

GALLUP®

# EL FUTURO REAL DEL TRABAJO

---

04

la edición sobre  
**LA DISRUPCIÓN**

**PARTE 1**

La llegada de los robots

**PARTE 2**

Cómo gestionar en  
medio de la disrupción



---

# Aspectos destacados

---

*En este número abordamos un tema que preocupa a las empresas de todo el mundo: cómo hacer frente a las necesidades cambiantes del mercado laboral en un momento de rápidos avances tecnológicos en muchos sectores. Las conclusiones que presentamos se han extraído de los estudios realizados recientemente por Gallup sobre la base de muestras representativas de adultos trabajadores de Alemania, España, Francia y Reino Unido. Se han incluido también los resultados de empleados estadounidenses, cuando se disponía de los datos.*

## **ENTRE LAS CONCLUSIONES PRINCIPALES CABE CITAR LAS SIGUIENTES:**

- La mayoría de los trabajadores de Alemania, España, Estados Unidos, Francia y Reino Unido son optimistas sobre los cambios que los rápidos avances tecnológicos que caracterizan nuestra época introducirán en el mercado laboral. Sin embargo, la mayoría de los encuestados en los cuatro países europeos objeto de análisis opinan que les hace falta reforzar sus habilidades actuales o aprender otras nuevas para poder ser más eficaces en sus puestos de trabajo.
- Con la notable excepción de Francia, la mayoría de los trabajadores de Alemania, España y Reino Unido participaron en algún tipo de curso de capacitación en 2018. No obstante, parece ser que recibir formación no es motivo suficiente para afirmar que las empresas alientan a sus trabajadores a desarrollarse profesionalmente.
- En general, quienes no realizaron ningún curso de capacitación mencionan que el motivo es por que la empresa no les ofrece programas de este tipo, lo que plantea importantes interrogantes sobre quién es responsable de su organización y financiación. A juicio de la mayoría de los miembros de ese grupo, dicha responsabilidad corresponde al empleador.
- Para que las empresas puedan optimizar correctamente sus recursos de formación es fundamental que cuenten con buenos managers. Cuando estos también actúan como mentores, aumenta la posibilidad de ajustar las necesidades de la empresa a las cualidades de los empleados y surgen oportunidades de formación con un gran potencial. Por lo general, quienes afirman que su manager los orienta dándoles feedback constante creen que la empresa los alienta a desarrollarse profesionalmente, a diferencia de lo que ocurre entre quienes no reciben ese tipo de orientación.



# La llegada de los robots

## 01

*Dado que la inteligencia artificial avanza a pasos agigantados, la convivencia con robots ya ha dejado de ser algo reservado a los visionarios y los escritores de ciencia ficción.*

*A pesar del optimismo generalizado entre los trabajadores europeos, ¿creen verdaderamente que están preparados para las posibles consecuencias de la automatización en sus propios puestos de trabajo?*

Dado que la inteligencia artificial avanza a pasos agigantados, la convivencia con robots ya ha dejado de ser algo reservado a los visionarios y los escritores de ciencia ficción. Algunos analistas prevén un grado de disrupción alarmante en el mercado laboral, entre ellos, el tecnólogo chino Kai-Fu Lee, que predijo en 2017 que las máquinas que funcionan gracias a la inteligencia artificial realizarían el 50% de los trabajos humanos en un periodo de diez años.

Sin embargo, el estudio realizado recientemente por Gallup en Alemania, España, Francia y Reino Unido revela un optimismo general con respecto a la repercusión de las nuevas tecnologías. Muchos opinan que serán beneficiosas para las empresas y a relativamente pocos les inquieta la posibilidad de que su puesto de trabajo pueda verse amenazado.

La mayoría de los entrevistados afirma que "es muy poco probable" que su puesto desaparezca en los próximos cinco años como consecuencia de los avances tecnológicos. Aproximadamente uno entre cinco trabajadores en Reino Unido (20%) y Francia (19%) afirma que es algo probable o muy probable, al igual que el 13% de los trabajadores de España y Estados Unidos, y el 9% de Alemania. El menor porcentaje observado entre los alemanes se debe, en parte, a que las empresas de Alemania tienden a estar muy automatizadas, a diferencia de lo que ocurre en el resto de los países. ➤



En todos los países del estudio, la opinión generalizada entre los empleados es que los cambios tecnológicos les beneficiarán más de lo que les perjudicarán, tanto a ellos mismos como a sus empresas. A ambos lados del Atlántico, son pocos los que piensan que la revolución tecnológica disminuirá su productividad o las exigencias de rendimiento laboral.

Teniendo en cuenta las predicciones de un reemplazo generalizado de puestos de trabajo, cabe preguntarse si el optimismo que expresan los trabajadores está justificado y, al menos desde un punto de vista general, es probable que sí lo esté. Los economistas señalan que, en muchos países, las ganancias en productividad derivadas de la automatización son necesarias para compensar las pérdidas ocasionadas por el envejecimiento de la población activa.

Los analistas también esperan que los avances tecnológicos generen roles nuevos para los seres humanos ya que se reduce la necesidad de los que conocemos hoy. El estudio llevado a cabo por el Foro Económico Mundial en 2018 sobre el futuro del mercado del trabajo concluyó que, si bien el 50% de las empresas analizadas esperan una ligera reducción de su plantilla por causa de la automatización, el 38% piensa que se crearán nuevas funciones que aumentarán la productividad.

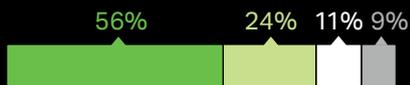
Por si fuera poco, las nuevas tecnologías no solamente mejoran la eficiencia y la productividad de las líneas de negocio existentes, sino que con frecuencia dan lugar a nuevas oportunidades que sirven para impulsar un crecimiento económico de base amplia que beneficia a todos.

Hace poco, por ejemplo, la inteligencia artificial ha favorecido el desarrollo de la “microsegmentación”, es decir, una capacidad de servicio al cliente altamente individualizada que ahora existe a gran escala gracias a las nuevas tecnologías, como el aprendizaje automático.

La idea de que el cambio tecnológico sumará, en lugar de que restará, oportunidades laborales está generalizada en todo el mundo. El Wellcome Global Monitor, para el que Gallup recopiló datos en más de 140 países en 2018, concluye que, alrededor del mundo, es más probable que se afirme que la ciencia y la tecnología incrementarán (50%), más que reducirán (21%), el número de puestos de trabajo en la economía local.

