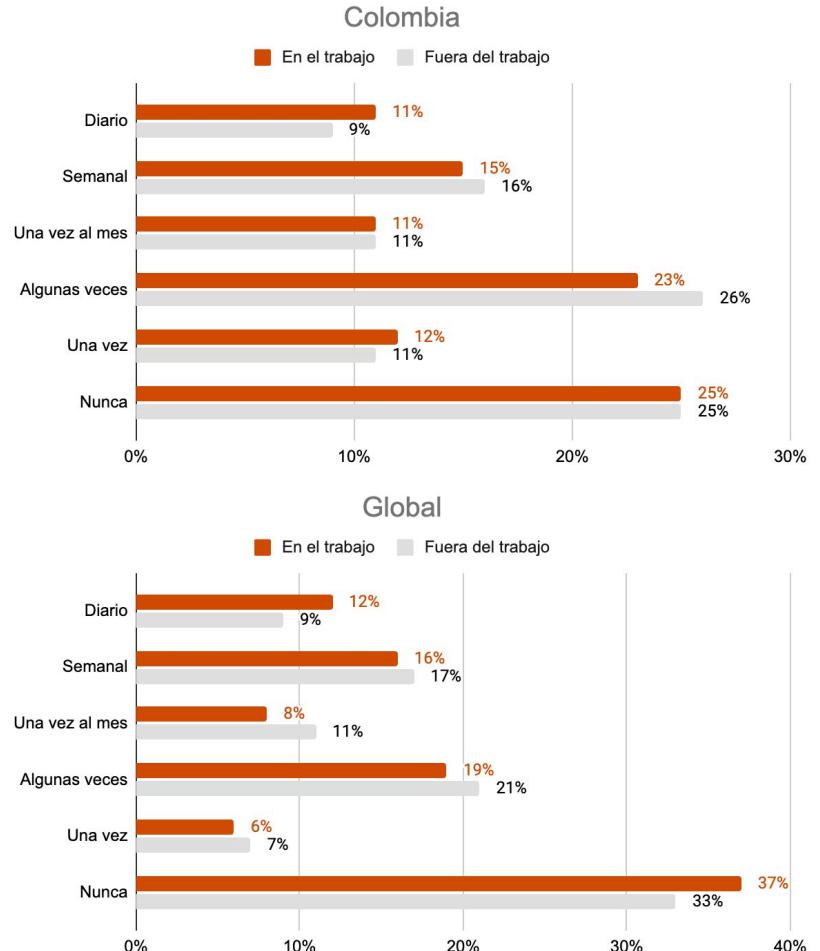
Las otras generaciones se encuentran en un **punto intermedio**. Además, se identificó que los trabajadores especializados tienden a usar más estas herramientas de IA en su trabajo, **con un 65 % de los encuestados usándolas varias veces al mes**, en comparación con el **52 % de los no especializados**. Sin embargo, fuera del espacio laboral, los resultados son muy similares, con un 67 % y un 62 %, respectivamente.

Para maximizar los beneficios de la IA generativa, **recomendamos que los líderes capaciten a su fuerza laboral**, con el fin de que adquiera las **habilidades necesarias para experimentar y emplear esta tecnología en replantear la forma en que se realiza el trabajo**. El Barómetro de Empleos de IA publicado recientemente por PwC Global calculó que los cargos más impactados por la GenAI experimentan un **crecimiento en el desarrollo de sus habilidades un 25 % más rápido** que el resto de los cargos.



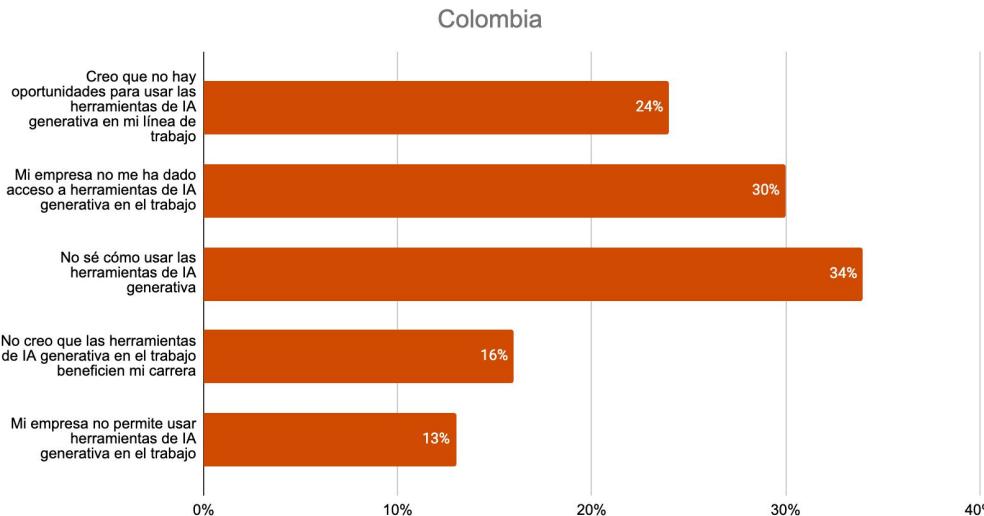
Más de la mitad de los trabajadores en Colombia han usado la GenAI al menos una vez en el último año, pero solo algunos lo han hecho de forma regular.

P32: En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia, si la hay, has usado herramientas de IA generativa (ChatGPT, DALLE, etc.)?

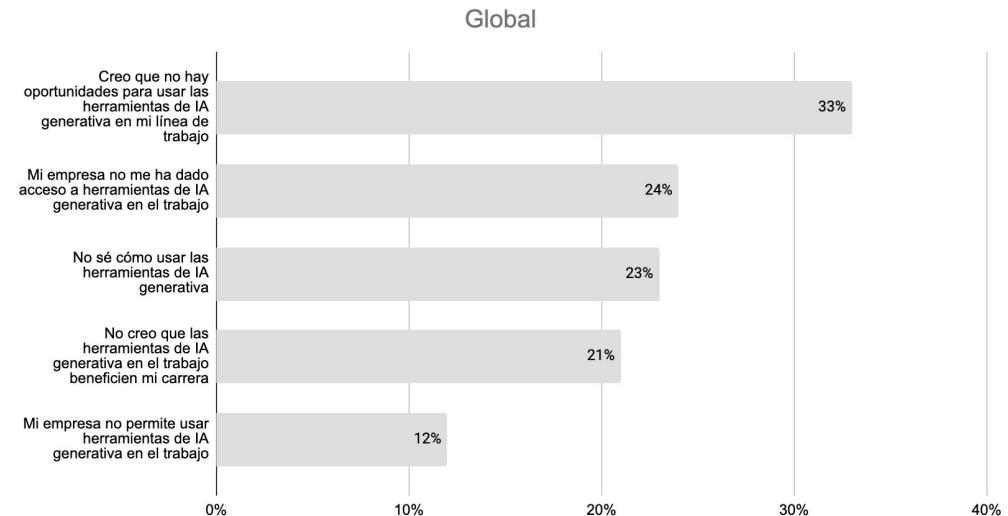


Nota: Encuestados a nivel global: 56.600 | Encuestados en Colombia: 1.000 | Fuente: PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024

Menos del 30 % de los trabajadores colombianos no tiene acceso a herramientas de GenAI en el trabajo, cifra inferior al 33 % de Latinoamérica.



