

EL FUTURO REAL DEL TRABAJO

01

la cuestión del

RENDIMIENTO

SECCIÓN 1

¿Cuál es el futuro real del trabajo?

SECCIÓN 2

Muchos empleados prevén cambios sustanciales en la manera de trabajar

SECCIÓN 3

Más allá de la gestión del rendimiento

SECCIÓN 4

Contar con buenos gestores es más importante que nunca

Estándares de copyright

Este documento contiene materiales de investigación sujetos a derechos de autor y de marca registrada que son propiedad de Gallup, Inc. En consecuencia, las leyes y penas internacionales y nacionales que garantizan la protección de las patentes, el copyright, las marcas comerciales y los secretos profesionales protegen las ideas, los conceptos y las recomendaciones expuestos en este documento.

Los materiales incluidos en este documento y el propio documento pueden descargarse o copiarse, a condición de que todas las copias conserven los derechos de autor, marca registrada y otros avisos de propiedad correspondientes. No se pueden realizar cambios en este documento sin la autorización expresa por escrito de Gallup, Inc.

Cualquier referencia a este documento, ya sea en su totalidad o en parte, en cualquier página web debe proporcionar un enlace al documento original en su totalidad. A excepción de lo dispuesto expresamente en este documento, la transmisión de este material no se interpretará como la concesión de una licencia de ningún tipo en virtud de las patentes, copyright o marcas comerciales que son propiedad o están bajo la supervisión de Gallup.

Gallup® es una marca comercial de Gallup, Inc. Todos los derechos reservados. El resto de marcas comerciales y copyrights son propiedad de sus respectivos propietarios.

¿Cuál es el futuro real del trabajo?

01

*Nuestro objetivo con el estudio **El futuro real del trabajo** es ofrecer, de manera concisa, asesoramiento útil basado en las actitudes y comportamientos de los empleados de las principales economías de todo el mundo para ayudar a las organizaciones a abordar las complejas cuestiones que surgen debido a una serie de fuerzas globales disruptivas.*

Entre las tendencias que han afectado a la psicología de los trabajadores durante la última década, destacan dos. La primera es el ritmo acelerado de cambio en la forma de realizar el trabajo; la tecnología digital ha supuesto un cambio radical en las herramientas que los empleados utilizan, los lugares donde trabajan, y la forma de colaborar y organizarse. La segunda tendencia es la lenta y, a menudo, dolorosa recuperación tras la peor recesión económica de los últimos años: una crisis devastadora que pocos veían venir y que ha dejado una serie de fracturas políticas y sociales en todo el mundo a las que continuamos enfrentándonos una década después.

No es difícil comprender que estos dos acontecimientos hayan traído consigo un afán por anticiparse a las fuerzas que puedan afectar a los trabajadores durante la próxima década. "El futuro del trabajo" se ha convertido en un tema de gran interés, foco de cientos de libros, artículos y conferencias recientes. El diálogo resultante ha hecho valiosas aportaciones para una mejor comprensión de determinadas áreas, tales como las ramificaciones de inteligencia artificial (IA) y la tendencia hacia modelos de trabajo eventual y autónomo. Sin embargo, se ha centrado menos en cómo estos factores afectan a la esfera psicológica de los empleados, un factor clave que definirá cómo será el verdadero futuro del trabajo a medida que las organizaciones se reestructuran para adaptarse a las nuevas tecnologías y a los cambios en los mercados.

Los líderes necesitan saber más acerca de cómo los empleados responderán a las exigencias de las nuevas realidades empresariales, y cómo las estrategias corporativas deben adaptarse en consecuencia. Nuestro objetivo con el estudio **El futuro real del trabajo** es ofrecer, de manera concisa, asesoramiento útil basado en las actitudes y comportamientos de los empleados de las principales economías de todo el mundo para ayudar a las organizaciones a abordar las complejas cuestiones que surgen debido a una serie de fuerzas globales disruptivas.

Muchos empleados prevén cambios sustanciales en la manera de trabajar

02

Relativamente pocos empleados de Reino Unido, Alemania, Francia y España están preocupados por la posible desaparición de sus puestos de trabajo.

Algunas predicciones sobre el futuro del trabajo han sido, por decirlo de algún modo, catastróficas. En su reciente éxito de ventas *Homo Deus*, por ejemplo, el historiador israelí Yuval Noah Harari analiza la posibilidad de una creciente clase "inútil" de personas, cuyas competencias han quedado obsoletas por la automatización y la inteligencia artificial. Sin embargo, en un estudio reciente a empleados de Reino Unido, Alemania, Francia y España, Gallup ha observado que relativamente pocos empleados de estos cuatro países están preocupados realmente por la posible desaparición de sus puestos de trabajo. El 17 % de empleados franceses dice que es "muy probable" o "algo probable" que sus actuales puestos de trabajo sean eliminados en los próximos cinco años como resultado de las nuevas tecnologías, así como un 13 % de los empleados británicos, el 8 % de los españoles y el 7 % de los alemanes.

De hecho, los empleados que afirman que se han producido cambios tecnológicos en su trabajo en 2017 ven más probable que esos cambios aumenten su productividad y la demanda de personas con sus competencias en los próximos tres años, aunque los resultados varían considerablemente de un país a otro. ➤

¿Cómo influirán los cambios tecnológicos en su trabajo en los próximos tres años?
 ¿Aumentará, disminuirá o permanecerá igual cada uno de los siguientes aspectos?
 Porcentajes de cada país que afirma "Aumentará" o "Disminuirá"

	FRANCIA		ALEMANIA		ESPAÑA		REINO UNIDO	
	Aumentará	Disminuirá	Aumentará	Disminuirá	Aumentará	Disminuirá	Aumentará	Disminuirá
Su productividad laboral	66 %	7 %	37 %	1 %	51 %	6 %	70 %	7 %
Exigencias sobre rendimiento en el trabajo	62 %	6 %	33 %	7 %	47 %	4 %	66 %	5 %
Demanda de sus competencias	52 %	9 %	43 %	2 %	37 %	6 %	30 %	7 %
Balance de la vida laboral y familiar	23 %	16 %	15 %	9 %	13 %	5 %	19 %	15 %
Riesgo para su salud	18 %	13 %	21 %	10 %	15 %	11 %	9 %	21 %
Riesgo de perder su trabajo	11 %	13 %	10 %	6 %	8 %	21 %	19 %	16 %

Alrededor de dos tercios de los trabajadores franceses y británicos afirman que su productividad aumentará, al igual que alrededor de la mitad de los trabajadores españoles y más de un tercio de los trabajadores alemanes. Sin embargo, los empleados de cada país son también más propensos a afirmar que los cambios tecnológicos plantearán nuevas exigencias en sus puestos de trabajo en los próximos años que lo contrario.



