

LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN UN ENTORNO DE CRISIS ECONÓMICA. CONTRIBUCIONES DESDE LA PSICOLOGÍA

JOSÉ M. PEIRÓ

IDOCAL. UNIVERSIDAD DE VALENCIA E IVIE

1. Crisis económica y empleo: la flexibilidad laboral

La *flexibilidad laboral es un fenómeno cada vez más habitual y complejo*, con magnitudes y formas muy significativas en el contexto de la globalización y en el de la crisis económico-financiera. En ese contexto, los cambios son frecuentes e introducen fuerte incertidumbre en las estrategias y dirección de las empresas con fuertes repercusiones sobre el trabajo, el empleo y las relaciones laborales. En este contexto, la “flexibilidad” laboral y el diseño de “empresas flexibles” han tenido repercusiones importantes sobre el mercado laboral y el empleo. El “nuevo trabajo”, pues, no se puede analizar adecuadamente desde los “viejos supuestos” del empleo estándar (Ashford, George y Blatt, 2007).

La *flexibilidad laboral hace referencia* a un conjunto de medidas contractuales, arreglos organizativos y actuaciones dirigidas a lograr una mejor adaptación de las organizaciones ante las demandas cambiantes, externas e internas, con fuertes implicaciones sobre los trabajadores en aspectos como las cualificacio-



José M.ª. Peiró

nes y competencias, su disponibilidad geográfica, temporal, física etc. y sus relaciones con el empleador. La Comisión de Expertos para el Diálogo Social de España (2005), ha definido la flexibilidad como “la capacidad empresarial de gestionar su fuerza de trabajo, para hacer frente a cambiantes condiciones de toda índole (tecnológicas, económicas, sociales y organizativas, entre otras). La gestión de los recursos humanos comprende muchos elementos, desde el ajus-

te del tamaño de la fuerza de trabajo, hasta su organización funcional dentro de la empresa, su remuneración o la determinación del tiempo de trabajo. Por tanto, la definición de flexibilidad no puede limitarse a las facilidades que tienen los empresarios para contratar y despedir trabajadores” (p. 8). Esa flexibilidad persigue organizaciones más adaptativas y puede plantearse de forma que permita a las personas combinar, al mismo tiempo, su trabajo con sus responsabilidades personales y familiares, mantener su cualificación actualizada y poder tener, al menos potencialmente, horarios de trabajo flexible. La flexibilidad laboral pretende, pues, proporcionar tanto a empleadores como a empleados un entorno más flexible para los cambios de trabajo. Se trata, por tanto, de un fenómeno complejo con múltiples facetas y formas. Ashford, George y Blatt (2007) han descrito los *trabajos flexibles* o “no estándar” como formas de trabajo distintas de la “clásica”, esta última caracterizada por “trabajadores que trabajan en un horario establecido, en la propia empresa, bajo el control del em-

José M.ª Peiró Silla es Catedrático de Psicología Social de la Universitat de València y Director del Instituto de Psicología de los Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral (IDOCAL) e investigador del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE). Co-dirige el Observatorio de Inserción Laboral de los Jóvenes Españoles Bancaja-Ivie y es Director de la Cátedra de Salud Laboral y Empresa UVEG-UMIVALE. Dirige el Programa de Doctorado de Psicología de los Recursos Humanos (mención calidad) y el Master Erasmus Mundus de Psicología del Trabajo las Organizaciones y los Recursos Humanos impartido por las Universidades de Barcelona, Bologna, Coimbra, París, Guelph, Brasilia y Valencia. Es Presidente de la International Association of Applied Psychology. Es Doctor Honoris Causa por la Universidad Methodistista de Sao Paulo (Brasil) y Profesor Honorario de la Universidad Nacional de San Marcos de Lima (Perú). Es fellow member de la Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) de USA, de la European Academy of Occupational Health Psychology (EAOHP) y de la Sociedad Ukraniana de Psicología del trabajo y de las Organizaciones. Es colegiado de Honor de los Colegios de Psicólogos de Las Palmas de Gran Canaria, Andalucía Oriental y Perú y ha recibido el Reconocimiento del COP de la Comunidad Valenciana. Ha recibido el Premio de investigación y Desarrollo Universidad-Sociedad del Consell Social de la Universitat de València y el Premio a la Trayectoria Profesional de la Carta de Pioblament de Torrent. El Prof. Peiró ha sido Decano de la Facultad de Psicología (1993-1999) y Director del Observatorio de Inserción Profesional y Asesoramiento Laboral (OPAL) (2003-2009). Ha sido también Presidente de la European Association of Work and Organizational Psychology (1995-1997) y Editor Asociado del European Journal of Work and Organizational Psychology (1996-2004). Además, ha publicado numerosos libros y artículos.