P33: ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describen mejor por qué no estás usando la IA generativa en tu trabajo?



Nota: Base de global: 56.600 | Base Colombia: 1.000 | Fuente: PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024.

3. Ayudar a los trabajadores a liderar la innovación

Los trabajadores y los CEO coincidieron en cuanto a sus percepciones sobre la burocracia, la pérdida de tiempo y las fricciones organizacionales. Los dos grupos dijeron sentir que alrededor del **40 % del tiempo dedicado a actividades administrativas se emplea de manera ineficiente**, tanto en Colombia como en el resto del mundo. También coincidieron en que la GenAI podría ayudar a optimizar ese tiempo. **Alrededor del 70 % de los trabajadores en nuestro país (75 % en Latinoamérica y 80 % a nivel global)** que utilizan GenAI a diario esperan que su tiempo en el trabajo sea más eficiente en los próximos 12 meses.

Por supuesto, la tecnología no puede aliviar por completo las fricciones organizacionales. Por lo tanto, recomendamos que las personas trabajen juntas para abordar los puntos de fricción y modificar los

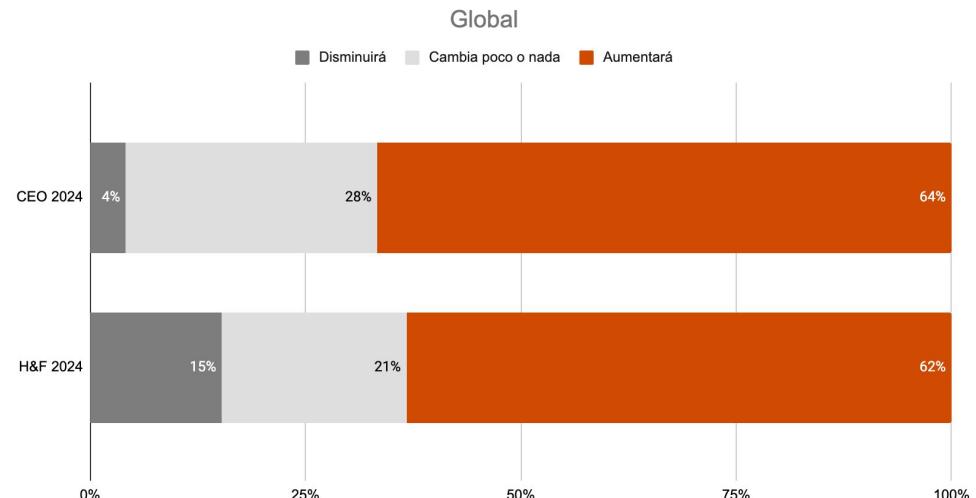
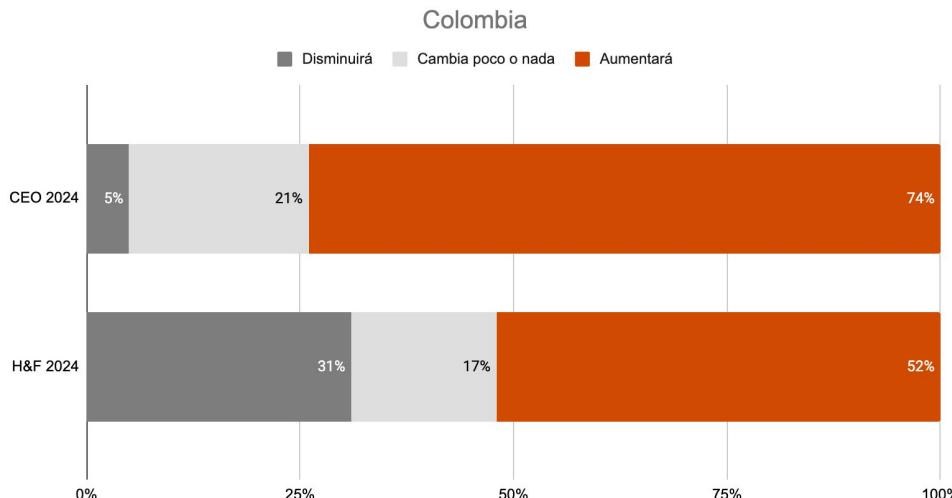
comportamientos que pueden estar contribuyendo a estas ineficiencias, por ejemplo, cambiando los protocolos de las reuniones y migrando a reuniones más efectivas. También aconsejamos que los líderes desempeñen un papel clave estableciendo políticas y modelando los comportamientos deseados, mientras que los trabajadores impulsan el cambio desde abajo hacia arriba.

Existe una diferencia importante entre trabajadores especializados y no especializados. **Mientras que el 56 % de los trabajadores del primer grupo consideró que la GenAI puede mejorar su eficiencia en el trabajo, solo el 34 % del segundo grupo compartió dicha opinión.**

Los CEO y los trabajadores están de acuerdo en que la IA puede mejorar la eficiencia dentro de las empresas

P34: En los próximos 12 meses, ¿en qué medida crees que la GenAI incrementará o disminuirá las siguientes variables relacionadas con tu trabajo?

P14 CEO Survey: ¿En qué medida la IA generativa aumentará o disminuirá los siguientes aspectos en tu empresa en los próximos 12 meses? (variable 1)



Fuente: 27.^a Encuesta Global Anual de Presidentes de PwC

Nota: Base de global: 39.256 | Base Colombia: 799 | Fuente: PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024

Dónde centrarse: La promesa de la GenAI se relaciona con la eficiencia, pero también con la creatividad y la innovación, lo cual se consigue empoderando a los colaboradores para interactuar libremente con inteligencias digitales. De ahí, que la forma más rápida de lograr que las empresas se adapten a las nuevas tecnologías sea [capacitar a las personas](#) para que puedan experimentar con ellas.

También es esencial mejorar las habilidades de todos en GenAI, independientemente de la industria o el rol. Incluso si los beneficios de GenAI no se van a percibir de inmediato en esas áreas, aún puede haber oportunidades para que los trabajadores optimicen sus procesos de trabajo o apoyen la toma de decisiones utilizando tecnologías de IA. Además, dado que es probable que el avance continuo de la tecnología de IA tenga un impacto significativo en prácticamente todas las industrias y roles laborales, [mejorar las habilidades de todos](#) puede ayudar a preparar a los trabajadores, garantizando que estos no se queden atrás a medida que las industrias evolucionan.