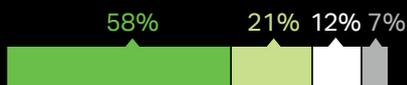
¿Es probable que su puesto actual de trabajo desaparezca en los próximos cinco años como consecuencia de la introducción de las nuevas tecnologías?

**REINO UNIDO**



- No es probable en absoluto
- No es muy probable
- Algo probable
- Muy probable

**FRANCIA**



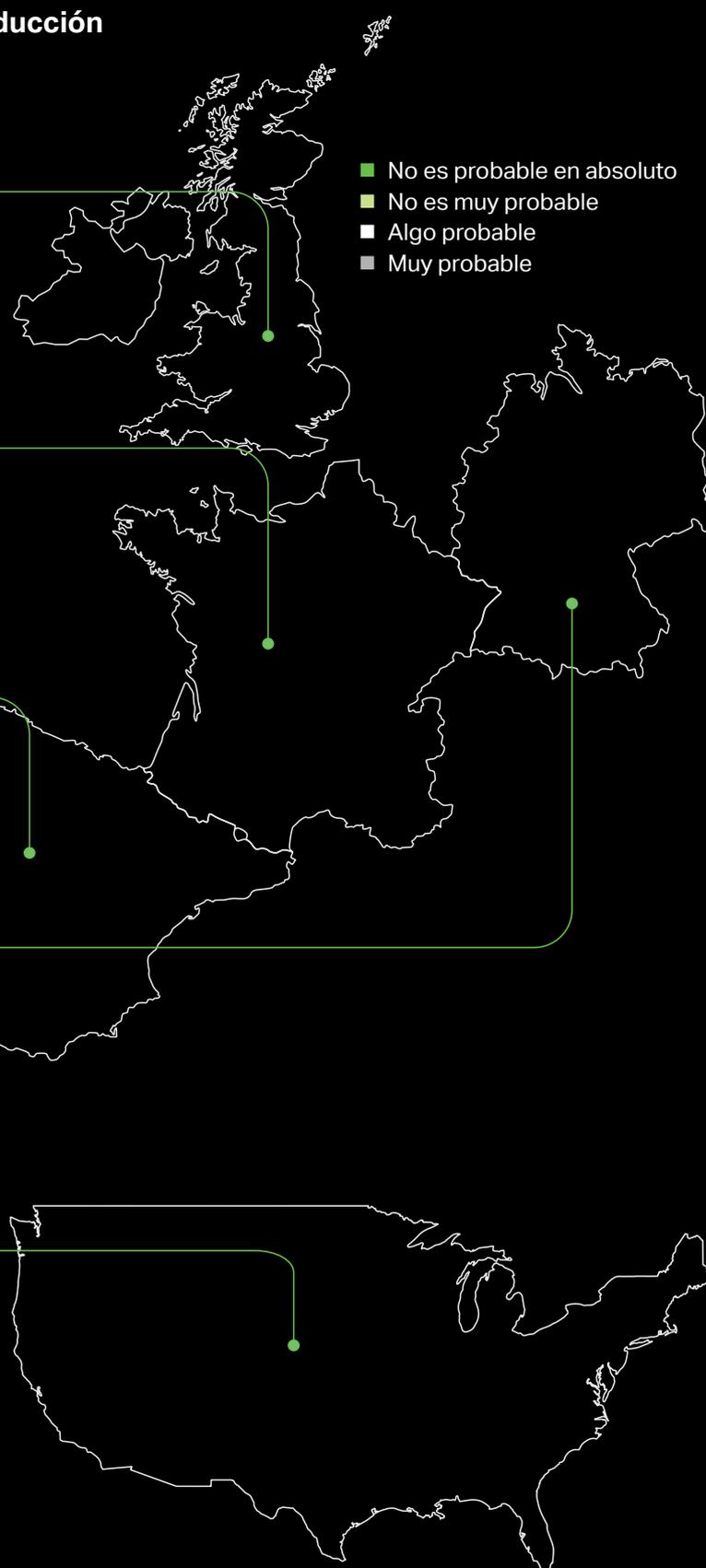
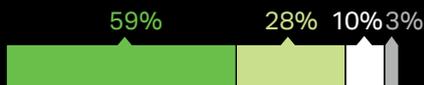
**ESPAÑA**



**ALEMANIA**



**ESTADOS UNIDOS**



En los próximos tres años, ¿cómo influirán estos cambios en su trabajo?  
¿Cree que los aspectos siguientes aumentarán, disminuirán o se mantendrán estables?

### SU PRODUCTIVIDAD LABORAL

	<i>Aumentará</i>	<i>Se mantendrá igual</i>	<i>Disminuirá</i>
FRANCIA	63%	28%	7%
ALEMANIA	45%	48%	6%
ESPAÑA	51%	44%	4%
REINO UNIDO	66%	27%	7%
ESTADOS UNIDOS	43%	50%	7%

### EXIGENCIA DE RENDIMIENTO LABORAL

	<i>Aumentará</i>	<i>Se mantendrá igual</i>	<i>Disminuirá</i>
FRANCIA	60%	34%	5%
ALEMANIA	39%	55%	3%
ESPAÑA	51%	44%	3%
REINO UNIDO	67%	28%	5%
ESTADOS UNIDOS	58%	38%	4%



Un 36% de los empleados de Alemania, España, Francia y Reino Unido experimentaron cambios en sus puestos de trabajo a raíz de la introducción de las tecnologías en 2018.

