

## Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico

Juan Javier Vesga Rodríguez<sup>1</sup>

Universidad de San Buenaventura seccional, Cali (Colombia)

Recibido: 11/09/2009

Revisado: 18/01/2011

Aceptado: 21/01/2011

### Resumen

En el presente artículo se presentan algunas reflexiones, con bases teóricas y empíricas, acerca de las implicaciones que están teniendo lugar en la conformación de los contratos psicológicos de los trabajadores que se encuentran vinculados mediante empleo y formas contemporáneas de contratación, como el *outsourcing* y las cooperativas de trabajo asociado. Estudios recientes muestran cómo estas otras formas de contratación afectan aspectos psicosociales de los trabajadores, impactando de manera negativa la gestión de las organizaciones. El artículo finaliza con una serie de interrogantes acerca de la confluencia entre los efectos negativos en el contrato psicológico de las formas de tercerización de la fuerza de trabajo, y tendencias actuales de gestión como los equipos de alto desempeño y la gestión del conocimiento.

**Palabras clave.** Contrato psicológico, tipos de contratación, empleo, outsourcing, Cooperativas de Trabajo Asociado, flexibilización laboral.

### Abstract

This article presents several theoretical and empirical considerations on the implications which are taking place in the make-up of psychological contract of workers who are employed with contemporary hiring methods, such as *outsourcing* and associated workers' cooperatives. Recent studies show that these recent methods of hiring affect psychosocial aspects of workers, and have a negative impact on the management of organizations. The article concludes with a series of questions about the confluence between the negative effects of the psychological contract and the methods of outsourcing the workforce and current management trends such as high performance teams or knowledge management.

**Keywords:** Psychological contract, Types of contract, Employment, Outsourcing, Cooperatives of work associated, Labor flexibility.

<sup>1</sup> Doctorando en Psicología Organizacional y del Trabajo. Investigador y docente universitario. Director de Planeación de la Universidad de San Buenaventura Cali. Correspondencia: jjvesga@usbcali.edu.co

## Resumo

No presente artigo se apresentam algumas reflexões com bases teóricas e empíricas sobre as implicações que estão tendo lugar na conformação dos contratos psicológicos dos trabalhadores que estão vinculados a um emprego e formas contemporâneas de contratação, como o *outsourcing* e as cooperativas de trabalho associado. Estudos recentes amostam como estes padrões de contratação afetam aspetos psicossociais dos trabalhadores, impactando de jeito negativo a gestão das organizações. O artigo finaliza com uma série de interrogantes sobre a confluência entre os efeitos negativos no contrato psicológico das formas de terceirização da força de trabalho, e tendências atuais de gestão como as equipes de alto desempenho e a gestão do conhecimento.

**Palavras chave.** Contrato psicológico, padrões de contratação, emprego, *outsourcing*, cooperativas de trabalho associado, flexibilização laboral.

## Introducción

En los últimos treinta años, como resultado de los cambios socioeconómicos ocurridos en el mundo en materia de globalización, las empresas han modificado sus estructuras y han optado por formas más flexibles de contratación de las personas como estrategias para mantenerse en el mercado; incluso, se sugiere que cada vez más las empresas se caracterizarán por disponer de un núcleo central de trabajadores permanentes, mezclado con un grupo de trabajadores contingentes, a tiempo parcial (Topa y Palací, 2004).

Estas estrategias de gestión de las personas se enmarcan en las dinámicas de flexibilización de los sistemas productivos y organizacionales que han venido desarrollando las organizaciones empresariales como mecanismo para afrontar los rápidos cambios del entorno a los que se ven enfrentadas, en el marco de lo que se ha denominado modelo de organización flexible. En este sentido Martínez, Vela, Pérez y De Luis (2009) expresan que:

"En el modelo de la empresa flexible, Atkinson (1984) diferencia entre: (a) los empleados del núcleo competitivo que realizan actividades, como por ejemplo las de innovación, que son fuente de ventaja competitiva; y (b) los empleados de la periferia que son menos importantes porque realizan actividades que no son fuente de ventaja competitiva" (p. 33).