pleador, y con expectativas mutuas de un empleo indefinido” (p. 68). La “regularidad” alterada en los trabajos flexibles se basaría en tres características de la vinculación del trabajador y la empresa: una vinculación temporal relacionada con la duración indefinida del contrato, la regulación de la jornada laboral (en su duración, horario, etc.) y la dedicación (a tiempo completo), etc. Otra característica de esa vinculación sería la administrativa, donde la empresa –y no otras organizaciones interpuestas– formaliza el contrato con el trabajador que forma parte como miembro de esa empresa. Por último, la vinculación física requiere presencia en el lugar de trabajo ubicado en la empresa, situada razonablemente próxima al domicilio personal del trabajador. Evidentemente, trabajos distintos de los “estándar”, tal como los acabamos de describir, han existido durante siglos. La cuestión novedosa es la amplitud y frecuencia con que ocurren y las nuevas formas y configuraciones que adoptan (por ejemplo, formas derivadas del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, como puede ser el caso del tele-trabajo).

La Comisión de Expertos para el Diálogo Social de España (2005) ha distinguido **diversos tipos de la flexibilidad laboral** en función de su carácter externo o interno. La externa, también llamada numérica, hace referencia a la flexibilidad contractual y la facilidad para contratar y despedir. Por su parte, la interna tiene que ver con la capacidad empresarial de modificar las condiciones de empleo y la organización del trabajo y se configura como flexibilidad funcional, movilidad geográfica y modificación de los tiempos de trabajo. La cualificación de los trabajadores también contribuye a esa flexibilidad interna. Otros autores señalan que no todos los tipos de flexibilidad han recibido la

misma atención en la investigación. **Wallace** (2003) distingue entre flexibilidad contractual, flexibilidad temporal (dedicación, horarios, etc.) y flexibilidad geográfica o relativa al lugar de trabajo. Además, esta autora encuentra en los países estudiados (Reino Unido, Holanda, Suecia, Eslovenia, República Checa, Hungría, Rumania y Bulgaria) que un buen número de trabajadores que oscilan entre el 58% en el Reino Unido y el 35% en Suecia, presentan una flexibilidad combinada, con dos de los tres tipos de flexibilidad. Esta autora también señala que hay otros tipos de flexibilidad que no ha considerado y concluye que la flexibilidad contractual y la temporal están asociadas de forma significativa entre sí, mientras que la flexibilidad geográfica, relativa al lugar de trabajo, parece seguir una dinámica diferente.

Las diferentes reformas del mercado laboral han venido generando en **España una fuerte dualización del empleo**. Junto a un empleo estable, y muy protegido, con indemnizaciones por despido y una legislación que limita la discrecionalidad de la empresa para despedir, sin determinadas causas establecidas por la legislación, existe otro empleo temporal y flexible que cuando finaliza no tiene prácticamente protección. En los últimos ciclos expansivos, el trabajo que se ha generado en nuestro país ha sido, en buena medida, temporal. Así, la flexibilidad, en especial la contractual, es una característica importante y persistente. De hecho, el Observatorio sobre Empleo de la Unión Europea ha instado al Gobierno español a tomar medidas para reducir la tasa de flexibilidad contractual. Por otra parte, desde el inicio de la crisis en 2008 nuestro país ha experimentado una caída muy fuerte del empleo y un crecimiento de la tasa del desempleo hasta situarse en torno al 20% para la población general. Lógicamente, los tra-

bajos que se han perdido han sido sobre todo los temporales y en el análisis del *Observatorio de las ocupaciones* para 2010 (ver Ministerio de Trabajo e Inmigración 2011) no es difícil constatar que la crisis no se ha costado por igual por todos los grupos sociales ni tampoco por todos los trabajadores. Los que estaban trabajando en contratos flexibles y de tiempo determinado son los que han pasado a engrosar las cifras del paro en España, en su gran mayoría.

