

La fuerza laboral resiliente

Adaptarnos hoy para estar preparados
para el mañana.

Elaborado por Zurich Insurance Group en
colaboración con el profesor Jan-Emmanuel
De Neve, director del Centro de Investigación
sobre el Bienestar de la Universidad de
Oxford, y Oxford Research and Development
Partners.

Índice

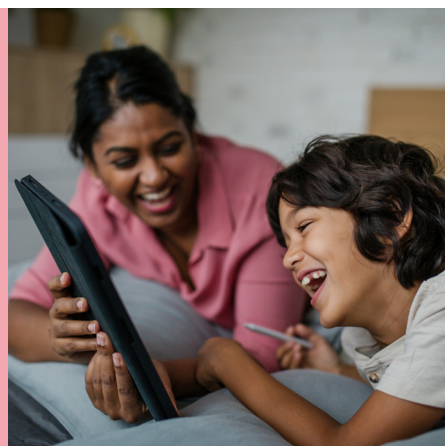
01

Prólogo



02

Resumen ejecutivo



03

El informe

- Argumentos a favor de la resiliencia personal.
- Hacer que la resiliencia sea medible y aplicable.
- El estado global de la resiliencia hoy.
- Por qué es importante para las empresas.
- Misma puntuación, historia diferente. Conoce las cinco caras de la resiliencia.
- Los factores que impulsan la resiliencia, y cuatro áreas de actuación.



04

Conclusión



05

Encuesta y metodología



Prólogo

El mundo laboral está cambiando más rápido que nunca. La incertidumbre económica, la transformación tecnológica, los cambios demográficos y la evolución de las expectativas de los empleados están redefiniendo lo que significa estar preparado para el futuro. A medida que las organizaciones se enfrentan a este entorno, hay una capacidad de la fuerza laboral que cobra cada vez más importancia: la resiliencia de las personas. Más allá de ser un indicador de cómo les va a las personas en la actualidad, ofrece información sobre su grado de preparación para adaptarse, recuperarse y rendir en medio del cambio.

Basándose en las opiniones de más de 11.000 personas de 16 países, este estudio destaca una fuerte conexión entre la resiliencia personal y el rendimiento organizativo. Las personas con mayor resiliencia muestran sistemáticamente un mejor rendimiento en el trabajo, una mayor capacidad de adaptación y un mayor compromiso con sus empresas. Lo más llamativo es que los trabajadores con mayor resiliencia declaran tener un rendimiento bueno o excelente el doble de veces que aquellos con menor resiliencia. Nuestra investigación presenta un marco innovador y orientado a la acción que ayuda a las organizaciones a identificar los factores que impulsan la resiliencia y en qué ámbitos las intervenciones pueden tener mayor impacto.

Es importante destacar que la resiliencia puede considerarse como un músculo. Se puede fortalecer con el tiempo mediante habilidades, comportamientos, apoyo y acceso a recursos. Esto hace que la resiliencia de las personas sea medible y susceptible de ser potenciada, convirtiéndola en algo que las organizaciones pueden desarrollar activamente en lugar de limitarse a observarla.

Esta investigación anima a los líderes a plantearse la resiliencia de otra manera: no solo como una respuesta ante las perturbaciones, sino como una capacidad estratégica que sustenta la preparación de la fuerza laboral y la ventaja competitiva a largo plazo.

“ La resiliencia consiste en garantizar el bienestar, la preparación de la fuerza laboral y el rendimiento empresarial de cara al futuro.



Alison Martin

Directora general de Vida, Salud y Distribución
Bancaria, Zurich Insurance Group

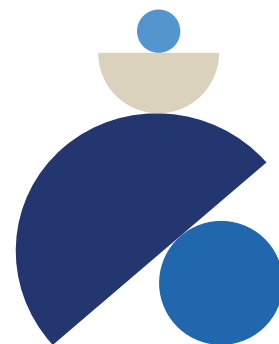


Jan-Emmanuel De Neve

Catedrático de Economía y director del Centro de
Investigación sobre el Bienestar de la Universidad
de Oxford

Resumen ejecutivo de las principales conclusiones

A medida que las organizaciones atraviesan una década marcada por la disrupción, la adaptabilidad se está convirtiendo en una de las capacidades más valiosas de la fuerza laboral. Basándose en las respuestas de 11.175 personas de 16 países, el Estudio Global sobre la Resiliencia de las Personas sugiere que la resiliencia ofrece información valiosa sobre el bienestar futuro, el rendimiento en el lugar de trabajo y la capacidad de cada persona para adaptarse al cambio.

**01**

La resiliencia de la fuerza laboral es un nuevo indicador empresarial aplicable

La resiliencia es una medida prospectiva de la preparación y la adaptabilidad, así como un indicador sólido del rendimiento de la fuerza laboral. Es medible y aplicable, y viene determinada tanto por el acceso a los recursos como por el comportamiento y la mentalidad.

02

La vulnerabilidad financiera es el reto oculto de la fuerza laboral y la mayor oportunidad para actuar

La resiliencia financiera es el ámbito de resiliencia más débil a nivel mundial, al tiempo que constituye uno de los factores que más contribuyen a la resiliencia general. Esta combinación apunta al ámbito en el que las organizaciones pueden tener la mayor oportunidad de reforzar la preparación de la fuerza laboral.

03

El dominio de la IA se está convirtiendo en una nueva ventaja en materia de resiliencia

Los usuarios habituales de la IA generativa presentan puntuaciones de resiliencia más altas, incluso tras tener en cuenta las características demográficas y del lugar de trabajo. Esto refuerza la creciente importancia de la adaptabilidad tecnológica como parte de la resiliencia de la fuerza laboral.

04

Las relaciones sociales son un multiplicador de la resiliencia

El ámbito social actúa como una fuerza facilitadora, reforzando la capacidad de las personas en todas las demás áreas de la vida. Contrariamente a la expectativa de que el cuidado de otras personas erosione la resiliencia, los cuidadores presentan una mayor resiliencia personal general que quienes no lo son.

05

El sueño es una base silenciosa para la resiliencia

Dormir bien se asocia con puntuaciones más altas en todos los ámbitos de la vida, lo que lo convierte en una palanca prometedora para la preparación y la adaptabilidad de la fuerza laboral. Esto merece una mayor atención por parte de las organizaciones que buscan formas prácticas de fortalecer la resiliencia.



Argumentos a
favor de la
resiliencia
personal.

Por qué la resiliencia es importante ahora

El panorama mundial no ha dejado de cambiar, y no va a hacerlo.

Entre los efectos persistentes de la pandemia, la crisis del coste de la vida, la incertidumbre geopolítica y la velocidad de la IA, las organizaciones y los empleados se ven atrapados en un estado permanente de disrupción, lo que nos obliga a reescribir nuestras estrategias en tiempo real.



12 mil millones

días laborables perdidos cada año por depresión y ansiedad, lo que supone un coste de 1 billón de dólares estadounidenses en pérdida de productividad.¹

Solo 1 de cada 5

empleados de todo el mundo se siente comprometido con su trabajo.²

El riesgo de que las personas

se ha convertido en una preocupación fundamental para los líderes empresariales de los países del G20.³

La resiliencia ha dejado de ser una mera cuestión de bienestar individual. Ahora es una capacidad estratégica de la fuerza laboral.

A medida que las perturbaciones pasan a ser continuas en lugar de episódicas, el éxito de las organizaciones depende cada vez más de la capacidad de su personal para adaptarse a la incertidumbre y afrontar cambios constantes. Para los equipos de RR. HH. y de dirección, la verdadera pregunta no es si los empleados están sobrellevando la situación hoy en día. Es quiénes corren mayor riesgo, por qué y dónde intervenir antes de que se convierta en una crisis.

Pasemos a la acción

«Pasemos a la acción» traduce las conclusiones del estudio en recomendaciones prácticas para los empleadores y los equipos de RR. HH., ayudándoles a preparar a su fuerza laboral para el futuro.

Merece la pena leerlo

Por qué la resiliencia personal debe estar presente en la sala de juntas

Alison Martin, CEO de Vida, Salud y Distribución Bancaria, Zurich Insurance Group

[Leer](#)

La resiliencia mira hacia el futuro.

La resiliencia no consiste simplemente en «aguantar». Es la capacidad de adaptarse cuando la presión aumenta y de recuperarse cuando las circunstancias cambian. Esto ayuda a proteger y restablecer el bienestar a lo largo del tiempo y convierte a la resiliencia en un indicador prospectivo de la preparación, que ofrece información sobre el grado de preparación de las personas para afrontar los cambios y la incertidumbre del futuro.



