

TENDENCIAS DEL FUTURO DEL TRABAJO

Cambios emergentes en el vínculo con el trabajo

Patricio Polizzi R. / Director General de Visión Humana





El vínculo
con el
trabajo **está**
cambiando



Y mucho

El **Estudio Zoom al Trabajo** es nuestro principal soporte para identificar estos cambios



Objetivo

Identificar tendencias en el vínculo con el trabajo y entornos laborales en Chile



Método

Aplicación de encuestas online a trabajadores de principales ciudades de Chile



Muestra

Cerca de 1.200 trabajadores de todo el país, nivel y sectores productivos



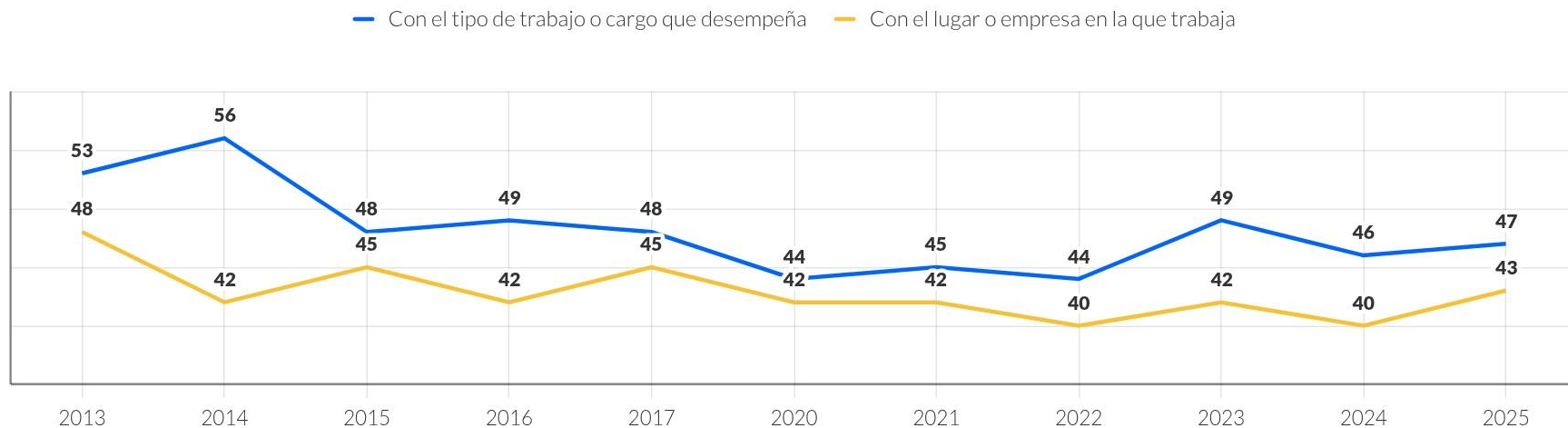
Historia

15 años de medición anual continua realizadas desde el año 2010 a la actualidad

El vínculo con el trabajo está en tensión

Estudio Zoom al Trabajo 2025, Visión Humana, 1.183 trabajadores/as

% Muy satisfecho + Totalmente satisfecho



Con menos de la mitad de los trabajadores satisfechos, Chile enfrenta una crisis silenciosa de compromiso laboral que amenaza la productividad, innovación y bienestar colectivo

No podemos predecir el futuro del trabajo, pero si podemos...

- ↳ Detectar cambios emergentes tempranamente
- ↳ Visualizar diferentes posibilidades de futuros
- ↳ Desarrollar capacidades y plasticidad para enfrentarlos





En este ejercicio de anticipar y prepararnos para escenarios distintos al presente, **las tendencias son nuestras linternas**

¿Qué es una tendencia del trabajo?

