

Editorial

Consecuencias de la pandemia de la covid-19 para las relaciones entre los individuos y las organizaciones

*Consequences of the COVID-19
Pandemic for Relationships Between
Individuals and Organizations*

CARLOS MARÍA ALCOVER

Catedrático de Psicología de los Grupos y las Organizaciones.

Universidad Rey Juan Carlos, España.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9632-9107>

carlosmaria.alcover@urjc.es



La disrupción de la vida cotidiana y de la actividad laboral como resultado de las medidas de los gobiernos para afrontar la crisis sanitaria provocada por la pandemia de la covid-19 ha tenido múltiples consecuencias, tanto para los trabajadores como para las organizaciones. Desde marzo de 2020, la rápida expansión del virus en la mayoría de los países de Europa y América, y las medidas de distanciamiento social y cuarentena adoptadas han generado el cierre de una gran cantidad de empresas, negocios y comercios; han alterado las formas de trabajar, especialmente, imponiendo el teletrabajo o el trabajo remoto; se han reducido las horas de trabajo y los salarios; y se han rescindido o redefinido las condiciones de un gran número de contratos, lo cual ha afectado a millones de trabajadores de toda condición.

Si bien la situación puede percibirse como un evento transitorio, y buena parte de los trabajadores esperan recuperar su empleo y las condiciones de trabajo alteradas tras la crisis, las percepciones acerca de cómo se han adoptado estas medidas laborales, el mantenimiento más o menos duradero de ciertas condiciones de trabajo (por ejemplo, el teletrabajo) y los efectos sufridos durante estos meses, pueden tener consecuencias profundas para las relaciones entre los individuos y las organizaciones. El análisis presentado aquí se estructura en cuatro grandes áreas y tiene como objetivo reflexionar sobre las principales implicaciones para estas relaciones.

Redefinición unilateral de las condiciones de trabajo: creciente asimetría

La amenaza de perder el empleo, que se refiere a la inseguridad laboral cuantitativa, o de empeoramiento de las condiciones de trabajo, que alude a la inseguridad laboral cualitativa (Rudolph et al., 2020), se ha impuesto, en general, de manera unilateral por las organizaciones basándose en razones “objetivas”, tales como la disminución de la carga de trabajo o la paralización de la actividad productiva. Esta asimetría en los procedimientos utilizados para afrontar los primeros meses de la crisis provocada por el coronavirus ha puesto de manifiesto la enorme diferencia de poder entre las partes. A pesar de los llamamientos a “remar todos en la misma dirección”, la realidad ha mostrado la brutal falsedad de esta supuesta solidaridad en el sacrificio (Thomas, 2020). Las decisiones organizacionales se han basado en argumentos inexorables, ante los cuales los trabajadores solo han sido actores pasivos sin capacidad de agencia. Esta indefensión ante la protección unilateral de los beneficios empresariales y las circunstancias de aislamiento social y confinamiento han impedido a los trabajadores la posibilidad de utilizar la voz para defender o reclamar sus derechos (Morrison, 2011). Así, a las

consecuencias negativas psicológicas, emocionales y económicas asociadas a la pérdida del empleo, se une la dificultad para reclamar frente a estas decisiones, lo cual ha provocado una ruptura brusca de las relaciones individuos-organizaciones.

Presiones psicológicas hacia la productividad

Simultáneamente, las personas que han continuado trabajando, o bien debido a que pertenecen a servicios esenciales (salud, producción y distribución de productos y servicios sanitarios, establecimientos de productos de primera necesidad, etc.), o bien a que pueden trabajar en remoto desde su hogar, han experimentado fuertes presiones hacia la productividad. Dichas presiones se han traducido en el incremento de horas de trabajo, la eliminación de horarios, la disposición a estar conectado en cualquier momento y la asunción de tareas, funciones o roles que exceden los habituales del puesto. El aumento de exigencias laborales puede tener su origen en un sobrecompromiso del trabajador y un incremento de conductas de ciudadanía organizacional ante una situación de emergencia, lo que Organ (1988) denominó el “síndrome del buen soldado”, pero también en la sutil o explícita presión de los empleadores hacia un aumento del desempeño para responder a los desafíos de la crisis. Tanto en un caso como en otro, los trabajadores pueden sentir que no responder a estas presiones hacia la productividad, además de afectar su autoimagen y la percepción de los demás, puede poner en riesgo su empleo, ya que el incremento del desempleo provoca que muchas personas puedan aceptar condiciones de trabajo de inferior calidad con tal de obtener unos ingresos mínimos. Estas presiones implícitas o explícitas pueden erosionar también las relaciones individuo-organización, debido al resentimiento que pueden experimentar los trabajadores por la percepción de abuso o de explotación por parte de los empleadores.