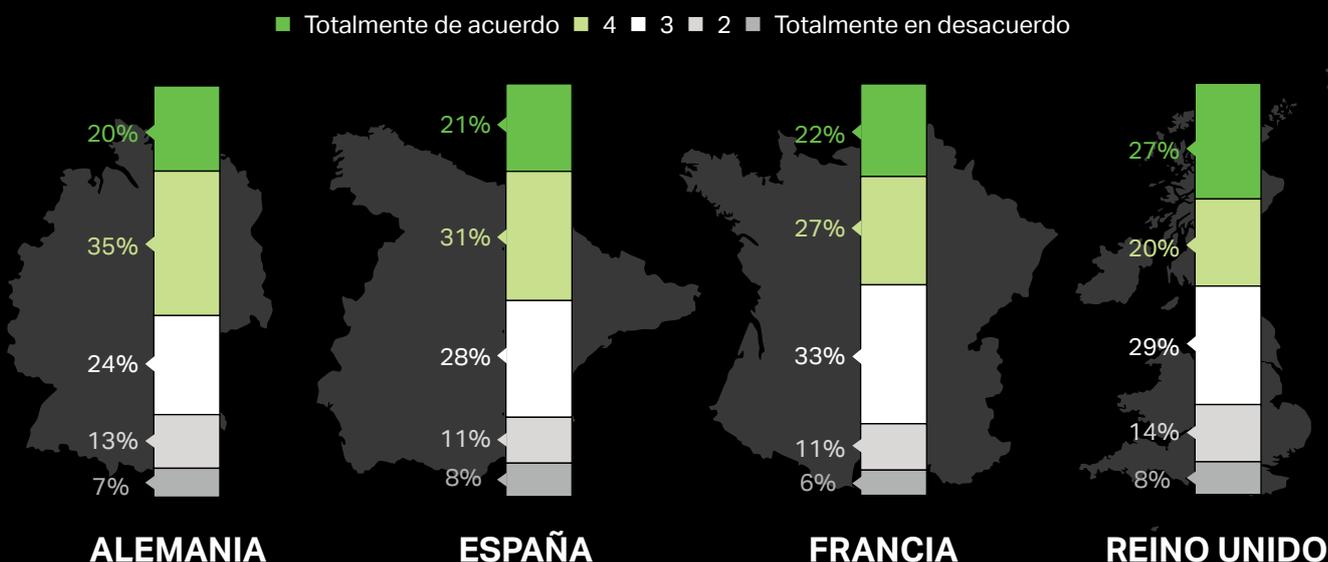
Según un informe de 2017 del McKinsey Global Institute, se estima que menos del 5% de las profesiones puede automatizarse *en su totalidad* teniendo en cuenta la tecnología que existe actualmente, si bien casi todas podrían automatizarse *en parte*. Eso supone que, aunque lo más seguro es que se haya exagerado la predicción de que habrá una oleada inminente de despidos masivos, es probable que las tareas que realiza un amplio porcentaje de trabajadores de todos los sectores sufran cambios al dejar paso a la inteligencia artificial, las tecnologías en la nube y otros avances de gran alcance.

En el estudio de Gallup, el 36% de los empleados de Alemania, España, Francia y Reino Unido afirma que las nuevas herramientas y tecnologías cambiaron la definición de su trabajo en 2018. Estos resultados varían ligeramente por sectores y por tamaño de empresa. Por ejemplo, en las empresas con menos de 100 empleados, el 33% de la plantilla ha experimentado cambios derivados del uso de la tecnología, frente al 43% en las empresas con 5.000 empleados o más. Es probable que, en todos los sectores económicos, el número de trabajadores que deba hacer frente a tales cambios vaya creciendo a medida que la tecnología basada en la inteligencia artificial se extienda a otros ámbitos, más allá de las grandes empresas y los "usuarios pioneros".

La clave reside en estar preparados. Ante todo, los jefes deben de crear una cultura empresarial ágil con la que se pueda responder rápidamente a los avances tecnológicos y a las necesidades cambiantes de las empresas y los mercados. En un entorno de esas características, la gente estará acostumbrada a que haya cambios continuos y rápidos, y será más probable que los asuman con naturalidad (véase [El Futuro Real del Trabajo: Edición Sobre Agilidad](#), que está disponible en [www.gallup.com](http://www.gallup.com)). Según la mayoría de las personas incluidas en el estudio de Gallup, los jefes se podrían esforzar más para crear dichas condiciones: el 33% no duda en decir que confía en los equipos directivos de su empresa para gestionar los desafíos que se van presentando. Más concretamente, el 33% tampoco duda en decir que en su empresa están preparados para implantar las tecnologías digitales.

Sin embargo, los jefes también deben de velar por que los cambios que se vayan a introducir para facilitar la integración de las tecnologías vayan acompañados de la formación necesaria para que los empleados sepan después trabajar con ellas. En la actualidad, un porcentaje de los trabajadores de los cuatro países europeos analizados (del 20% en Alemania al 27% en Reino Unido) no duda en afirmar que en su empresa los ayudan a ampliar sus habilidades para poder hacer uso de las nuevas tecnologías digitales.

## En mi empresa me ayudan a ampliar mis habilidades para hacer un uso efectivo de las nuevas tecnologías digitales.



Los trabajadores también deben de crecer profesionalmente de otras maneras, por ejemplo, aprendiendo a poner en práctica su creatividad, empatía y otras habilidades cognitivas y relacionales que son difíciles de automatizar. El camino a seguir variará en función de las necesidades específicas de cada empresa, así como de los puntos fuertes y los objetivos de cada persona, y pasará por el acceso a diferentes tipos de oportunidades de formación para poder hacer la transición hacia un mundo más tecnológico.

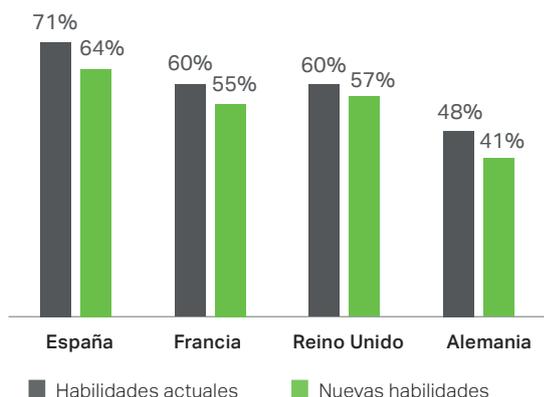
### La mayoría de los trabajadores en España, Francia y Reino Unido afirman que necesitan oportunidades para mejorar o reciclar sus habilidades.

Hay muchos tipos de formación para empleados, pero en la mayoría de los casos el objetivo es perfeccionar las aptitudes que ya tienen para poder trabajar con las nuevas tecnologías (mejora de habilidades) o aprender otras nuevas para acceder a sectores o puestos con pocas posibilidades de automatización (reciclaje). En España, Francia y Reino Unido, la mayoría de los trabajadores creen que necesitan ese tipo de oportunidades de formación, pero no así en Alemania, tal vez porque las empresas de ese país se preocupan más por integrar las tecnologías existentes.