Muchas empresas europeas se ven frenadas por un sistema de gestión del rendimiento obsoleto

La conclusión general es que, aunque la mayoría de los empleados de los cuatro países estudiados no temen las consecuencias del avance tecnológico en su vida laboral, muchos anticipan cambios significativos en la forma de trabajar. Para mantener su valor a ojos de los empleadores, los trabajadores tendrán que pasar más tiempo haciendo cosas que a las máquinas les resulta difícil, como tomar la iniciativa, resolver problemas de forma creativa, colaborar eficazmente y moverse dentro de sus organizaciones para aumentar al máximo su contribución.

A su vez, las organizaciones tendrán que ajustar sus sistemas de gestión para ofrecer a los empleados mayor autonomía y flexibilidad, sin dejar por ello de mantener la rendición de cuentas y una alta productividad. Paradójicamente, en una era de automatización, las empresas que sepan adaptarse para aprovechar al máximo sus recursos humanos serán las que contarán con una ventaja competitiva. Es por eso que el interés en los análisis del talento (People Analytics, PA) está aumentando a medida que las empresas tratan de descifrar el código sobre cómo usar los datos para configurar su fuerza laboral con el fin de satisfacer sus exigencias futuras. Hasta la fecha, la mayoría de las empresas han sido incapaces de encontrar la respuesta y la productividad laboral ha sido alarmantemente plana en las economías más grandes de Europa desde 2010.

Los resultados de nuestra encuesta indican que la mayor parte de las organizaciones de Francia, Alemania, España y Reino Unido no están preparadas para una implementación eficaz de People Analytics. Uno de los principales obstáculos son los sistemas actuales de gestión del rendimiento, que suelen mantener incentivos rígidos y anticuados. En ninguno de los cuatro países, más del 30 % de los empleados estuvo definitivamente de acuerdo en que su rendimiento se gestione de una forma que les motive a hacer un trabajo extraordinario. ➤

