

# Encuesta Esperanzas y Miedos de la Fuerza Laboral

Reporte de hallazgos - Panamá, Costa Rica y  
República Dominicana

Julio 2024



# Contenido

	página
1. Generalidades y datos demográficos	3
2. Liderando a través de la transformación	10
3. Aprovechando la IA Generativa	16
4. Impulsando el desempeño mediante el <i>upskilling</i> y de la experiencia del colaborador	25

# El cambio está en todos lados - y los colaboradores lo preciben

## Presión por el cambio

Los colaboradores afirman sentir muchos cambios en su trabajo – y el 64% afirman que el ritmo del cambio a incrementado

**50%**

afirman que su carga de trabajo ha aumentado significativamente durante el año pasado

## Más inquietos

50% de los colaboradores afirman que tienen planes de solicitar un aumento de salario

**33%**

planean cambiar de trabajo

## Costo de vida

al 36% les queda dinero al final del mes

**52%**

afirman estar financieramente estresados

## Las habilidades son apreciadas

74% de colaboradores especializados afirman que sus empleadores les proveen oportunidades para aprender nuevas habilidades

**61%**

afirman que la oportunidad de aprender nuevas habilidades es un factor clave en la decisión de cambiar de trabajo

## GenAI como foco de atención

19% de los colaboradores usan GenAI cada día. Ellos tienen altas expectativas sobre sus beneficios y también sobre sus retos

**55%**

de los colaboradores que usan GenAI diariamente esperan que esta les permita hacer su trabajo más eficiente

1

Generalidades y  
datos demográficos

# Este año la encuesta global alcanzó a 1,500 participantes de Panamá, Costa Rica y República Dominicana



## Residencia

33%	República Dominicana
33%	Costa Rica
33%	Panamá

## Género

43%	Femenino
57%	Masculino

## Generación

24%	Generación Z (18-27)
55%	Millennial (23-43)
16%	Generación X (44-59)
5%	Baby Boomer (60-78)

## Educación

11%	Posgrado (ej, maestría, doctorado)
52%	Graduado Universitario
10%	Vocacional o calificación técnica
22%	Graduado de Colegio o escuela (o su equivalente)
4%	No completo educación de colegio o escuela

## Nivel Profesional

21%	Ejecutivo Senior (incluye Director o VP)
27%	Gerente
52%	No Gerente

## Antigüedad

64%	Cinco años o menos
36%	Más de cinco años

### Notas:

Base: Todos los participantes PA, CR y DO (1500)

Fuente: Encuesta de Esperanzas y Miedos PwC 2024

# Los participantes pertenecen a un amplio rango de industrias

## Industria

27%	Manufactura Industrial & Servicios (MI&S)
18%	Mercados de consumo (MC)
13%	Gobierno & Sector Público (G&SP)
14%	Tecnología, Medios & Comunicaciones (TM&C)
17%	Servicios Financieros (SF)
7%	Industrias de la Salud
4%	Energía & Recursos (E&R)
0%	Otros

## Tamaño de la Organización

46%	Menos de 250
24%	250-999
19%	1,000-9,999
3%	10,000 +
7%	No lo sabe

### Notas:

Base: Todos los participantes PA, CR y DO (1500)  
Fuente: Encuesta de Esperanzas y Miedos PwC 2024

# La mayoría de los participantes son trabajadores activos de un rango variado de funciones

## Tipo de Trabajo

63%	Trabajo de Oficina (ej, contable, administrativo, asistencial, servicio al cliente, ingeniería, abogacía, arquitectura)
14%	Otro trabajo profesional (ej, doctor, enfermería, profesor, piloto)
8%	Trabajo manual especializado (carpintería, plomería, ventas)
15%	Otro trabajo manual (asistente en tiendas, fábricas/líneas de producción, cuidadores de parques, mensajeros)

## Función

17%	Tecnologías de Información
16%	Finanzas y Contabilidad
21%	Servicio al cliente
6%	Operaciones (incluyendo distribución y logística)
8%	Ventas y Mercadeo
8%	Recursos Humanos
4%	Investigación y desarrollo
5%	Estrategia de negocios
4%	Cadena de suministro
3%	Legal (incluyendo riesgo y cumplimiento)
8%	Otro

## Situación Financiera

36%	En mi hogar pueden pagar las facturas/deudas todos los meses y queda suficiente para ahorrar, vacaciones o extras
41%	En mi hogar pueden pagar las facturas/deudas todos los meses, pero queda muy poco o nada para ahorrar, vacaciones o extras
14%	En mi hogar tienen dificultades para pagar todas o algunas facturas/deudas todos los meses
5%	En mi hogar no se pueden pagar las facturas la mayor parte del tiempo
1%	No tengo ninguna responsabilidad financiera
2%	Prefiero no responder

### Notas:

Base: Todos los participantes PA, CR y DO (1500)

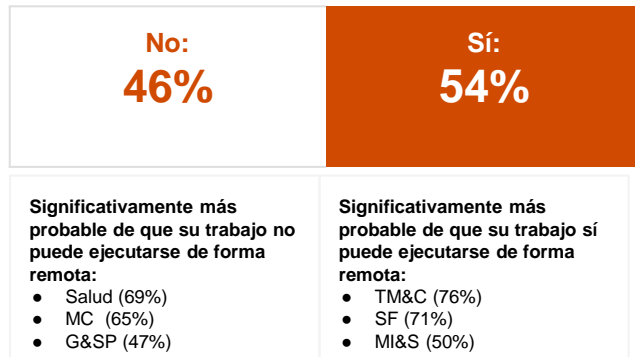
Fuente: Encuesta de Esperanzas y Miedos PwC 2024

# Más del 70% de los colaboradores trabajan en un modelo remoto

P13. ¿Puede su trabajo ser ejecutado de forma remota/desde casa?

P14. En relación con su rol actual, ¿Cómo está trabajando actualmente?