La resiliencia no es una alternativa al bienestar...

Las medidas de bienestar reflejan **cómo se sienten y cómo funcionan las personas hoy en día.**



...se trata de garantizar el bienestar de cara al futuro.

La resiliencia ofrece información sobre su **capacidad para hacer frente a los cambios en las circunstancias.**



Al desplazar el enfoque del presente hacia el futuro, la resiliencia nos indica dónde esperan estar las personas, no solo dónde se encuentran hoy. Esto proporciona a las organizaciones una auténtica ventaja: la oportunidad de actuar antes de que la presión se convierta en una crisis.



Hacer que
la resiliencia
sea medible
y aplicable.



Presentación del Índice de Resiliencia Personal

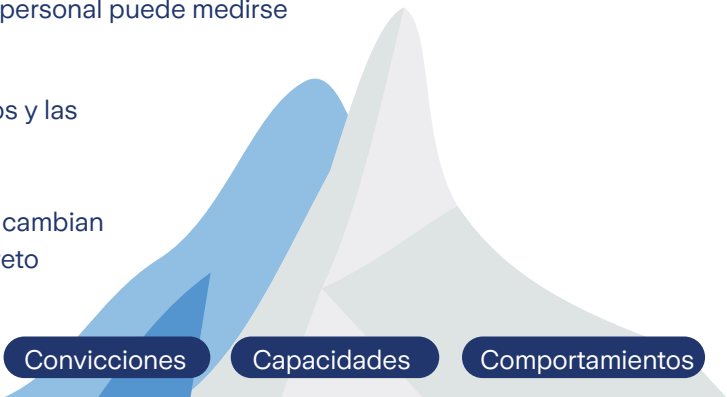
Definición

La resiliencia personal se entiende mejor como un proceso dinámico: **el proceso mediante el cual mantenemos, recuperamos y, cuando es posible, mejoramos nuestro bienestar ante el cambio y las perturbaciones.**

Cómo medimos la resiliencia personal

Mediante un análisis riguroso, hemos descubierto que, en su forma más pura, la resiliencia personal puede medirse en tres dimensiones:

- **Convicciones** sobre los retos y las propias capacidades
- **Capacidades** para crecer y adaptarse cuando las cosas cambian
- **Comportamientos** ante un reto



Resultado

¿Qué grado de resiliencia tienen las personas en general?

Factores

¿Qué explica las puntuaciones de resiliencia de las personas?

Cómo explicamos la resiliencia personal

Mediante pruebas empíricas, hemos validado un conjunto básico de rasgos, recursos y capacidades en cinco ámbitos de la vida que explican por qué la resiliencia varía de una persona a otra.

Explora las preguntas de la encuesta

Pasemos a la acción

De la información al impacto

Muchas evaluaciones indican a las organizaciones si las personas tienen dificultades o prosperan. Este marco va un paso más allá al distinguir entre la resiliencia en sí misma y los factores que la determinan. El Índice de Resiliencia Personal separa deliberadamente la resiliencia como resultado de los factores que la explican, una distinción que permite que la medición respalde la toma de decisiones en lugar de limitarse a describir la experiencia.

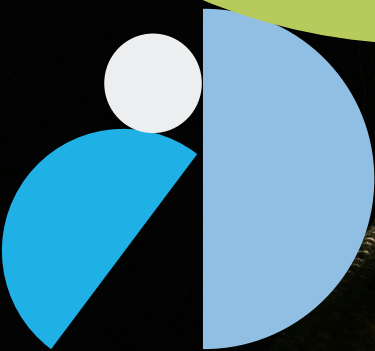
Merece la pena leerlo

De la prioridad de la junta directiva a la capacidad: Presentamos el Índice de Resiliencia Personal

Leer



El estado
global de la
resiliencia
hoy.



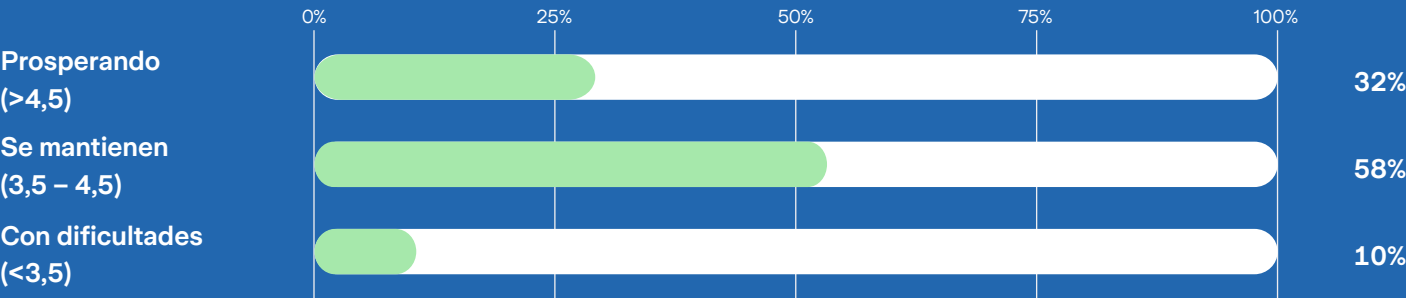
La situación global de la resiliencia



La resiliencia no es igual para todo el mundo.

Algunos trabajadores están prosperando, otros se mantienen a flote y una parte significativa está pasando apuros. Lo que más importa no son las características personales de los empleados, sino los recursos y el apoyo de que disponen.

Porcentaje de la población activa mundial en cada nivel de resiliencia.



Los recursos son más importantes para la resiliencia que la identidad.

Renta familiar

La relación más fuerte. La resiliencia aumenta de forma constante con los ingresos (3,96 frente a 4,24 del quintil más bajo al más alto).

Educación

También es una relación constante. El 78 % de los encuestados con un máster o un título superior obtiene una puntuación de al menos 4,0.

Edad

La edad tiene un efecto moderado, que se estabiliza en los años de mitad de carrera.

Género

No tiene prácticamente ningún efecto, ya que la resiliencia se distribuye de manera uniforme entre hombres y mujeres en la población activa mundial.

A quiénes preguntamos y cómo lo medimos

11.175 adultos en edad laboral encuestados

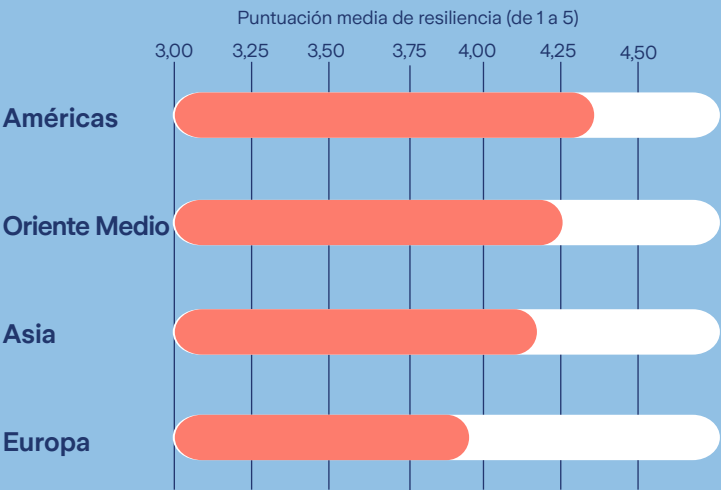
16 países incluidos de todas las regiones

La resiliencia en todo el mundo

La riqueza nacional no garantiza la resiliencia.

La resiliencia varía de un país a otro, pero no de la forma que cabría esperar. Varios países europeos registran puntuaciones comparativamente más bajas, a pesar de su alto nivel de vida. La resiliencia de la población activa viene determinada por el tejido social y la perspectiva de futuro, no simplemente por la prosperidad económica.

Resiliencia por regiones



La comunidad puede ser más importante que la determinación individual.

La resiliencia media es algo mayor en los países con puntuaciones más bajas en individualismo*, lo que sugiere que las culturas de interdependencia y comunidad proporcionan recursos sociales fundamentales para la resiliencia.

*Basado en la puntuación de «individualismo frente a colectivismo» según Hofstede.⁴

La resiliencia va de la mano de la perspectiva de futuro

En todos los países, la resiliencia se correlaciona más estrechamente con la perspectiva de futuro que con la satisfacción actual con la vida. Los mercados más esperanzadores se encuentran también entre los más resilientes. Allí donde el nivel de vida ya es alto, es posible que las personas evalúen sus perspectivas en función de un punto de referencia más exigente.

Explora los perfiles de los países.