Nuestros resultados indican

que la mayoría de

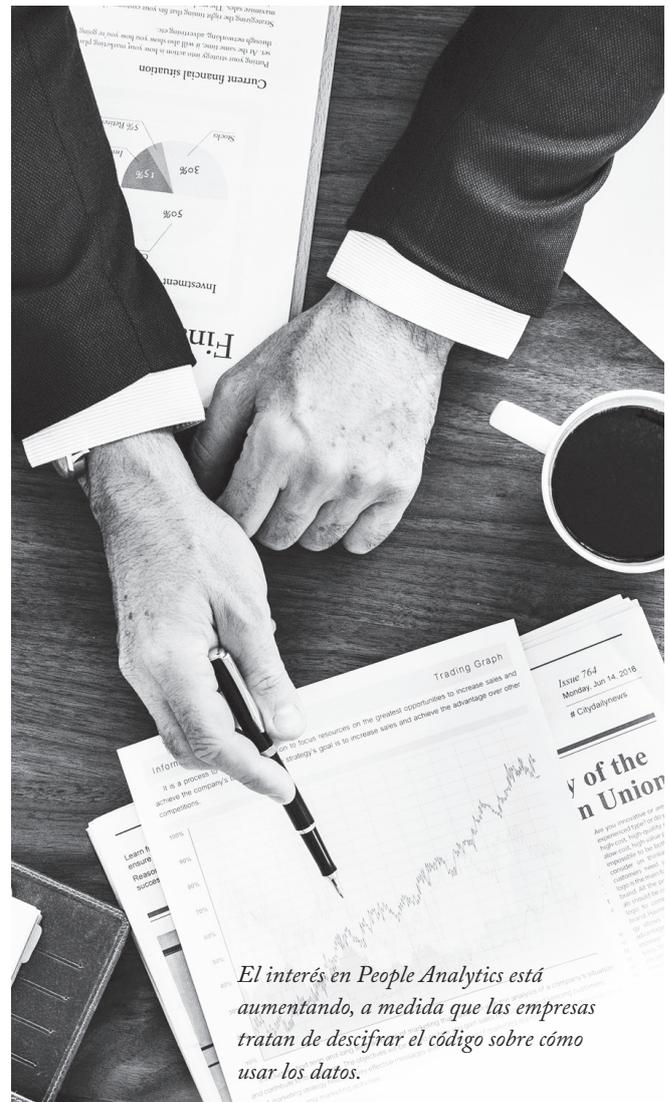
organizaciones de Francia,

Alemania, España y Reino

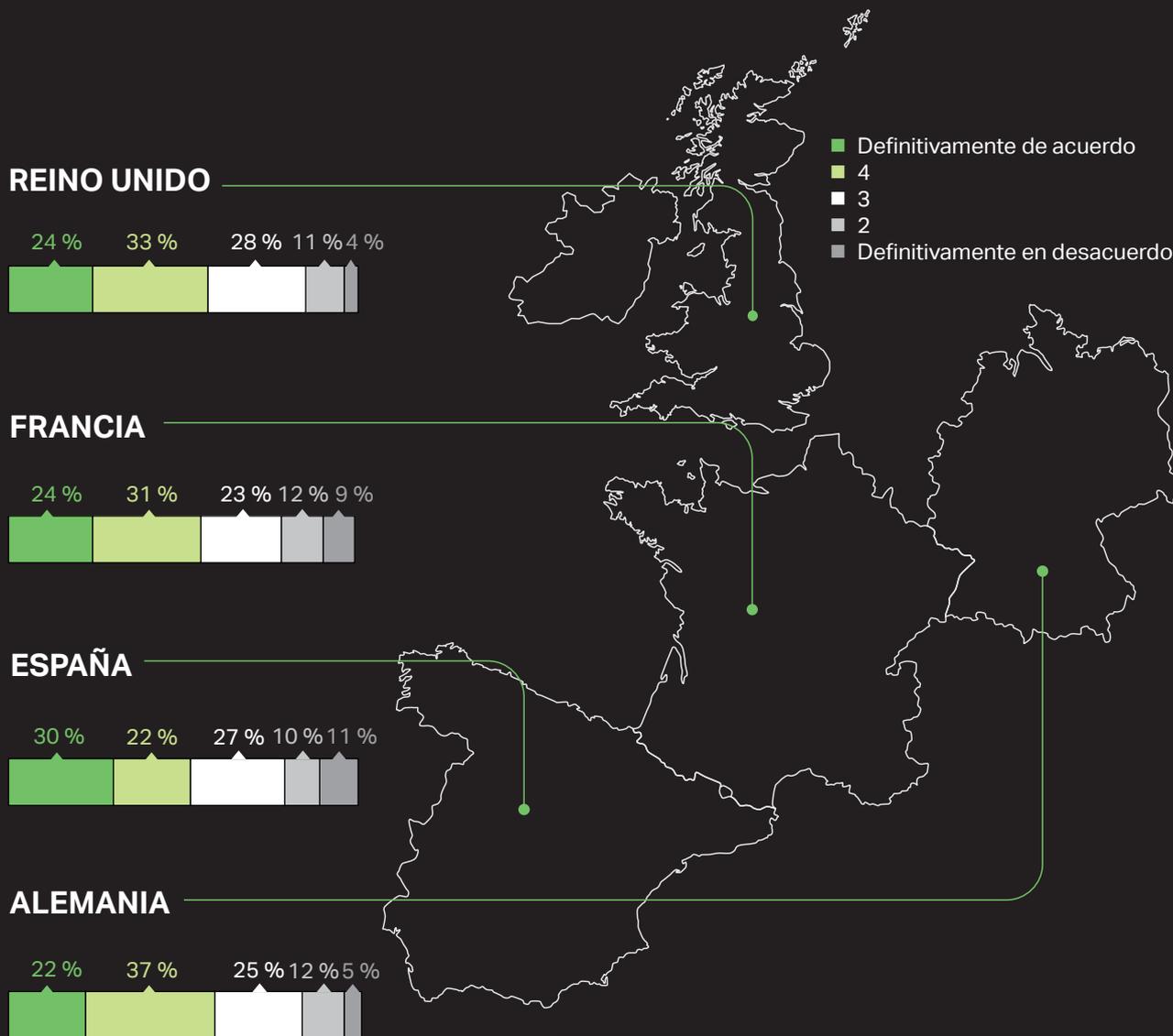
Unido no están preparadas

para implementar con éxito

People Analytics.



**¿Cuál es su nivel de acuerdo o de desacuerdo con la siguiente afirmación?
Mi rendimiento se gestiona de forma que me motiva a hacer un trabajo excepcional.**



En ninguno de los cuatro países, más del 30 % de los empleados estuvo definitivamente de acuerdo en que su rendimiento se gestiona de una forma que les motiva a hacer un trabajo extraordinario.

¿Por qué es tan importante la gestión del rendimiento para People Analytics?

Todos los proyectos de People Analytics tienen como meta "optimizar el rendimiento"; es decir, optimizar el tiempo y el esfuerzo de los empleados. Cuando construimos modelos para comprender y predecir la rotación de personal, nos centramos en los empleados de alto rendimiento, los que queremos mantener. Cuando exploramos patrones de colaboración, tratamos de averiguar de qué modo los empleados trabajan mejor en equipos. Cuando utilizamos algoritmos de aprendizaje automático para apoyar nuestra estrategia de contratación, nos preocupamos por el rendimiento futuro de los candidatos dentro de sus respectivos departamentos.

Para extraer información valiosa de cualquier análisis, las organizaciones tienen que garantizar primero que sus métricas de rendimiento son adecuadas para la implementación de PA. El trabajo de Gallup con empresas que tienen problemas con este aspecto apunta a dos consideraciones clave que ayudan a garantizar tanto un uso correcto de los datos de análisis como que las decisiones resultantes tengan los efectos previstos en el posicionamiento y la motivación de los empleados.

- 1) **Identificar los resultados correctos.** Identificar y medir el rendimiento de los empleados será más complicado, ya que muchos trabajos serán menos rutinarios. La consideración primordial a la hora de elegir métricas de rendimiento válidas es que reflejen el impacto de los individuos en la consecución de los objetivos de la organización, para lo que deben cumplir dos condiciones: 1) estar directamente relacionadas con el éxito de la organización y 2) estar en la esfera de control del empleado.

No cumplir con estas condiciones puede conducir a promover incentivos equivocados; por ejemplo, si se asocia el rendimiento del equipo de ventas al número de reuniones que tienen con clientes potenciales, intentarán organizar más reuniones, lo que no tiene por qué conducir necesariamente a más ventas. De los cuatro países, los empleados de Alemania son los que con más frecuencia afirman que pueden ver de qué manera los objetivos de su trabajo se conectan con los objetivos globales de la organización, seguidos por los de Reino Unido. Solo alrededor de uno de cada seis empleados (17 %) en España y Francia estuvo definitivamente de acuerdo con esta afirmación.