Los líderes de alta gerencia pueden predicar con el ejemplo:

solo el 17 % de los líderes a nivel mundial afirmó usar la GenAI a diario, lo que subraya la necesidad de que mejoren sus habilidades y utilicen la GenAI tanto como sus empleados, no solo para su propio trabajo, sino también para capacitarlos en su uso. Esta situación puede estar influenciada por los hallazgos de la 27.^a [Encuesta Global Anual de presidentes de PwC](#), que dejó ver una preocupación significativamente mayor por los riesgos asociados con la IA generativa entre los líderes en Colombia, en comparación con América Latina y a nivel global. Los riesgos mencionados incluyen ciberseguridad, desinformación, riesgos reputacionales y sesgo hacia grupos específicos. En Colombia, esta preocupación podría estar relacionada con una menor adopción y familiaridad con la IA generativa, lo que intensificaría la percepción de riesgos potenciales y se reflejaría en un mayor grado de cautela o una comprensión menos madura de estas tecnologías en el entorno empresarial.

4. Infundir confianza en la GenAI

Los trabajadores reconocieron que la GenAI, como cualquier tecnología, tiene fortalezas y debilidades. Entre sus preocupaciones está que la GenAI aumente los sesgos en el trabajo y la generación de generación de errores que lleven a la desinformación. Estas percepciones se fortalecen más entre los usuarios más frecuentes. Lo anterior, resalta la importancia de contar con un entorno de apoyo que incluya una gobernanza, directrices y formación claras y organizadas, y, por supuesto, contar con políticas de seguridad y una estrategia [de IA responsable](#).

A pesar de reconocer los riesgos potenciales, la percepción de los trabajadores sobre la GenAI fue notablemente más positiva que negativa. **El 80 % de los empleados en Colombia (80% Latinoamérica y 76% en el resto del mundo)**

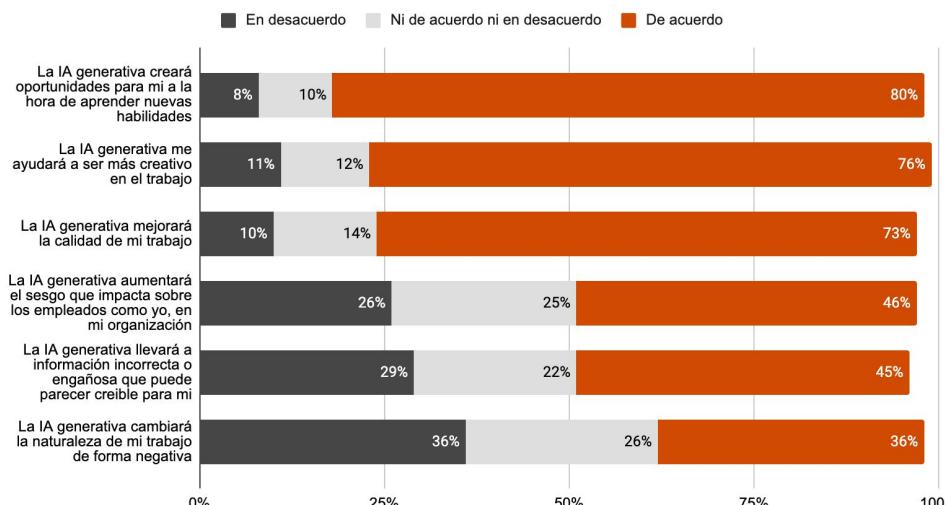
coincidió en que las herramientas crearán oportunidades para aprender nuevas habilidades en el trabajo, y más del **70 % de los encuestados dijo que le ayudará a ser más creativo y mejorar la calidad en su trabajo**. Por su parte, el **38 % de los empleados colombianos (el 51 % a nivel global) dijo esperar que la GenAI genere salarios más altos**, una expectativa que fue aún mayor entre quienes usan la GenAI a diario.

Las mujeres tienden a ser un poco menos optimistas que los hombres respecto a la mejora de ciertos aspectos de su trabajo gracias a la GenAI. Solo el 32 % de las mujeres encuestadas indicó esperar que su salario aumente con estas nuevas herramientas, en comparación con el **42 % de los hombres**. Así mismo, en términos de seguridad laboral, **solo el 42 % de las mujeres dijo esperar una mejora**, lo que representa 6 puntos porcentuales menos que los hombres.

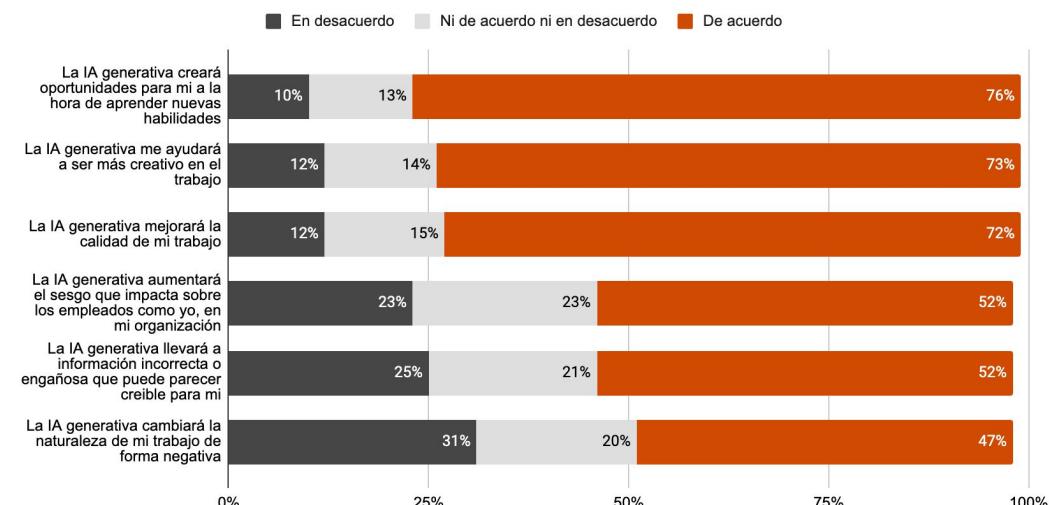
Los trabajadores colombianos son muy optimistas respecto a la IA generativa, incluso reconociendo que generará algunos cambios.

Q36: Piensa en los posibles impactos que las herramientas de IA generativa tendrán en tu carrera, ¿En qué grado estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

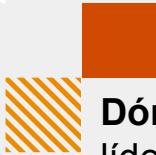
Colombia



Global



Nota: Base de global: 39.256 | Base Colombia: 799 | Fuente: PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024

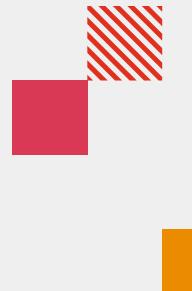


Dónde centrarse: recomendamos que todos los líderes senior participen activamente en generar y fomentar la confianza en la IA, promoviendo su adopción y garantizando su uso responsable en toda la organización. Es algo que los líderes podrían priorizar y dedicar tiempo continuamente a medida que la GenAI evoluciona.