No resulta extraño que la problemática relacionada con la flexibilidad y sus implicaciones para los mercados laborales, las relaciones entre empleado y empleador, y la propia actividad laboral interesen y preocupen a trabajadores, empleadores, gobiernos, instituciones y sociedad en general. Aunque la flexibilidad puede ser una estrategia eficaz para aprovechar las oportunidades en el actual entorno y contexto socioeconómico y sociolaboral, y una vía para generar riqueza, desarrollo socioeconómico y oportunidades de empleo, no es menos cierto que comporta costes, esfuerzos económicos, personales y familiares y diversas desventajas que pueden afectar de forma diferente a distintos grupos y segmentos laborales.

En este contexto, el estudio de la flexibilidad no pudo limitarse a la contractual y requiere un análisis detenido de sus diferentes tipos y patrones como el autoempleo, la movilidad geográfica, el tipo de dedicación, la flexibilidad temporal, la flexibilidad funcional y la relativa a las cualificaciones requeridas por el puesto. Este tipo de fenómenos se concentra en los trabajos desempeñados por los jóvenes y por ello el *Observatorio de Inserción laboral de los jóvenes en España* *Bancaja-Ivie* ha prestado especial atención al tema de la flexibilidad y sus preferencias en este colectivo (García Montalvo y Peiró, 2009).

2. El Observatorio de inserción laboral de los jóvenes españoles Bancaja-Ivie

Desde su primera oleada en 1996, el objetivo del Observatorio de Inserción Laboral de los Jóvenes Bancaja-Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivie) es obtener información que permita analizar los patrones que sigue la inserción laboral de los jóvenes y los elementos relevantes para su comprensión y valoración. Para ello, cada 3 años se han realizado encuestas a jóvenes a los que se ha preguntado sobre sus historiales de vida y laborales, los empleos que han tenido, su formación, su entorno familiar y sus preferencias y valores frente al trabajo (ver <http://obrasocial.bancaja.es> y <http://www.ivie.es>). Una de las principales aportaciones del Observatorio es que analiza simultáneamente la *vertiente económico-laboral y la psicosocial de la inserción de los jóvenes en el mercado de trabajo*. Así, además de estudiar cuáles son las características de los trabajos de los jóvenes y qué motivos les llevan a

conseguir esos puestos, se recoge la valoración que hacen los propios jóvenes de distintos aspectos del empleo y cuáles son sus preferencias en temas como las facetas de la flexibilidad laboral (contractual, geográfica, funcional, etc.). Además, la elaboración periódica del Observatorio permite la construcción de indicadores comparables en el tiempo que presentan, por ejemplo, las características de los primeros empleos y su evolución posterior, así como las preferencias y los valores de los jóvenes en su aproximación al mercado laboral. El presente estudio se basa en los datos obtenidos de la quinta oleada que se ha realizado sobre una muestra representativa de los jóvenes españoles de 16 a 30 años durante el primer semestre del año 2008. Más información sobre la muestra y otros aspectos metodológicos se puede obtener de la monografía publicada por García-Montalvo y Peiró, (2009) que puede obtenerse en versión electrónica en la página Web citada en la referencia.

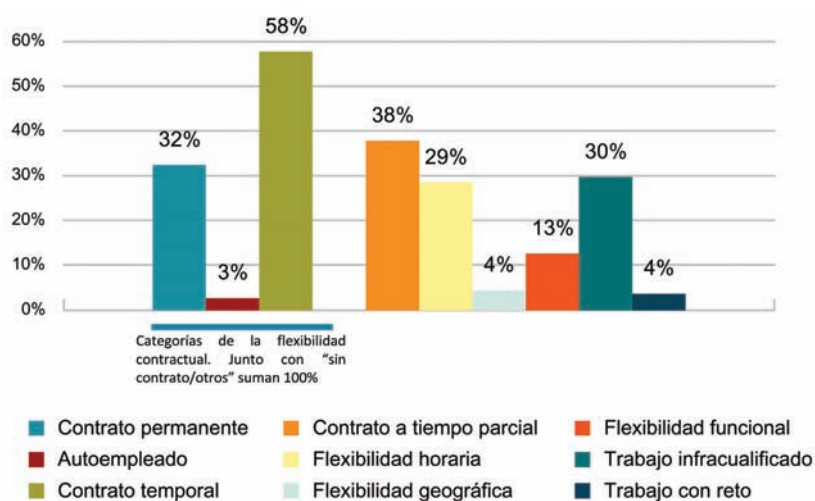
3. La flexibilidad laboral en el trabajo de los jóvenes, sus preferencias y el (des)ajuste entre realidad y preferencias

Si analizamos los *diferentes tipos de flexibilidad en el trabajo de los jóvenes españoles al inicio de la crisis actual* se obtiene una visión de la situación de indudable interés. Hemos considerado los más de seis mil empleos que la muestra de jóvenes encuestados han tenido (hasta un máximo de seis cada uno) entre 2006 y 2008 (ver gráfico 1).

