

# LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES EN TIEMPOS DE CRISIS ECONÓMICA

## WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY IN TIMES OF ECONOMIC CRISIS

José Ramos y José M. Peiró

IDOCAL (Instituto de Psicología de los Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional Calidad de Vida Laboral, Universidad de Valencia) e IVIE (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas)

Desde el último monográfico sobre psicología del trabajo y las organizaciones publicado en Papeles del Psicólogo (Peiró y Salgado, 2008) nuestro contexto socio-laboral viene sufriendo una crisis global, iniciada en 2008, que presenta numerosos efectos: impacto sobre el consumo y las inversiones, pérdidas considerables de capital, un incremento brutal del desempleo y una notable disminución de la actividad económica. En España, la crisis ha afectado de manera más fuerte a una economía basada en servicios intensivos en personal, pero poco intensivos en conocimiento (construcción, hostelería y turismo, servicios a personas), un mercado laboral muy dualizado, una baja productividad y la persistencia de una burbuja inmobiliaria que se ha demostrado insostenible. De hecho, los analistas han distinguido, en nuestro país, cuatro caras distintas de la crisis económica: la crisis financiera (pérdidas de capital y disminución de las inversiones), la crisis crediticia (falta de liquidez para crédito), la crisis de empleo (mercado laboral dual con flexibilidad muy desequilibrada entre los dos grupos y elevado desempleo) y la crisis fiscal (basada en ingresos no sostenibles producidos principalmente por la burbuja inmobiliaria) (Pérez García, 2011; 2012).

Sus efectos ponen de manifiesto la complejidad, severidad, permanencia y persistencia de la misma a lo largo de los años. Han sido múltiples los aspectos de la crisis: falta de liquidez, el aumento de la morosidad e impagos, la disminución del crédito, el desempleo, la reducción del consumo, la disminución de los ingresos fiscales, el aumento de la deuda y el déficit público, el incremento del coste de la financiación pública, la quiebra y cierre de empresas, etc. Todos ellos han contribuido a deteriorar las condiciones de nuestro sector productivo, de la población trabajadora y del conjunto de nuestra sociedad. Los costes de la crisis abarcan la pérdida de riqueza, pero también la pérdida de derechos y garantías por parte de los ciudadanos, un incremento de la pobreza, de los riesgos de exclusión social, el deterioro de la integración social y el aumento de las desigualdades (Estudios y Análisis Económicos La Caixa, 2013).

Al mismo tiempo, han aumentado los esfuerzos por identificar los retos y las estrategias de recuperación (Pérez García, 2013): la necesidad de **preparar al capital humano** para las nuevas exigencias de la economía (mejora de la formación de empresarios y autónomos y la formación empresarial de los titulados, profesionalización de la gestión, formación continua, políticas activas de empleo para cualificar a los desempleados); aprovechar de manera más efectiva el capital humano para continuar con el **incremento de la productividad** (logrado por la destrucción de los empleos menos productivos) al tiempo que se cree empleo; avanzar en las labores de **intermediación** para promover el empleo y el fomento del trabajo a tiempo parcial; facilitar la **iniciativa emprendedora** (reduciendo trabas burocráticas apoyándola con conocimiento experto); o teniendo en cuenta la movilidad geográfica (Pérez García, 2013). En definitiva, se trata de alinear crecimiento y beneficios con una productividad que permita usar la capacidad de pro-





ducción (capital humano y capital material) de forma más eficiente.

Pero es imprescindible que esa **recuperación y crecimiento se realicen de forma inclusiva** con el fin de evitar la pobreza y garantizar la igualdad de oportunidades. Se ha de promover, pues, un crecimiento incluyente de cuyos frutos participe toda la población y en ello juega un papel importante la garantía del acceso a los servicios públicos fundamentales de aquellos colectivos con fuerte riesgo de exclusión. Para ello es necesario la garantía de la sostenibilidad financiera del sector público y un funcionamiento eficaz y eficiente del mismo. En este marco, se están produciendo debates de gran relevancia, entre otros la **reforma del mercado laboral** con sus estrategias de flexibilidad de forma que se reduzca la dualidad; la mejora de la productividad mediante la confluencia de la adecuación de los costes y el incremento de los resultados; la **reforma del sistema de pensiones** y la ampliación de la participación de los trabajadores mayores en la actividad productiva; las políticas y actuaciones sobre **migración** (legal e ilegal) y sus implicaciones para el mercado laboral interno o la propia "movilidad" del trabajo mediante deslocalizaciones. Todas estas cuestiones se plantean junto a una dinámica de cambio en los roles que van jugando los diferentes agentes sociales y las reformulaciones que se van planteando de las relaciones laborales y de las negociaciones colectivas.