En este mismo orden de ideas, Díaz (1996), con base en la revisión de literatura sobre el

tema, propone dos tipos de flexibilización: una macroeconómica, la cual se refiere a "*la capacidad y tipo de adaptación del sistema productivo a condiciones cambiantes, determinadas por la crisis de los modelos de acumulación anteriores, la globalización y la revolución tecnológica*" (p. 34) y una micro o de tipo empresarial, que en palabras de este autor está relacionada con "*la capacidad de adaptación de la empresa a las condiciones cambiantes de su entorno económico*" (p. 34). En esta última, el autor identifica tres tipos de flexibilización empresarial: 1) de gestión estratégica, financiera y comercial, 2) de gestión productiva y 3) flexibilidad laboral interna.

La flexibilidad laboral interna se refiere a "*la capacidad de la empresa para contratar y utilizar flexiblemente la mano de obra, en sus dimensiones numérica, salarial, funcional y de tipo de contrato*" (Díaz, 1996, p. 41), aspecto que sugiere la vinculación de trabajadores en otras modalidades distintas a la del empleo.

Aunque la modalidad de empleo –es decir, aquella en la cual el trabajador se vincula a una organización mediante un contrato de trabajo y se beneficia de las prestaciones sociales exigidas por la ley– ha sido la modalidad tradicionalmente utilizada en la vinculación de trabajadores a las organizaciones, puede observarse que en los últimos años han emergido o se han estado consolidando en el mercado de trabajo otras formas de contratación como el *outsourcing*, los servicios profesionales o formas de trabajo asociado (Rentería, 2001).

Dichas estrategias de contratación de personal han sido impulsadas por los gerentes como mecanismo para mantener flexibles sus organizaciones ante los cambios en el mercado, de

tal manera que, ante disminuciones en las ventas puedan rápidamente reducir su planta de personal o como una manera de aumentar la productividad reduciendo costos; sin embargo, aunque estas formas de tercerización de la mano de obra “suponen” la disminución de costos en los procesos, en muchos casos no necesariamente puede suceder así, tal como lo reportan Roca, Beltrán, Escrig, Bou y Cegarra (2008), al afirmar que:

"(...) la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2007) y autores como Blyton y Morris (1992) y Cardon (2003) advierten del efecto paradójico que sobre la productividad laboral presenta la utilización de contratos temporales, pues por un lado son beneficiosos al mejorar la flexibilidad productiva y reducir los costes laborales, pero también son costosos puesto que dificultan la participación e integración de los trabajadores en la empresa" (p. 1).

Ahora bien, considerando el asunto desde una perspectiva psicosocial, la emergencia de estas tendencias produce también efectos en factores psicosociales de los trabajadores en aspectos como la disminución de la confianza de los trabajadores hacia la organización y el compromiso organizacional (Topa, Palací y Morales, 2004). Aunque no necesariamente todos los trabajadores en condiciones de flexibilización laboral perciben los mismos efectos psicosociales, tal como lo demuestran Blanch y Cantera (2009) en una investigación llevada a cabo en España, donde se evaluó el bienestar laboral percibido con una muestra de 769 sujetos vinculados con condiciones de empleo estable, temporal voluntario, temporal involuntario y desempleados. Comparando estos cuatro grupos, los investigadores encuentran que el mayor bienestar es percibido por las personas con empleo estable, seguido por las personas con empleo temporal voluntario; en tercer lugar se sitúan los desempleados y, finalmente, los individuos con empleo temporal involuntario; así mismo, encuentran que *“la experiencia del empleo temporal involuntario se diferencia significativamente de la que se da en el empleo temporal voluntario y que tiene más en común con la experiencia del desempleo que con la del empleo estándar”* (Blanch y Cantera, 2009, p. 63). En el marco de estas tendencias de contratación laboral, la Psicología

Organizacional y del Trabajo enfrenta grandes desafíos de investigación e intervención, dadas las condiciones actuales en que se desarrollan las actividades de trabajo y de gestión de las personas en las organizaciones.

En medio de este panorama, el estudio del contrato psicológico es un tema que ha tomado gran importancia en el análisis de las relaciones de trabajo en estas nuevas dinámicas de gestión organizacional; así lo manifiesta Tena (2002) al afirmar que *“el actual modelo económico ha revolucionado las bases de la relación tradicional empresa-trabajador, y es en este contexto donde el contrato psicológico, considerado determinante de la conducta en las organizaciones, ha adquirido una renovada relevancia”* (p. 86).