Análisis avanzados de la fuerza de trabajo

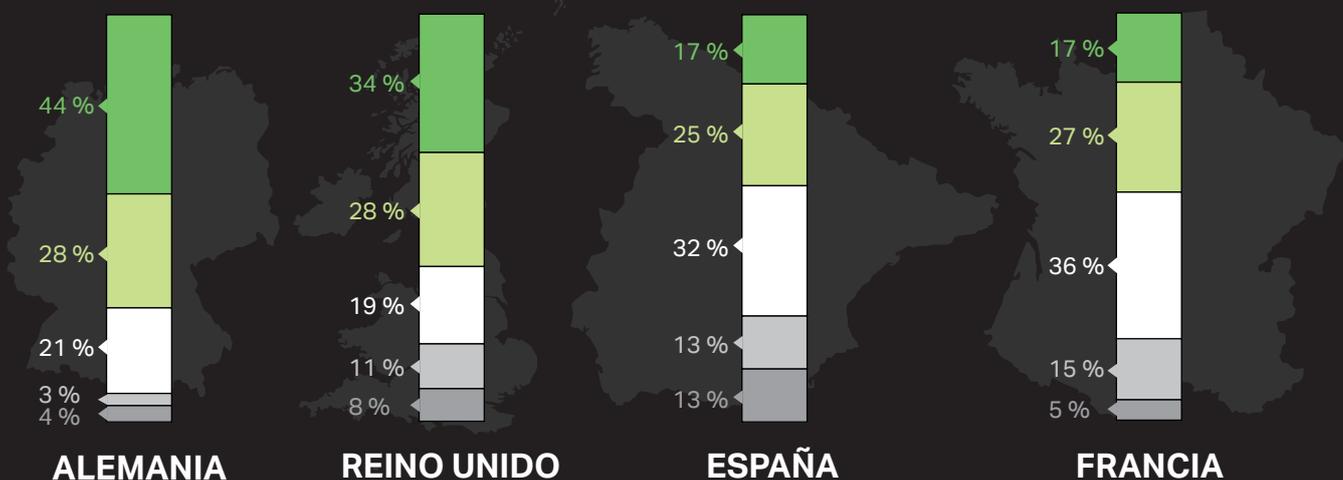
Asóciese con el experto mundial en investigación y análisis para hacer descubrimientos radicales acerca de su fuerza laboral y conectar esos descubrimientos directamente a sus estrategias de crecimiento.

Más información: gallup.com/workplace

GALLUP®

¿Cuál es su nivel de acuerdo o de desacuerdo con la siguiente afirmación? Entiendo cómo mis objetivos en el trabajo están conectados con los objetivos generales de la organización.

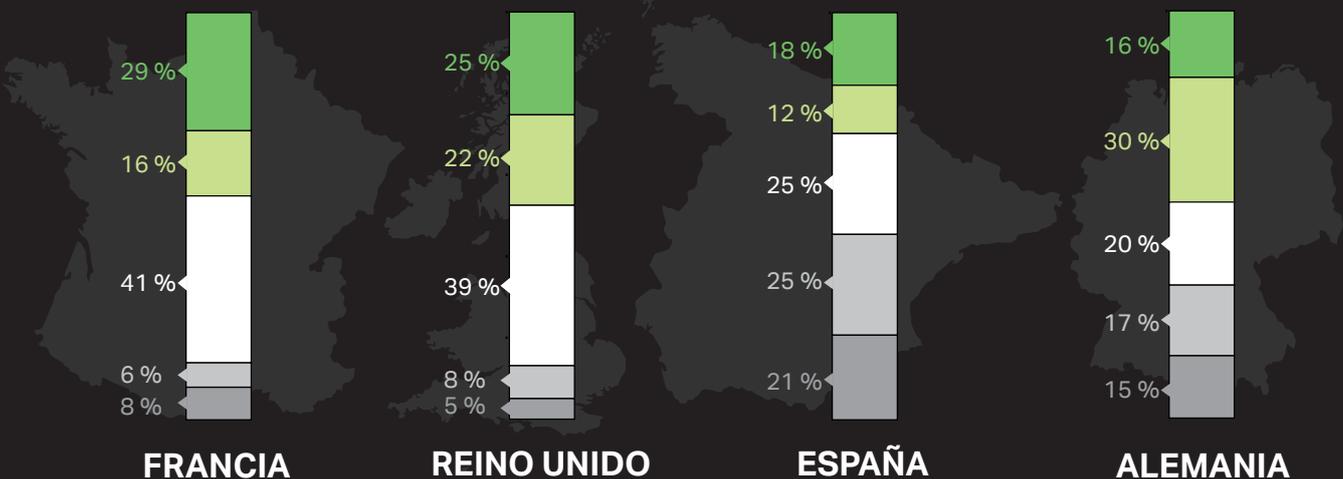
■ Definitivamente de acuerdo ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ Definitivamente en desacuerdo



Tal vez lo más alarmante es que menos de la mitad de los empleados de los cuatro países estuvo definitivamente o algo de acuerdo en que sus métricas de rendimiento están bajo su control. Esto implica que muchos de ellos no se sienten responsables de resultados en los que tienen una gran influencia.

¿Cuál es su nivel de acuerdo o de desacuerdo con la siguiente afirmación? Dispongo de indicadores de rendimiento que puedo controlar.

■ Definitivamente de acuerdo ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ Definitivamente en desacuerdo



◀ Identificar los resultados correctos para cada empleado significa, en última instancia, medir y analizar el rendimiento de una manera que refleje una visión bien estructurada del trabajo que hacen y el valor que aportan a sus puestos cada día. Cuando se utilizan métricas bien calibradas para captar la contribución de cada empleado, los gestores y los empleados pueden tener un diálogo más constructivo en cuanto al desarrollo personal se refiere.

En un estudio reciente, Gallup analizó 559 puestos de trabajo y 360 requisitos conductuales para identificar las responsabilidades que más importan a escala universal. Los resultados mostraron tres dominios en materia de rendimiento que describen de manera exhaustiva y predicen estadísticamente el éxito global en un puesto:

- 1 **Logro individual** (*mi trabajo*): resultados que los empleados deben alcanzar individualmente.
- 2 **Colaboración en equipo** (*mi equipo*): de qué modo un individuo se relaciona con otros miembros del equipo para alcanzar el éxito.
- 3 **Valor para el cliente** (*mi cliente*): el impacto que el trabajo de una persona tiene en un cliente. En este contexto, los clientes pueden ser internos o externos de la organización. Todos los empleados tienen clientes de algún tipo y adoptar un enfoque "centrado en el cliente" promueve unas expectativas de rendimiento en armonía con las necesidades de los clientes.

Al organizar las expectativas de rendimiento en torno a estos dominios, las organizaciones pueden garantizar unos logros e iniciativas de desarrollo centrados en una descripción bien estructurada de los aspectos clave del trabajo que más importan.