La educación y la capacitación sobre el uso responsable de la IA son fundamentales para que tanto los empleados como los líderes detecten sesgos o desinformación y contrarresten sus efectos. **Es importante enfatizar la necesidad de revisión y verificación humana: las personas siempre deben supervisar la GenAI rigurosamente y tomar decisiones en situaciones de alto valor o alto riesgo.**

A medida que las empresas implementan herramientas de IA, incluida la GenAI, es importante que los líderes sean transparentes sobre el uso de estos sistemas en los procesos de toma de decisiones y comuniquen cómo se diseñan los datos algoritmos que emplean. **Esta transparencia puede ayudar a generar confianza entre los empleados y abordar las preocupaciones sobre los sesgos.**

Por último, **la retroalimentación de los empleados es fundamental.** Empieza por crear canales para que los empleados compartan sus experiencias utilizando los sistemas de inteligencia artificial de la empresa.





Impulsar el desempeño mediante la mejora de las habilidades y la experiencia de los empleados

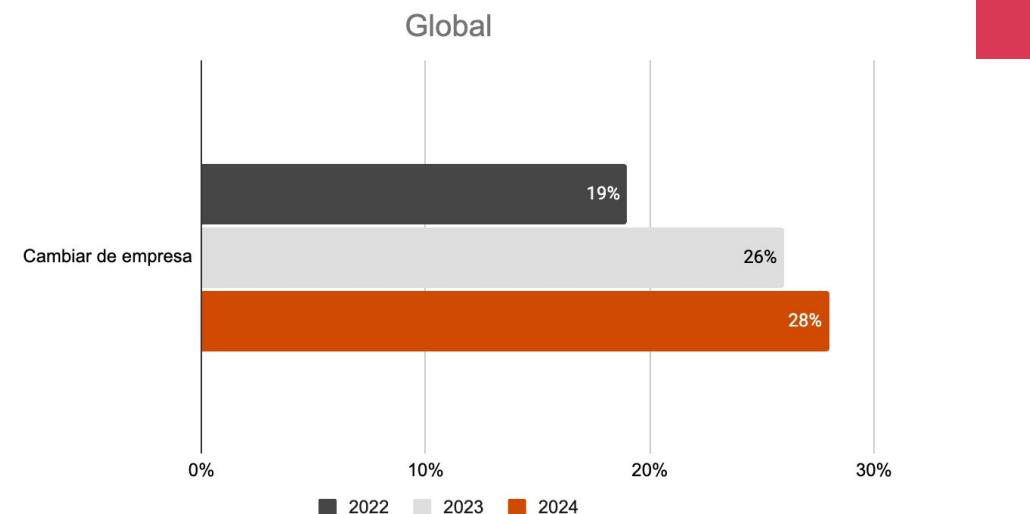
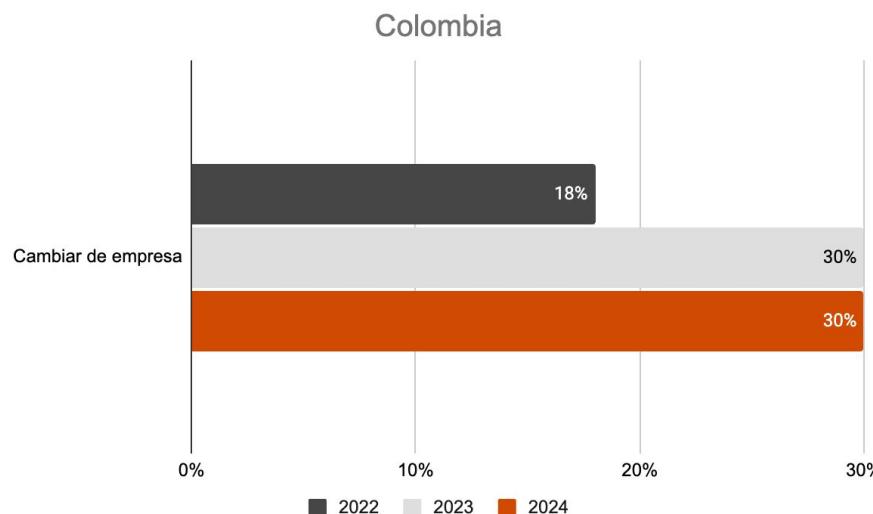
Nuestra encuesta sugiere que la satisfacción laboral ha aumentado ligeramente con respecto al año pasado: **el 53 % de los encuestados en Colombia (57% Latinoamérica y 60 % a nivel mundial) dijo estar satisfecho con su trabajo, en comparación con el 47 % en Colombia (56 % para global) que dijo lo mismo el año pasado.** Pero la satisfacción laboral no significa necesariamente que los empleados permanecerán por largo tiempo con su empleador, ya que parece que gran parte de la fuerza laboral está considerando otras oportunidades. Para Colombia, se mantuvo el mismo volumen de empleados, con respecto al año anterior, que dijo que es probable que cambie de empleador en los próximos 12 meses (30 %); cifra levemente mayor respecto al 27 % de los encuestados en América Latina que afirmó lo mismo. Para global, la cifra fue mayor que incluso durante “La Gran Renuncia” en 2022.

Aunque ese sentimiento puede no reflejarse en la dinámica laboral actual, arroja luz sobre la psique de la fuerza laboral.

Al enfocarnos en los trabajadores que dijeron esperar cambiar de empleador en los **próximos 12 meses**, encontramos que un poco más de **una cuarta parte (27 %) de los trabajadores especializados dijo tener esta intención, en contraste con el 38 % de los trabajadores no especializados**. Por su parte, las generaciones X, Y y Z promediaron un 31% (31 %, 32 % y 29 %, respectivamente) en cuanto a la intención de cambiar de empleo, mientras que solo el 16 % de los baby boomer expresó tener en sus planes realizar cambios en su carrera profesional.

En Colombia se mantiene en un 30 % el volumen de personas que quieren cambiar de trabajo. Por su parte, a nivel global, la probabilidad de que se cambien de trabajo es mayor que durante “La Gran Renuncia” en 2022.

Q37: ¿Cuán probable es que te cambies de empresa en los próximos 12 meses?