Es un cambio emergente en las aspiraciones y expectativas de los trabajadores respecto a su relación con el trabajo y las organizaciones

No es un cambio puntual ni una moda pasajera, sino una transformación profunda en lo que las personas valoran y esperan en el ámbito laboral





Las tendencias las podemos
entender como **olas de**
cambios en las aspiraciones y
expectativas hacia el trabajo



Detectar tendencias
es **como hacer surf**

Vamos a analizar 3 tendencias del trabajo en Chile y anticipar sus posibles consecuencias



Descentralidad del
trabajo



Liderazgo basado en
consistencia



Equidad ampliada

Descentralidad del trabajo

DE: El trabajo como eje central en la vida y la identidad personal

A: El trabajo como un ámbito importante entre otros



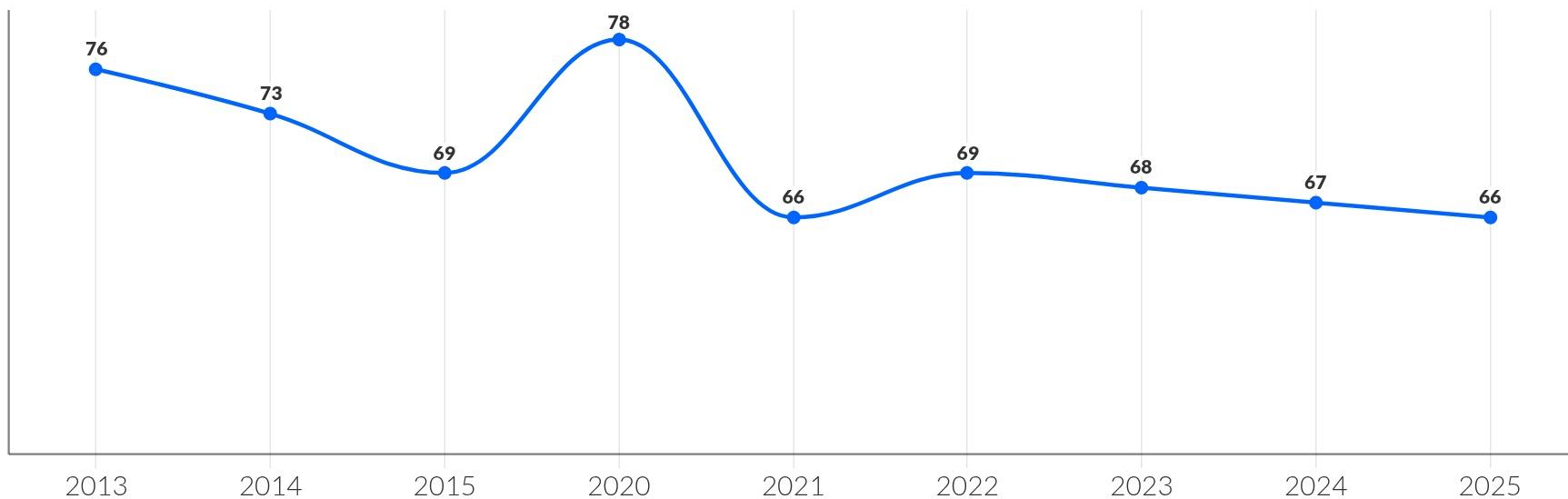
Los trabajadores reordenarán sus prioridades vitales, posicionando el trabajo en un equilibrio cada vez más balanceado con otras dimensiones de la vida

Importancia asignada al trabajo

¿Cuán importante es el trabajo en su vida?

Estudio Zoom al Trabajo 2025, Visión Humana, 1.183 trabajadores/as

% Es muy importante + Es extremadamente importante

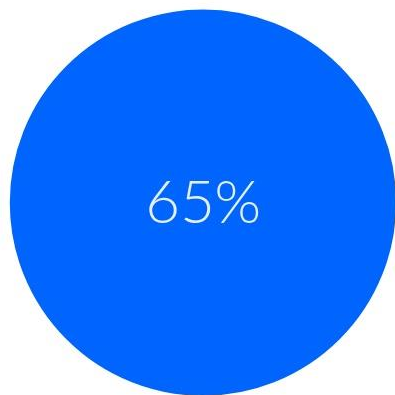


Importancia asignada al trabajo

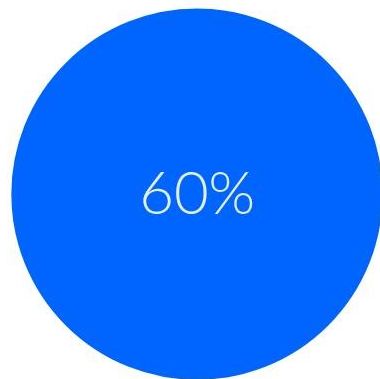
¿Cuán importante es el trabajo en su vida?