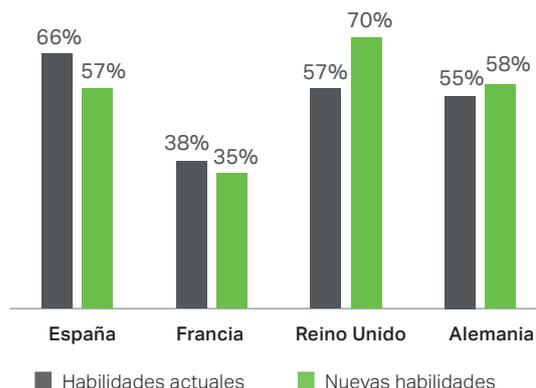
Lo bueno es que, en casi todos los casos, es posible acceder a oportunidades para mejorar o reciclar las habilidades. En España, Alemania y Reino Unido, el porcentaje de empleados que afirma haber realizado cursos de formación en 2018 se aproxima (y en algunos casos supera) al de quienes tienen la necesidad de formarse. Francia es la excepción. La probabilidad de que los trabajadores franceses digan que participaron en cursos de formación es bastante menor a la de que digan que la necesitan (véase la página 9).

Alrededor de un tercio (el 32%) de los trabajadores de esos cuatro países que no dudan en afirmar que necesitan capacitación para mejorar sus habilidades o aprender otras nuevas dice no haber participado en cursos de formación en 2018. Esa cifra no varía sustancialmente por grupos de edad ni tampoco por tipo de sector, lo que indica que, en general, no se han satisfecho las necesidades de formación de los trabajadores.

### NECESIDAD DE FORMAR HABILIDADES



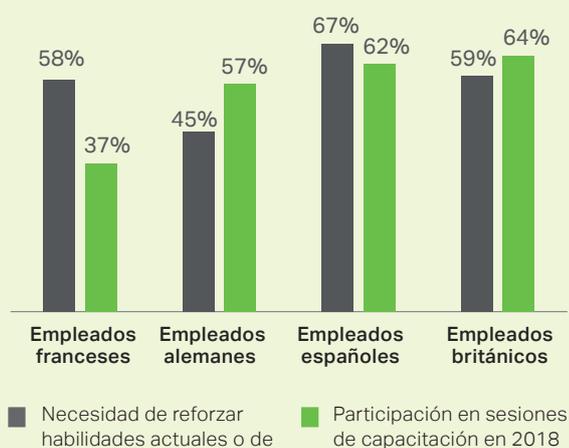
### PARTICIPÓ EN ACTIVIDADES DE FORMACIÓN PARA REFORZAR HABILIDADES EN 2018



### La probabilidad de que no se atiendan a las necesidades de formación es mayor entre los empleados franceses.

En el estudio realizado hace poco por Gallup, se concluye que, en Francia, el 58% de los empleados creen que necesitan formarse para reforzar sus habilidades actuales o aprender otras nuevas, pero tan solo un 37% participó en actividades de formación en 2018, frente al 57% de los trabajadores de Alemania, el 62% de España y el 64% de Reino Unido, que sí dijeron haberlo hecho en 2018. Entre los trabajadores franceses, los que menos probabilidades tienen de haber participado en cursos de capacitación son los del sector manufacturero (solo un 27%).

### La brecha entre la necesidad percibida de formación y la participación efectiva en cursos es mayor entre los trabajadores franceses.



En el caso de los trabajadores franceses, los resultados del estudio de Gallup son comparables a los que obtuvo la OCDE en 2017, cuando

concluyó que el 32% de los adultos franceses había participado en actividades de formación relacionadas con su trabajo hacía 12 meses, frente a un porcentaje superior al 55% registrado en algunos países europeos, tales como Dinamarca, Noruega y Finlandia.

En lo que respecta al reemplazo de puestos de trabajo, resulta especialmente alarmante que, según el análisis de la OCDE, tan solo el 12% de los adultos franceses poco cualificados había participado en cursos de formación. El informe advierte de que Francia se enfrenta a un desajuste cada vez mayor entre las habilidades de los trabajadores y las demandas del mercado laboral.

Los legisladores del país son conscientes de la situación y hace poco pusieron en marcha una serie de iniciativas para fomentar el aprendizaje permanente. Una de las más destacadas es la que se denomina "compte personnel de formation" (CPF). Se trata de una cuenta personal de formación para las empresas del sector privado. La iniciativa es financiada por los empleadores, pero su administración corre a cargo del gobierno, de modo que la cuenta permanece activa aunque uno cambie de empleador y de trabajo.

Las empresas francesas que ponen en práctica programas como este invierten no solo en la preparación de su mano de obra para que pueda hacer frente a la disrupción tecnológica, sino también en la fidelidad de sus empleados. Actualmente, el 41% de los trabajadores franceses dice no dudar de que seguirá en la misma empresa dentro de tres años, un porcentaje que se asemeja al de Reino Unido (41%), pero que está muy por debajo del de Alemania (57%) y España (56%).