La resiliencia varía mucho más entre las personas que entre los países: alrededor del 93 % de la variación se da entre individuos de un mismo mercado. Por lo tanto, lo realmente importante no es comparar países, sino comprender qué es lo que impulsa la resiliencia allí donde operas. Cada perfil muestra cuál de los cinco ámbitos es el más importante y en qué aspectos las personas se sienten más vulnerables. Selecciona un mercado para abrir el perfil del país correspondiente.



Descargar todos los perfiles de los países

Pasemos a la acción

Analiza tus propios mercados, no los comparados con otros.

La diferencia en cuanto a resiliencia entre dos sedes de un mismo país suele ser mayor que la que existe entre los países en los que operas. Realiza una evaluación comparativa interna — por sede, función y segmento de fuerza laboral — antes de comparar mercados.

No des por sentado que los mercados con mejores salarios son los más resilientes.

Allí donde los costes de la vivienda, el cuidado de los hijos y la asistencia sanitaria son elevados, unos salarios elevados pueden seguir haciendo que las personas se sientan vulnerables, y aumentar el riesgo si dejan de percibir ingresos. Fíjate en la presión financiera tras cubrir los gastos esenciales, no en el salario bruto.

Adapta tu estrategia a cada mercado.

Los factores que impulsan la resiliencia varían según el mercado: por ejemplo, la seguridad financiera es lo más importante en los Emiratos Árabes Unidos y México; los factores psicológicos, en Chile. Una estrategia global única dará peores resultados que una adaptada a cada mercado.



Por qué es
importante
para las
empresas.

Argumentos a favor de la resiliencia

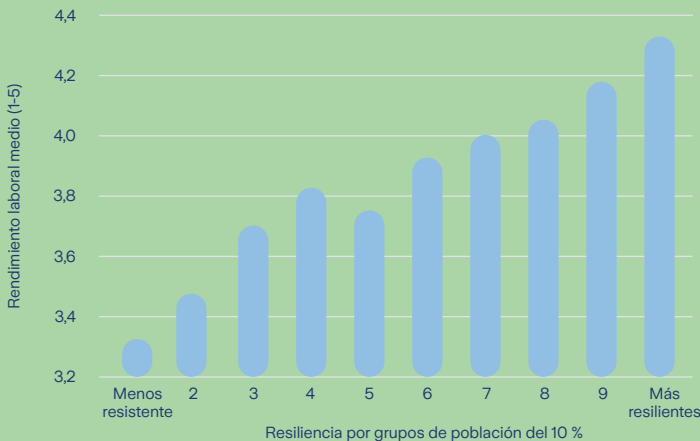
La resiliencia es un nuevo indicador empresarial.



La resiliencia personal suele considerarse un resultado de bienestar en sí mismo, pero para las empresas, su valor depende de si se traduce en mejores resultados en el lugar de trabajo. Este estudio apunta en esa dirección: en cuanto al rendimiento laboral autodeclarado, el compromiso con la empresa, el absentismo y la intención de abandonar la empresa, los empleados con mayor resiliencia obtienen sistemáticamente mejores resultados que sus compañeros menos resilientes, y esta tendencia se mantiene en los 16 países incluidos en el estudio.

Aunque estas tendencias reflejan una fuerte correlación en un momento concreto, es muy probable que la relación causal sea bidireccional: un mayor rendimiento puede fomentar la resiliencia, del mismo modo que una mayor resiliencia puede impulsar un mejor rendimiento.

La resiliencia es un indicador adelantado del rendimiento de la fuerza laboral



- 2x** Los trabajadores con mayor resiliencia declaran un rendimiento bueno o excelente con el doble de frecuencia que aquellos con menor resiliencia (88 % frente a 44 %).
- 2,5x** La resiliencia es 2,5 veces más predictiva del rendimiento laboral que los ingresos.

La relación entre la resiliencia y el rendimiento se mantiene independientemente de la profesión y abarca toda la jerarquía organizativa, siendo constante desde los colaboradores individuales hasta los altos directivos.

Los trabajadores resilientes no solo rinden mejor. También defienden con más ahínco a su empresa.

El compromiso de los empleados aumenta de forma casi lineal con la resiliencia. Los empleados con mayor resiliencia son más de cuatro veces más propensos a actuar como promotores, recomendando activamente a su empresa como lugar de trabajo, y obtienen una puntuación eNPS 75 puntos superior (+24 frente a -51) que aquellos con menor resiliencia.

El efecto de la resiliencia en el día a día.

Los empleados con mayor resiliencia se cogen ligeramente menos días libres y también son algo menos propensos a marcharse, pero el vínculo más fuerte se da con el rendimiento diario y la promoción de la empresa.

Pasemos a la acción

Democratizar el apoyo

La relación entre la resiliencia y el rendimiento se mantiene en todos los puestos y niveles jerárquicos. No reserves los programas de resiliencia para la dirección; los beneficios son igual de importantes en la primera línea, donde a menudo se descuidan más.

Comunicar los programas de resiliencia con honestidad.

Las inversiones en resiliencia no deben considerarse principalmente como estrategias para reducir la rotación de personal o el absentismo. Combina los programas de resiliencia con iniciativas salariales y de desarrollo profesional destinadas específicamente a la retención.

La resiliencia en el lugar de trabajo

La resiliencia también varía en función de las características del lugar de trabajo, aunque estas diferencias son, en general, menores que las relacionadas con los ingresos y el nivel educativo. Las diferencias según la modalidad de trabajo son relativamente modestas.



La resiliencia varía en función de las características del lugar de trabajo, como la ocupación y la antigüedad...

Los trabajadores del sector tecnológico y los profesionales obtienen puntuaciones notablemente más altas en resiliencia que los trabajadores cualificados y los de primera línea (el 80 % frente al 63 % con una puntuación de 4 o superior).

La resiliencia también aumenta con el rango organizativo. Los directivos y supervisores muestran niveles medios de resiliencia más altos que los trabajadores individuales, mientras que los altos directivos son quienes presentan la mayor resiliencia.



...pero estas diferencias estructurales son mucho menos determinantes que las relaciones en el lugar de trabajo y el apoyo del empleador.

Los compañeros de trabajo solidarios, la colaboración en equipo para afrontar conjuntamente los retos y la confianza en un seguro que satisfaga las necesidades de los empleados explican el 17,2 % de la varianza en los niveles de resiliencia individuales.

Si se añaden los niveles laborales, las profesiones, el tamaño de la empresa y las modalidades de trabajo, el impacto es mínimo, ya que la varianza total explicada solo aumenta un 1,5 % (hasta un total del 18,7 %).

Los empleadores desempeñan un papel importante en el desarrollo de la resiliencia.

El acceso a los recursos contribuye tanto como el comportamiento individual.



Pasemos a la acción

Las relaciones y el apoyo se construyen, no se dan por sentados.

Las redes de apoyo entre compañeros, la formación en liderazgo prosocial y la colaboración estructurada entre equipos cuentan con pruebas que avalan su eficacia. Lo mismo ocurre con la reducción del estrés de los propios directivos: los directivos sobrecargados de trabajo no pueden ofrecer apoyo, por muy bien formados que estén. El reconocimiento funciona cuando es específico, adecuado, genuino y equitativo.⁵

Da prioridad a los indicadores a nivel de equipo

Los datos muestran que el apoyo en el lugar de trabajo se experimenta dentro de las microculturas de los equipos, no en las puntuaciones medias de compromiso. Los informes a nivel de equipo indican dónde hay que actuar; una puntuación a nivel de toda la empresa no lo hace.⁵



La misma
puntuación, una
historia diferente...
Conoce las 5
caras de la
resiliencia.



Más allá de la puntuación: cinco perfiles de resiliencia

La resiliencia no es un simple espectro que va de débil a fuerte. Dos empleados pueden tener el mismo nivel general de resiliencia, pero las razones que subyacen a su resiliencia y el apoyo que necesitan pueden ser completamente diferentes.

Nuestra investigación reveló **cinco perfiles de resiliencia distintos**, cada uno definido por una combinación única de fortalezas y debilidades en los ámbitos psicológico, físico, social, financiero y digital. En conjunto, ofrecen a los empleadores un marco práctico para comprender en qué aspectos los diferentes grupos necesitan distintos tipos de apoyo. Permiten plantear una pregunta mucho más útil: no solo cuán resiliente es una persona, sino por qué, y qué se necesita para ayudarla.