## ¿Puede su trabajo ser ejecutado de forma remota/desde casa?



## En relación con su rol actual, ¿Cómo está trabajando actualmente?



### Notas:

Base: Todos los participantes PA, CR y DO (1500)

Fuente: Encuesta de Esperanzas y Miedos PwC 2024

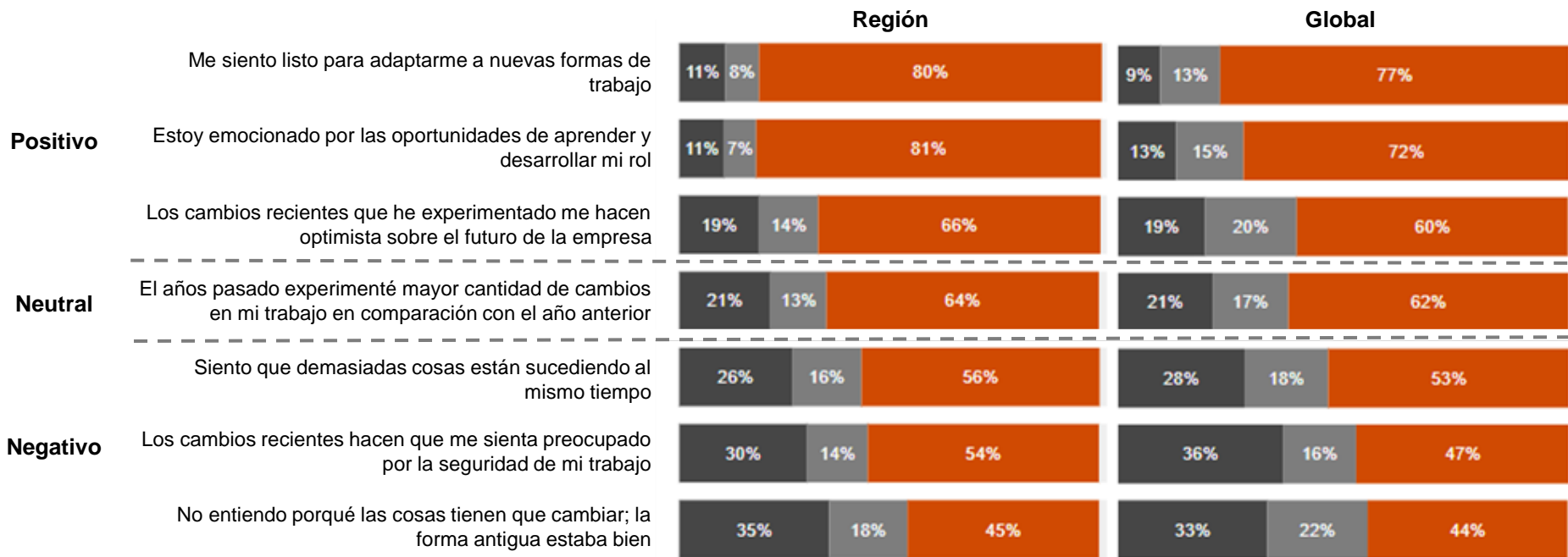


2

Liderando a través  
de la  
transformación

# 64% de los trabajadores afirmaron que en el año pasado experimentaron más cambios en su trabajo que durante los 12 meses anteriores

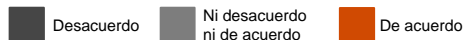
P28. Considerando los cambios que ha experimentado en su role en los pasados 12 meses, ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?



**Notas:**

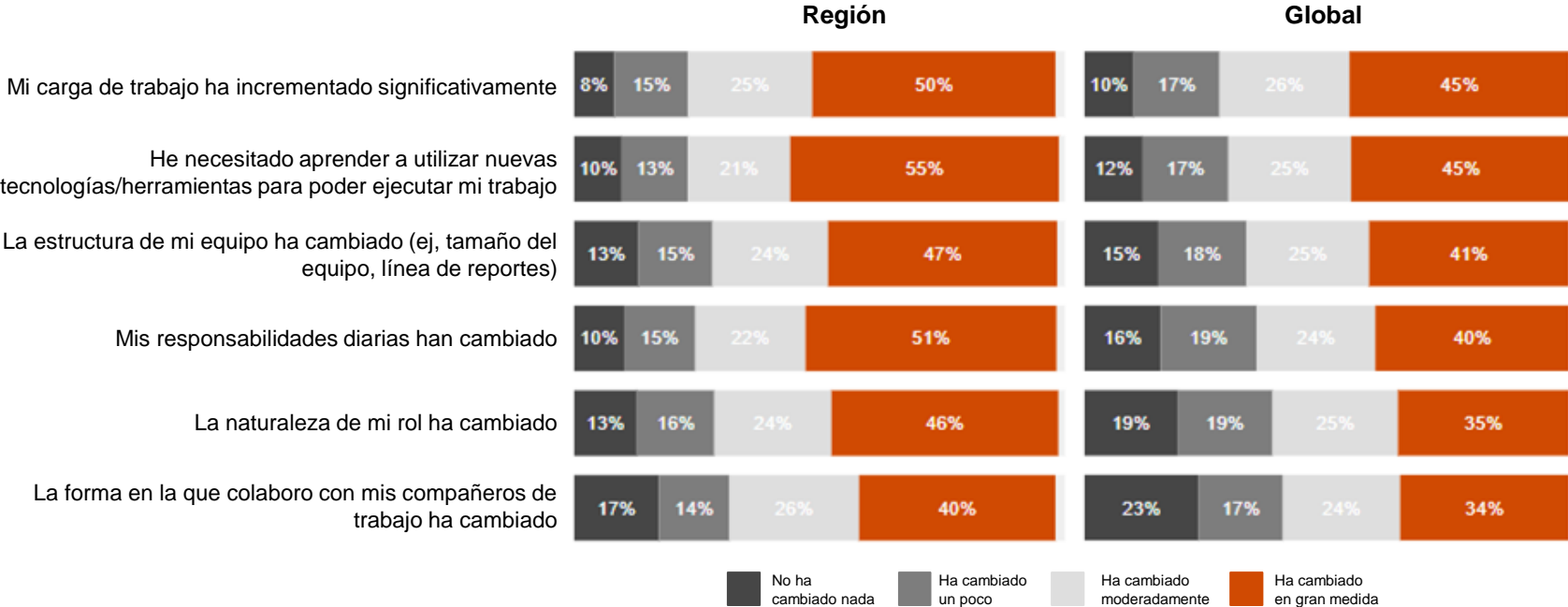
Base: Todos los participantes PA, CR y DO (1500) - Global (56600)