### **Los jefes deben decidir a quién corresponde organizar y sufragar las oportunidades de formación.**

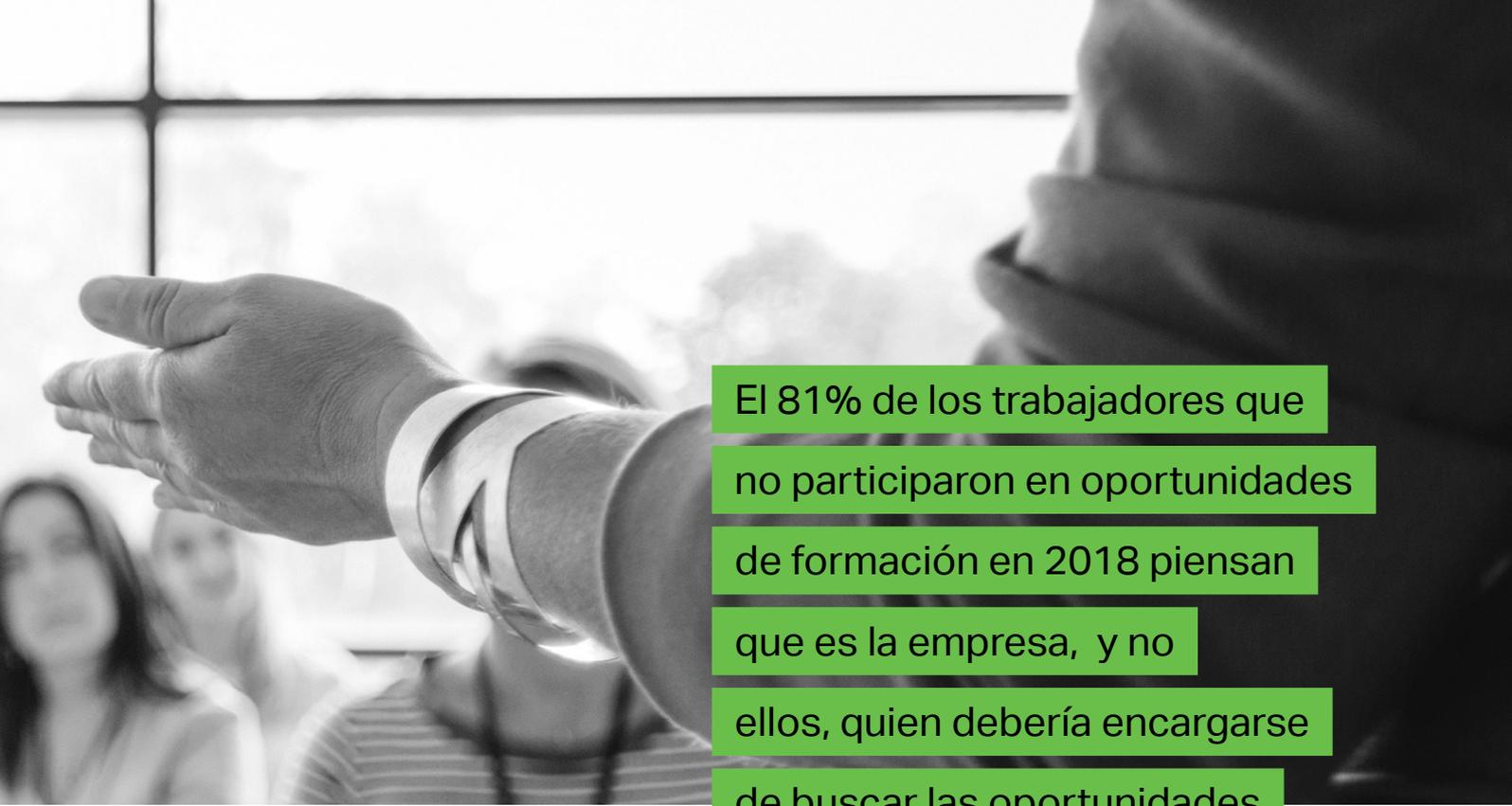
Para tratar de solventar las deficiencias de formación y favorecer tanto a empleadores como a empleados, conviene definir claramente quién se debería encargar de organizar y sufragar las oportunidades de formación.

En un entorno donde la tecnología cambia rápidamente, es posible que a los jefes les resulte complicado predecir las habilidades y los conocimientos concretos que se necesitarán en la empresa. Las mejores oportunidades de formación suelen centrarse en habilidades de carácter más general, como la capacidad de analizar diferentes tipos de datos para después utilizarlos al tomar decisiones. Sin embargo, si las habilidades y los conocimientos que se aprenden pueden aplicarse después en otras empresas, los empleadores son menos propensos a dar formación.

Cuando los empleadores carecen de un incentivo para ofrecer capacitación en habilidades generales y cuando los empleados no están acostumbrados a hacerse responsables de su propio desarrollo profesional, surgen problemas.

De los empleados procedentes de los cuatro países europeos que realizaron un curso de formación en 2018, el 65% afirma que su empresa fue quien propuso la capacitación y el 35%, que la idea partió de ellos mismos. En el primer grupo, la mayoría dice que la idea partió de la empresa en general o del departamento de recursos humanos, más que de su manager directo. Cabe destacar que el 81% de los trabajadores que *no* participaron en cursos de formación en 2018 piensan que es la empresa, y no ellos, quien debería encargarse de buscar las oportunidades de capacitación.

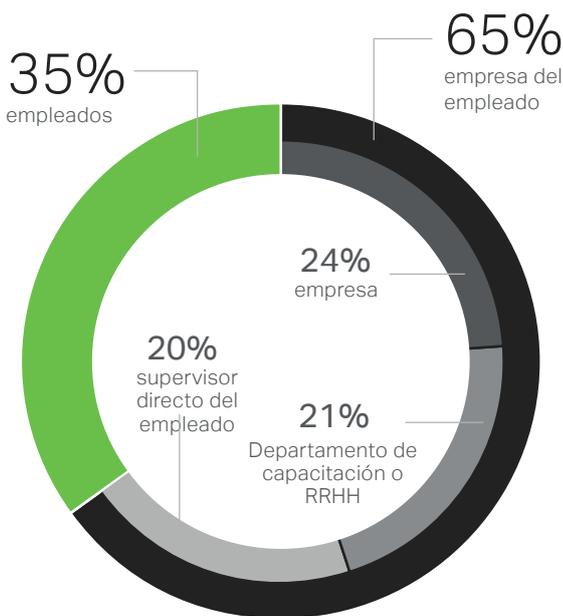
El motivo que suelen dar los empleados que no han participado en programas de formación relacionados con su trabajo es que su empresa no ofrece ese tipo de actividades. Merece la pena destacar otros dos aspectos que guardan relación con las iniciativas de formación de las empresas: El 11% de los trabajadores que no participaron en cursos de formación en 2018 afirman que la empresa no les ha dado orientaciones claras sobre las necesidades futuras y un porcentaje similar dice que la formación que se ofrece no es pertinente. Cuatro de diez entre ellos, aproximadamente, adujeron razones personales: falta de tiempo (18%), falta de interés (9%) o falta de certeza de que adquirirían nuevas habilidades (5%).



El 81% de los trabajadores que no participaron en oportunidades de formación en 2018 piensan que es la empresa, y no ellos, quien debería encargarse de buscar las oportunidades de capacitación.