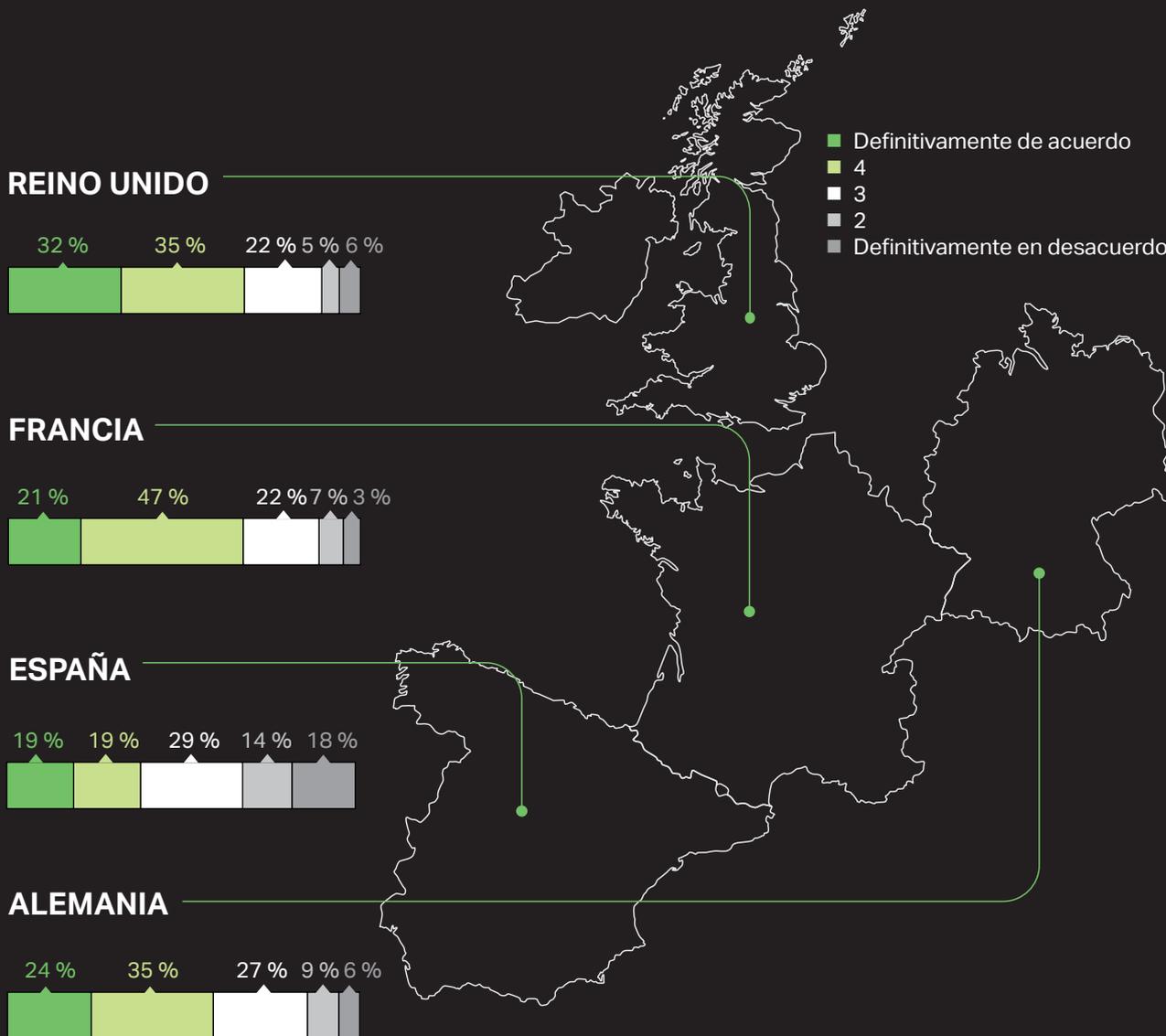
2) **Asegurar que todas las métricas de rendimiento sean transparentes y aceptadas por los empleados.** Como cualquier psicólogo puede dar fe, el proceso de analizar a las personas debe manejarse con cuidado y esto es cierto tanto para los gestores que emplean estrategias de PA como en la consulta de un terapeuta. Esta afirmación se debe a que la gente reacciona al ser analizada, y su reacción probablemente será negativa si sospecha que el analista no está actuando con intereses legítimos.

Por tanto, los líderes deben resistir la tentación de usar medidas de PA "clandestinas", con la esperanza de evitar la contaminación de los resultados haciendo que los empleados sean conscientes de que están siendo evaluados. A la gente le preocupa mucho el modo en que se mide su rendimiento, para cualquier fin. Pondrán un gran interés en averiguar cómo se hace, y probablemente lo logren (y, si no lo logran, es probable que los rumores —más acertados o menos— llenen el vacío).

Los empleados deberán también interpretar los criterios de evaluación como justos; de lo contrario, no es probable que cambien su comportamiento sobre la base de los resultados. Por ejemplo, si se mide el rendimiento de los empleados teniendo en cuenta la valoración subjetiva de su jefe en 15 competencias vagamente definidas y no asociadas directamente al éxito para la organización, podrían (justificadamente) descartar los resultados y, por tanto, todo el esfuerzo por analizar e influir en la métrica se malgastaría.

La proporción de empleados de España, Francia, Alemania y Reino Unido que está definitivamente de acuerdo en que las revisiones de rendimiento que se les hacen son justas va desde alrededor de una quinta parte (19 %) en España hasta alrededor de un tercio (32 %) en el Reino Unido. En Reino Unido y Francia, alrededor de dos tercios de los empleados están de acuerdo, al menos en parte, pero esta cifra desciende hasta el 59 % en Alemania y el 38 % en España. ▶

**¿Cuál es su nivel de acuerdo o de desacuerdo con la siguiente afirmación?
Las revisiones de rendimiento que recibo son justas.**



Es poco probable que el rápido ritmo de cambio al que los líderes empresariales deberán adaptarse a fin de mantenerse competitivos disminuya a corto plazo. Algunos analistas creen que la disrupción que la inteligencia artificial traerá en las próximas décadas será más drástica que nada de lo que hayamos visto en los últimos 50 años. El desafío de hoy es que las culturas de muchas organizaciones, como se refleja en la forma de medir y considerar el rendimiento

de los empleados, no son idóneas para incorporar nuevas fuentes de datos que pueden ayudar a sus empleados a adaptarse a estos cambios. Los líderes tienen, cada vez más, las herramientas que necesitan para tomar decisiones eficaces que permitan optimizar el capital humano de sus organizaciones, pero, a menos que utilicen esas herramientas con un espíritu de colaboración con los propios empleados, pueden acabar haciendo más mal que bien.

