

## PRINCIPALES PROBLEMAS DEL ÁMBITO LABORAL QUE DEBERÍAN ABORDAR LAS EMPRESAS, SEGÚN LA SIOP

Susana Villamarín y Silvia Berdullas

La Sociedad para la Psicología Industrial y Organizacional (SIOP- *Society for Industrial and Organizational Psychology*) ha publicado su quinto listado anual, relativo a las problemáticas y necesidades laborales más importantes que deben abordar las empresas de cara al 2018, según los psicólogos del trabajo y las organizaciones.

Este listado es fruto de dos encuestas de opinión lanzadas por la SIOP a sus miembros, a través de la cual se identificaron los 10 problemas prioritarios que afectan y pueden afectar a las organizaciones, enumerándolos de menor a mayor importancia, tal y como recogemos a continuación:

**10. La *Gig Economy*** (conocida como Economía de los bolos) y el contrato de trabajo: en muchas empresas, el empleo fijo tradicional está siendo reemplazado por un nuevo tipo de contratos puntuales para trabajos esporádicos, conocido como *Gig Economy*. Según la SIOP, ante la creciente industria de contratistas y autónomos en esta nueva “*economía de los bolos*”, las organizaciones necesitan centrarse cada vez más en la selección, evaluación y maximización del compromiso de estos empleados no tradicionales, considerando, a su vez, cómo apoyarlos y ubicarlos en la empresa. Asimismo, los líderes deben valorar el modo en que esta nueva situación afecta a la productividad y al compromiso de los empleados tradicionales y no tradicionales.

**9. Automatización de trabajos y tareas:** según prevé la consultora PwC en un análisis realizado en 2017 (ver: <https://www.pwc.co.uk/services/economics-policy/insights/uk-economic-outlook.html>), para principios del año 2030, más de un tercio de los puestos de trabajo de los EE.UU., podrían estar en “alto riesgo” de automatización. Las nuevas tecnologías y las innovaciones tecnológicas contribuirán al incremento de la automatización de las tareas, lo que podría tener un profundo impacto en las organizaciones. La SIOP indica que tanto los trabajadores como sus empleadores podrían enfrentarse a múltiples problemas en el trabajo debido a estos cambios, debiendo abordar

desde las organizaciones cuestiones tales como la inseguridad laboral, la moral, la eficiencia y la capacitación.

**8. Selección, capacitación, desarrollo y retención de “Millennials”:** según datos de *Pew Research* –centro de análisis de la Oficina del Censo de Estados Unidos- (ver: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>), la Generación del Milenio ahora representa a más de uno de cada tres trabajadores estadounidenses, superando a la Generación X, que abarca la mayor parte del personal laboral. Los Millennials ya han demostrado tener un impacto en la cultura y la gestión organizacional,



reorganizando el lugar de trabajo de muchas formas, y su importancia solo aumentará a medida que los Boomers sigan envejeciendo y retirándose de sus puestos de trabajo. Según la SIOP, a medida que la generación Millennial continúa empujando los límites y redefiniendo las expectativas, las organizaciones pueden necesitar continuar rediseñando los trabajos y el espacio laboral para acomodarlos. Los psicólogos del trabajo y las organizaciones pueden ayudar a las empresas a atraer, retener e involucrar a esta generación.

#### **7. Desarrollo y mejora del Liderazgo:**

a medida que el lugar de trabajo continúa siendo moldeado por múltiples fuerzas (ver tendencias relacionadas con Millennials, AI, automatización, gig economy, etc.), el liderazgo deberá evolucionar junto con él. Las organizaciones pueden comenzar a enfocarse más en definir y fomentar el desarrollo de las habilidades de liderazgo que son necesarias en este ámbito de trabajo cambiante. El puesto laboral del mañana requerirá que los líderes proporcionen a los empleados más autonomía, formación y asesoramiento a los mandos superiores o intermedios a través del aprendizaje combinado, capacitar a sus empleados para adaptarse al entorno cambiante y utilizar plataformas digitales para controlar su propio desarrollo y el de sus empleados.