Fuente: Encuesta de Esperanzas y Miedos PwC 2024



# La mitad de los trabajadores afirman que su carga de trabajo ha aumentado en los últimos 12 meses y que debieron aprender nuevas tecnologías para ejecutar su trabajo

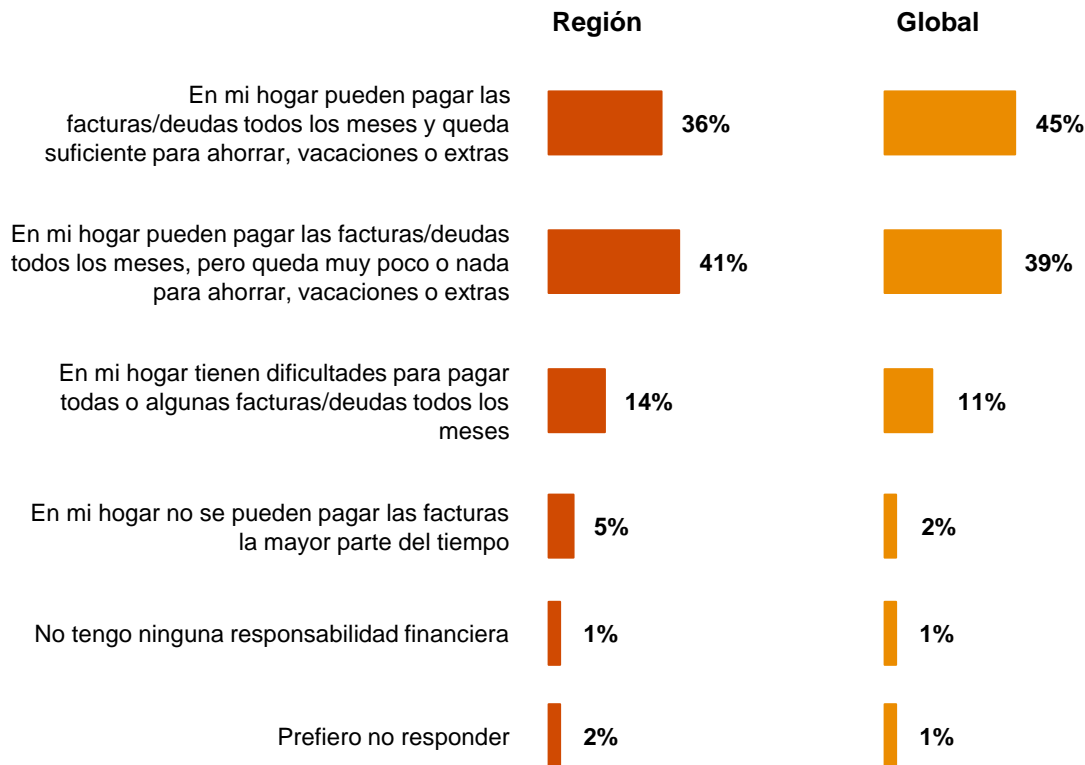
P27. ¿En qué medida, si alguna, las siguientes afirmaciones describen los cambios que ha experimentado en su rol en los últimos 12 meses?



Notas:  
 Base: Todos los participantes PA, CR y DO (1500) - Global (56600)  
 Fuente: Encuesta de Esperanzas y Miedos PwC 2024

# La fuerza laboral está bajo presión financiera

P39. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor su situación financiera actual?



## Notas:

Base: Todos los participantes PA, CR y DO (1500) - Global (56600)

Fuente: Encuesta de Esperanzas y Miedos PwC 2024

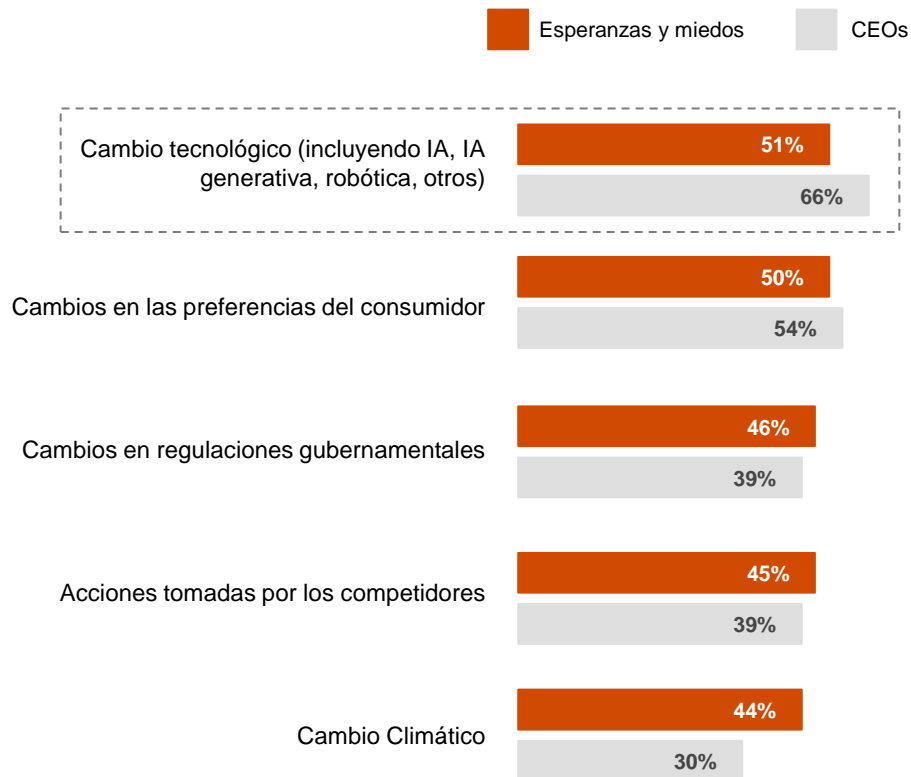
# Una mayor proporción de CEOs esperan impactos por los cambios tecnológicos versus los trabajadores

P29. En los próximos 3 años, ¿En qué medida, si la hay, considera que cada uno de los siguientes enunciados va a impactar su trabajo?  
(Mostrando sólo respuestas 'en gran medida' y 'en una muy gran medida')

CEO: Indique, ¿En qué medida los siguientes factores van impulsar cambios en la forma en que su compañía genera, entrega y obtiene valor en los próximos 3 años?  
(Mostrando sólo respuestas 'en gran medida' y 'en una muy gran medida')

## Notas:

Base: Todos los participantes PA, CR y DO (1500)  
Fuente: Encuesta de Esperanzas y Miedos PwC 2024,  
Fuente: 15ª Encuesta anual de CEOs PwC Interaméricas



# Liderando a través de la transformación

El ritmo acelerado de los cambios puede significar una dificultad para que los colaboradores se comprometen totalmente con su trabajo actual – y mucho menos invertir en sus trabajos que podrían cambiar en el futuro

---

## Liderar de una nueva forma para construir resiliencia en medio de una fuerza de trabajo estresada

Es esencial que los líderes prioricen en sus organizaciones el **bienestar como uno de sus valores clave y como un habilitador crítico del desempeño**. Colaboradores sobre estresados y distraídos son menos propensos a desempeñarse bien.