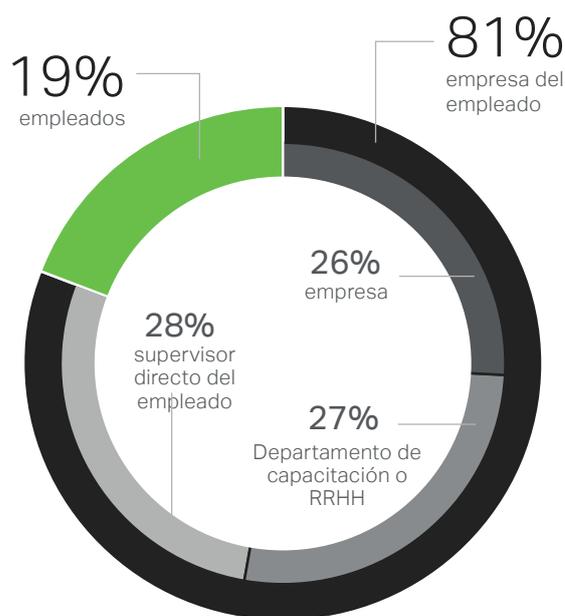
**CONSULTA A QUIENES PARTICIPARON EN CURSOS DE FORMACIÓN:**

**¿A quién se le ocurrió que participara en el curso de formación o capacitación?**



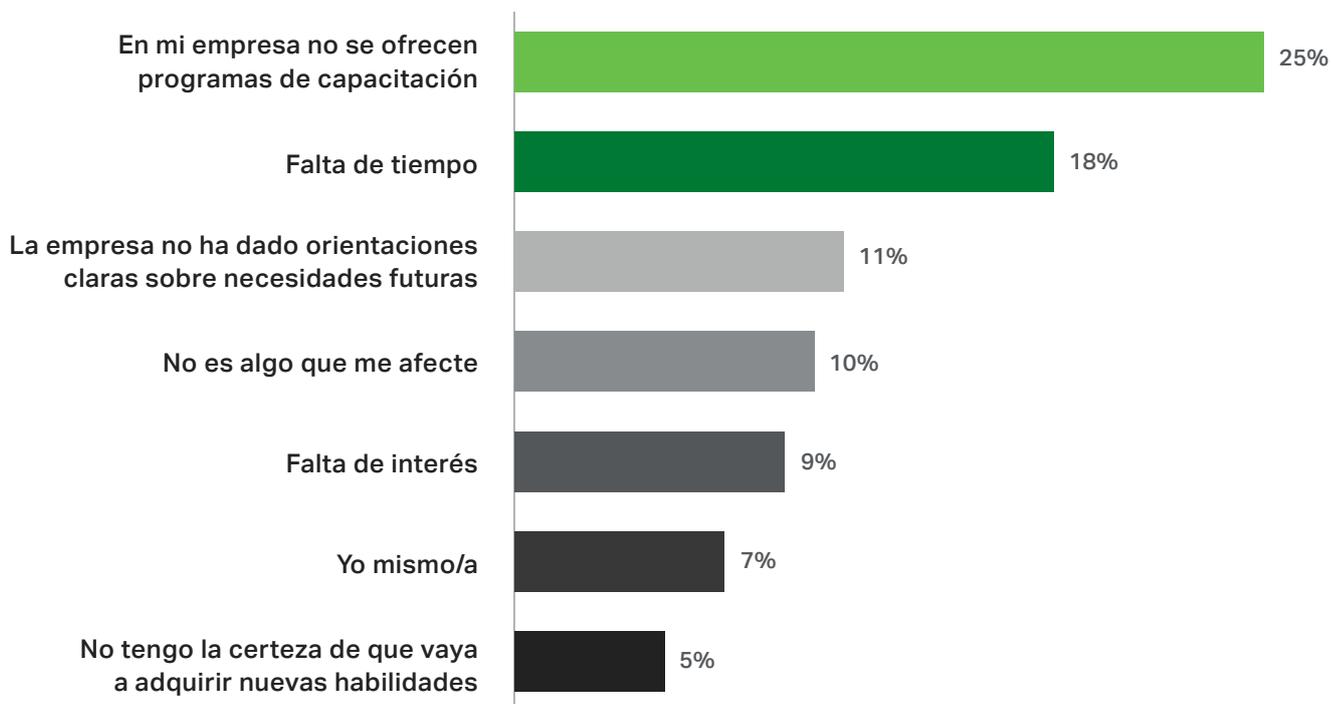
**CONSULTA A QUIENES NO PARTICIPARON EN CURSOS DE FORMACIÓN:**

**¿Quién debería encargarse de buscar oportunidades de formación o capacitación?**

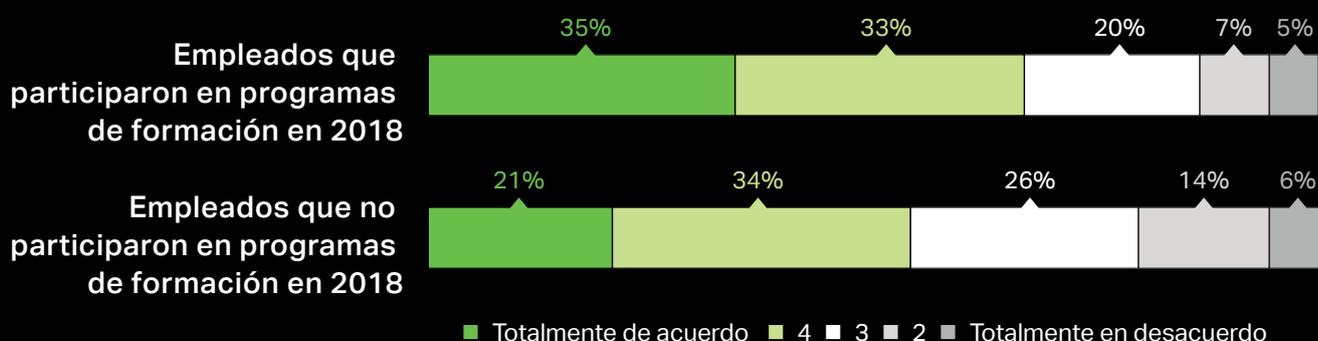




### ¿Por qué razón no participaría en los programas de formación o capacitación que ofrece su empresa?



## La empresa me alienta a adquirir las habilidades necesarias para el futuro.



Un informe de 2019 del Foro Económico Mundial hacía referencia a distintas estrategias para superar los obstáculos relacionados con las propuestas de formación, entre las que cabe mencionar las asociaciones público-privadas, en las que las empresas se reparten el coste con los organismos públicos que desean evitar unos menores ingresos fiscales y unos mayores gastos de previsión vinculados a la pérdida generalizada de puestos de trabajo. A comienzos de 2019, Alemania puso en marcha una estrategia de este tipo. Mediante la Ley de oportunidades de cualificación, el gobierno ayuda a las empresas a invertir más en formación reembolsándoles las tasas de los cursos y algunos gastos de personal. El informe del Foro Económico Mundial aboga por unas "estrategias de intensificación" integrales, que reconozcan el valor que aportan los trabajadores cuando disponen de una formación adecuada y no tienen que realizar tareas rutinarias y repetitivas.