Si atendemos a la *flexibilidad contractual*, se observa que un tercio de los contratos son indefinidos, mientras que el 60% son contratos “flexibles” y sólo un 3% está trabajando como auto-empleado. En el análisis de la *flexibilidad temporal* encontramos que el 38% de los trabajos son a *tiempo parcial* y el resto a tiempo completo (condición “estándar”). También constatamos que un 29% de los trabajos requieren *horarios no convencionales*. Respecto a la *flexibilidad geográfica*, sólo un 4% de los trabajos ha requerido del joven un cambio de domicilio. Respecto de la *flexibilidad funcional* solo un 13% de los trabajos implican rotación de unos puestos a otros. Por último, en la *flexibilidad de la cualificación*, un 30 por cien de los trabajos están desempeñados por jóvenes sobre-cualificados para ello y solo un 4% de los trabajos suponen reto porque requieren algo más de cualificación de la que tienen los jóvenes que los desempeñan.

Así son, pues, los trabajos de los jóvenes, veamos ahora *sus preferencias sobre la flexibilidad* y la resistencia que ponen ante la opción no preferida en cada tipo de flexibilidad. La evaluación de esos dos aspectos se ha llevado a cabo mediante dos preguntas del cuestionario para cada faceta de la flexibilidad. La primera pregunta, pide información sobre la

Gráfico 1
Flexibilidad en los puestos ocupados por los jóvenes

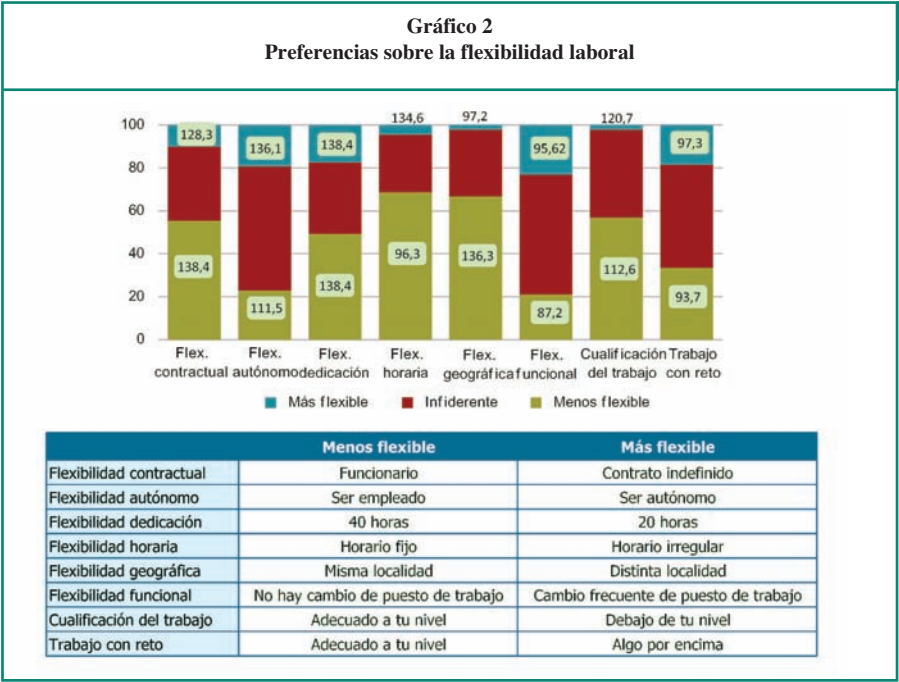


Fuente: Observatorio de Inserción Laboral de los Jóvenes. Bancaja-Ivie

opción preferida en cada faceta (“flexible”, “inflexible” o «indiferente»). Posteriormente, si no elige la opción «indiferente», se pide al encuestado que indique a qué cantidad de euros, de un salario dispuesto a renunciar, por retener su opción preferida. Los principales resultados se muestran en el gráfico 2. En las barras los porcentajes de cada opción aparece la cantidad media en euros a la que están dispuestos a renunciar por retenerla quienes han elegido esa opción.