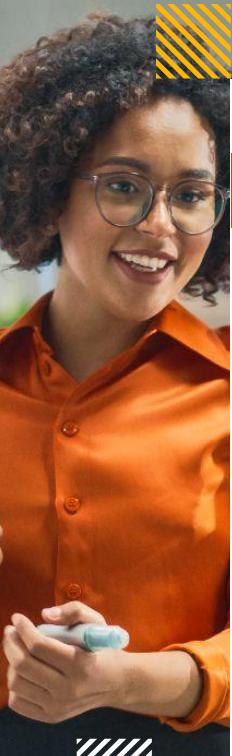
Nota: Encuestados a nivel global: 56.600 | Encuestados en Colombia: 1.000 | Fuente: PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024

La experiencia de un empleado en el trabajo influye en todo, desde su percepción del cambio hasta su voluntad de participar en él. Una gestión inadecuada de esta experiencia puede aumentar el riesgo de desinterés, estancamiento de la innovación, desgaste y disminución de la adopción de tecnología. Aquí hay dos acciones que pueden ayudar:

5. Reconocer cuán crítico es construir habilidades en los colaboradores



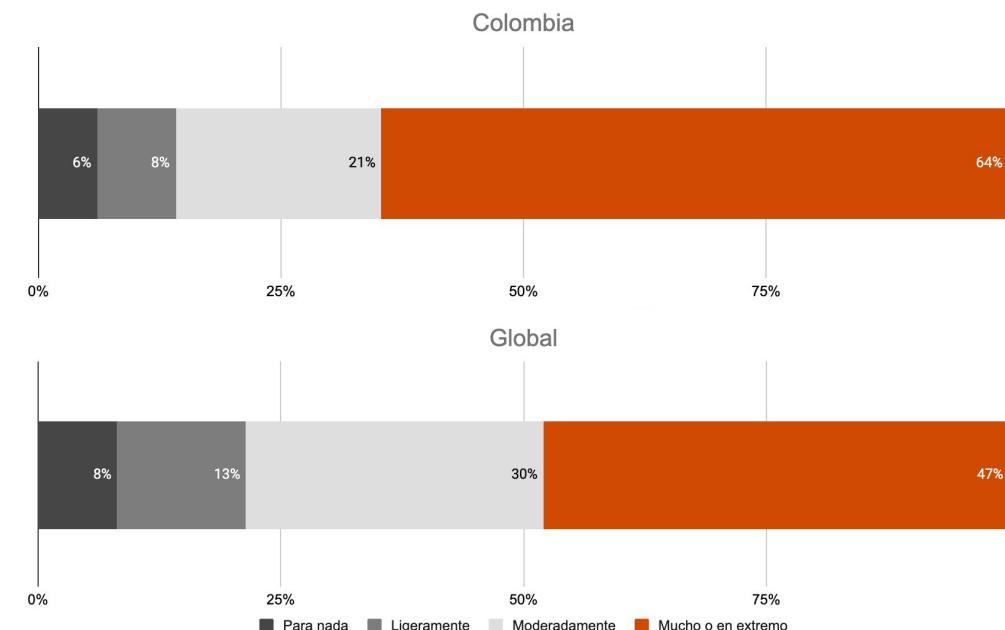
La mejora de las habilidades se ha vuelto tan valiosa para los empleados que la consideran como un factor diferenciador de las empresas. **Más de la mitad (64 %) de los empleados colombianos (62 % en América Latina y 47 % en el resto del mundo) dijo que las oportunidades de aprender nuevas habilidades son una consideración clave cuando decide quedarse con su empleador o cambiar de trabajo.** Esto es especialmente significativo para los trabajadores especializados: el 69 % de los trabajadores especializados, en comparación con el 49 % de los trabajadores no especializados. Para poner esto en perspectiva, los encuestados que dijeron que es probable que cambien de empleador en los próximos 12 meses tienen casi el doble de probabilidades de considerar seriamente oportunidades para aprender nuevas habilidades en tales decisiones.



Casi la mitad de los empleados en Colombia dice que aprender nuevas habilidades influye en la decisión de quedarse o irse en la empresa donde trabajan actualmente.



Q20: Piensa en la posibilidad de quedarte con tu actual empleador o cambiar a uno nuevo, ¿En qué grado aprender nuevas habilidades puede influenciar en tu decisión?



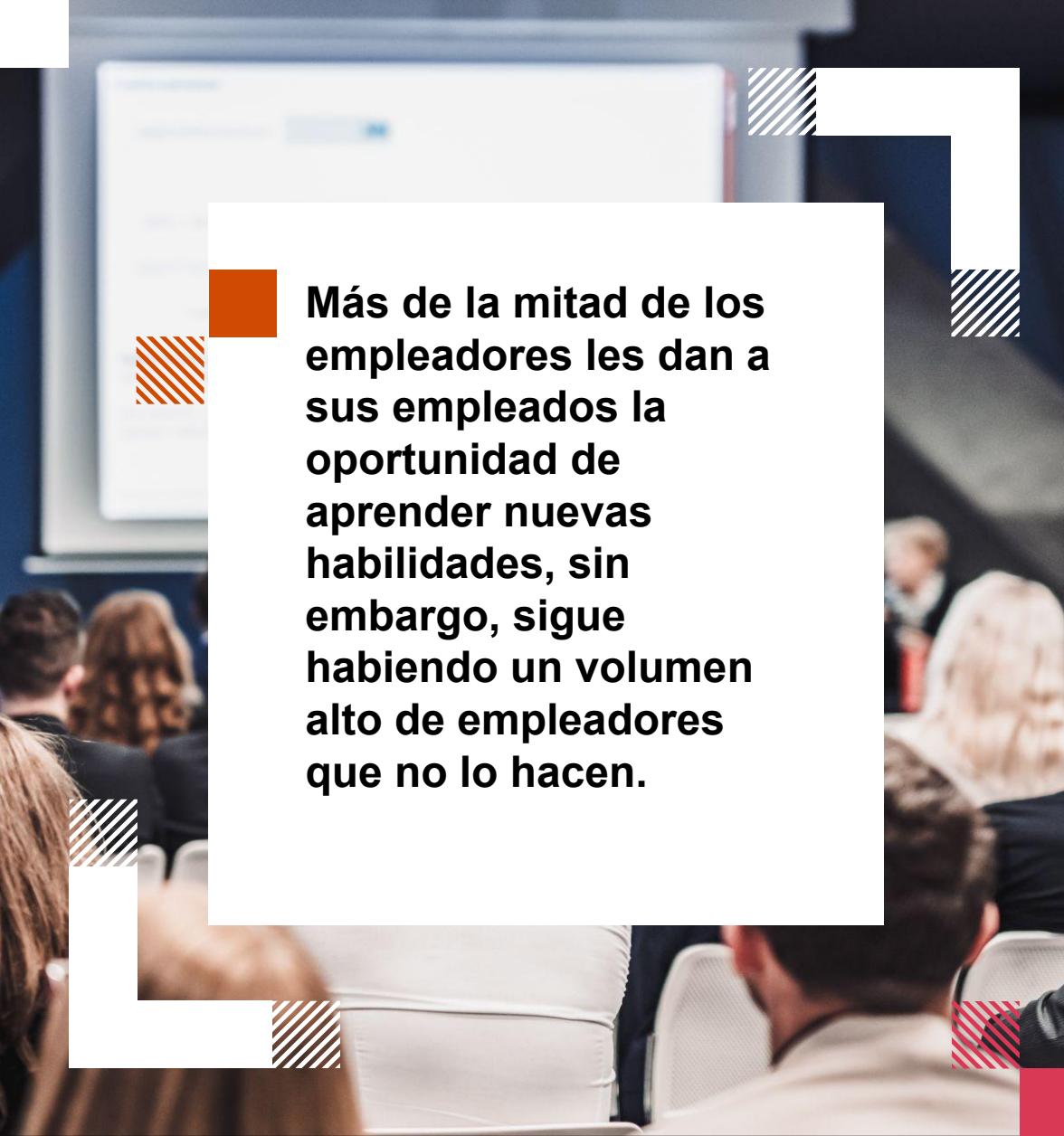
Nota: Encuestados a nivel global: 56.600 | Encuestados en Colombia: 1.000 | Fuente: PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024