	Psicológico	Financiero	Físico	Social	Digital	Intervención
Puntuación de resiliencia de 4,56* Motores del cambio 23 % de la fuerza laboral	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	Formación y desarrollo
Puntuación de resiliencia de 4,05* Profesionales en desarrollo 22 % de la fuerza laboral	●●●●●	●●	●●●	●●●	●●●	Bienestar financiero
Puntuación de resiliencia de 4,06* Estables y con experiencia 20 % de la población activa	●●●●	●●	●●●●	●●●●	●●●	Preparación para la jubilación
Puntuación de resiliencia de 4,08* Cómodos pero desconectados El 20 % de la fuerza laboral	●●●●●	●●●●●	●●●	●●●	●●	Capacidad digital
Puntuación de resiliencia de 3,56* Bajo presión 16 % de la fuerza laboral	●●	●●	●●	●●	●●●	Apoyo integral

*puntuación media de resiliencia en todo el grupo de perfil



Conoce las 5 caras de la resiliencia

Motores del cambio

Sólidos de forma constante en todos los ámbitos, especialmente en el psicológico y el físico. Son más jóvenes, suelen ocupar puestos directivos y casi la mitad utiliza la IA a diario.



Necesidades

Crecimiento, no correcciones. Apoyo con desarrollo continuo, progresión profesional y vías de liderazgo.

Los que se esfuerzan por ascender

Mentalidad fuerte combinada con una situación financiera precaria. Se encuentran al inicio de su carrera, con ingresos más bajos, pero son optimistas.



Necesidades

Programas de bienestar financiero, apoyo al ahorro, tutoría profesional y desarrollo profesional.

Profesionales experimentados y estables

Suelen ser de más edad, con buena resistencia física, pero con menos habilidades digitales y una situación financiera más precaria. Su estabilidad se basa más en la experiencia que en la capacidad de adaptación.



Necesidades

Planificación de la jubilación, condiciones flexibles y funciones de mentoría que aprovechen su experiencia.

Cómodos pero desconectados

Por lo general, profesionales en plena carrera con seguridad económica. Su único punto débil es la confianza en el ámbito digital, lo que demuestra que la seguridad económica por sí sola no garantiza la resiliencia en otros ámbitos.



Necesidades

Apoyo en materia de alfabetización digital y en inteligencia artificial, así como formación en ciberseguridad.

Bajo presión

Presentan un nivel más bajo en todos los ámbitos a la vez, sin que haya una solución concreta. Suelen ser personas con ingresos más bajos, mujeres y que trabajan en primera línea. Un tercio de ellas se encuentra en el nivel más bajo de resiliencia.



Necesidades

Apoyo integral al bienestar en los ámbitos de la salud mental, la seguridad financiera, la capacidad de gestión, la detección precoz y la derivación.

Pasemos a la acción

Un marco para una inversión específica.
No hay una solución única para todos. Saber a grandes rasgos hacia qué perfil se inclina tu fuerza laboral te da un punto de partida, y es mejor que un paquete de bienestar que resuelva el problema equivocado para la mayoría de las personas.

Empieza por medir y comprender los factores subyacentes.
Los perfiles de resiliencia no solo muestran quién prospera y quién tiene dificultades, sino también por qué. Antes de decidir dónde invertir, analiza qué ámbitos son los que realmente impulsan la resiliencia de tu fuerza laboral. El punto de partida adecuado varía según cada organización.

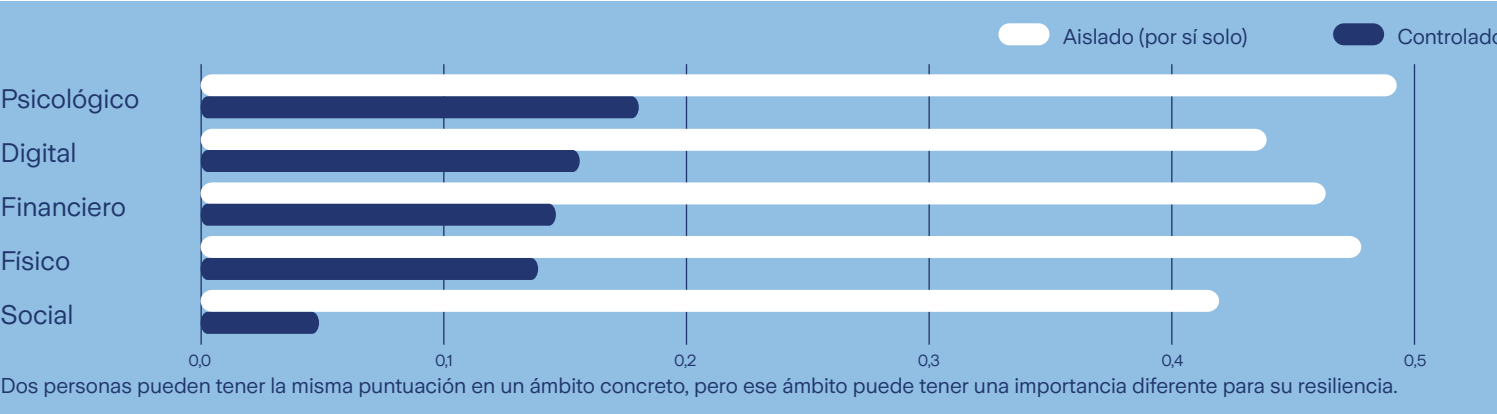


Los factores
que impulsan
la resiliencia y
cuatro áreas
de actuación.

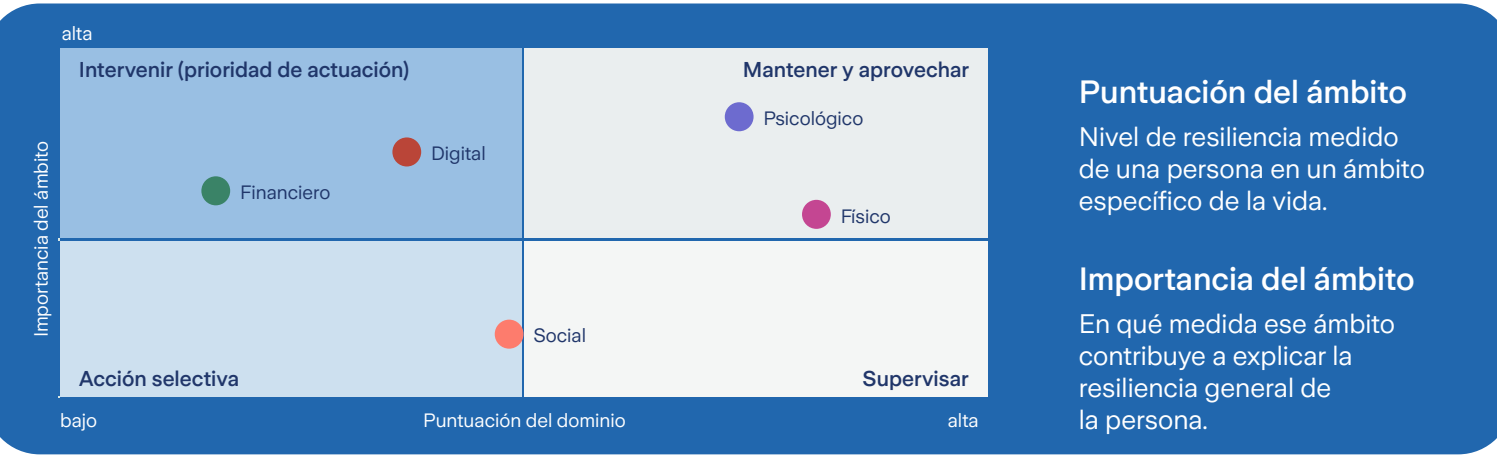
¿Qué impulsa la resiliencia?

Ningún ámbito por sí solo explica la resiliencia.

Los cinco ámbitos de la vida muestran una fuerte relación positiva con la resiliencia. Estos ámbitos están muy interconectados y tienden a reforzarse mutuamente en lugar de funcionar de forma independiente, y tienen un gran poder a la hora de explicar por qué la resiliencia varía de una persona a otra.



Dos personas pueden obtener la misma puntuación en un ámbito concreto, pero ese ámbito puede tener una importancia diferente para la resiliencia de cada una de ellas.