Los líderes tienen que ayudar a sus colaboradores a aprender la mejor forma de adaptarse al cambio. Esto requiere un **liderazgo transformacional** – líderes que puedan retar el status quo e inspirar y empoderar a otros para abrazar y adaptarse al cambio.

Líderes senior deben asistir a sus **mandos medios**, en particular, en desarrollar su propia resiliencia y que puedan fomentarla dentro de sus equipos.

## Involucrar a los colaboradores en el cambio para impulsar la transformación

Cuando los colaboradores **entienden las razones del cambio** se sienten más comprometidos y conectados con los objetivos organizacionales.

Es igualmente importante, involucrar e inspirar a los colaboradores compartiendo la **visión sobre el futuro de la organización y el futuro de sus roles**. Cuando las personas se sienten motivadas sobre lo que está por venir, es mucho más probable que se comprometan con el cambio.

Esto requiere de una **comunicación frecuente y transparente de parte de los líderes en todos los niveles**, pero especialmente de parte de los CEOs y de los líderes senior.

Los colaboradores también necesitan ser **empoderados para contribuir**, ya que de esta forma es más posible que acepten el cambio y ayuden a crearlo.

3

Aprovechando la  
IA Generativa

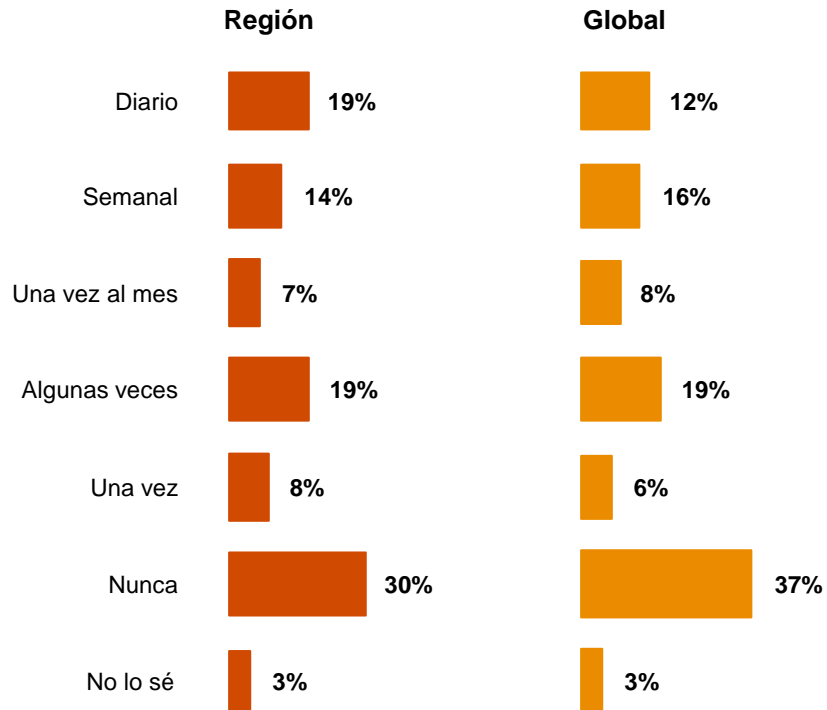
Mientras un 67% de los trabajadores afirman haber utilizado la GenAI en el trabajo en los pasados 12 meses, pocos la utilizan de forma frecuente

P32. En los pasados 12 meses, ¿Qué tan frecuente ha utilizado herramientas de IA generativa en su trabajo (por ejemplo, ChatGPT, DALL-E)?

**Notas:**

Base: Todos los participantes PA, CR y DO (1500) - Global (56600)

Fuente: Encuesta de Esperanzas y Miedos PwC 2024





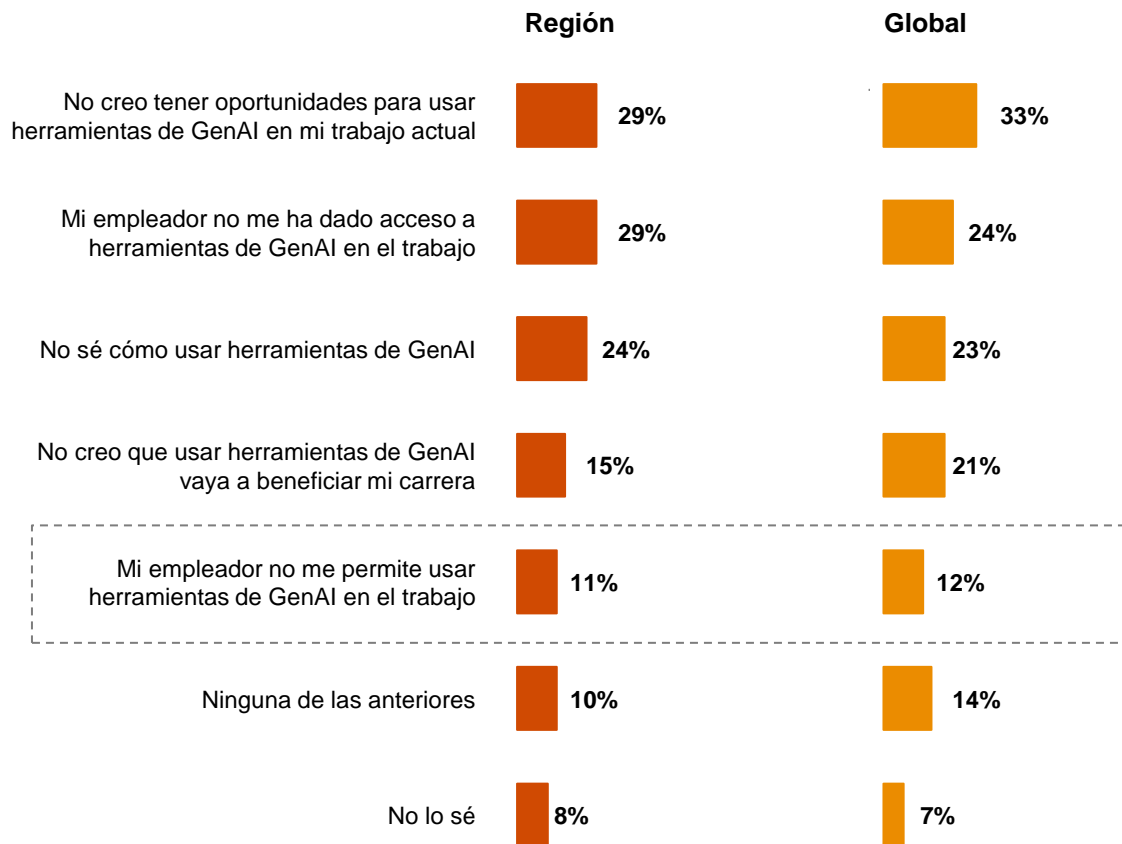
# Uno de cada diez trabajadores afirman que sus empleadores no les permiten utilizar herramientas de GenAI en en sus trabajos