Además, los empleados que probablemente se retiren pueden estar más en sintonía con el cambio que la fuerza laboral en general: **el 61 % de los colombianos (en comparación con el 58 % a nivel global) estuvo de acuerdo en que las habilidades requeridas para su trabajo cambiarán en los próximos cinco años.**

Más de la mitad de los trabajadores encuestados (**63 % en Colombia y 66 % a nivel global**) coincidió en que su empleador le brinda oportunidades adecuadas para aprender nuevas habilidades útiles para su carrera. Los empleadores que requieren empleados especializados tienden a ofrecer más oportunidades: **el 71 % de empleados con habilidades especializadas afirmó que su trabajo le ofrece la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades, en contraste con el 38 % de los empleados no especializados.**

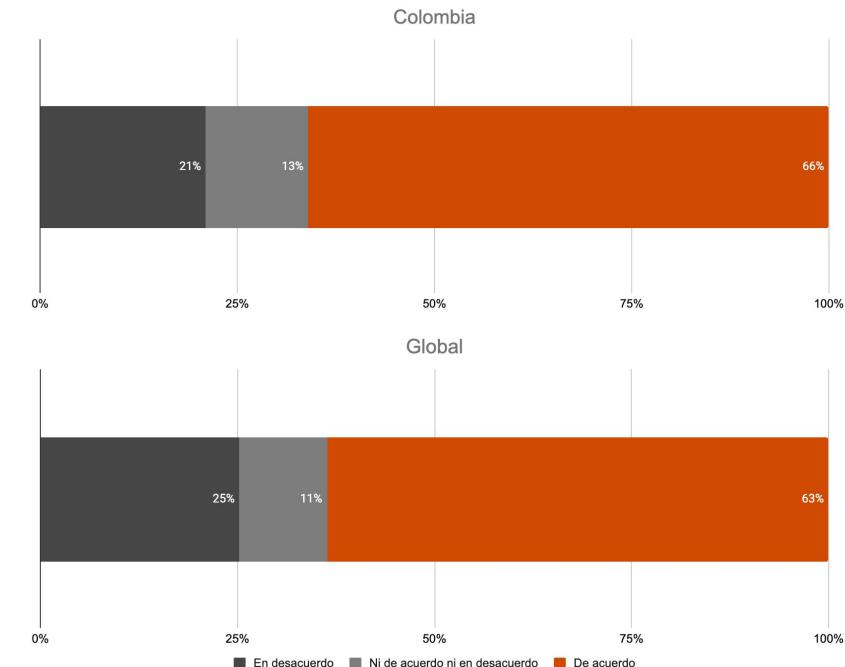
Las empresas con programas de mejora de habilidades bien desarrollados deben considerar si están alcanzando a todos los empleados. A nivel global, nuestra encuesta reveló que los trabajadores cuyos puestos requieren **formación especializada tienen más del doble de probabilidades** de estar de acuerdo en que su empleador ofrece oportunidades adecuadas de desarrollo de habilidades, en comparación con aquellos en trabajos no especializados (36 %).





Más de la mitad de los empleadores les dan a sus empleados la oportunidad de aprender nuevas habilidades, sin embargo, sigue habiendo un volumen alto de empleadores que no lo hacen.

Q19: Estás de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación: Mi empleador me provee las oportunidades adecuadas para aprender nuevas habilidades que me ayudarán en el futuro de mi carrera.



Nota: Encuestados a nivel global: 56.600 | Encuestados en Colombia: 1.000 |
Fuente: PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024

También vale la pena evaluar el alcance del programa de mejora de habilidades. La capacitación, la experiencia y la tutoría en el trabajo son tan importantes como los programas formales de capacitación en el aula o en línea. Algunos aspectos a considerar son:

- Más de un tercio de los trabajadores dijo **tener habilidades que no son evidentes** a partir de sus certificaciones, historial laboral o cargo.
- De todos los trabajadores encuestados, que probablemente cambiarán de empleador, la mitad estuvo de acuerdo, al menos moderadamente, en que tiene habilidades “ocultas”, y **muchos (76 %)** estuvieron de acuerdo en que sería fácil encontrar un nuevo trabajo en el que podrían poner en práctica sus habilidades.
- Los trabajadores con formación especializada parecen estar mucho más atentos a cómo pueden desarrollar las habilidades que requiere su trabajo (**46 % para Colombia y 48 % para global**), que los trabajadores sin formación especializada (entre los cuales el porcentaje no supera el 20 %).

Dónde centrarse: Estas estadísticas muestran la importancia de crear amplias oportunidades para que todos los empleados desarrollen habilidades en el trabajo y reciban orientación y tutoría sobre qué tipos de habilidades necesitan desarrollar. También es esencial crear una cultura de aprendizaje, en la que el tiempo para aprender en el trabajo sea parte del ADN de la organización.

Es importante no pasar por alto el talento que se esconde a plena vista. Por tanto, el uso de inventarios de habilidades para obtener información puede ser útil para identificar los conocimientos y experiencia de la fuerza laboral. Este ejercicio puede contribuir a adoptar un enfoque que priorice las habilidades y elimine barreras en el ámbito laboral.

6. Priorizar la experiencia del empleado para el desempeño

¿Qué ayudaría a los empleados a ser más productivos y comprometidos?

Es una pregunta eterna que tienen los líderes. Una respuesta es cerrar las brechas entre lo que los empleados consideran más importante y lo que realmente obtienen en el trabajo. Nuestra encuesta encontró varias brechas de este tipo, incluidas las de pago, satisfacción y flexibilidad.