Más allá de la gestión del rendimiento

03

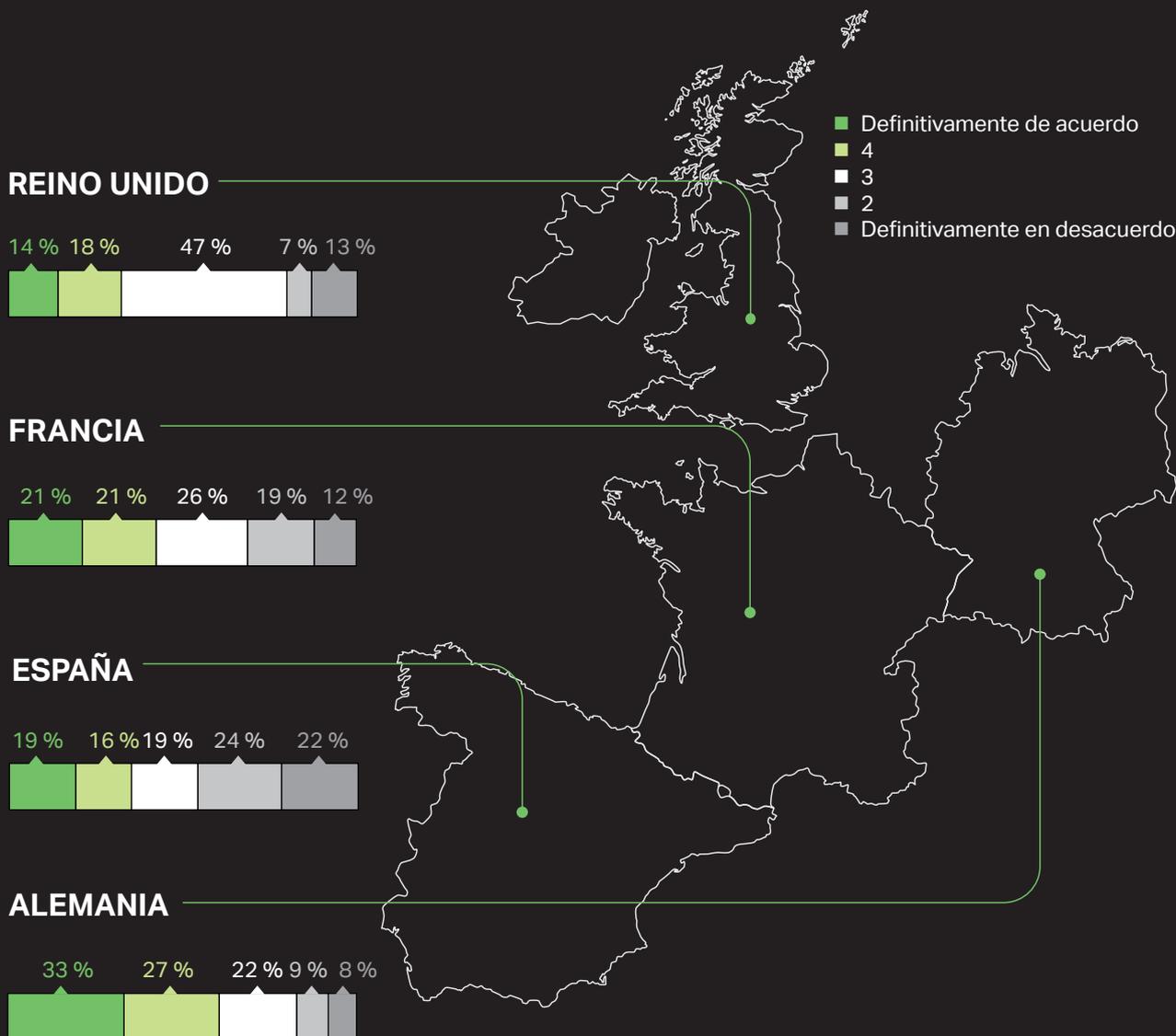
No hay indicador más importante de compromiso del empleado, especialmente entre los millenials, que la percepción de que tienen oportunidades de aprender y crecer dentro de su empresa. Sin embargo, muchas empresas europeas se quedan cortas en esta área.

Revisar las prácticas de gestión del rendimiento para incorporar de manera más efectiva los análisis de datos de RR. HH. también ofrece a los líderes empresariales la oportunidad de preparar a sus trabajadores para el futuro de otra manera: haciéndoles avanzar hacia una cultura de desarrollo continuo del rendimiento.

"Agilidad" se ha convertido en la palabra de moda en los últimos años a medida que los líderes han dado una prioridad cada vez mayor a la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y a las nuevas realidades empresariales. En medio de ese cambio constante, las empresas necesitan empleados versátiles y actualizar continuamente sus competencias. Las organizaciones bien gestionadas emparejan esta necesidad con las crecientes expectativas de los empleados en lo que se refiere a oportunidades continuas de formación y desarrollo profesional. No hay indicador más importante de compromiso del empleado, especialmente entre los *millenials*, que la percepción de que tienen oportunidades de aprender y crecer dentro de su empresa.

Los empleados alemanes son más propensos a sentir que tienen suficientes oportunidades de progresar en su empresa actual, pero, incluso en Alemania, solo un tercio está definitivamente de acuerdo. En España, Francia y Reino Unido, no más de uno de cada cinco trabajadores está definitivamente de acuerdo. Este sorprendentemente bajo nivel de acuerdo entre los empleados británicos es motivo de especial preocupación, puesto que muchas empresas de Reino Unido se enfrentan ya a problemas de retención de empleados debido a la incertidumbre creada tras el Brexit. ►

**¿Cuál es su nivel de acuerdo o de desacuerdo con la siguiente afirmación?
Hay suficientes oportunidades de crecimiento para mí en mi empresa actual.**



En términos más generales, la idea de que muchas empresas europeas podrían no estar preparadas para ayudar a sus empleados a satisfacer la creciente necesidad de un aprendizaje y desarrollo continuos es motivo de preocupación importante a largo plazo. No solo implica una escasa capacidad de adaptación de la fuerza de trabajo, sino que, además, puede hacer que muchos empleados no se sientan preparados para los avances tecnológicos, lo que reduce la eficiencia en la implantación de nuevas tecnologías.