Estudio Zoom al Trabajo 2025, Visión Humana, 1.183 trabajadores/as

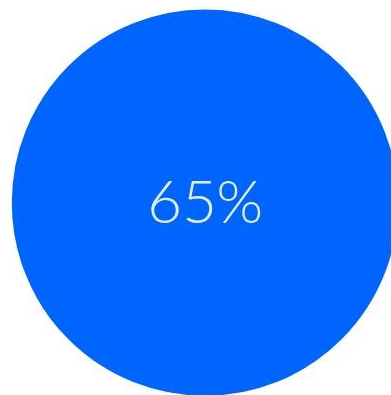
% Es muy importante + Es extremadamente importante



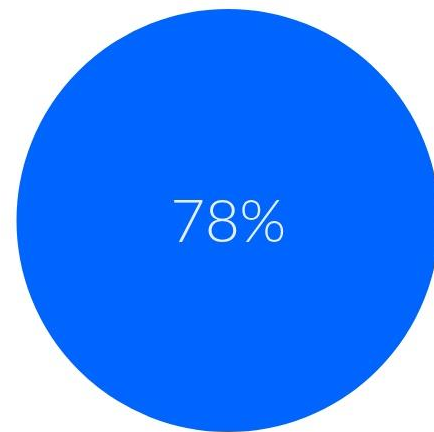
18 a 29 años



30 a 44 años



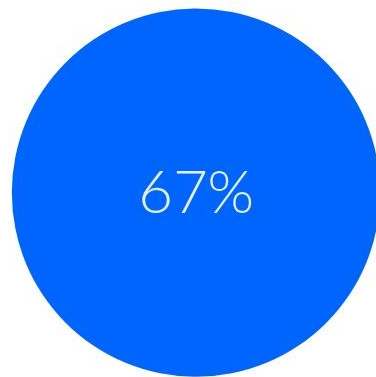
45 a 59 años



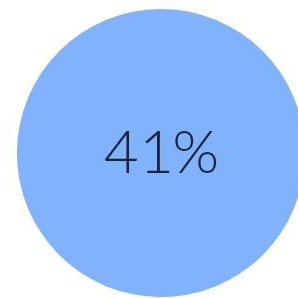
60 a 65 años

Importancia y satisfacción con la compatibilidad

Estudio Zoom al Trabajo
2025, Visión Humana,
1.183 trabajadores/as



**considera muy importante
"la compatibilidad de su
trabajo con la vida personal
y familiar "**



**está satisfecho/a con la
compatibilidad de su actual
trabajo con la vida personal
y familiar**



El gran rebalanceo

- ✓ **Mix de identidades:** Las personas esperarán ser reconocidas desde múltiples roles e intereses
- ✓ **Menor tolerancia a sacrificios:** Aumentará el rechazo de jornadas largas, funciones que invaden la vida familiar, disponibilidad 24/7
- ✓ **Flexibilidad como requisito:** Se priorizarán empleos que les permitan atender otros ámbitos de sus vidas
- ✓ **Fin del "familismo corporativo":** Discursos de "somos una familia" y "dar la vida por el trabajo" perderán credibilidad

Liderazgo basado en consistencia

DE: Liderazgo sustentado en la jerarquía, conocimiento y experiencia

A: Liderazgo basado en la integridad y coherencia entre lo que se declara y hace

"No importa qué cargo tengas, qué experiencia tengas o cuánto sepas. Si tus acciones no coinciden con tus palabras, no te seguiré"