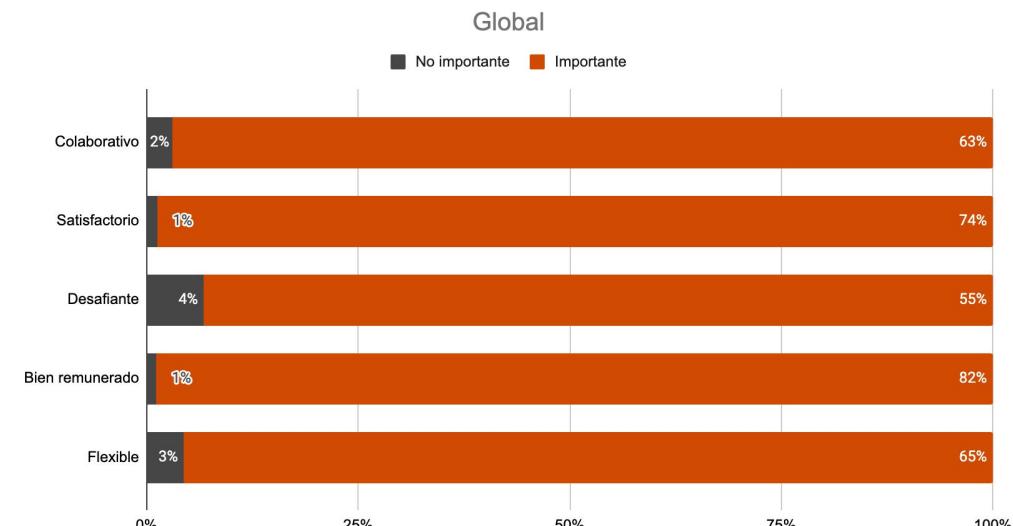
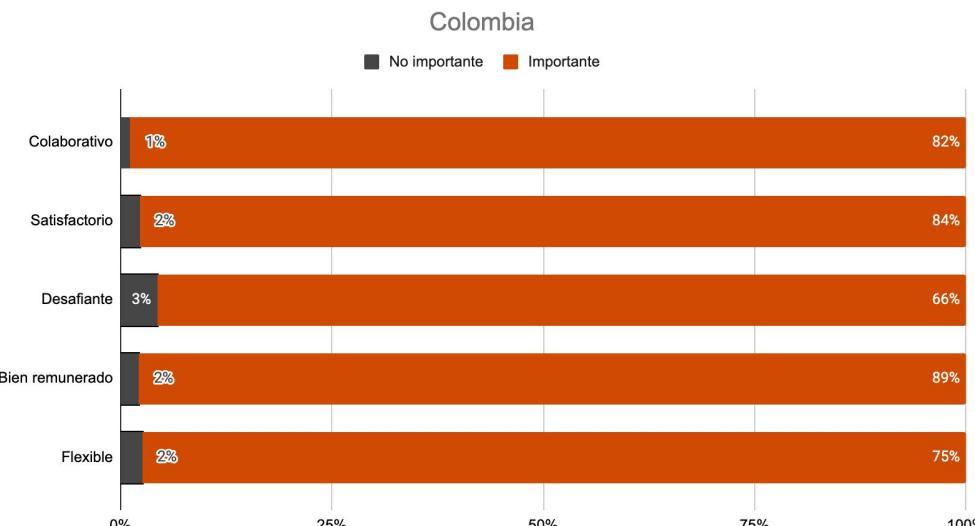
Como era de esperar, el principal factor que, según los empleados, les ayudará a hacer mejor su trabajo es una remuneración justa por su desempeño. Del 82 % de los trabajadores que calificaron el hecho de recibir una remuneración justa como “muy importante” o “extremadamente importante”, menos de tres quintas partes estuvieron fuertemente o moderadamente de acuerdo en que su trabajo actual se lo proporciona.

Los empleados también consideraron muy importante la flexibilidad y el trabajo satisfactorio. Sin embargo, al igual que con el salario, existe una brecha entre quienes dijeron que esos factores son muy o extremadamente importantes y los que realmente lo obtienen en sus trabajos.



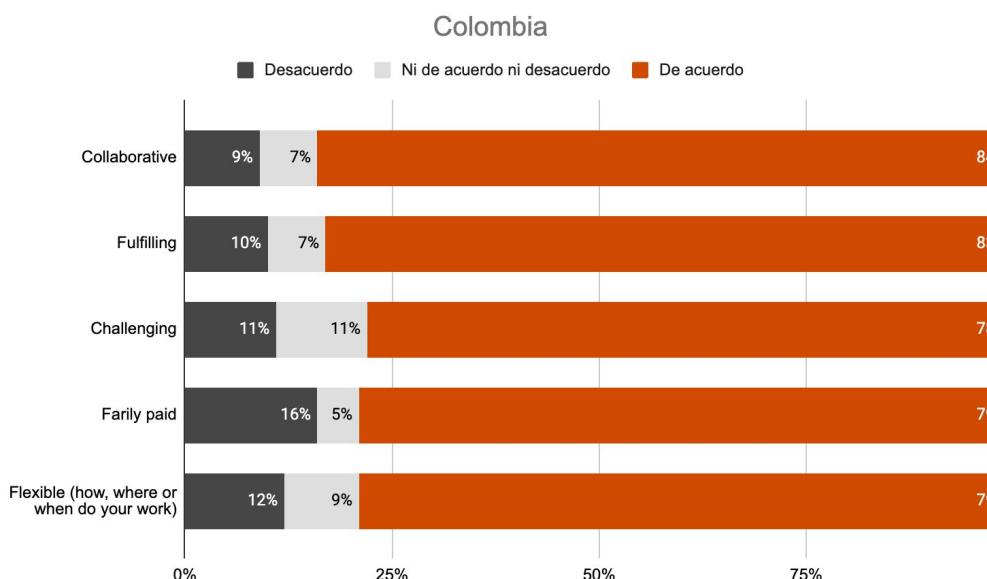
Hay una brecha a nivel global entre los trabajadores que dicen que es importante el salario justo y los que dicen que están recibiendo esto en sus trabajos.

Q21: ¿Cuán importantes son para tu trabajo las siguientes variables?

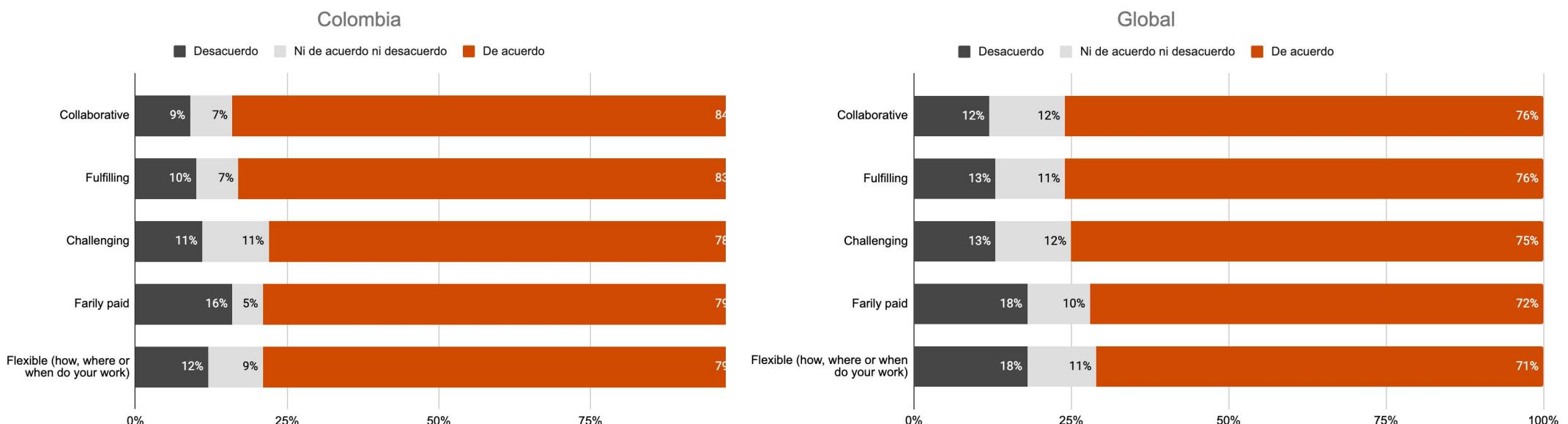


Nota: Encuestados a nivel global: 56.600 | Encuestados en Colombia: 1.000 | Fuente: PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024

Q22: ¿Hasta qué punto estás de acuerdo o en desacuerdo en que las siguientes variables son importantes para tu trabajo?