## APORTACIONES DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES EN TIEMPOS DE CRISIS

Nuestra disciplina cuenta con teorías y modelos científicos y evidencia empírica que fundamentan un buen elenco de metodologías y estrategias de intervención que pueden contribuir a la clarificación y mejora de esos debates y al avance de las empresas y de la sociedad en las respuestas a los retos y desafíos. Es importante para ello, la aportación y participación de los investigadores y profesionales en los debates que se están produciendo y en los foros de opinión pública, en los que habitualmente nuestra disciplina está poco presente. Ahora bien, sobre todo son necesarias las contribuciones competentes y expertas a las políticas y prácticas que contribuyan al cambio que se requiere.

Hay muchos ámbitos en donde esas aportaciones son importante, y que pueden realizarse tanto centradas en los individuos, los grupos y equipos de trabajo, las organizaciones, o el contexto más amplio del mercado laboral. En el número 55 de INFOCOP (diciembre 2011), ya se avanzaron algunas de esas contribuciones. Blanch (2011) analizó los cambios en el escenario laboral, prestando especial atención a las consecuencias del desempleo y la precarización del trabajo. Peiró (2011) mostró las actitudes, preferencias y reacciones de los jóvenes ante las medidas de flexibilización laboral durante su incorporación al mercado de trabajo. Moscoso, en una entrevista realizada en el mismo número, destacaba el valor de las políticas de recursos humanos que reconozcan el talento, la competencia personal, la capacidad, el compromiso con la empresa y la transmisión de conocimiento.

Las aportaciones desde la psicología del trabajo y las organi-

zaciones abarcan diferentes líneas. Una de las más clásicas hace referencia **al análisis de los cambios en el mercado laboral y en el propio trabajo, cómo evolucionan las condiciones laborales** y cómo dichos cambios afectan a los propios trabajadores, sea a través de las experiencias de desempleo, de subempleo, de inseguridad laboral, o de las respuestas a los nuevos retos, demandas y riesgos del trabajo. En el momento actual de crisis, esta línea de actuaciones es prioritaria, no sólo para detectar los cambios y los riesgos para los individuos, sino también para proponer medidas de ajuste y marcar directrices en la actuación de los agentes sociales. Mención especial merece el estudio de la salud laboral como consecuencia de los cambios mencionados.

Además de las transformaciones macro-sociales, nuestra disciplina ha estudiado tradicionalmente los **cambios en las organizaciones laborales, así como su efecto sobre los planes, políticas y prácticas de dirección de recursos humanos**. En las condiciones actuales, en las que la crisis afecta de manera destacada sobre muchas de las políticas de RR.HH., precisamente cuando sería más necesario desarrollar una estrategia de capacitación y cualificación del capital humano, esta labor es aún más necesaria. Desentrañar los efectos negativos que la crisis puede tener sobre diversas prácticas de personal y contribuir a diseñar e implantar estrategias de dirección de personas para afrontar los retos que la crisis plantea a las empresas es un desafío al que nuestra disciplina está contribuyendo.

En ese sentido, cobran relevancia las aportaciones orientadas a la **mejora de la eficacia y eficiencia de los sistemas de cualificación del capital humano**: adecuación de la educación y entrenamiento con las demandas del sistema de producción en los diferentes subsistemas educativos (formación profesional, formación universitaria, formación continua formal y no formal y actividades formativas que se desarrollan en las empresas como la formación en el puesto, etc.); promover unos valores laborales, un significado del trabajo y una socialización laboral adecuados para la nueva situación y la elaboración de visión compartida sobre la nueva mentalidad sobre qué es trabajar; contribuir a la introducción de sistemas de producción y de trabajo que sean adecuados y propicien la implantación y desarrollo de empresas en sectores intensivos en conocimiento y en tecnología; o promover el emprendimiento y la innovación en el trabajo y las organizaciones, entre otras iniciativas.