Qué nos indica esto y dónde actuar primero

Psicológico	Confianza, optimismo, sentido de propósito	Fortaleza	Se encuentra entre las puntuaciones más altas y es el factor independiente más influyente, con la mayor variabilidad de los cinco entre países y personas. Un punto fuerte fundamental que hay que proteger.
Físico	Energía y hábitos de vida saludables	Fortaleza	Es la puntuación media más alta de las cinco y constituye un factor moderado, con una gran variabilidad tanto entre países como entre individuos dentro de un mismo país, lo que lo convierte en un factor que depende en gran medida del contexto.
Social	Relaciones, apoyo y confianza con los demás	Facilitador	Sólido por sí mismo, pero actúa principalmente como una fuerza facilitadora, reforzando la capacidad de las personas en todos los demás ámbitos de la vida.
Financiero	Ahorros, seguridad, capacidad para hacer frente a una crisis	Prioridad	La puntuación más baja de las cinco, pero uno de los factores impulsores más fuertes. La mayor oportunidad con diferencia.
Digital	Confianza en la tecnología, ciberseguridad, IA	Prioridad	Puntuación modesta, el segundo factor más influyente. Una clara oportunidad de inversión.

La resiliencia financiera es una oportunidad clave para la acción.

La resiliencia financiera es la vulnerabilidad global más evidente y constante, y uno de los factores impulsores más importantes de la resiliencia.

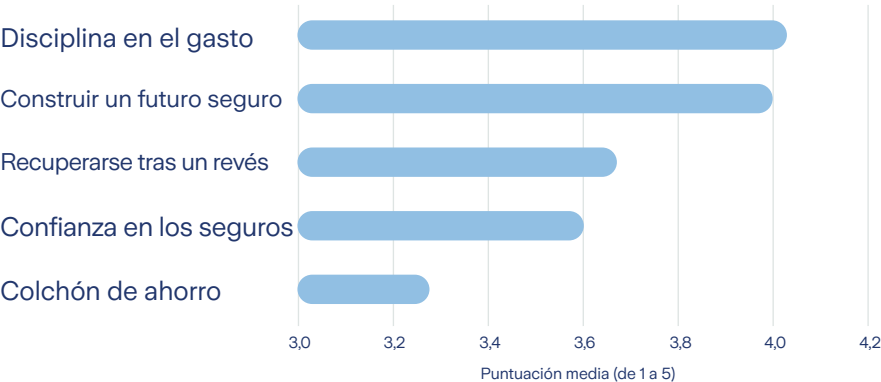
El dinero es el ámbito en el que la resiliencia se pone a prueba con mayor intensidad. Aunque la mayoría de las personas suelen confiar en su capacidad para adaptarse a los retos de la vida, son muchas menos las que se sienten seguras desde el punto de vista financiero. No se trata solo de una diferencia de mentalidad: la verdadera resiliencia requiere recursos reales a los que recurrir, no solo la actitud adecuada.

Tampoco se trata únicamente de un problema de ingresos. La verdadera resiliencia financiera consiste en si una persona es capaz de recuperarse de un revés, planificar con antelación y hacer frente a lo inesperado. Y aunque la mayoría de las personas afirman que gastan de forma responsable y piensan en el futuro, su confianza financiera sigue estando por detrás de todo lo demás, lo que las deja estructuralmente desprotegidas frente a las perturbaciones financieras a corto plazo.

Solo el 43 % obtiene una puntuación alta en resiliencia financiera, frente al 70 % en resiliencia general.

El colchón de ahorros es el aspecto de la encuesta con peor puntuación. Solo el 51 % se siente seguro de que tendría ahorros suficientes para cubrir unos meses sin ingresos.

Muchos se sienten desprotegidos. Solo el 61 % confía en que su cobertura de seguro actual satisfaga sus necesidades.



Pasemos a la acción

Hacer del ahorro la opción por defecto, no una decisión.

La palanca que más influye en esto no es la educación, sino la opción por defecto. Los planes de ahorro en nómina con adhesión voluntaria suelen tener una participación de un solo dígito; las pruebas realizadas por las empresas con planes de ahorro en nómina con exclusión voluntaria alcanzaron a aproximadamente la mitad de los empleados.⁶ El mismo plan, el mismo coste, un solo cambio de diseño.

Reducir la falta de confianza en los seguros.

Mejora la comprensión en lugar de añadir opciones. Cuando se ofrecen a los empleados opciones muy amplias, una gran parte elige planes que, objetivamente, ofrecen un peor valor, y a la mayoría le cuesta aplicar conceptos básicos de reparto de costes.⁸ Selecciona una oferta más reducida, explica la cobertura mediante situaciones de la vida real y comprueba si la gente lo ha entendido, no si está satisfecha.

Aprovecha los momentos clave.

Involucre a los empleados durante las principales transiciones de la vida y la carrera profesional. Implemente intervenciones conductuales —como comprometer de antemano los futuros aumentos salariales para el ahorro— para aumentar exponencialmente las tasas de ahorro.⁷ Automatice los recordatorios de revisión del ahorro y los seguros para que se activen durante hitos clave como revisiones salariales, bonificaciones, ascensos, permisos parentales y

La alfabetización digital como la próxima frontera para la adaptabilidad de la fuerza laboral.

El uso de la IA surge como una nueva dimensión de la resiliencia.

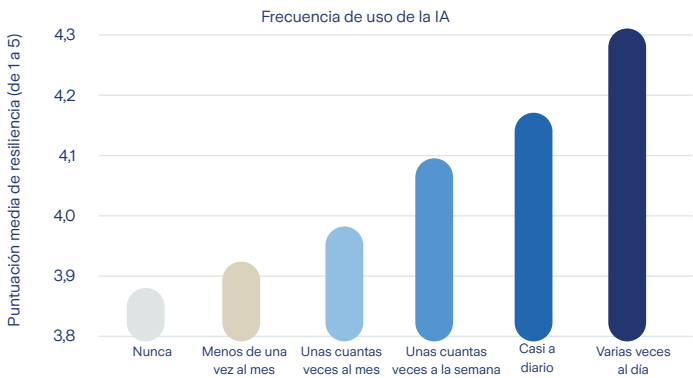


El ámbito digital, especialmente la confianza en la ciberseguridad y la adaptación a las nuevas tecnologías se está convirtiendo en una parte cada vez más importante de la resiliencia a medida que el trabajo se basa cada vez más en la tecnología.

La resiliencia aumenta de forma constante con la frecuencia con la que las personas utilizan la IA generativa: los usuarios diarios obtienen las puntuaciones más altas, y esta relación se mantiene en todos los países incluso tras tener en cuenta la edad, la formación, los ingresos y otros factores.

La fuerte relación observada entre el uso de la IA y el ámbito digital muestra que la adaptación ya no se limita a los retos financieros, físicos o psicológicos, sino que implica cada vez más la capacidad de afrontar los rápidos cambios tecnológicos con confianza, en lugar de con aprensión.

Aunque será necesario realizar estudios longitudinales para determinar si el uso de la IA mejora activamente la resiliencia o simplemente la refleja, los resultados actuales indican que el dominio de la IA se está convirtiendo en un indicador cada vez más importante de la capacidad de adaptación de la población activa.



Las disparidades en las competencias digitales pueden convertirse en una nueva frontera de la desigualdad en materia de resiliencia.

El uso diario de la IA es más habitual entre los trabajadores de oficina más jóvenes, especialmente entre aquellos que ocupan puestos tecnológicos, profesionales y directivos. También aumenta con el nivel educativo y los ingresos.

La destreza tecnológica no equivale a la resiliencia digital

La resiliencia digital es algo más que el dominio de la tecnología. Las capacidades básicas de ciberseguridad de los empleados siguen siendo sorprendentemente bajas, debido a una doble vulnerabilidad: una falta generalizada de medidas de seguridad proactivas, combinada con la falta de claridad sobre a quién acudir en busca de ayuda fiable durante una brecha de seguridad activa.

Pasemos a la acción

Céntrate en la mentalidad, no solo en la exposición

Diseña programas que den a las personas permiso y tiempo protegido para probar nuevas herramientas. Esto transforma a los «pasajeros» —que ven los cambios tecnológicos con ansiedad— en «pilotos» activos que tratan la tecnología como un colaborador creativo.⁹ Para mantener esta mentalidad, desplaza el enfoque de la mera productividad hacia el aprendizaje práctico y el intercambio de errores. Apoyar la experimentación estructurada ayuda a los empleados a normalizar la incertidumbre, lo que fomenta directamente su aprendizaje adaptativo y su flexibilidad cognitiva.

Cierra la brecha de acceso cuanto antes.

La adopción tiende a concentrarse en los empleados más jóvenes, con mayores ingresos y de cuello blanco. Si no se aborda, esto se convierte en una nueva brecha de resiliencia. Da prioridad al tiempo dedicado y a la alfabetización digital para aquellos que actualmente se quedan atrás.