Las empresas que entienden la importancia de las estrategias de desarrollo del rendimiento invierten en el futuro y garantizan la disponibilidad de oportunidades de formación y desarrollo de gran calidad. Muchas forman gestores y asesores que ayudan a los empleados a mantener el rumbo en lo referente a sus objetivos de desarrollo, incorporando a menudo estos objetivos como métrica del rendimiento individual. De esa manera, los gestores están en mejores condiciones para utilizar las conversaciones sobre el rendimiento como oportunidades para mantener a los empleados motivados, al encajar en los criterios de evaluación los objetivos de desarrollo y metas personales.

Contar con buenos gestores es más importante que nunca

04

Muchos trabajadores del Reino Unido, Francia, España y Alemania afirman recibir retroalimentación por parte de sus supervisores con relativamente poca frecuencia.

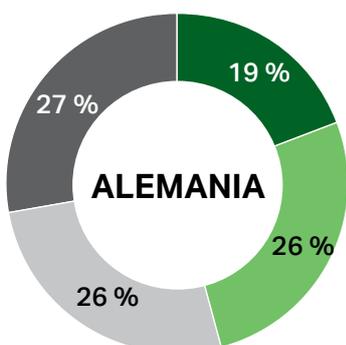
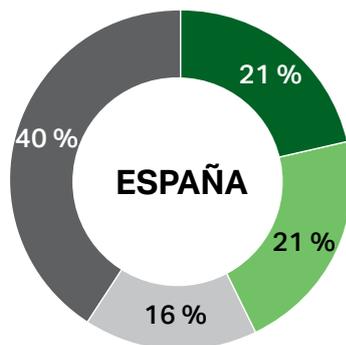
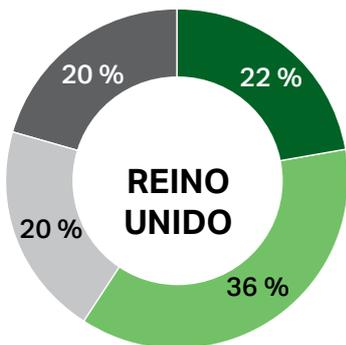
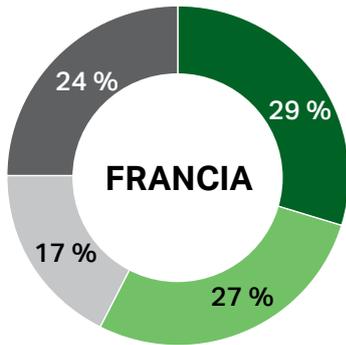
El aumento de trabajadores autónomos en el desempeño de la economía es reflejo de cambios más amplios en la naturaleza del trabajo. Incluso los trabajadores que tienen un empleo formal son más propensos a tener una mayor autonomía que en tiempos pasados, gestionando, muchas veces, una cartera idiosincrática de proyectos y responsabilidades, en lugar de adherirse a una descripción estandarizada de un puesto. Las estructuras organizativas se están adaptando para reflejar estos cambios, con las jerarquías tradicionales dando paso a modelos matriciales por equipos que permiten una mayor flexibilidad para adecuar los talentos de los empleados a las exigencias de la empresa.

Con esta tendencia hacia una mayor autonomía del empleado y una organización matricial del trabajo, las competencias en "gestión de personas" se han vuelto más importantes que nunca. Los gestores se encuentran con responsabilidad sobre equipos repartidos en proyectos, divisiones y países. Así, confían en su capacidad para influir en los resultados al garantizar que los empleados cubran puestos que se adapten a sus talentos y armonizar los objetivos de la organización con factores que sirvan de motivación para los empleados, como el reconocimiento de los compañeros. En esta labor de posicionamiento de los empleados en busca del éxito, el trabajo de los responsables ha cambiado de "jefe" a "asesor".

En esta nueva situación, los grandes gestores se centran tanto en la calidad como en la cantidad en su interacción con los miembros del equipo. Esta relación de asesoramiento y guía requiere una interacción más personalizada y frecuente que la que normalmente se encuentra en formas de gestión más jerárquicas. Cuando los gestores y empleados participan en un diálogo continuo en torno al rendimiento, se pueden eliminar barreras, aprovechar oportunidades y adaptar las expectativas si las circunstancias cambian. Muchos empleados de los cuatro países estudiados afirman recibir retroalimentación por parte de sus gestores con relativamente poca frecuencia, especialmente en España y Alemania, donde la mayoría dice que ocurre "unas pocas veces al año" o con menos frecuencia. ➤

¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación de su supervisor directo?

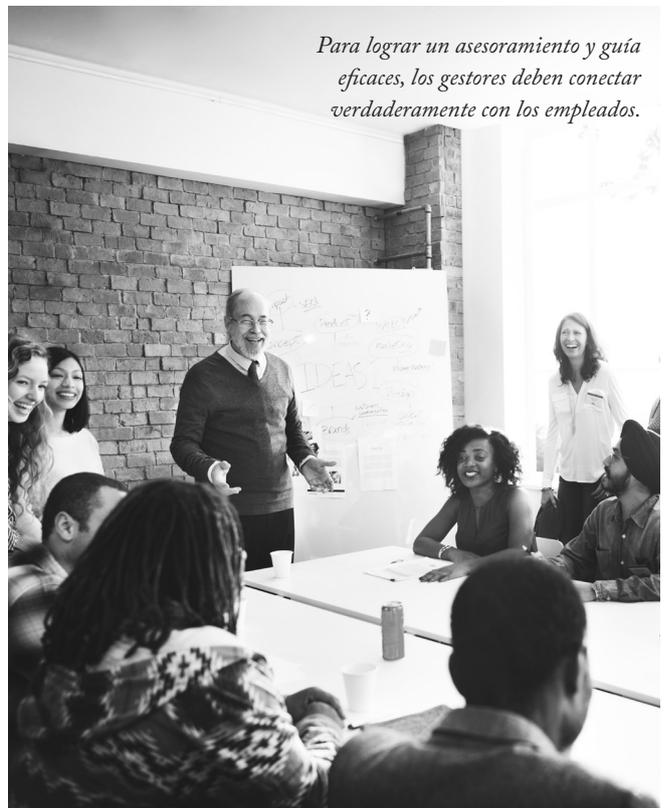
- A diario o varias veces a la semana
- Varias veces al mes
- Varias veces al año
- Una vez al año o menos