En términos contractuales la gente prefiere mayoritariamente ser funcionario. En cuanto a la flexibilidad horaria la mayor parte de los jóvenes no quieren trabajar los fines de semana, prefieren horarios convencionales. Respecto de la flexibilidad geográfica, la mayor parte no quiere cambiar su domicilio para trabajar. Por último, la flexibilidad funcional parece que es un tema indiferente para la gran mayoría. En relación a la sobrecualificación, la mayoría prefiere un trabajo adecuado a su cualificación, aunque mucha gente no quiere un trabajo que le suponga un gran reto.

Finalmente, resulta de interés *comparar las preferencias con la realidad del trabajo en cada aspecto de la flexibilidad*. Los datos sobre esta cuestión se presentan con más detalle en Peiró (2009). Por ejemplo, un elevado porcentaje de jóvenes prefieren tener un trabajo de funcionario, pero ese tipo de trabajo no lo tiene casi nadie, luego esa es una de las preferencias sistemáticamente “frustradas”. Por otra parte, también en su gran mayoría, los jóvenes prefieren no cambiar de ciudad de residencia para trabajar y eso lo consiguen prácticamente todos. Hay pues, preferencias que se logran con más o menos facilidad que otras, pero eso no ocurre sin renunciar a otras preferencias. Por ejemplo, puede aumentar la probabilidad de conseguir un trabajo sin movili-



dad geográfica si uno renuncia a la preferencia de que sea adecuado a la cualificación que tiene y acepta uno para el que está sobre-cualificado. Así pues, la interrelación y “compensación” entre preferencias es un elemento interesante que requiere más investigación.

4. Implicaciones de la flexibilidad de los trabajos y de las preferencias de los jóvenes sobre sus comportamientos.
Aportaciones de la psicología

A lo largo del análisis realizado se pone de manifiesto la relación entre diversas características demográficas y personales y los tipos de flexibilidad, las preferencias o los ajustes. Así, la edad y el sexo de los jóvenes con frecuencia presentan diferencias significativas en los diferentes tipos de flexibilidad real en sus trabajos (ver en Peiró 2009, los resultados detallados sobre estas cuestiones). Resaltaremos, la etapa o estadio del desarrollo de la carrera en la que se encuentra el joven. En efecto, si un joven está estudiando al tiempo que realiza una serie de trabajos, sus preferencias y elecciones sobre la flexibilidad serán probablemente diferentes a los que realiza cuando ha finalizado sus estudios y trata de consolidar su rol laboral. Estas situaciones en el desarrollo de la carrera (con frecuencia de forma inde-

pendiente del nivel de estudios alcanzado) implican diferentes planteamientos ante distintos aspectos de la flexibilidad laboral. Es importante la aportación de la psicología del asesoramiento vocacional sobre esta cuestión. *Cada vez es más frecuente que los jóvenes compatibilicen sus estudios con algunas experiencias de trabajo. La psicología del asesoramiento vocacional puede contribuir a que esas actividades durante los estudios se “alineen” de la forma más adecuada posible con el desarrollo profesional y personal que se persigue y a que esas experiencias resulten fructíferas y enriquecedoras en el proceso de socialización en el trabajo y el desarrollo del rol laboral (Feij, Whitely, Peiró y Taris, 1995; Whitely, Peiró, Feij y Taris, 1995).*

Por otra parte, el análisis de las características de los trabajos ocupados por los jóvenes en los últimos años (tanto de los que están estudiando como los de los que pretenden consolidar su rol laboral) muestra un excesivo énfasis en la flexibilidad contractual y en otros tipos de flexibilidad que a menudo van acompañados de cierta precariedad laboral. En especial, baja cualificación de la oferta laboral, combinada con una baja iniciativa emprendedora o de autoempleo y una muy limitada movilidad geográfica, lleva a

una tasa elevada de jóvenes con trabajos para los que están sobrecualificados. Si esta situación se prolonga durante un tiempo relevante, puede deteriorar el capital humano conseguido con la educación. La no utilización en la actividad laboral de los conocimientos y competencias adquiridos en los estudios los deteriora y degrada, reduciéndose además la probabilidad de utilizarlos en trabajos posteriores. *La psicología puede a través del asesoramiento vocacional hacer consciente a los jóvenes de los riesgos derivados del desempeño de trabajos para los que están sobrecualificados ya que pueden perder parte del capital humano que han conseguido con su formación. Además el asesoramiento psico-laboral puede ayudarles a planificar estrategias de búsqueda (incluso con movilidad geográfica, etc.) dirigidos a encontrar trabajos de nivel de cualificación más adecuados. Otra estrategia útil es el “job crafting” o innovación (rediseños micro) en el puesto con el fin de enriquecerlo y añadirle valor en función de las propias cualificaciones y competencias en lo que resulte adecuado y funcional para el mismo.* (Bashshur, Hernandez y Peiró, 2011; Erdogan, Bauer, Peiró y Truxillo, 2011 a y b; Peiró, Agut y Grau, 2010; Agut Peiró y Grau, 2010)