Además del apoyo público, los dirigentes empresariales de toda Europa deberán optimizar los recursos destinados a la formación de sus empleados. Para ello, los directivos de recursos humanos deberán centrarse cada vez más en buscar oportunidades de capacitación que respondan a las necesidades de la empresa de un modo rentable y en ayudar a los trabajadores a sentirse preparados para los cambios futuros. El estudio de Gallup sugiere que, desde el punto de vista de los trabajadores, los programas de formación no suelen cumplir bien ese último objetivo. La probabilidad de que quienes participaron en cursos de formación en 2018 afirmaran que su empresa los alienta a adquirir las habilidades necesarias para el futuro era ligeramente mayor que entre quienes no realizaron ningún curso.

Como ocurre con muchos aspectos del éxito empresarial, la función de los managers puede ser crucial para hacer un mejor uso de los recursos de formación. Los managers que establecen relaciones de mentoría conocen los puntos fuertes y objetivos de sus supervisados y pueden ajustarlos a las prioridades empresariales. De esa forma, se crean oportunidades de formación que responden al talento de los trabajadores y aumentan su valor dentro de la empresa.

# Cómo gestionar en medio de la disrupción

## 02

*La función de los managers es crucial para mantener una mentalidad empresarial ágil.*

Para que las empresas puedan gestionar cualquier disrupción con las mínimas consecuencias posibles, los empleados deben estar preparados para hacer los cambios necesarios y estar dispuestos a asumirlos, pese a las dificultades que ello conlleve. Si los trabajadores están acostumbrados a vivir en una cultura de cambio, la probabilidad de que se sientan amenazados o abrumados cuando se les exija una adaptación será menor.

La función de los managers es crucial para mantener esa mentalidad empresarial ágil y para ello, se pueden centrar en dos ámbitos que facilitarán la adaptación al cambio:

- 1) **Comunicar de forma clara y frecuente los valores básicos y la misión de la empresa.** Al hacerlo, los jefes y los managers ofrecen a los empleados una base sólida en la cual pueden confiar y que no cambia, aunque las estrategias y las herramientas utilizadas para abordar los componentes fundamentales de la empresa evolucionen constantemente.

El estudio reciente de Gallup sugiere que los jefes y los managers deben esforzarse más por transmitir la idea de que los cambios a corto plazo se ajustan a una visión más amplia y a largo plazo del futuro de la empresa. Solo un tercio (el 33%) de los empleados de Alemania, España, Francia y Reino Unido no duda en afirmar que sus directivos tienen definido un rumbo claro para la empresa y un 21% no duda en afirmar que los directivos les contagian su entusiasmo por el futuro.



Los jefes y los managers siempre deberían buscar la mejor manera de informar sobre las posibilidades para el futuro que ofrecen las nuevas tecnologías.

Informar periódicamente sobre el futuro de la empresa suele ayudar a despejar la incertidumbre de los trabajadores sobre el lugar que ocupan en ella. Es menos probable que quienes afirman que sus directivos tienen definido un rumbo claro para la empresa se preocupen por que las nuevas tecnologías hagan desaparecer sus puestos de trabajo en los próximos cinco años (14%) que los que no lo hacen (22%). Si los trabajadores conocen la misión de la empresa y se identifican con ella, estarán más motivados para adquirir las habilidades que les faltan. Es más probable que los trabajadores digan que necesitan formación para hacer mejor su trabajo si están de acuerdo en que la misión y el propósito de la empresa les hace sentir que su trabajo es importante, se valora y es útil.

Transmitir entusiasmo por el futuro es especialmente importante en medio de la disrupción tecnológica porque da a los empleados un objetivo, es decir, ven una salida al caos, la complejidad y el cambio. Cuando no hay entusiasmo, es más probable que los trabajadores pierdan la confianza y se sientan impotentes. Los jefes y los managers siempre deberían buscar la mejor manera de informar sobre las posibilidades para el futuro que ofrecen las nuevas tecnologías.

Con los cambios en la organización de las empresas, conseguir que los empleados adopten una visión común para el futuro es ahora más importante, aunque es también más desafiante. Las plantillas matriciales ya colaboran en todos los ámbitos empresariales y geográficos, y suelen trabajar con varios equipos al mismo tiempo. Cuando se produce un cambio disruptivo, los managers deben colaborar estrechamente con los directivos de la empresa y entre sí para establecer una postura común y explicar cómo los cambios se corresponden con el objetivo general de la empresa y su capacidad para cumplirlo satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Conseguirlo no es nada fácil, ya que exige que los managers mantengan conversaciones sinceras sobre los problemas que conlleva ese cambio disruptivo, no solo con los miembros de su propio equipo, sino también con los directivos, para cerciorarse de que sus expectativas son realistas y pueden aplicarse de modo que los empleados no se sientan confundidos, preocupados o subestimados. Para muchas empresas, esto supone hacer partícipes a los managers en los debates de alto nivel sobre las estrategias de implementación. En el estudio de Gallup, tan solo el 25% de quienes ocupan puestos de supervisión no dudaron en afirmar que suelen hablar sobre las nuevas tecnologías, tendencias e ideas pertinentes a su trabajo, porcentaje similar al de quienes no ocupan puestos de gestión (26%).

Con los cambios en la organización de las empresas, conseguir que los empleados adopten una visión común para el futuro es ahora más importante, aunque es también más desafiante.