No hay que olvidar lo básico.

Integra la ciberseguridad básica en la formación fundamental en alfabetización digital y pasa del cumplimiento pasivo a la creación activa de hábitos.

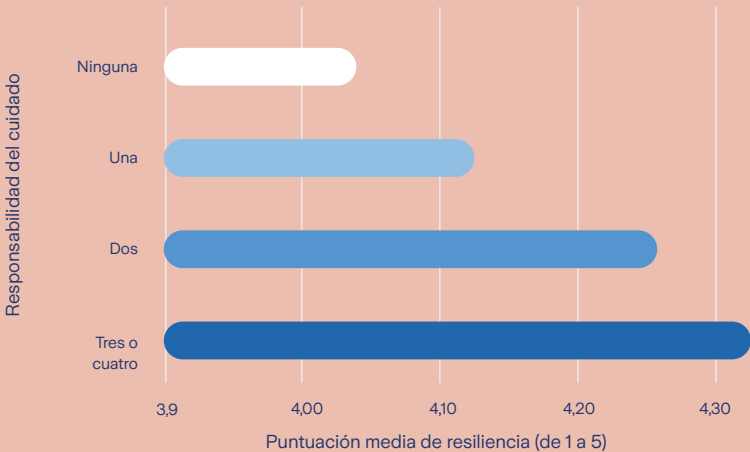
Resiliencia construida por la comunidad: el cuidado de otras personas como facilitador social.

El cuidado de otras personas es un catalizador de la resiliencia, no una carga.

El apoyo comunitario es la carencia más evidente en el ámbito social y uno de los aspectos con peor puntuación de toda la encuesta. Sin embargo, los cuidadores declaran contar con un apoyo comunitario notablemente mayor que los no cuidadores, y esta ventaja no se limita al ámbito social.

Los cuidadores obtienen puntuaciones más altas en los cinco ámbitos de la vida y un nivel de resiliencia general significativamente mayor que los no cuidadores. Vale la pena detenerse en esto: refuta la idea de que el cuidado de otras personas solo agota a las personas. El cuidado de otras personas también alimenta los pilares en los que se basa la resiliencia: el sentido de propósito, la conexión y la adaptabilidad.

Esa fortaleza, sin embargo, no es ilimitada. Las modalidades de trabajo flexibles, los responsables que ofrecen apoyo y unas políticas significativas en materia de cuidados siguen siendo esenciales para garantizar que el cuidado de personas siga fomentando la resiliencia en lugar de mermarla con el paso del tiempo.



Resiliencia media según el número de responsabilidades de cuidado, incluyendo el cuidado de menores de 18 años, personas con discapacidad, padres o familiares mayores, así como personas ajenas a la familia.



Pasemos a la acción

No adoptes automáticamente una perspectiva centrada en la vulnerabilidad.

Los empleados que asumen responsabilidades de cuidado suelen aportar auténticas fortalezas de resiliencia, no solo una carga adicional. Reconoce y aprovecha eso, en lugar de tratar automáticamente a los cuidadores como un grupo intrínsecamente vulnerable.

Apoya esa fortaleza para que no se vea mermada.

Las fortalezas no eliminan la presión práctica. Invierte en modalidades de trabajo flexibles, permisos para cuidadores, responsables que brinden apoyo y ayudas económicas específicas, de modo que el cuidado siga fomentando la resiliencia en lugar de mermarla con el tiempo.

El sueño como base silenciosa de la resiliencia.

Dormir bien mejora todos los ámbitos de la vida, no solo la salud, y, precisamente porque parece tan sencillo, es lo más fácil de pasar por alto.

Las personas que duermen mejor muestran una resiliencia notablemente mayor. En lugar de presentar un efecto umbral, la relación es casi lineal, lo que sugiere que incluso las mejoras graduales en el sueño se asocian con una mayor capacidad de adaptación. Es una de las diferencias de comportamiento más significativas que hemos encontrado en todo el informe, y se manifiesta en los cinco ámbitos de la vida.

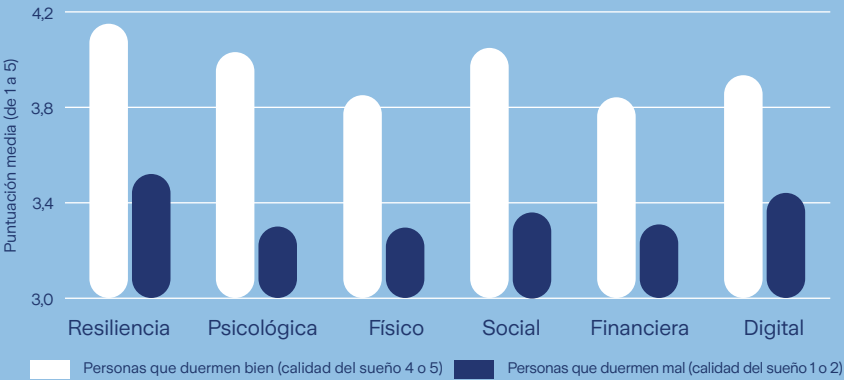
No podemos demostrar qué es lo que viene primero, pero el patrón es lo suficientemente sólido y consistente como para que el sueño merezca una atención real, no como un hábito personal, sino como algo que las organizaciones pueden ayudar a cambiar de verdad.



El sueño no se distribuye de manera uniforme.

Los empleados con ingresos más bajos, las mujeres y los trabajadores manuales duermen peor, y esto también se refleja en los perfiles de resiliencia: Los «Motores del cambio» informan de una calidad del sueño significativamente mayor que el perfil «Strained» (3,81 frente a 2,63).

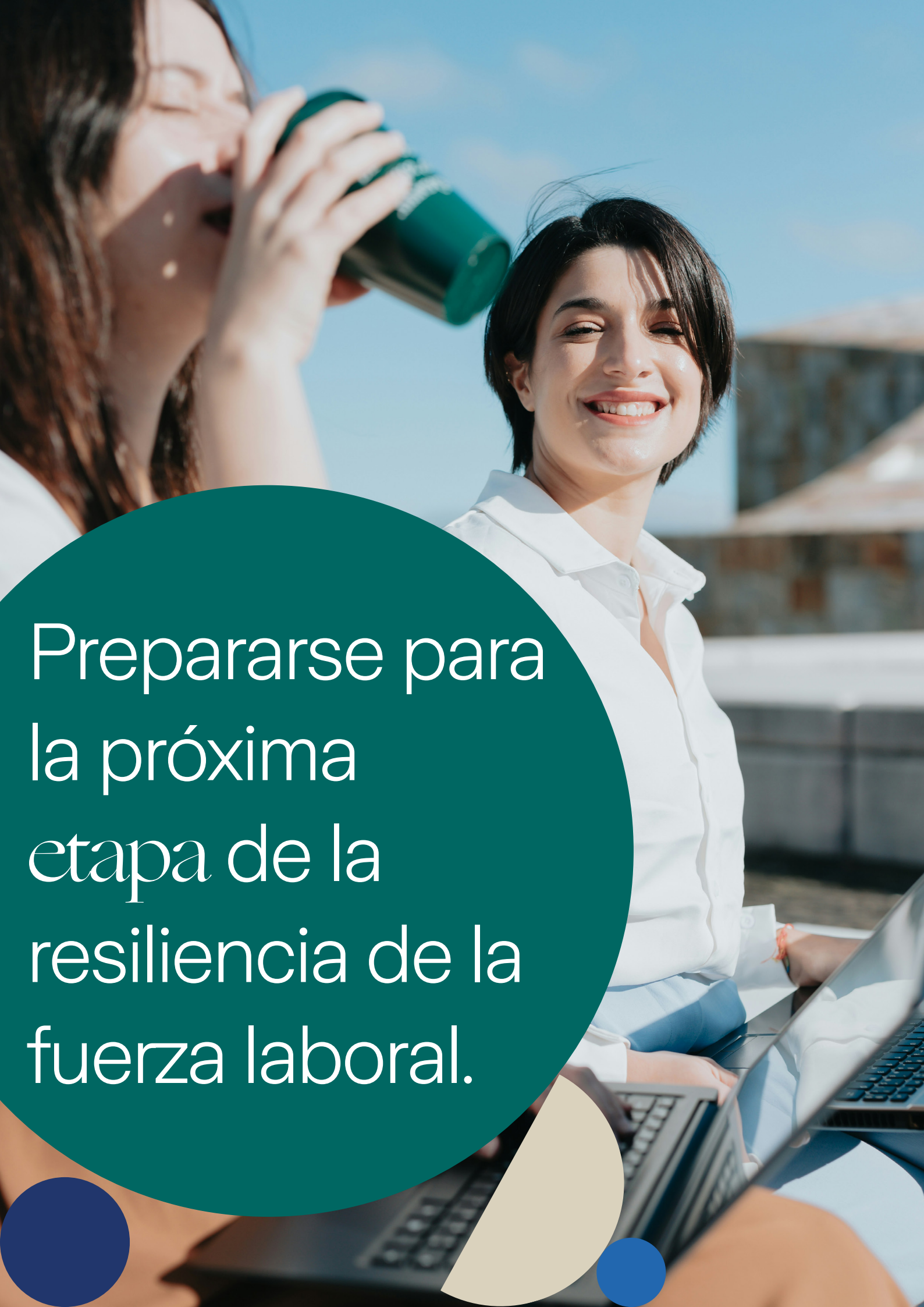
Aunque la calidad del sueño varía considerablemente de un país a otro, la relación entre el sueño y la resiliencia se mantiene en todos los países.