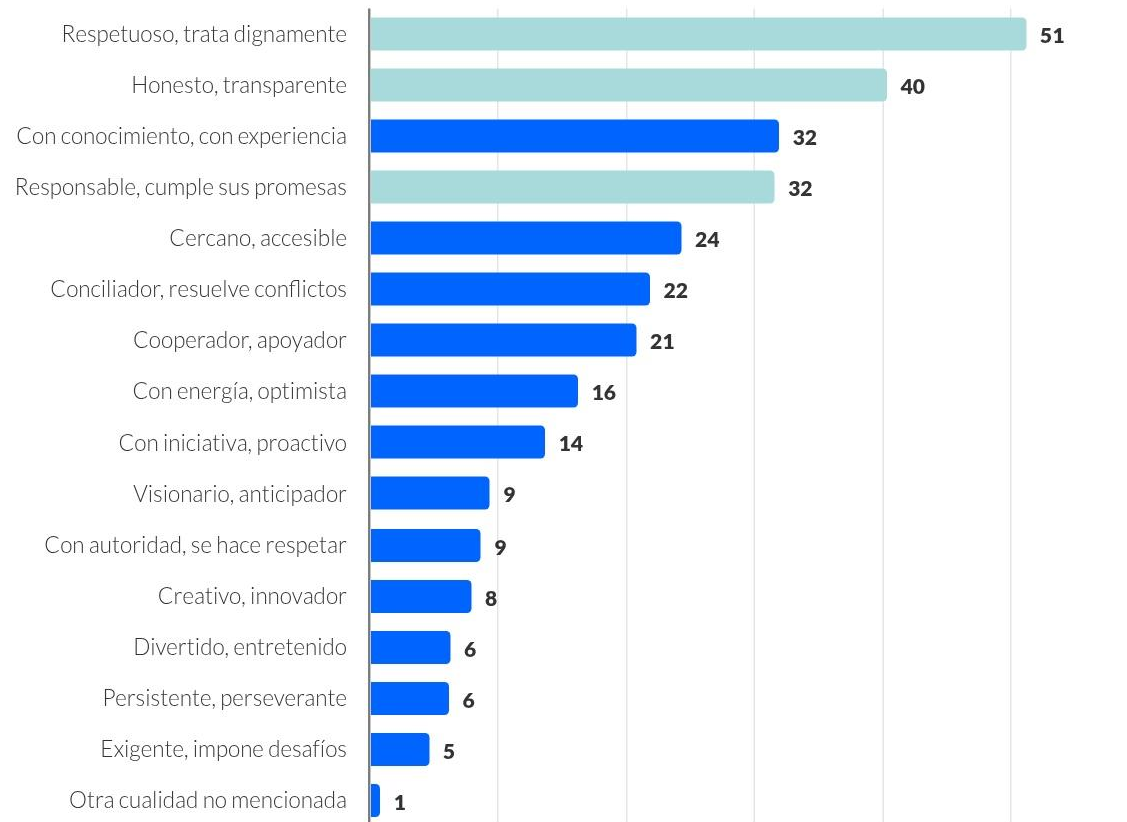


Cualidades valoradas de un(a) jefe(a)

De las siguientes cualidades que debe tener un jefe, ¿Cuáles considera las más importantes para usted?

Estudio Zoom al Trabajo 2025, Visión Humana, 1.183 trabajadores/as

% que valora cada cualidad de un jefe



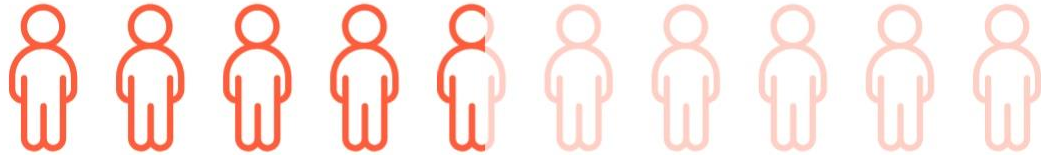
Cualidades valoradas de un(a) jefe(a)

De las siguientes cualidades que debe tener un jefe, ¿Cuáles considera las más importantes para usted?

Estudio Zoom al Trabajo 2025, Visión Humana, 1.183 trabajadores/as

% que valora "Respetuoso, trata dignamente"

46%



Hombres

58%



Mujeres

Cualidades valoradas de un(a) jefe(a)

De las siguientes cualidades que debe tener un jefe, ¿Cuáles considera las más importantes para usted?