P33. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor por qué no ha utilizado IA generativa en el trabajo?

## Notas:

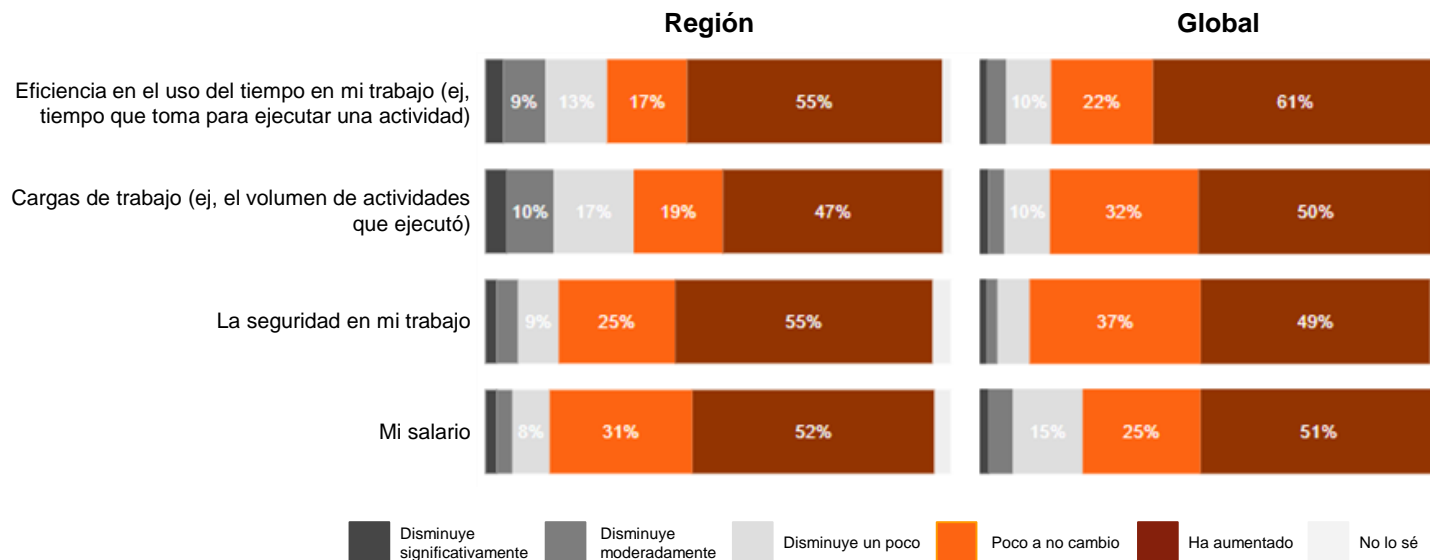
Base: Respuestas sobre participantes que afirmaron que no han utilizado IA generativa en el trabajo PA, CR y DO (452) - Global (20738)

Fuente: Encuesta de Esperanzas y Miedos PwC 2024



# Más de la mitad de los trabajadores esperan que la GenAI aumente la eficiencia en el uso del tiempo en su trabajo

P34. En los próximos 12 meses, ¿En qué medida considera que la IA generativa va a aumentar o disminuir los siguientes aspectos de su trabajo?  
 CEO: En los próximos 12 meses ¿En qué medida la IA generativa aumentará o disminuirá los siguientes aspectos de su organización?



**Comparación con los CEOs**  
 82% de los CEOs esperan que la GenAI aumente las eficiencias en el uso del tiempo de sus colaboradores en el trabajo

**Notas:**

Base: Respuestas sobre participantes que afirmaron que han utilizado la IA en su trabajo PA, CR y DO (1160) - Global (27656)  
 Fuente: Encuesta de Esperanzas y Miedos PwC 2024