El presente artículo es producto de la investigación llevada a cabo por el autor, en 2007, en el norte del Cauca; Colombia, en la cual se indagó sobre el contenido y la extensión del contrato psicológico en trabajadores vinculados a una misma organización mediante distintas modalidades de trabajo. En dicha investigación, se entrevistó a doce sujetos vinculados a una misma empresa multinacional del sector industrial, mediante las modalidades de empleo, *outsourcing* y Cooperativas de Trabajo Asociado (cuatro por cada modalidad) y se indagó acerca de los compromisos que los trabajadores creen que tienen hacia la empresa y que ésta tiene hacia ellos, más allá de lo establecido en el contrato de trabajo, teniendo en cuenta el tipo de vinculación. Posteriormente, con los resultados de las entrevistas, se construyó un cuestionario el cual se aplicó a 126 sujetos, 39 en la modalidad de empleo, 26 en la de *outsourcing* y 61 en la de Cooperativas de Trabajo Asociado. La muestra fue no probabilística estratificada, respetando la clasificación en las distintas modalidades de trabajo, y fue seleccionada con el método de sujetos voluntarios.

### *El contrato psicológico*

El término “contrato psicológico” aparece en la literatura de las ciencias sociales hacia finales de los años 50 y principios de la década del 60, Herriot, Manning y Kidd (1997) mencionan que tres autores son los primeros en usarlo: Argyris (1960), Levinson et al. (1962) y Schein (1965). Hoy en día un constructo que está siendo reconocido como de alta importancia en el análisis y comprensión de las relaciones de trabajo en las organizaciones (Coyle-

Shapiro y Kessler 2006; Tena, 2002), ya que en el marco de las relaciones de trabajo, se generan entre las partes una serie de compromisos implícitos y expectativas referidas a la relación, más allá de lo explicitado en el contrato jurídico. Para Alcover (2002, citado por Topa, 2008):

"Una relación de empleo no se agota en los términos especificados por un contrato laboral de tipo escrito, sino que incluye una variedad de percepciones, expectativas y creencias que ambas partes sostienen con relación a las condiciones establecidas con relación a ese empleo" (p. 102).

En este mismo sentido manifiesta Topa (2008) que *"el concepto de contrato psicológico intenta recoger todas estas realidades que escapan a la descripción reducida de la relación de empleo que consta en el contrato jurídico"* (p. 102), lo cual pone de manifiesto la importancia que tiene el contrato psicológico en el análisis y comprensión de procesos psicosociales, relacionados con las relaciones de trabajo en el marco de las dinámicas laborales de la actualidad.

*"El contrato psicológico se refiere al conjunto de creencias y expectativas acerca de los compromisos y obligaciones percibidas en una relación, más allá de los acuerdos formales manifiestos"* (Vesga, 2007a, p. 81). En las relaciones de trabajo, el contrato psicológico está constituido por las creencias y expectativas tácitas que forman trabajador y empleador respecto de las obligaciones mutuas en dicha relación de trabajo. Cuando una persona se vincula a una organización en calidad de trabajador, se establece entre él y la empresa una serie de acuerdos sobre las condiciones de dicha relación de trabajo en aspectos como horarios, funciones, compensaciones económicas, uso de uniformes, etc., lo que constituye su contrato jurídico; pero más allá de estos factores, en las personas que establecen el acuerdo, surgen una serie de creencias y expectativas acerca de la relación, en aspectos como ascensos, trato interpersonal, estabilidad laboral, formación, apoyo en momentos de crisis, etc., constituyendo estas últimas el contrato psicológico; si bien estos aspectos no se ponen de manifiesto entre las partes, sí afectan la percepción de las características de la relación de trabajo.