**El equipo directivo tiene definido un rumbo claro para la empresa.**



**El equipo directivo de mi empresa me transmite entusiasmo por el futuro.**



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

## 2) Mantener una cultura de alto rendimiento.

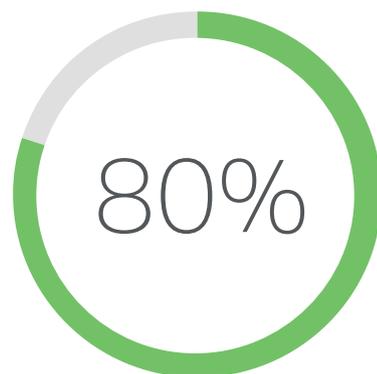
Es menos probable que los trabajadores vean el cambio como una amenaza si ya trabajan en una cultura de alto rendimiento. En tales entornos, los trabajadores están acostumbrados a mantener conversaciones periódicas con los managers sobre su desarrollo profesional, por lo que la necesidad de familiarizarse con una nueva tecnología es simplemente un elemento más de esa conversación constante sobre oportunidades de formación. Es posible que muchas empresas europeas deban hacer mayor hincapié en el desarrollo de los empleados. Menos de un tercio de los trabajadores de Alemania, España y Francia no dudan en afirmar que su empresa los alienta a adquirir las habilidades necesarias para el futuro, mientras que en Reino Unido el porcentaje es ligeramente superior (37%).

Si los managers ofrecen orientación profesional a los empleados desde el principio, cuando se produce un cambio importante ya tendrán parte del trabajo hecho para que los miembros de su equipo puedan mejorar o reciclar sus habilidades. La función de los managers no es fácil, pues deben ajustar las expectativas de integración tecnológica de los directivos de la empresa a los puntos fuertes de cada empleado y a las demandas cambiantes de los clientes.

La orientación que ofrecen los managers marca una diferencia considerable. Más de tres cuartas partes (el 78%) de los trabajadores que afirman que su manager les da feedback constante para mejorar su rendimiento también dicen que la empresa los alienta a desarrollarse profesionalmente. Ese porcentaje se reduce al 33% en el caso de los empleados que no reciben feedback constante de su manager. Del mismo modo, el 80% de quienes afirman que su empresa tiene el compromiso de reforzar las capacidades de cada empleado piensan que se les alienta a adquirir nuevas habilidades, frente al 19% de quienes afirman lo contrario.

Ayudar a los trabajadores a centrarse en su carrera y su futuro dentro de la empresa también ayuda a los managers a generar entusiasmo y a implicar a los miembros de su equipo. Invertir en determinadas aptitudes y habilidades de los empleados equivale a decirles que son parte del futuro de la empresa. Sin embargo, en la actualidad, tan solo el 36% de los empleados en Reino Unido, el 33% en Francia, el 27% en Alemania y el 22% en España no dudan en afirmar que alguien de la empresa los alienta a desarrollarse profesionalmente.

En el caso de los managers, lo más importante es que se cercioren de que, en momentos de disrupción, los empleados sientan que son parte del cambio y que se valoran sus puntos de vista sobre cómo incorporarlo. Una participación activa puede ayudar a mantener altos los niveles de compromiso y aprovechar el apoyo de los empleados para introducir los cambios. No hay nada más importante para la sensación de estabilidad y pertenencia de los empleados que pensar que se escucha lo que piensan y que se les toma en serio.



Porcentaje de empleados que piensan que su empresa tiene el compromiso de reforzar las capacidades de cada empleado y que se les alienta a adquirir nuevas habilidades.

## Han contribuido a este número:



**GHASSAN  
KHOURY**

*Managing Partner*

Europa, Oriente Medio  
y África

Ghassan Khoury asesora a organizaciones sobre cómo solucionar los problemas complejos que generan las fuerzas disruptivas globales.



**JEREMIE  
BRECHEISEN**

*Senior Managing  
Consultant*

Jeremie Brecheisen se encarga de la disrupción de grandes empresas para mejorar la práctica de la gestión.



**MARCO NINK**

*Regional Lead,  
Research and  
Analytics*

Europa, Oriente Medio  
y África

Marco Nink asesora a organizaciones sobre cómo mejorar su rendimiento centrándose en el análisis de empleados, clientes y proveedores.



**MARIA  
SEMYKOZ**

*Workplace Analytics  
Architect*

Maria Semykoz asesora a organizaciones sobre cómo controlar la toma de decisiones basada en datos para crear culturas laborales que generen innovación, transformaciones digitales, clientecentrismo y una conducta empresarial ética.

---

**STEVE CRABTREE**

*Senior Consultant*

Steve Crabtree es el editor jefe de la iniciativa El futuro real del trabajo, desarrollada por Gallup. También trabaja como editor senior y analista de investigación en Gallup.

# Crecimiento a través de la disrupción

Consulte a los expertos en gestión laboral de Gallup sobre cómo preparar a su empresa para las disrupciones tecnológicas y anticipése a las demandas cambiantes creando una cultura de agilidad sostenida.

Si desea más información: [gallup.com/workplace](https://gallup.com/workplace)

GALLUP®



## **Aviso de copyright**

El presente documento contiene material protegido, patentado y registrado de Gallup, Inc. Por consiguiente, las leyes y sanciones penales del Derecho nacional e internacional que garantizan la patente, el copyright, la marca comercial y la protección del secreto comercial salvaguardan las ideas, los conceptos y las recomendaciones descritas en el mismo.

Los materiales que contiene este documento y el documento en sí mismo se pueden descargar y copiar, siempre y cuando todas las copias realizadas conserven los avisos sobre copyright, marca comercial y otros avisos relacionados con la protección que contienen dichos materiales y el documento. Queda prohibido realizar cualquier tipo de cambio en el documento sin el consentimiento expreso y por escrito de Gallup, Inc.

Toda referencia a este documento, en su totalidad o en parte, que se incluya en cualquier sitio web deberá incluir un enlace a la totalidad del documento original. Salvo que se indique expresamente lo contrario, la transmisión de este material no se interpretará como la concesión de ninguna licencia de ningún tipo en relación con las patentes, copyright y marcas comerciales pertenecientes a Gallup, Inc. o controladas por esta.

Gallup® es una marca comercial de Gallup, Inc. Todos los derechos reservados. Todas las demás marcas comerciales y copyrights pertenecen a sus respectivos propietarios.

**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](http://www.gallup.com)**