#### **6. Sistemas de selección algorítmica**

(*Algorithmic Selection Systems*) y *People Analytics*: los datos siguen proliferando y las nuevas tecnologías -como los sistemas de seguimiento de candidatos y los programas de visualización de datos-, facilitan el

análisis de dichos datos. Las organizaciones deberán enfocarse en cómo aprovechar la gran cantidad de datos recopilados en los empleados para generar mejores perspectivas.

*People Analytics* se define como la aplicación de técnicas de Big Data y Ciencia de los datos al área de los recursos humanos, con el fin de conocer mejor a los colaboradores e incrementar su grado de satisfacción y productividad. Los descubrimientos en los datos pueden ayudar a una mejor gestión del talento y mayores beneficios para la organización. A este respecto, la SIOP considera que con su uso para comprender la gran cantidad de datos existente, las organizaciones probablemente encontrarán “*nuevas y emocionantes oportunidades*” para aumentar la productividad y utilizar datos de manera eficaz para tomar decisiones. En esta línea, pone de relieve el rol de los psicólogos del trabajo y las organizaciones para contribuir significativamente a este tema, aportando rigor en la investigación, y utilizando métodos apropiados y teorías al conjunto de habilidades de los ingenieros de datos y los informáticos. De este modo, gracias a su experiencia en comportamiento y desempeño organizacional, los psicólogos del trabajo y las organizaciones, pueden facilitar el diseño del tipo de datos que se deben recopilar y cómo se pueden usar los mismos para informar las decisiones futuras.

#### **5. La naturaleza cambiante en el modo de trabajar:**

parece que, en los últimos años, los empleos tradicionales de escritorio con horarios de 9 a 17h, han ido desapareciendo, surgiendo, a su vez, cada vez más opciones de trabajos flexibles y a

distancia. Asimismo, las nuevas tecnologías, como la realidad aumentada y la interfaz entre el cerebro y el ordenador, cambiarán la forma en la que las personas interactúan y se comunican en el ámbito laboral, e incluso cómo desempeñan su trabajo. A medida que estas “*poderosas fuerzas de la tecnología*” continúen modelando el ámbito de trabajo -como ya sucedió hace años con la aparición de Internet-, las organizaciones deberán considerar las importantes consecuencias (tanto intencionadas como no deseadas), que surgen de su integración en la vida laboral diaria. Además, estas nuevas tecnologías vienen con implícitas implicaciones morales y éticas que también deberán tenerse en cuenta. Para la SIOP, los psicólogos del trabajo y las organizaciones pueden ayudar a las empresas a determinar de qué modo cambiarán los puestos de trabajo, las implicaciones éticas que puedan surgir y cómo las organizaciones pueden abordar mejor los posibles cambios para garantizar los mejores resultados.

#### **4. Inteligencia Artificial (IA) y Aprendizaje Automático en trabajo y organizaciones:**

el uso cada vez mayor de la inteligencia artificial en el ámbito laboral podría tener implicaciones drásticas sobre el funcionamiento de las organizaciones y los empleados. Estas tecnologías están introduciendo nuevas formas para medir la personalidad y el comportamiento de los empleados. De manera similar a lo comentado en el punto número 9, las organizaciones comenzarán a ver que la IA se utiliza para completar tareas que tradicionalmente completaban los seres humanos. En opinión de

la SIOP, las organizaciones deberán abordar los desafíos únicos a los que se enfrentan los empleados que trabajan junto con la tecnología, un aspecto en el que los psicólogos pueden jugar un papel importante, ayudando a las organizaciones a entender las interacciones humano-máquina, y a determinar cómo utilizar la IA y el aprendizaje automático de manera legal, eficaz y eficiente.