Los contratos psicológicos no se forman instantáneamente, sino que se constituyen como un proceso (Tena, 2002). De acuerdo con esta autora,

el contrato psicológico empieza a crearse durante el proceso de selección cuando las partes discuten los aspectos formales de la relación laboral y continúa en el proceso de inducción, cuando el sujeto completa vacíos en la información mediante lectura de documentos o publicaciones de la empresa, hablando con compañeros de trabajo, observando interacciones y recibiendo retroalimentación. En esta misma línea Alcover (2002) manifiesta que uno de los factores que incide en la formación de contratos psicológicos son *"los mensajes emitidos por la organización a través de los diferentes agentes que intervienen en los procesos de reclutamiento, selección, socialización, promoción y desarrollo personal y profesional"* (p. 99).

En cuanto a las características de los contratos psicológicos, se presenta un acuerdo en la literatura reciente sobre el continuo relacional-transaccional de los mismos (Alcover, 2002). Para este autor, los contratos relacionales tienen como principales características *"su orientación hacia las relaciones abiertas e indefinidas que comportan un nivel elevado de inversiones de confianza en el otro tanto por parte de los empleados como por parte de los empleadores"* (p. 64). De otra parte, los contratos transaccionales se centran *"en relaciones a corto plazo o con una duración limitada explícitamente, y basada en intercambios puramente económicos"* (Alcover, 2002, p. 65). Así, los contratos relacionales se orientan más hacia el intercambio socio-emocional y los contratos transaccionales hacia el intercambio de tipo económico.

### *Modalidad de empleo*

En la modalidad de empleo se enmarcan todos los tipos de contrato laboral (verbal o escrito, temporal o indefinido) por los cuales una persona se vincula a una organización y obtiene el carácter de "empleado" de la misma, recibiendo, a cambio de su trabajo, un salario y beneficios adicionales denominados prestaciones sociales, como la prima de servicios, las vacaciones o las cesantías, entre otros. De acuerdo con el Código Sustantivo del Trabajo colombiano, *"contrato de trabajo es todo aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración"* (Art. 22).

Blanch (1996) manifiesta que el empleo constituye una modalidad particular de trabajo, *"caracterizada por una relación jurídico-contractual,*

*de carácter voluntario entre dos partes: la contratada, que vende su tiempo, esfuerzo, habilidades y rendimientos de trabajo, y la contratante, que los compra, generalmente mediante dinero y ocasionalmente a cambio de bienes y/o servicios"* (p. 87).

La modalidad de empleo como forma de vinculación laboral *"ha llegado a constituirse en la categoría representativa del trabajo como actividad económico-productiva"* (Vesga, 2007a, p. 83) y en ese sentido es común observar que cuando una persona pierde su empleo suelen utilizarse expresiones como 'no tengo trabajo'. En esta misma línea de reflexión Rentería (2001) plantea que funciones del empleo, como obtención de ingresos, establecimiento de vínculos sociales fuera del núcleo familiar, obtención de estatus e identidad social, han hecho del empleo la "representación social del trabajo" a partir de la segunda mitad del Siglo XX.

### *Outsourcing*

Rothery y Robertson (1996) definen el *outsourcing* como *"la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía"* (p. 4). Para Rentería (2001), el *outsourcing* es:

"Una modalidad en la cual organizaciones, grupos o personas ajenas a una empresa u organización son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio específico dentro de ella. La organización delega el gerenciamiento y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (outsourcer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad o reducir sus costos. El outsourcer se encarga de la parte operativa del proceso, mientras la organización se dedica a la esencia del negocio, y ambos participan en el diseño del proceso" (p. 53).

Como forma de trabajo, en el *outsourcing* la "agencia exterior", de la que hablan Rothery y Robertson (1996), contrata bajo la modalidad de empleo a trabajadores para que desempeñen labores específicas en otras organizaciones, como pueden ser los servicios de vigilancia, aseo y limpieza, mantenimiento de equipos, procesos productivos, operaciones contables, capacitación, entre otros. Tal

es el caso, por ejemplo, de una empresa que decide no vincular empleados para realizar labores de mantenimiento de equipos en su empresa, sino que decide adquirir "afuera" estos servicios contratando a una empresa especializada para que envíe trabajadores vinculados a esta "agencia externa" a prestar los servicios dentro de sus instalaciones. En este caso, si bien los trabajadores son vinculados a la empresa especializada de mantenimiento como empleados de la misma, su relación de trabajo es llevada a cabo en otra organización, estableciendo importantes vínculos con la misma en las relaciones con los trabajadores, conocimiento de sus equipos o el cuidado de sus instalaciones.