Pasemos a la acción

Incorpora el sueño en la estrategia de bienestar de forma deliberada, no como algo secundario.

El sueño es una herramienta excepcional que afecta a toda la fuerza laboral. Las organizaciones pueden crear las condiciones que favorezcan un mejor sueño mediante expectativas realistas en cuanto a la carga de trabajo, horarios flexibles, culturas que favorezcan la recuperación y enfoques que desalienten la disponibilidad constante.¹⁰ Estas medidas ayudan a los empleados a mantener la energía y la adaptabilidad necesarias para afrontar el cambio.



Prepararse para
la próxima
etapa de la
resiliencia de la
fuerza laboral.

Prioridades prácticas para empleadores y líderes.

Mantener el bienestar a través de la resiliencia.

El cambio más evidente que este informe pide a las organizaciones es fácil de expresar, pero más difícil de poner en práctica: ir más allá de la mera medición de los resultados de bienestar y empezar a comprender qué es lo que realmente impulsa la resiliencia en la fuerza laboral. Los perfiles de resiliencia hablan por sí solos. Dos empleados pueden parecer idénticos sobre el papel y, sin embargo, presentar combinaciones de fortalezas y tensiones totalmente diferentes.

Tres vías para que las organizaciones fomenten la resiliencia de las personas.



Directamente

a través de las condiciones laborales, las prestaciones y las relaciones que las personas mantienen en el trabajo.



De desarrollo

a través de la formación y el desarrollo de capacidades reales.



Indirecta

mediante la creación de entornos en los que los recursos personales y sociales de las personas tengan espacio para crecer.



La oportunidad de actuar con ventaja.

La resiliencia es un indicador adelantado del riesgo organizativo. Se entiende mejor como un sistema de alerta temprana y, cada vez más, como una ventaja de la fuerza laboral por derecho propio. Dado que mira hacia el futuro en lugar de hacia el pasado, su seguimiento ofrece a las organizaciones algo poco común: una auténtica ventaja inicial y la oportunidad de actuar antes de que la presión se convierta en una crisis. Esa ventaja inicial se traduce en una ventaja competitiva real: la resiliencia es 2,5 veces más predictiva del rendimiento laboral que los ingresos, lo que la convierte en una de las palancas más potentes de que disponen realmente los empleadores.

Un motivo para el optimismo y para vivir la vida con preparación.

La conclusión más importante que se extrae de estos datos es la posibilidad: la resiliencia es medible, comprensible y, lo más importante, se puede poner en práctica. Es una combinación de rasgos y capacidades, como habilidades y recursos, que pueden desarrollarse de forma intencionada por parte de las organizaciones, los responsables políticos y las personas. La incertidumbre no es algo que deba temerse: podemos afrontarla preparados para lo que venga después.



Metodología y preguntas de la encuesta.



Qué preguntamos

La metodología utilizada para desarrollar el Índice de Resiliencia Personal se basa en una investigación interdisciplinar que recoge más de 130 artículos académicos de los ámbitos de la psicología, la sociología, la economía, la salud pública y los estudios organizativos. A partir de un conjunto inicial de más de 1.000 ítems candidatos, un proceso de validación empírica psicométrica en dos fases redujo esta lista, confirmando la separación de factores y la coherencia en todo el marco, y conservando únicamente aquellos ítems que miden la resiliencia tanto como resultado como producto de la interacción entre los distintos ámbitos de la vida.

Respuestas basadas en una escala de acuerdo de cinco puntos:
Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo

Resiliencia general	- Intento aprender nuevas habilidades para poder seguir adaptándome cuando las cosas cambian. - Reflexiono regularmente sobre cómo gestiono mi trabajo y mis responsabilidades y busco formas de mejorar. - Busco soluciones creativas cuando me enfrento a situaciones difíciles. - Estoy abierto a probar cosas nuevas, incluso cuando me parecen un reto. - Creo que, con el esfuerzo suficiente, normalmente puedo resolver problemas difíciles. - Tengo confianza en que puedo alcanzar mis objetivos, incluso cuando me enfrento a retos.
Psicológico	- En general, estoy satisfecho con mi vida actual. - Soy optimista respecto a mi futuro. - Llevo una vida con sentido y llena de propósito.
Físico	- Tomo medidas que favorecen mi salud, como descansar lo suficiente, comer bien y evitar hábitos nocivos. - Incluso cuando la vida se vuelve ajetreada o estresante, intento alimentarme de forma que favorezca mi salud. - Durante la última semana, he tenido la energía suficiente para hacer lo que tenía que hacer. - Me siento seguro de mi capacidad para cuidar de mi salud física.
Social	- Mi comunidad me apoya a la hora de adaptarme a los cambios o dificultades de la vida. - Cuando me enfrento a dificultades, mi familia me brinda el apoyo que necesito. - Mi vida familiar me parece estable, segura y predecible. - Mis compañeros de trabajo y yo colaboramos para afrontar los retos. - Las personas con las que trabajo me apoyan y son de fiar.
Financiero	- Tengo ahorros suficientes para cubrir mis gastos durante unos meses si dejara de tener ingresos. - Estoy seguro de que podría recuperarme económicamente tras un revés. - Estoy tomando medidas para construir un futuro financiero seguro. - Tengo cuidado de no gastar más dinero del que tengo. - Estoy seguro de que mi cobertura de seguro actual satisface mis necesidades.
Digital	- Reviso y actualizo periódicamente mi configuración de seguridad digital (por ejemplo, cambiando contraseñas, añadiendo protección adicional al iniciar sesión o comprobando las alertas de seguridad de mi cuenta). - Reviso mi configuración de privacidad para controlar quién puede ver mi información personal en Internet (por ejemplo, datos de contacto, fotos, ubicación o métodos de pago en aplicaciones y sitios web). - Si tuviera algún problema de seguridad en Internet (por ejemplo, una cuenta pirateada, un mensaje sospechoso o un cargo no autorizado), sabría dónde encontrar ayuda fiable. - Tras un problema de seguridad en línea (por ejemplo, una cuenta pirateada, un mensaje sospechoso o un cargo no autorizado), sé qué hacer para protegerme y evitar que se repitan problemas similares.

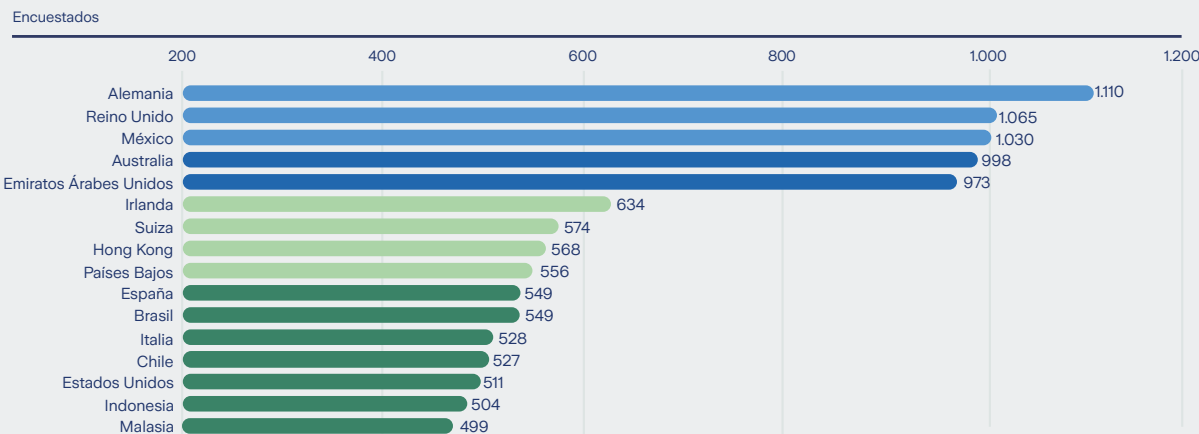
Además de las preguntas fundamentales sobre resiliencia, la encuesta también incluía preguntas sobre datos demográficos personales y laborales, bienestar, resultados laborales, uso de la IA y sueño, así como preguntas específicas de cada país para profundizar en los datos y ofrecer una perspectiva global completa.