Estudio Zoom al Trabajo 2025, Visión Humana, 1.183 trabajadores/as

% que valora "Responsable, cumple sus promesas"

18 a 29 años

39%

30 a 44 años

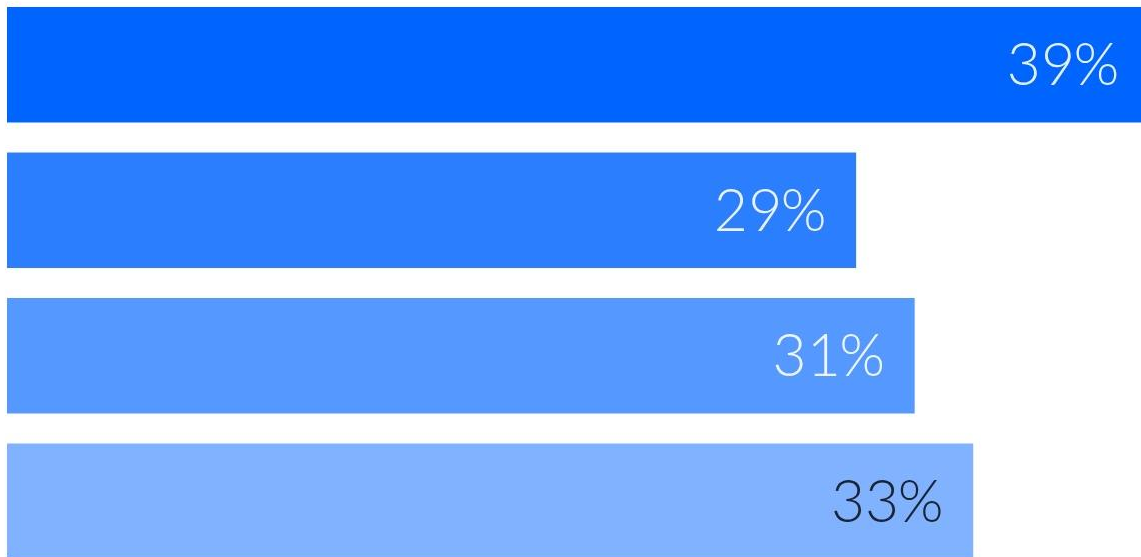
29%

45 a 59 años

31%

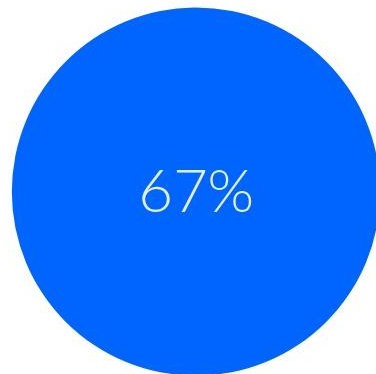
60 a 65 años

33%



Importancia y satisfacción con estilo de liderazgo

Estudio Zoom al Trabajo
2025, Visión Humana,
1.183 trabajadores/as



**considera muy importante
"que exista buen estilo de
liderazgo de los jefes"**



**está satisfecho/a con el
estilo de liderazgo de su
jefe/a actual**



El liderazgo íntegro

- ✓ **Mayor costo de inconsistencia:** Líderes que "no practican lo que predicán" impactarán más el clima y la efectividad de sus equipos
- ✓ **Impacto reputacional interno:** Mantener líderes inconsistentes en posiciones de poder erosionará la credibilidad organizacional
- ✓ **Imán de atracción y retención de talento:** Reputación de liderazgo íntegro será un atractor importante de mejores profesionales
- ✓ **Programas de formación en integridad:** Formación en liderazgo deberá incorporar foco en autoconocimiento de nivel de integridad

Equidad ampliada

DE: Equidad evaluada en base a comparaciones salariales internas y externas por cargo similar

A: Percepción de justicia distributiva de ganancias en trabajadores, stakeholders y comunidad

De "¿me pagan justo vs. otros trabajadores?" a "¿la distribución **TOTAL** del valor que generamos es justa?"



Atributos más valorados de un buen lugar para trabajar

¿Cuán importantes son los siguientes aspectos para sentirse feliz y comprometidos en su trabajo?