Es importante también que nuestra disciplina y profesión sigan contribuyendo a **hacer más productivas y humanas las empresas**. Existen retos relevantes como el incremento y mejora de la productividad, el rendimiento y el desempeño y una gestión más adecuada del absentismo y presentismo, la mejora del diseño del trabajo con el fin de hacerlo más motivador, eficaz y productivo adecuándolo a los diferentes grupos de trabajadores entre los que hay que considerar explícitamente los trabajadores mayores. La adecuación de los puestos de trabajo y el diseño de formas de retiro flexible que resulten apropiadas a las necesidades de los trabajadores, las empresas y la sociedad va a ser un reto relevante en los próximos años.

El logro de unas organizaciones laborales más humanas, presenta diversos requerimientos. Uno de ellos presupone preser-





var la **salud laboral** de los trabajadores, sin que las condiciones laborales derivadas de la crisis puedan suponer una excusa. En segundo lugar, para ser plenamente humanas no pueden limitarse a la exclusión del malestar, sino que deben promover el bienestar de los trabajadores, centrado también en las oportunidades de **desarrollo personal**. En este sentido, la Psicología Organizacional Positiva propone el desarrollo de la autoeficacia profesional y el *engagement* como aspectos fundamentales para contribuir tanto a la productividad y el compromiso de los trabajadores como de su desarrollo personal en el trabajo. En tercer lugar, las organizaciones deben desarrollar prácticas **participativas e inclusivas**, respetando y promoviendo la igualdad y la justicia en el seno de las organizaciones y manteniendo condiciones laborales de dignidad y respeto para todos los grupos ocupacionales.

En definitiva, nuestra disciplina y profesión aporta en tiempos de crisis sus modelos, conocimientos, metodologías y herramientas para contribuir a un **desarrollo productivo y sostenible de la conducta laboral en las organizaciones**.

### EL SENTIDO DEL PRESENTE MONOGRÁFICO

La Psicología del Trabajo y las Organizaciones española viene realizando importantes contribuciones en el contexto académico internacional. Las publicaciones en revistas internacionales de prestigio son cada vez más numerosas, pero ello no debe ir en detrimento de que las investigaciones que se realizan en nuestro país estén al alcance de los psicólogos profesionales en nuestro país. Además es importante que se publiquen de forma que se vea con claridad su utilidad para la práctica profesional. Esta trayectoria venimos planteándola periódicamente desde hace más de un lustro (Salgado y Peiró, 2008; Orengo, Peiró y Zornoza, 2011). El propósito del presente monográfico es sintetizar una buena parte de estas contribuciones de forma integrada para contribuir al análisis de la situación y a la fundamentación científica de una práctica profesional basada en la evidencia empírica y a promover la colaboración entre profesionales e investigadores en las temáticas relevantes. La intención es presentar y compartir, de forma integrada, una parte sustancial de la investigación reciente realizada en las universidades españolas, y difundirla al conjunto de profesionales de la psicología del trabajo y las organizaciones. Asimismo, se pretende dar a conocer los principales avances de nuestra disciplina al resto de nuestra profesión. Creemos firmemente que nuestras aportaciones pueden ser relevantes en otros ámbitos de la psicología, de la misma forma que nuestra disciplina se nutre de los avances de nuestros compañeros de otros ámbitos profesionales.

El importante desarrollo de nuestra disciplina, con un número ya considerable de equipos de investigación, hace imposible recoger en un monográfico aportaciones de todos los grupos de investigación españoles, incluso extendiendo ese monográfico a dos números consecutivos de la revista. De todos modos, la muestra de aportaciones recogidas y la diversidad de temáticas tratadas permite obtener una panorámica rica y precisa de las aportaciones recientes de la psicología del trabajo y las organizaciones. Si bien no figuran “todos los que son”, las

aportaciones que están presentes en este número son todas ellas relevantes, representan avances valiosos en nuestro conocimiento de la realidad laboral y contribuyen a la mejora de la práctica profesional de los/as psicólogos/as en los entornos laborales. Como hemos señalado, el número de contribuciones hace necesario que las aportaciones a este monográfico aparezcan divididas en dos números consecutivos.