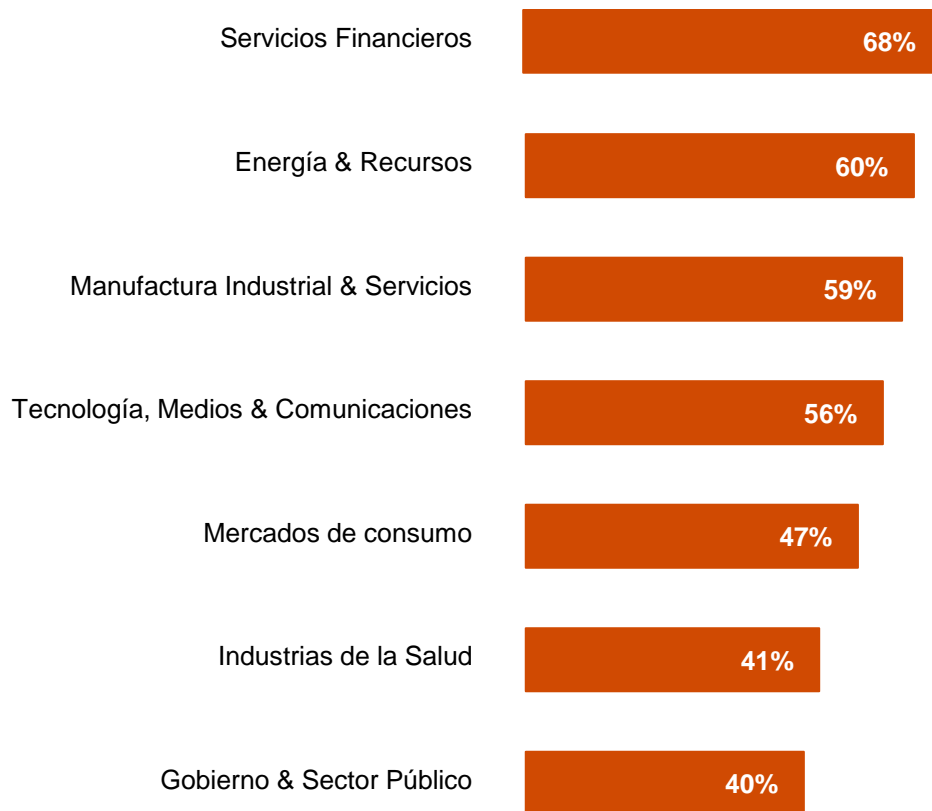
# Colaboradores en el área de Servicios Financieros y en Energía & Recursos son más probables a experimentar mejoras en su trabajo por el uso de la IA generativa

P34. En los próximos 12 meses, ¿En qué medida considera que la IA generativa va a incrementar las eficiencias en el uso del tiempo en su trabajo?

## Notas:

Base: Pregunta aplicada a participantes que afirmaron que han utilizado la IA en su trabajo según la Q32 PA, CR y DO (1160)

Fuente: Encuesta de Esperanzas y Miedos PwC 2024



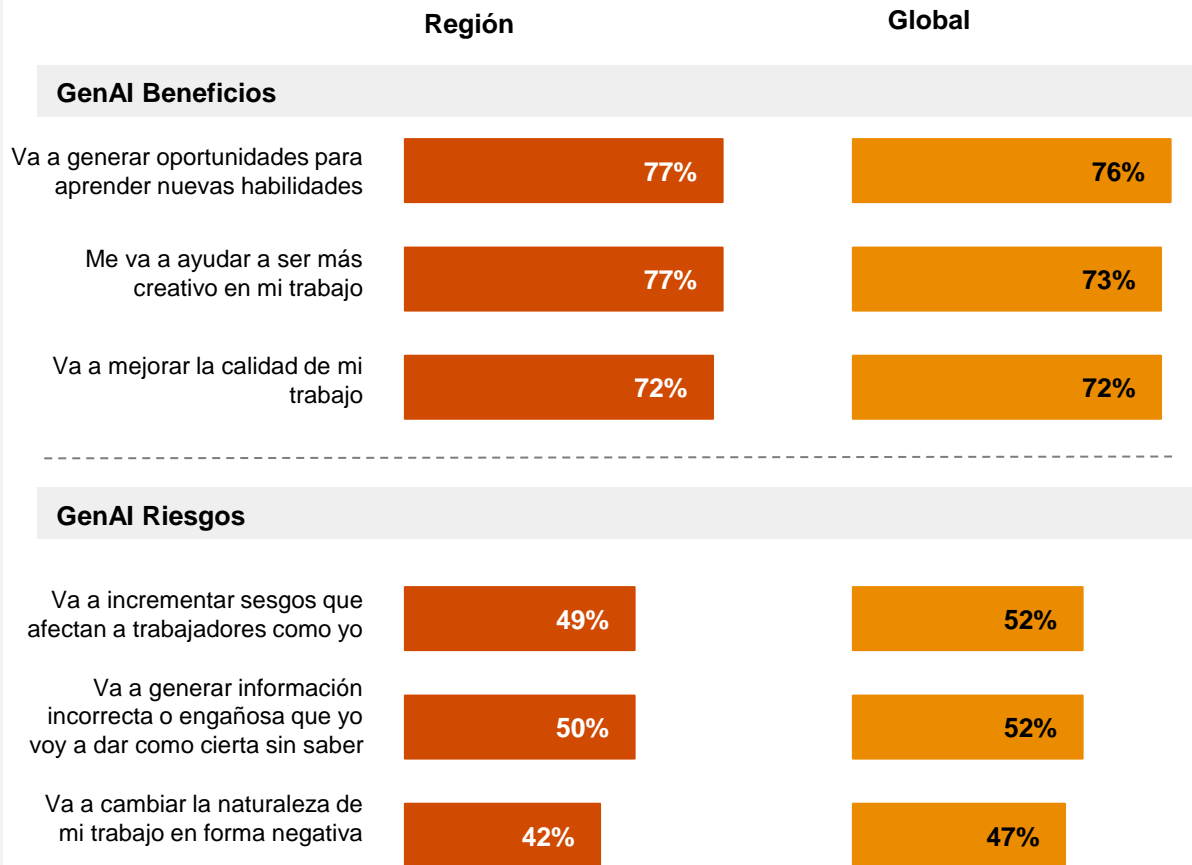
# Alrededor de tres cuartas partes de los colaboradores esperan beneficios de la IA generativa, y casi la mitad reconocen sus riesgos

P36. Considerando el impacto potencial de las herramientas de IA generativa en su carrera, ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones? (Mostrando sólo respuestas 'de acuerdo')

## Notas:

Base: Pregunta aplicada a participantes que afirmaron que han utilizado la IA en su trabajo según la Q32 PA, CR y DO (1160) - Global (27656)

Fuente: Encuesta de Esperanzas y Miedos PwC 2024



# Aprovechando la GenAI

Crear eficiencias con la GenAI es importante, pero sólo rasga la superficie.

---

## Ayudar a los colaboradores para liderar la innovación

La promesa de la GenAI se basa en ir más allá de simplemente mejorar la forma en la que el trabajo se ejecuta para utilizarlo como un medio de crecimiento. Esto surge a partir de **dar a los colaboradores la libertad para innovar**.