### *Las cooperativas de trabajo asociado*

De acuerdo con el Decreto 468 del Congreso de Colombia (1990), *"las cooperativas de trabajo asociado son empresas asociativas sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios en forma autoaccionaria"* (Art. 1).

Aunque las cooperativas de trabajo asociado son en sí mismas una modalidad empresarial en la que sus miembros no son empleados, sino asociados-propietarios de la misma, en los últimos años han venido siendo utilizadas por los empresarios como un mecanismo para la vinculación de personal, constituyéndose en pseudocooperativas. Así, es común ver en organizaciones trabajadores que cumplen horarios, ofrecen su fuerza de trabajo, realizan tareas claramente definidas, pero su vinculación laboral no está regida por un contrato de trabajo con todas las prestaciones de ley, sino que son miembros de una cooperativa de trabajo asociado. Esto conlleva a que la naturaleza y función de este tipo de organizaciones autogestionarias se haya desvirtuado y actualmente se estén utilizando como una especie de empresas de servicios temporales (Vesga, 2007a).

### *Implicaciones de los tipos de contratación en el contrato psicológico*

Desde una perspectiva psicológica, los seres humanos hacen representaciones de la realidad y construyen significados para dar sentido a las experiencias vividas y en su relación con el trabajo. Las personas crean significados referidos

a su experiencia de trabajar, a partir de los cuales interpretan esta relación, con implicaciones psicosociales para sí misma. En este sentido, Palací (2008) expresa que *"la realidad de las organizaciones es construida por los miembros a través de procesos cognitivos, sociales y políticos"* (p. 20). De esta manera, los significados que las personas hacen del trabajo incluyen un conjunto de creencias y valores acerca de la experiencia de trabajar. Tal como lo plantea Blanch (1996):

"La acción de trabajar entraña connotaciones que se extienden a lo largo de los más diversos continuos bipolares (maldición-bendición, esclavitud emancipación, alienación-realización) y que la hacen susceptible de ser vivida como castigo, vocación, derecho, deber, valor de cambio o de uso, instrumental o final" (p. 97).

La formación de contratos psicológicos en contextos organizacionales se da en el marco de las relaciones de trabajo que establecen los trabajadores con las organizaciones con las cuales están vinculados; por lo que los aspectos considerados como relevantes por ellos y los significados en torno al trabajo, inciden en la construcción de los contratos psicológicos. Al respecto, Rousseau (2001, citado por Topa, 2008) explica el contrato psicológico como un esquema cognitivo que se desarrolla a través del tiempo a partir de las experiencias del trabajador con la organización.

Los significados que las personas hacen sobre el trabajo se van construyendo a través del tiempo y están influidos por las experiencias de trabajo vividas. Desde este punto de vista, se considera a los significados del trabajo como un producto de la experiencia laboral. Tal como lo expresan Gracia, Martín, Rodríguez y Peiró (2001):

"La significación del trabajo se formaría en función de las experiencias que va encontrando cada persona en su ambiente laboral. Sería una adaptación cognitiva a un puesto determinado. La persona construye un significado del trabajo determinado a partir de la interpretación que hace de las experiencias laborales. Este no sería sino la interpretación que cada persona hace de sus experiencias de trabajo" (p. 202).

Para Salanova (1992, citado por Gracia et al., 2001), el significado que las personas confieren al trabajo está conformado por un conjunto de creencias, valores y actitudes de las personas hacia el trabajo que realizan, y tal significado *"varía en función de las experiencias subjetivas, y de aspectos situacionales que se producen en el contexto laboral y organizacional"* (p. 201).

En dichos contextos, los significados sobre la experiencia de trabajar están mediados por las particularidades de los mismos, las cuales pueden referirse a las características de la tarea, las condiciones ambientales en las que se realiza el trabajo, las compensaciones económicas, las relaciones con superiores, pares o subalternos, las políticas organizacionales relacionadas con la gestión del personal o las condiciones de vinculación y contratación. Para Blanch (1996), entre los factores situacionales que se relacionan con la construcción del significado del trabajo figuran:

"El estatus laboral (empleo, subempleo, desempleo...) y—en situación de empleo— las características del puesto, su categoría y la adecuación de su rango al de la propia cualificación profesional, el contenido de la tarea, las condiciones contractuales y salariales, las oportunidades de promoción, etc." (p. 97).