Nota: Encuestados a nivel global: 56.600 | Encuestados en Colombia: 1.000 | Fuente: PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024





Dónde centrarse: Los empleados que sienten que no están obteniendo lo que necesitan probablemente están menos comprometidos en el trabajo y menos dispuestos a aceptar el cambio. El salario, en particular, es fundamental y recomendamos que las empresas se esfuerzen por garantizar que ofrecen un [salario competitivo y digno](#). [La investigación de PwC](#) muestra que el estrés económico afecta el bienestar físico y emocional de los empleados y perjudica su productividad y compromiso.

Además, factores como la flexibilidad y el trabajo satisfactorio son muy valorados por los empleados. La flexibilidad ayuda a los empleados a mantener un mejor equilibrio entre su vida personal y laboral, lo que les permite estar más motivados y centrados en el trabajo, y tener la energía y claridad mental para realizar bien sus labores. Un trabajo satisfactorio les ayuda a encontrar un propósito en su trabajo diario.

Los empleados ven el propósito como una forma de darle significado a su trabajo y comprender las contribuciones que están haciendo a la empresa y a la sociedad.

Una forma en que los líderes pueden aligerar la carga de los empleados es a través de una mayor racionalización y alineación de la tecnología dentro de sus organizaciones. Esto podría implicar simplificar la configuración tecnológica general, por ejemplo, a través de sistemas centralizados que reemplacen herramientas dispares. Las tecnologías integradas, como los asistentes digitales, pueden proporcionar una interfaz fácil de usar que ayude a los empleados a navegar y utilizar diversas tecnologías. Esto puede reducir la necesidad de una capacitación exhaustiva en múltiples plataformas y conducir a formas más eficientes de realizar las tareas, lo que sería especialmente útil en un momento en que los empleados experimentan mayores cargas de trabajo y se les pide que dediquen más tiempo a aprender nuevas tecnologías.





La línea de fondo

Aunque la transformación es mandatoria aquí y ahora para que los negocios sobrevivan, crezcan y se diversifiquen, muchas empresas en nuestra región siguen detenidas, calculando sus movimientos, en tanto la condición económica, política y social mantiene altos índices de incertidumbre. En este panorama, las decisiones pueden tornarse difíciles mientras no se centre el objetivo de crecimiento de la empresa. No se trata solamente de aclarar la estrategia, sino de mapear aquellas condiciones del negocio que van a requerir de las acciones más prácticas a corto plazo, en términos de iniciativas que logren tanto alto impacto, como la mayor variabilidad posible.

La condición para victorias concretas es que las acciones priorizadas incluyan y tengan en su centro a los trabajadores. Los hallazgos de la Encuesta *Global Workforce Hopes & Fears Survey 2024* de PwC muestran que la transformación de los requiere, principalmente, la transición de modelo de

gestión de talento humano, en la que la preocupación tradicional por los formatos y la operatividad necesita empujar, ahora más que antes, una gran dosis de automatización, eficiencia de procesos y gestión de conocimiento.

Y en una capa más ágil dentro de las áreas de talento humano se debe contar con un grupo de pioneros, con idioma tecnológico, ágil y de innovación, capaz de trabajar en iniciativas con áreas y procesos clave de la empresa, entendiendo el negocio, creando sinergias con los otros equipos, hablando el idioma de los ejecutivos que deben sostener los resultados.

Que las personas abracen la transformación, significa que se deben haber planteado previamente los escenarios para transformarse, y esto implica definir, por ejemplo, qué líderes se necesitan para el cambio, los nuevos roles, los movimientos de estructuras organizacionales,



la comunicación y gestión propia para avanzar en medio del cambio. Se debe hacer realidad la planeación de la fuerza laboral requerida para la siguiente etapa organizacional y pensar (como enfatiza la encuesta H&F) en las habilidades necesarias para los procesos priorizados a corto plazo, así como definir las rutas de desarrollo para los grupos priorizados de colaboradores, sin olvidar que los programas de sucesión de líderes ahora abarcan más capas de la organización, en comparación con el enfoque tradicional.

Desde las encuestas de años anteriores hemos insistido en la necesidad de trabajar dentro de recursos humanos con metodologías de proyectos, metodologías de pilotos y metodologías ágiles para fluir de manera más rápida con las novedades del mercado y la presión por la supervivencia de los negocios. Esto vuelve a aplicarse al uso de la inteligencia artificial generativa. La exploración de esta tecnología, sus beneficios y usos más relevantes son una necesidad para todas las

empresas, puesto que las eficiencias se deben aprovechar, pero dentro de un marco de responsabilidad, uso ético y una exposición sostenida, dando seguridad a los trabajadores de la razón de ser de la IA generativa en entornos laborales.

Colombia, en particular, y de acuerdo con los datos de H&F presentados, exhibe un panorama de trabajadores dispuestos a la transformación, dispuestos a las nuevas habilidades, a aprender más del uso de IA, pero también con brechas por cerrar en este camino, con grupos de trabajadores que aún no conocen de las herramientas IA para optimizar el desarrollo de sus funciones.

Como expertos asesores empresariales hemos trabajado con compañías de diferentes tamaños, sectores, geografías y retos de negocios; por ello, invitamos a los líderes empresariales a estrechar intencionalmente los lazos entre la estrategia de crecimiento del negocio y la aceleración de la estrategia de talento humano en medio de los cambios tecnológicos permanentes.



Contactos



Oscar Prada

Socio de Management Consulting, PwC Colombia

oscar.prada@pwc.com

[Enlace LinkedIn](#)



Victoria Eugenia Revelo Unigarro

Gerente Líder de Transformación de Recursos Humanos,
PwC Colombia

victoria.eugenia.revelo.unigarro@pwc.com

[Enlace LinkedIn](#)



Agradecimientos y créditos

Redacción

Victoria Revelo
Amparo Monrabal
Natalia Galindo

Diagramación

Sharon Sierra
Camila Rosas

Corrección de estilo

Camila Báez