Incluso si los beneficios de la GenAI no son aparentemente inmediatos pueden existir oportunidades para que los colaboradores optimicen los procesos que ejecutan o que apoyen procesos de toma de decisiones utilizando tecnología de IA. Trabajar el **Upskilling** en todos los niveles puede ayudar a que los colaboradores no se queden rezagados según la evolución de sus industrias.

**Líderes senior deben dar el ejemplo:** pocos son los ejecutivos senior que utilizan la GenAI diariamente – esto es un claro llamado a la acción para que sean parte del *upskilling* y utilicen IA, no sólo en su trabajo, sino también como coach de sus colaboradores.

## Transmitir confianza en la GenAI

Cada líder senior necesita estar involucrado en **establecer confianza sobre la IA, fomentar su adopción y asegurar que es utilizada responsablemente en toda la organización**. Esto es algo que los líderes deben priorizar y para lo que deben disponer de tiempo, no por una sola vez, sino que continuamente según la evolución de la GenAI.

Un enfoque impulsado por la tecnología y dirigido por humanos puede ayudar a los líderes a infundir confianza sobre el entendimiento de los riesgos asociados con al GenAI y la definición de acciones de mitigación. La educación y entrenamiento sobre el uso responsable de la IA son críticos.

Es necesario ser **transparente sobre el uso de sistemas de IA en procesos de toma de decisiones** y comunicar cómo estos sistemas están diseñados, la información que utilizan y los algoritmos empleados.

**La retroalimentación de los colaboradores es crítica.** Crear canales para que compartan sus experiencias sobre los sistemas IA en sus organizaciones.

# 4

Impulsando el  
desempeño mediante  
el *upskilling* y la  
experiencia del  
colaborador

# La tercera parte de los colaboradores afirman que es muy probable que cambien de trabajo en los próximos 12 meses

P16. ¿Qué tan satisfecho está con su trabajo actual?  
(Mostrando respuestas sólo 'moderadamente' y 'muy satisfecho')

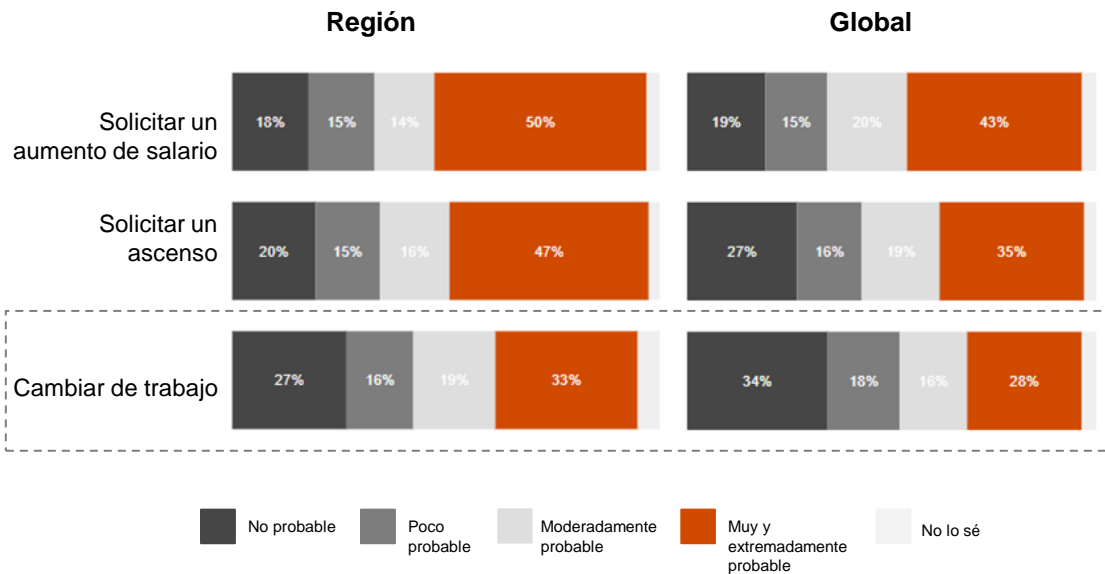
P37. ¿Qué tan probable es que tome alguna de las siguientes acciones en los próximos 12 meses?

## Satisfacción en el trabajo

**Región** **53%**

**Global** **60%**

## Acciones a ser consideradas



**Notas:**  
Base: Todos los participantes PA, CR y DO (1500) - Global (56600)  
Fuente: Encuesta de Esperanzas y Miedos PwC 2024

Colaboradores que afirmaron estar dispuestos a cambiar de trabajo en los próximos 12 meses son más propensos a considerar *upskilling* como parte de esta decisión

P20. Considerando su decisión de mantenerse con su empleador actual o de cambiar a uno nuevo, ¿En qué medida la oportunidad de aprender nuevas habilidades influenciará esta decisión?

(Mostrando sólo respuestas 'en gran medida' y 'en muy gran medida')

Probabilidad de cambiar a un nuevo trabajo entre aquellos con una fuerte consideración sobre las oportunidades de *upskilling*



**Notas:**

Base: Todos los participantes PA, CR y DO (1500) - Global (56600)

Fuente: Encuesta de Esperanzas y Miedos PwC 2024



# Colaboradores con entrenamiento especializado son más propensos a estar de acuerdo con que su empleador les provee oportunidades de *upskilling*

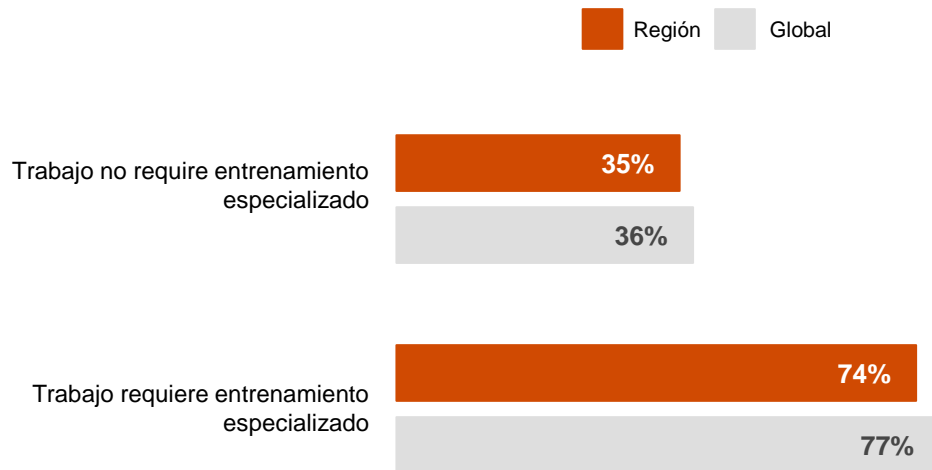
P19. En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con el siguiente enunciado: ¿Mi empleador me brinda las oportunidades adecuadas para aprender nuevas habilidades que serán útiles para el futuro de mi carrera? (Mostrando las respuestas 'de acuerdo')