En relación con las condiciones contractuales, como uno de los aspectos situacionales mencionados por Blanch (1996), puede decirse que la forma como una organización establece la relación de trabajo a través del tipo de contrato, constituye un factor que incide en la construcción de significados acerca del trabajo y en la formación de contratos psicológicos. En ese sentido, las Prácticas de Gestión Humana, entre las que se encuentran las modalidades de trabajo (empleo o tercerización) constituyen factores que contribuyen a la construcción de significados relacionados con el trabajo y a la formación del contrato psicológico.

Cada persona en la relación con su trabajo vive una experiencia particular y única, la que a su vez está mediada por las características de su contrato o forma de vinculación con la organización para la cual trabaja. Las formas de contratación determinan para la persona condiciones particulares propias de cada modalidad y que son percibidas de diferente manera, dependiendo de las consecuencias

para la persona y las características propias del contrato. Así, en una misma organización, si bien varios trabajadores pueden tener las mismas responsabilidades en función de un puesto de trabajo determinado, las diferencias en el contrato laboral pueden determinar condiciones de estabilidad, remuneración y Seguridad Social diferentes, trayendo implicaciones sobre el contrato psicológico.

Las dinámicas de trabajo actuales, en las que las organizaciones optan por más de una modalidad de vinculación aparte de la tradicional forma de empleo, es posible que estén generando nuevos significados en relación con el trabajo, como bien lo expresa Santamaría (2002) al afirmar que “*se está modificando la realidad del trabajo y los marcos que lo condicionan, afectando de lleno a la noción misma de puesto de trabajo*” (pp. 10-11).

Las formas de vinculación hacen parte de las Prácticas de Gestión Humana, las que a su vez están incluidas dentro de las Estrategias Organizacionales. Tales Prácticas y Estrategias contribuyen en la conformación de los contratos psicológicos (Tena, 2002). En este sentido, las transformaciones que han estado sucediendo en las últimas tres décadas, en la gestión de personal en las organizaciones, especialmente en lo relacionado con la contratación, han impulsado a diversos investigadores a explorar teórica y empíricamente las implicaciones psicosociales que tienen para los trabajadores diversos tipos de contratación (Alcover, Martínez y Rodríguez, 2005; George, 2003; Silla, Gracia y Peiró, 2005; Tena, 2002; Topa et al., 2004; Vesga, 2007b).

Debido a las condiciones actuales en las formas cada vez más flexibles de contratación de personal (Grimshaw, Marchington, Rubbery y Willmott, 2005), es necesario reflexionar sobre lo que es importante para un trabajador en su relación de trabajo y qué significa para él estar vinculado a una empresa mediante determinado tipo de contrato. Esta información facilita la comprensión de las características de los contratos psicológicos según cada tipo de contrato jurídico.

Los diferentes tipos de contratación laboral están relacionados con variaciones en los contratos psicológicos percibidos por los trabajadores, tal como ha sido evidenciado en investigaciones recientes. Por ejemplo, Silla et al. (2005) buscaron establecer si existían diferencias en el contenido del contrato psicológico en función del tipo de contrato y del tipo de gestión empresarial (pública o privada). Los resultados mostraron que el contenido

del contrato psicológico es más amplio –es decir, tiene un mayor número de obligaciones mutuas percibidas– en los empleados permanentes que en los temporales. Vesga (2007b) identificó que el mayor número de expectativas y compromisos percibidos por los trabajadores se encuentra entre aquellos que están vinculados en las modalidades de *outsourcing* y cooperativas de trabajo asociado. La modalidad que menos expectativas y compromisos mutuos reportó es la de empleo, lo cual significa que el contrato psicológico tiende a ser más amplio en las modalidades de *outsourcing* y Cooperativas de Trabajo Asociado; es decir, comprende un mayor número de expectativas y compromisos percibidos, y tiende a ser más estrecho en la modalidad de empleo, en otras palabras, comprende un menor número de expectativas y compromisos percibidos. Asimismo, en lo relacionado con el componente de los compromisos de la empresa hacia el trabajador, se encontraron diferencias significativas entre los diversos tipos de contratación (empleo, *outsourcing* y cooperativas de trabajo asociado) para las categorías capacitación, equidad, participación y condiciones de vinculación (para un  $F$  crítico de 3.072 y un nivel de significancia de ,05).