**3. Intervenciones para lograr un equilibrio vida-trabajo y el bienestar de los empleados:** según se desprende de las encuestas realizadas a los miembros de la SIOP, la mayoría prevé que, este año, las organizaciones tendrán un enfoque renovado con respecto al equilibrio trabajo-vida (*work-life balance*), así como en las iniciativas de bienestar de los empleados. Esto puede incluir diferentes medidas, tales como un mayor enfoque en los beneficios centrados en la persona para los empleados (más opciones de teletrabajo, yoga, gimnasios y exámenes biométricos, etc.), una mejor valoración y seguimiento de la vida del empleado, adquiriendo una visión longitudinal de la experiencia del individuo con la organización para obtener una imagen más completa de la experiencia del trabajador. Las organizaciones deberán considerar el impacto de más empleados que trabajan a distancia, así como los posibles obstáculos legales y preocupaciones de privacidad al aplicar programas de salud y bienestar. Asimismo, valorarán si estas prácticas conducen a empleados más satisfechos y comprometidos, y conllevan mejores resultados organizacionales.

**2. Diversidad, inclusión y equidad:** si bien la diversidad siempre ha estado presente en listas de años anteriores, este año, ha cobrado una mayor urgencia. Los numerosos casos que ponen de relieve la exclusión y la inequidad que sufren los grupos subrepresentados (por ejemplo, mujeres, minorías raciales, miembros de la comunidad LGBTIQ, minorías religiosas, etc.), así como otros temas similares, pueden estimular el creciente interés de los empleadores por llevar a cabo acciones en pro de la diversidad, la inclusión y la eliminación del impacto adverso en las decisiones de personal. Tal y como señala la SIOP, la equidad en las organizaciones no se refiere únicamente a la igualdad en función de la raza o el género, sino también a la distribución de beneficios y compensaciones entre empleados, así como en la gerencia corporativa. Algunos de los problemas específicos que pueden surgir son el sesgo implícito/inconsciente (que puede afectar al modo en que se percibe e interactúa con el resto), o los problemas derivados de un personal laboral cada vez más global. En este punto, hace hincapié en la importante ayuda de los psicólogos del trabajo y las organizaciones a la hora de implementar estrategias que den como resultado un personal laboral sano y diverso, que pueda aprovechar el poder colectivo de todo el personal dentro de una organización, influyendo en la creación de un clima física y psicológicamente seguro y una cultura donde todos sean tratados con dignidad y respeto, además de ayudar a las organizaciones a optimizar los beneficios

entre los diversos equipos, y a crear procesos y políticas de evaluación y promoción que sean más justos y eficaces.

**1. Abordar el acoso sexual en el ámbito laboral:** este fue uno de los temas más graves e importantes del pasado año, y también de este año 2018. Según una encuesta reciente de la Universidad Quinnipiac, el 60% de las mujeres votantes estadounidenses afirmó haber sufrido acoso sexual, la mayor parte de ellas (el 69%) en su lugar de trabajo. La amplia variedad de noticias que han ido apareciendo, relativas a denuncias por acoso y abuso sexual en el cine, los medios, la política y otras industrias, muestran que esta grave conducta se puede encontrar en cualquier ámbito laboral. Con este mayor enfoque en el acoso sexual en el lugar de trabajo -incluida la evidencia de que existen compañías con culturas “tóxicas”-, la SIOP prevé que durante este año, más organizaciones se enfocarán en el abordaje y la prevención del acoso sexual. Esto puede incluir, entre otras acciones, examinar políticas, mejorar la cultura de empresa, formar sobre acoso sexual, y observar más de cerca las conductas de acoso. Los psicólogos y psicólogas del trabajo y las organizaciones, muchos de los cuales son expertos en clima y cultura laboral, temas de género, seguridad laboral, y/o cuestiones legales, son los profesionales más adecuados para ayudar a informar y orientar las respuestas de las organizaciones al problema del acoso sexual en el lugar de trabajo.

**Fuente:** SIOP.