## Notas:

Base: Participantes PA, CR y DO (1010) - Global (31291)

Fuente: Encuesta de Esperanzas y Miedos PwC 2024

## Percepción de los colaboradores especializados versus los no especializados sobre las oportunidades de aprender nuevas habilidades brindadas por parte de su empleador



Del 82% de trabajadores que afirmaron que el salario justo es “muy/extremadamente importante”, el 74% afirma que en su trabajo actual el salario es justo

P21. ¿Qué tan importante es que su trabajo sea ...?  
(Mostrando sólo respuestas 'muy importante' y 'extremadamente importante')

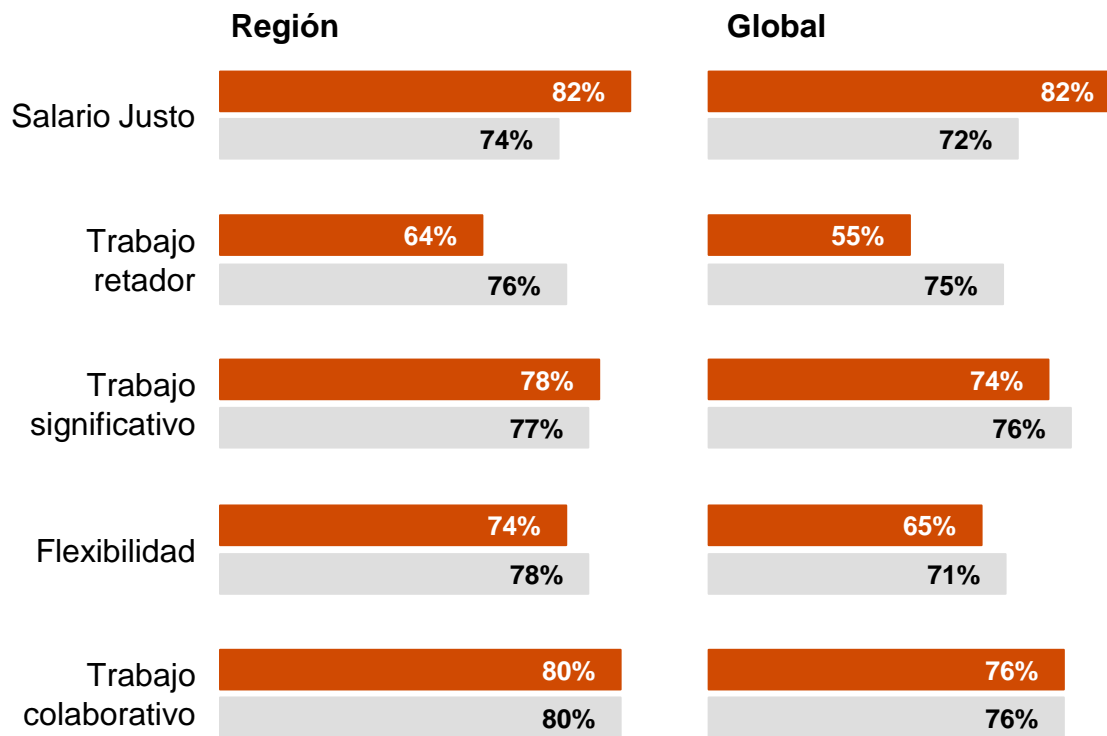
P22. ¿En qué medida está en acuerdo o desacuerdo con que su trabajo actual es ... ?  
(Mostrando sólo respuestas 'de acuerdo moderadamente' y 'fuertemente de acuerdo')

**Notas:**

Base: Todos los participantes PA, CR y DO (1500) - Global (56600)

Fuente: Encuesta de Esperanzas y Miedos PwC 2024

## Importante versus Recibirlo\*



■ Importancia del atributo para el colaborador (extremadamente y muy importante)  
■ De acuerdo con que el atributo está reflejado en el trabajo actual (fuerte y moderado)

# Impulsando el desempeño mediante el *upskilling* y la experiencia del colaborador

Los colaboradores que sienten que no está obteniendo lo que necesitan son más propensos a estar menos comprometidos con su trabajo y menos dispuestos a adaptarse al cambio.

## Reconocer que las habilidades son una moneda de cambio para los colaboradores

Nuestros hallazgos muestran cómo los colaboradores **valoran el *upskilling* cuando consideran un cambio de trabajo.**

Las organizaciones necesitan dar guía y ser mentores sobre **los tipos de habilidades que los colaboradores necesitan desarrollar.** También es importante crear una **cultura de aprendizaje**, donde generar oportunidades de aprendizaje sea parte del ADN de la organización.

Mientras tanto, **no se debe pasar por alto el talento escondido a plena vista.** Utilizar un inventario de habilidades para obtener información sobre las habilidades y la experiencia de la fuerza laboral. Esto puede ayudarle a moverse hacia un **enfoque de habilidades primero**, lo cual beneficia a las organizaciones, colaboradores y la sociedad al eliminar barreras que impiden a la gente aplicar sus habilidades y contribuir en el trabajo.

## Priorizar la experiencia del colaborador para la mejora del desempeño

El salario, en particular, cuenta mucho y es fundamental que las organizaciones se esfuercen por garantizar que ofrecen un **salario competitivo y digno.** El estrés financiero afecta el bienestar de los colaboradores – e impacta en su productividad y compromiso.

Flexibilidad y un trabajo significativo son también aspectos altamente valorados en la experiencia del colaborador.

Los líderes pueden aligerar la carga para sus colaboradores **racionalizando y alineando la tecnología** - esto ayuda especialmente en momentos cuando los colaboradores están sintiendo un incremento en sus cargas de trabajo y al mismo tiempo se les está solicitando que dediquen más tiempo para aprender de nuevas tecnologías.

# Gracias

[pwc.com](https://www.pwc.com)