### LAS APORTACIONES INCLUIDAS EN LA PRESENTE SECCIÓN MONOGRÁFICA

Estas contribuciones muestran una evidente diversidad y pueden ser agrupadas en cuatro bloques principales: tras una primera aportación que plantea un modelo sobre **bienestar productivo y sostenible** que enmarca un gran número de aportaciones de este monográfico, diversos trabajos analizan las percepciones de los trabajadores relacionadas con su bienestar psicológico. En concreto, se analizan las consecuencias para los trabajadores de la inseguridad laboral, el fenómeno del *engagement* desde la Psicología Organizacional Positiva para lograr organizaciones saludables, los procesos motivacionales de los trabajadores como consecuencia de las condiciones laborales en tiempos de crisis, con especial mención a las conductas auto-reguladas, y se estudian las percepciones y respuestas de los trabajadores a ciertos cambios organizacionales derivados de lo que se conoce como Nueva Gestión Pública, que en la actualidad constituye una tendencia muy frecuente en nuestro entorno, como respuesta a algunas de las demandas y conflictos planteados por la crisis económica. Finalmente, también se analiza un aspecto clave para el bienestar laboral como es el equilibrio entre el trabajo y el resto de ámbitos de la vida.

Un segundo bloque de trabajos, sin abandonar la preocupación por el bienestar laboral, adopta una perspectiva centrada en el conjunto de las organizaciones y algunas de las prácticas organizacionales que deben ponerse en práctica para lograr el objetivo de un bienestar productivo y sostenible. En concreto, se abordan los fenómenos del absentismo laboral, la prevención del acoso en el trabajo, así como el fenómeno de la prejubilación y la existencia de “empleos-puente” entre la fase de empleo con dedicación completa y la jubilación definitiva.

El tercer bloque de trabajos se centra en diversos indicadores del desempeño, y en algunas de las variables y procesos que pueden contribuir a mejorar el desempeño laboral desde parámetros basados en el bienestar laboral y el desarrollo personal. En particular, se prestará atención a la calidad del servicio y su relación con el clima laboral, la equidad y la justicia organizacional, se atenderá a cómo afrontar los errores y la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre, que la situación de crisis en la que nos encontramos favorece con frecuencia, y se aportarán iniciativas para mejorar la calidad, eficiencia y aceptación de los sistemas de evaluación del desempeño laboral, necesarios para mejorar la eficiencia organizacional y la productividad laboral, pero percibidos con cierto recelo en la situación actual.

Finalmente, un grupo reducido de trabajos se centrarán en el análisis de las relaciones laborales y la negociación colectiva,



con objeto de lograr unas organizaciones más inclusivas que ofrezcan igualdad de trato a distintos grupos de trabajadores, cerrando este número monográfico con un análisis de los efectos psicosociales de la crisis económica.

En primer lugar, Peiró, Ayala, Tordera, Llorente y Rodríguez (Universitat de València) realizan una revisión sobre los estudios de bienestar laboral, y plantean un modelo sobre el bienestar productivo y sostenible en el trabajo, que reclama una mayor atención no sólo a los aspectos hedónicos del bienestar (en términos de placer, satisfacción, etc.), sino también a sus aspectos eudaimónicos (referidos a la realización del potencial de las personas). En este modelo de bienestar laboral productivo y sostenible se pueden enmarcar buena parte de las contribuciones que se realizan en el presente monográfico.

Sora (Universitat Oberta de Catalunya), Caballer y Peiró (Universitat de València) revisan evidencia reciente sobre los efectos de la inseguridad laboral, sus variables antecedentes y algunas variables que modulan la relación entre inseguridad laboral y bienestar psicológico. Entre ellas destacan la empleabilidad de los trabajadores, su autoeficacia profesional, la antigüedad en la empresa, el apoyo percibido de la organización y las percepciones de justicia organizacional.

Salanova, Martínez y Llorens (Universitat Jaume I, Castellón) desde la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva, revisan diversos estudios centrados en el modelo teórico RED (Recursos-Experiencias-Demandas) y la metodología de evaluación HERO (*HEalthy and Resilient Organizations*). Las autoras destacan el papel de la autoeficacia profesional y el *engagement* para promover mayor bienestar en los trabajadores y mejores contribuciones a su trabajo y las organizaciones a las que pertenecen.

Navarro, Ceja, Curioso y Arrieta (Universidad de Barcelona) analizan cómo en el contexto de la crisis económica muchas de las condiciones laborales están empeorando y afectan a la motivación de los trabajadores. A partir del modelo de Auditoría del Sistema Humano y de una concepción dinámica de la motivación, plantean diversos pasos necesarios para mantener motivados a los trabajadores en tiempos de crisis, centrados mucho más en los aspectos del trabajo auto-determinados, y mucho menos en los elementos contextuales del trabajo que son precisamente los que más se deterioran en tiempos de crisis.