Además, las preferencias de los jóvenes por las distintas facetas de flexibilidad muestran relaciones relevantes con sus conductas de iniciativa e implicación, sus actitudes laborales, su bienestar y sus percepciones del mercado laboral. Esas preferencias son resultado de los valores culturales, los comportamientos de las familias, las dificultades para los jóvenes de acceder a una vivienda en nuestro país y otros factores estructurales. Al analizar **en qué medida las preferencias se traducen en realidades** en cada faceta de la flexibilidad laboral, se constatan una serie de tendencias claras. Hay face-

tas en las que las preferencias apenas se concretan en realidad. Entre ellas cabe mencionar la preferencia por un trabajo de funcionario, o la preferencia por otro de cualificación adecuada. Hay otras facetas cuya preferencia está presente con frecuencia en los trabajos desempeñados. Por ejemplo, la no movilidad geográfica en el trabajo es una preferencia conseguida en casi todos los casos, o la preferencia por el trabajo a tiempo completo. Finalmente, hay otras facetas —como el autoempleo, la flexibilidad funcional y el trabajo con reto— que con mucha frecuencia no suscitan preferencias claras, predominando la opción de «indiferencia». Estos resultados indican que el rechazo de determinadas opciones flexibles como la movilidad geográfica, con frecuencia conlleva renunciar a otras preferencias tales como trabajar en un trabajo con nivel de cualificación adecuado y oportunidades de desarrollo. *Ante esta situación, sería conveniente informar y asesorar a los jóvenes acerca de las implicaciones que para el desarrollo de su carrera tiene la decisión de preferir un trabajo «seguro», o sin movilidad o con horarios regulares, a costa de renunciar a otro de cualificación adecuada o que suponga iniciativa emprendedora o autoempleo. Entendemos que la psicología puede ofrecer programas de actuación a la Administración, la empresa, la familia y al propio joven que promuevan estrategias adecuadas respecto de la flexibilidad. La Administración debería promover políticas económicas que permitan el aprovechamiento y desarrollo del capital humano logrado mediante la educación. La empresa tendría que potenciar la oferta de trabajos de calidad y niveles de cualificación adecuada a la preparación de los jóvenes. La sociedad y la familia deberían revisar los supuestos culturales que conceden un excesivo valor a la estabili-*

dad y que lleva a los jóvenes a aceptar empleos por debajo de su nivel de cualificación. También se debería promover la iniciativa emprendedora y la movilidad geográfica en los jóvenes como medio para acceder a trabajos más adecuados a sus cualificaciones. Es importante proporcionar asesoramiento en la formulación de planes de carrera que consideren las diferentes formas de flexibilidad para incrementar las probabilidades de un trabajo cualificado y que ofrezca oportunidades de aprendizaje. Asimismo, es importante el asesoramiento y orientación sobre las implicaciones de aceptar o no un trabajo con determinadas características de flexibilidad o inflexibilidad y sus potenciales consecuencias para el desarrollo profesional y la carrera laboral. Finalmente, convendría divulgar la información sobre las relaciones constatadas en este estudio entre las distintas opciones laborales y las conductas y actitudes, y entre las perspectivas de empleabilidad y el bienestar laboral y de la vida en general.

Por último, es interesante señalar que los resultados obtenidos en este estudio y las conclusiones que se derivan de ellos son relevantes para el diseño e implantación de las estrategias de «flexiseguridad» que se pretenden promover en los Estados de la Unión Europea. La psicología del trabajo, las organizaciones y los RRHH puede hacer aportaciones que contribuyan a su éxito, a través de la consideración de las preferencias y resistencias ante diferentes facetas de la flexibilidad y a los comportamientos y actitudes de los individuos en distintos tipos de trabajos.

Las referencias bibliográficas de este artículo pueden revisarse en el siguiente enlace: <http://www.infocoponline.es/pdf/RBpeiro2011>