Pérdida de confianza y ruptura y violación del contrato psicológico

Una de las consecuencias negativas más evidentes generadas por los despidos masivos o las suspensiones temporales de los contratos ha sido la pérdida de confianza de los trabajadores en sus empleadores por la percepción de ruptura (respuesta cognitiva) y de violación (respuesta emocional) de los contratos psicológicos. Cuando las personas perciben que los agentes organizacionales responden unilateralmente defendiendo sus intereses e incumplen sus contratos psicológicos, aunque sea en diferente medida según su nivel de responsabilidad (Alcover et al. , 2017), los sentimientos de decepción, engaño o traición pueden ser muy intensos. Trayectorias laborales de muchos años vinculadas a una organización, durante las cuales los empleados han aportado su esfuerzo y su dedi-

cación, se interrumpen de forma súbita trasladando el coste principal a la parte más débil. Por supuesto que las organizaciones que se ven obligadas a cerrar o suspender su actividad sufren pérdidas, pero la asimetría en cuanto a la capacidad económica para hacer frente a ellas es claramente desproporcionada. Cuando la situación de emergencia cese y, en su caso, se reanude la relación laboral, la experiencia de incumplimiento y violación del contrato psicológico puede causar una disminución del compromiso organizacional, la implicación y la satisfacción laboral, la confianza, la identificación organizacional e, incluso, del desempeño, así como un aumento del cinismo y de los comportamientos contraproducentes, lo que conduce a un proceso de redefinición tras la violación experimentada de la relación individuo-organización (Tomprou & Bankins, 2019).

Instrumentalidad y cinismo en las relaciones

Por último, y como consecuencia de lo anterior, el restablecimiento de la relación puede conducir a diferentes escenarios, entre otros, al intento de reactivar el anterior contrato psicológico, a la formación de uno nuevo más o menos atractivo o a una situación de inevitable disolución cuando la víctima no es capaz de mantener una relación aceptable con su empleador (Tomprou et al. , 2015). Además, cuando los trabajadores pertenecen a grupos vulnerables (menor cualificación, jóvenes, personas mayores, mujeres, migrantes o miembros de etnias minoritarias o estigmatizadas), pueden verse ante la necesidad de mantener la relación laboral a cualquier precio, lo que implica una relación meramente instrumental, es decir, caracterizada por un intercambio económico sin apenas componentes de intercambio social. Los contratos psicológicos transaccionales, en oposición a los relacionales, pueden conducir con mayor facilidad al cinismo y a una relación basada en la desconfianza, con las consiguientes consecuencias negativas sobre la satisfacción laboral y otros resultados valiosos para las personas y las organizaciones (Cambor & Alcover, 2019). En suma, este tipo de relaciones reduce también el compromiso y las conductas de ciudadanía organizacional, la identificación y la confianza (Alcover, 2002), y pueden tener su efecto en una disminución del desempeño o, al menos, en su mantenimiento en los niveles mínimos exigidos que no pongan en riesgo la continuidad de la relación.

En conclusión, los nuevos escenarios laborales provocados por las medidas adoptadas para afrontar la pandemia de la covid-19 tienen importantes implicaciones para la investigación y la práctica en psicología del trabajo y de las organizaciones (Rudolph et al. , 2020), y, en particular, un efecto directo en los tipos y en la calidad de las relaciones individuo-organización, cuya gestión eficaz es clave para evitar o reducir los potenciales efectos negativos analizados.

Referencias

- Alcover, C. M. (2002). *El contrato psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga, España: Aljibe.
- Alcover, C. M. , Rico, R. , Turnley, W. H. & Bolino, M. C. (2017). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 4-35. <https://doi.org/10.1177/2041386616628333>
- Cambor, M. P. & Alcover, C. M. (2019). Integrating distrust antecedents and consequences in organizational life. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(1), 17-26. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a3>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, EE. UU.: Lexington Books.
- Rudolph, C. W. , Allan, B. , Clark, M. , Hertel, G. , Hirschi, A. , Kunze, F. . . . & Zacher, H. (2020). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*. <https://psyarxiv.com/k8us2/download?format=pdf>
- Thomas, H. (2020). Pandemic, poverty, and power in global exploitation chains. *Futures of Work*, 14. <https://futuresofwork.co.uk/2020/06/05/pandemic-poverty-and-power-in-global-exploitation-chains/>
- Tomprou, M. & Bankins, S. (2019). Managing the aftermath of psychological contract violation: Employee-organizational interplay, calling, and socio-cognitive coping in vulnerable work populations. En Y. Griep y C. Cooper (Eds.), *Handbook of Research on the Psychological Contract at Work*. (pp. 206-222). Cheltenham, RU: Edward Elgar.
- Tomprou, M. , Rousseau, D. M. & Hansen, S. D. (2015). The psychological contracts of violation victims: A post-violation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 561-581. <https://doi.org/10.1002/job.1997>