Blanch (Universidad Autónoma de Barcelona) analiza cómo las profundas reformas de los servicios públicos basadas en la llamada Nueva Gestión Pública (orientación neoliberal que impulsa en las organizaciones públicas estrategias mercantiles para garantizar su propia supervivencia financiera) afectan a la forma en que los trabajadores de esos servicios perciben sus condiciones de trabajo y al significado que otorgan a su experiencia laboral. Asimismo aporta evidencia sobre la forma en que los trabajadores reaccionan a algunos de los cambios que las organizaciones públicas están sufriendo en los últimos años.

Romeo, Yepes-Baldó y Berger (Universidad de Barcelona) realizan una extensa revisión de la investigación realizada en el ámbito iberoamericano sobre el equilibrio entre el trabajo y el resto de la vida (*work-life balance*), tras la que presentan su propia investigación reciente sobre esta temática. Sus aportaciones, basadas en el modelo de la Auditoría del Sistema Hu-

mano, analizan los principales facilitadores del *work-life balance* y su relación con la efectividad en las organizaciones que aplican medidas de conciliación familiar.

En el último trabajo incluido en el presente número, Tous, Flores, Soler, Espinoza, Mayor y Tordera (Universitat Rovira i Virgili, Tarragona) analizan el absentismo en el sector de la hostelería. Sus resultados muestran elevados niveles de absentismo laboral, con mayores tasas en los puestos de menor categoría que suelen sufrir más accidentes. Desde el inicio de la crisis se percibe un descenso de las conductas absentistas no reguladas, pero aparecen fenómenos de ausentismo presencial. También se apuntan estrategias de prevención basadas en el rediseño de puestos de trabajo, la intervención sobre el clima de trabajo, la atención a las diferencias individuales y la evaluación multinivel del contexto para detectar tempranamente posibles desencadenantes del absentismo.

Los editores de este monográfico de Papeles del Psicólogo queremos expresar nuestro agradecimiento a todos los autores que han aceptado la invitación para contribuir a este número especial, a pesar de sus obligaciones y el breve periodo establecido para presentarlas. Todos ellos ofrecen una oportunidad a todos los lectores para profundizar en el conocimiento de nuestra disciplina y contribuyen a estimular el debate en nuestra profesión acerca de las aportaciones de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones al bienestar de los trabajadores y la mejora de nuestras organizaciones en estos tiempos de crisis. También queremos expresar nuestro agradecimiento a Serafín Lemos, director de la revista Papeles del Psicólogo por ofrecernos la oportunidad de editar este monográfico, así como por su apoyo y orientación a lo largo del proceso de edición.

## REFERENCIAS

- Estudios y Análisis Económicos, La Caixa, (2013). Pobreza en tiempos de crisis. *Informe Mensual*, Núm. 366. Marzo.
- Blanch, J. M. (2011). La psicología del trabajo ante la crisis del empleo. *Infocop*, 55, 7-11.
- Moscovici, S. (2011). Entrevista: "La inversión en políticas de recursos humanos es la mejor receta para alcanzar la efectividad organizacional y producir organizaciones saludables". *Infocop*, 55, p. 12-13.
- Orengo, V., Peiró, J.M., Zornoza, A. (2011). Equipos de trabajo en las organizaciones. Aportaciones recientes de la investigación y sus implicaciones para la práctica profesional, *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 2-6.
- Peiró, J. M. (2011). La flexibilidad laboral en un entorno de crisis económica. Contribuciones desde la psicología. *Infocop*, 55, 14-18.
- Pérez García, F. (Dir.) (2011). *Crecimiento y Competitividad. Trayectoria y perspectivas de la economía española*. Informe Fundación BBV-IVIE, 2011. Bilbao: Fundación BBV.
- Pérez García, F. (Dir.) (2012). *Crecimiento y Competitividad. Motores y frenos de la economía española*. Informe Fundación BBV-IVIE, 2011. Bilbao: Fundación BBV.
- Pérez García, F. (Dir.) (2013). *Crecimiento y competitividad. Los retos de la recuperación*. Informe Fundación BBV-IVIE, 2011. Bilbao: Fundación BBV.