Estudio Zoom al Trabajo 2025, Visión Humana, 1.183 trabajadores/as

% Muy importante + Extremadamente importante

Tener un trabajo que sea estable

82%

**Tener buen sueldo y beneficios
económicos**

79%

**Que el trabajo sea compatible
con vida personal y familiar**

75%

**Tener posibilidades de
capacitación y desarrollo**

75%

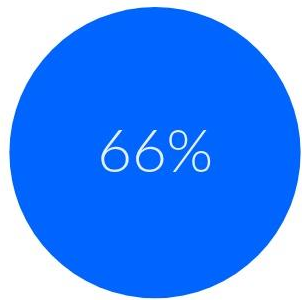
**Equidad entre las ganancias de
la empresa y los sueldos**

70%

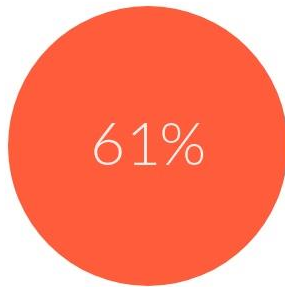
2 de los 5 atributos más valorados de un lugar para trabajar tienen que ver con la equidad monetaria ampliada

Importancia de contribuir a la comunidad y la sociedad

Estudio Zoom al Trabajo 2025, Visión Humana, 1.183 trabajadores/as



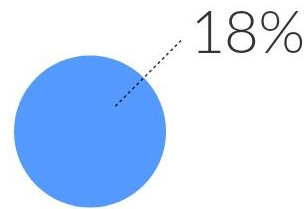
considera importante el valor de la justicia social



valora que su empresa contribuya a la sociedad



está de acuerdo con que "el trabajo es para ayudar a otros"

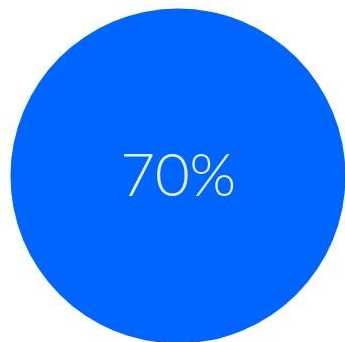


Está de acuerdo con que "en este país todos tenemos las mismas posibilidades para progresar"

Los trabajadores son sensibles a las desigualdades sociales y económicas y valoran que sus empleadores no sean cómplices o beneficiarios de la inequidad

Importancia y percepción de equidad distributiva

Estudio Zoom al Trabajo 2025, Visión Humana, 1.183 trabajadores/as



**considera muy importante
"equidad entre las
ganancias de la empresa y
los sueldos de los
trabajadores"**



**está satisfecho con esta
equidad distributiva**

Brecha de 44 puntos - LA MÁS GRANDE ENTRE TODOS LOS ATRIBUTOS EVALUADOS



Equidad económica extensiva

- ✓ **Transparencia distributiva:** Empresas deberán comunicar más abiertamente sobre la distribución completa del valor generado en sus stakeholders
- ✓ **Inversionistas ESG premiarán la equidad integral:** Fondos de pensión, inversionistas institucionales demandarán distribución equitativa como criterio de inversión
- ✓ **Reputación por equidad:** Empresas reconocidas por equidad integral tendrán ventajas en consumidores conscientes, talento joven y mejores proveedores
- ✓ **Productividad apalancada en beneficio mutuo:** Trabajadores se verán incentivados a pensar que "cuando a la empresa le va bien, a mí me va bien"

Las tres tendencias analizadas representan una transformación en la relación con el trabajo

- ⇒ **Descentralidad del trabajo** refleja que las personas quieren constituirse desde otros ámbitos adicionales al trabajo
- ⇒ **Liderazgo basado en consistencia** muestra que la autoridad formal ya no basta: se sigue a quien actúa con integridad, no a quien tiene el cargo
- ⇒ **Equidad ampliada** revela que los trabajadores evalúan la justicia de sus empleadores desde una mirada sistémica: "¿esta empresa es justa con todos sus stakeholders?"

La ecuación del compromiso de los trabajadores está cambiando

SITUACIÓN ACTUAL: "Te doy lealtad y disponibilidad → Tú me das estabilidad y crecimiento"

A FUTURO: "Te doy mi mejor versión → Tú consideras mi vida completa, actúas con coherencia y distribuyes el valor justamente"



¡Sigamos hablando de tendencias del trabajo en Chile!

Patricio Polizzi R.

🌐 www.visionhumana.cl

☎ +56 9 92304368

@ ppolizzi@visionhumana.cl