Por supuesto, es poco probable que los empleados acepten de buena gana un cambio hacia una interacción más frecuente si la calidad de las interacciones es pobre. Para lograr un asesoramiento y guía eficaces, los gestores deben conectar verdaderamente con los empleados a través de buenas aptitudes interpersonales y un entendimiento individualizado de cada miembro del equipo. Gallup considera que, cuando las discusiones acerca del rendimiento se apoyan en los puntos fuertes y se orientan hacia el compromiso, los gestores superan el rol de simples "administradores de tareas" y adoptan una perspectiva de orientadores. Un gestor solo puede orientar eficazmente a los empleados para dar lo mejor de sí mismos si los percibe como personas y sabe lo que necesitan para sentirse partícipes.

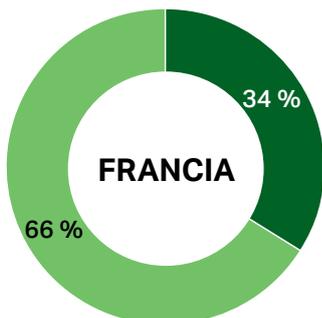
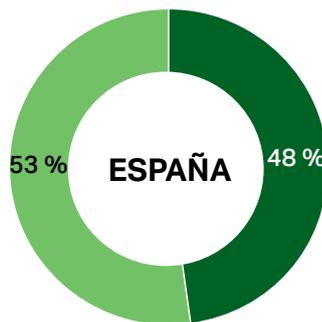
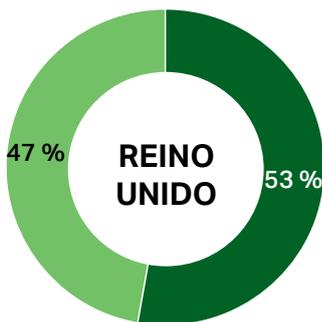
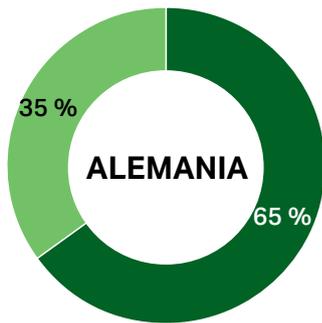
Cuando se trata de si los administradores se centran más en los puntos fuertes o en los débiles al discutir sobre el rendimiento, hay una variación considerable entre los empleados de los cuatro países estudiados. Los empleados de Alemania son más propensos a afirmar que su supervisor pasa más tiempo hablando sobre sus puntos fuertes, en un 65 %. Sin embargo, solo un tercio de los empleados de Francia (34 %) afirma lo mismo, mientras que dos tercios (66 %) dicen que sus supervisores dedican más tiempo a tratar cómo pueden mejorar sus puntos débiles. ➤

Para lograr un asesoramiento y guía eficaces, los gestores deben conectar verdaderamente con los empleados.



Cuando su supervisor analiza su rendimiento con usted, ¿dedica más tiempo a hablar sobre cómo desarrollar sus puntos fuertes o sobre cómo mejorar sus puntos débiles?

- Cómo desarrollar los puntos fuertes
- Cómo mejorar los puntos débiles



◀ Para mantener altos niveles de compromiso y productividad en el lugar de trabajo, los empleadores de cada país deben centrarse más en los puntos fuertes de los empleados, con el fin de ayudarles a hacer más de lo que hacen bien.

En definitiva, dado que la automatización lleva continuamente a las organizaciones a reorientar sus fuerzas de trabajo en torno a conjuntos de competencias humanas duraderas, como la creatividad y el desarrollo de relaciones, esos rasgos también serán más importantes entre los gestores. Aquellas organizaciones que logren identificar y retener individuos con un buen grado de empatía, autoconciencia y visión estratégica para convertirlos en buenos orientadores contarán con una ventaja importante para ayudar a los empleados a adaptarse a los cambios futuros con versatilidad y confianza.

Transforme la gestión del rendimiento

Desde la creación conjunta de métricas precisas y justas hasta la provisión a sus gestores de una metodología para generar conversaciones continuas, Gallup le ayuda a lograr el máximo potencial de su fuerza laboral.

Más información:
gallup.com/workplace

GALLUP®

Expertos colaboradores



GHASSAN KHOURY

Socio director: Europa, Oriente Medio y África

Ghassan Khoury asesora a organizaciones sobre cómo abordar cuestiones complejas que surgen debido a fuerzas disruptivas globales.



MARCO NINK

Director regional de investigación y análisis: Europa, Oriente Medio y África

Marco Nink asesora a organizaciones sobre cómo mejorar el rendimiento empresarial con un enfoque centrado en el análisis de empleados, clientes y proveedores.



MARIA SEMYKOZ

Arquitecta analista de lugares de trabajo

Maria Semykoz asesora a organizaciones en cómo aprovechar el potencial de la toma de decisiones basadas en datos para crear culturas de ámbito laboral que promuevan la innovación, la transformación digital y un enfoque empresarial ético centrado en los clientes.

STEVE CRABTREE

Consultor sénior

Steve Crabtree contribuyó significativamente en esta edición. Crabtree es editor sénior, analista de investigación y editor jefe de la iniciativa State of the Global Workplace de Gallup.

Creamos lugares de trabajo excepcionales

Gallup tiene los conocimientos más avanzados de la nueva fuerza de trabajo global. Sea cual sea su punto de partida, asesoramos a organizaciones líderes globales a diseñar e implementar estrategias dinámicas de personal y análisis para alcanzar resultados sostenibles.

Más información: gallup.com/workplace

GALLUP®

GALLUP®

World Headquarters

The Gallup Building
901 F Street, NW
Washington, D.C. 20004

t +1.877.242.5587

f +1.202.715.3045

www.gallup.com