Las preguntas de la encuesta incluidas en esta página forman parte del Índice de Resiliencia Personal, una herramienta propia de Zurich Insurance Group Ltd © 2026. Todos los derechos reservados. Se concede permiso para consultar y citar estos ítems de la encuesta con fines no comerciales, educativos, académicos, periodísticos y de revisión, siempre que se cite adecuadamente a Zurich Insurance Group Ltd. No se concede licencia alguna para reproducir, administrar, adaptar, distribuir o explotar comercialmente el Índice de Resiliencia Personal, sus ítems de encuesta o cualquier parte de su metodología subyacente. Cualquier uso del Índice de Resiliencia Personal o de los ítems de su encuesta con fines de recopilación de datos, evaluación comparativa o fines comerciales requiere la autorización explícita y por escrito de Zurich Insurance Group Ltd.

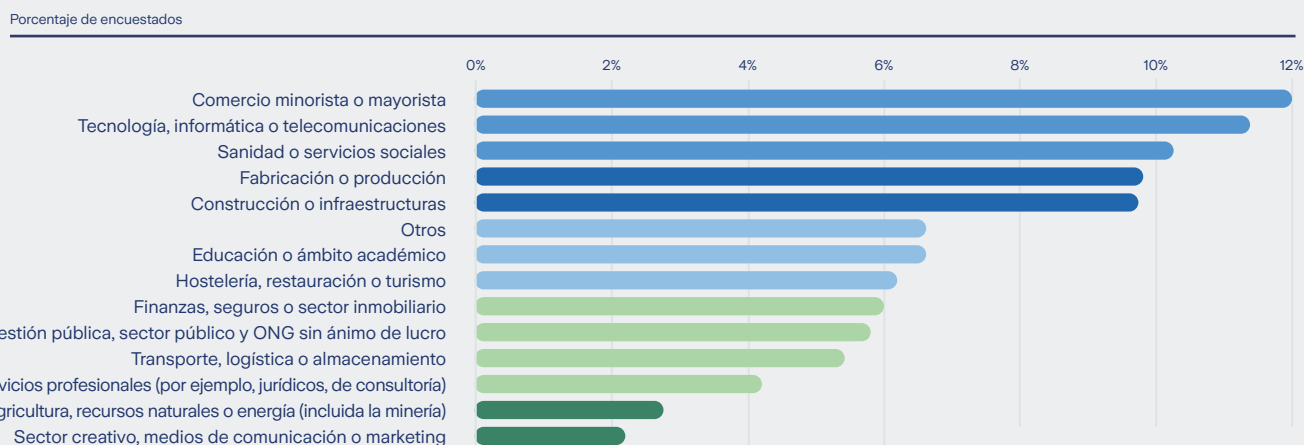
A quiénes se encuestó

El estudio se basa en las respuestas de 11.175 adultos en edad laboral de 16 países, con muestras por país que oscilan entre 499 y 1 110. Los encuestados tienen edades comprendidas entre los 18 y los 69 años, con una media de 38, y la muestra presenta un equilibrio de género casi perfecto, con un 49 % de mujeres y un 51 % de hombres.

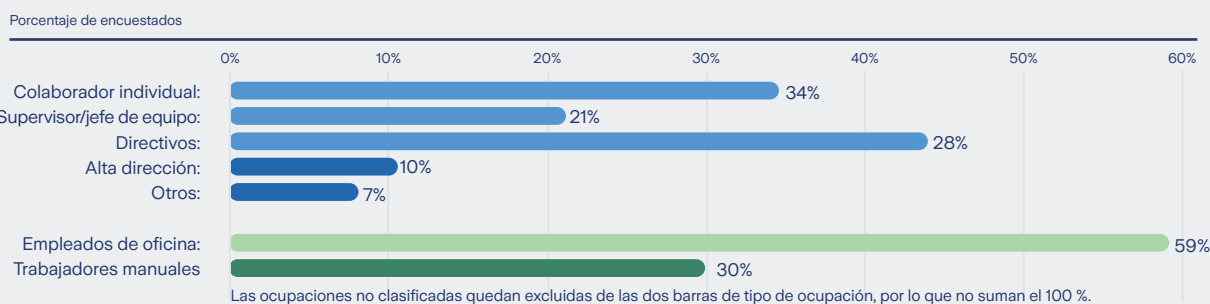
Encuestados por país



Encuestados por sector



Encuestados por nivel profesional y tipo de puesto



Distribución por edades

de 18 a 34 años

42%

de 35 a 49 años

38%

50 años o más

21%

Es posible que la suma de las cifras no alcance el 100 % debido al redondeo.

Fuentes

- 1 World Health Organization, & International Labour Organization. (2022). Mental health at work: Policy brief.
 - 2 Gallup. (2026). State of the global workplace.
 - 3 World Economic Forum. (2025). Executive opinion survey. World Economic Forum Centre for the New Economy and Society.
- Hofstede Insights. (2013). Country comparison tool: Individualism. Accessed August 2026.
- Regier, C., Cunningham, S., Fleming, W., Kirienko, A., Kaats, M., & De Neve, J.-E. (2024). Work wellbeing playbook: A systematic review of evidence-based interventions to improve employee wellbeing. World Wellbeing Movement.
- 6 Nest Insight. (2023). Opt-out autosave at work.
 - 7 Bhargava, S., Loewenstein, G., & Sydnor, J. (2017). Choose to lose: Health plan choices from a menu with dominated option. *Quarterly Journal of Economics*, 132(3), 1319–1372.
 - 8 Thaler, R. H., & Benartzi, S. (2004). Save More Tomorrow: Using behavioral economics to increase employee saving. *Journal of Political Economy*, 112(S1), S164–S187.
 - 9 BetterUp Labs, Stanford Social Media Lab. (2025). Pilots vs. passengers: AI adoption and productivity.
 - 10 Litwiller, B., Snyder, L. A., Taylor, W. D., & Steele, L. M. (2017). The relationship between sleep and work: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 682–699.



Esta publicación ha sido elaborada por Zurich Insurance Group Ltd y Oxford Research & Development Partners, y las opiniones expresadas en ella son las de Zurich Insurance Group Ltd y Oxford Research & Development Partners a la fecha de redacción y están sujetas a cambios sin previo aviso. Esta publicación se ha elaborado con fines meramente informativos. Toda la información contenida en esta publicación se ha recopilado y obtenido de fuentes que se consideran fiables y creíbles, pero ni Zurich Insurance Group Ltd ni ninguna de sus filiales (el «Grupo») ni Oxford Research & Development Partners ofrecen garantía alguna, expresa o implícita, en cuanto a su exactitud o exhaustividad. Esta publicación no pretende constituir asesoramiento jurídico, de suscripción, financiero, de inversión ni de ningún otro tipo de carácter profesional. El Grupo y Oxford Research & Development Partners declinan toda responsabilidad derivada del uso de esta publicación o de la confianza depositada en ella. Ciertas declaraciones de esta publicación son declaraciones prospectivas, incluidas, entre otras, aquellas que predicen o indican acontecimientos, tendencias, planes, desarrollos u objetivos futuros. No debe depositarse una confianza indebida en dichas declaraciones, ya que, por su propia naturaleza, están sujetas a riesgos e incertidumbres conocidos y desconocidos, y pueden verse afectadas por numerosos factores imprevisibles. El contenido de esta publicación tampoco está vinculado a ningún producto de seguros específico ni garantiza la cobertura en virtud de ninguna póliza de seguros. Esta publicación no puede distribuirse ni reproducirse, ni en su totalidad ni en parte, en otros canales de comunicación sin el permiso previo por escrito de Zurich Insurance Group Ltd, My thenquai 2, 8002 Zúrich, Suiza. Ni Zurich Insurance Group Ltd ni ninguna de sus filiales ni Oxford Research & Development Partners aceptan responsabilidad alguna por cualquier pérdida derivada del uso o la distribución de esta publicación. Esta publicación no constituye una oferta ni una invitación para la venta o compra de valores en ninguna jurisdicción.