A continuación, se presentan algunas reflexiones producto de la investigación realizada por Vesga (2007b), en cuanto a las implicaciones de distintas modalidades de trabajo en la formación de contratos psicológicos.

### *Implicaciones en la modalidad de empleo*

Los trabajadores vinculados mediante la modalidad de empleo tienden a percibir como relevantes, en su relación de trabajo, conductas de sí mismos, relacionadas con un comportamiento ético, tales como la lealtad hacia la organización, la responsabilidad en su puesto de trabajo y hacer las cosas de la manera correcta de acuerdo con los procedimientos y los objetivos de la organización. Igualmente, resaltan aspectos que contribuyen a su valía personal, tales como el reconocimiento que hacen los jefes sobre los aportes hechos por los trabajadores a la organización (Vesga, 2007b).

Las implicaciones que estos aspectos tienen en el contrato psicológico se relacionan con la expectativa de recibir un trato humano por parte de la organización, más allá de limitar las interacciones entre jefe y trabajadores, exclusivamente a las tareas o al cumplimiento de su rol laboral, pues uno de los elementos constitutivos de los contratos psicológicos

es la expectativa que tienen los trabajadores de ser tenidos en cuenta como seres humanos más que simplemente como empleados, tal como lo expresa una de las personas entrevistadas: "para mí es importante que me tengan en cuenta como ser humano, no como simplemente una empleada más" (Vesga, 2007b, p. 50).

De igual manera, esta modalidad de contratación los trabajadores tienden a construir significados relacionados con la tranquilidad que les genera este tipo de vinculación, la seguridad por la estabilidad percibida en el empleo y los beneficios extralegales que poseen a diferencia de las otras modalidades. Aunque las condiciones actuales del mercado de trabajo no aseguran una estabilidad laboral para los trabajadores, en comparación con modalidades de tercerización en las que la relación es más frágil en cuanto a los términos jurídicos, la modalidad de empleo genera en los trabajadores una sensación de mayor estabilidad y seguridad, pues no se sienten en las fronteras de la organización, sino formando parte de ella como miembros de la misma. Respecto de las diferencias en el contrato psicológico entre los empleados con contratos indefinidos y temporales, se ha evidenciado que la contratación de personal temporal en una organización afecta de manera negativa los vínculos psicológicos de los trabajadores con contratos indefinidos minando su compromiso y confianza hacia la organización y creando la percepción de que su contrato psicológico ha sido violado (George, 2003).

### *Implicaciones en la modalidad de outsourcing*

Los trabajadores que establecen una relación de trabajo con alguna organización mediante modalidades de *outsourcing*, tienden a percibir tal relación y funcionan en ella como una relación cliente-proveedor, más que de trabajador-empleador, pues estas personas ven a la organización en la cual prestan sus servicios como su cliente. Así lo expresa uno de los entrevistados al decir:

"(...) para nosotros el trabajo es visto como un servicio, estamos dentro de las instalaciones de un cliente y a ese cliente necesitamos mantenerlo provisto de ese servicio que él espera de nosotros, él espera que nosotros le cuidemos sus máquinas, les hagamos mantenimiento, podamos prevenir problemas" (Vesga, 2007b, p. 51).

Un supervisor entrevistado dice: "Aquí casi el trabajo siempre de nosotros es el de recordarle permanentemente a los trabajadores: ojo, mire que ese es su cliente y usted tiene que mantenerlo conforme" (Vesga, 2007b, p. 51). Así, su calidad de trabajadores está en función de ser proveedores de un servicio para el sistema cliente, que es la organización en la cual llevan a cabo sus actividades diarias de trabajo. Conciben diferencias entre su empleador (la empresa de *outsourcing*) y su cliente (la organización en la cual prestan sus servicios). Otro aspecto importante es la diferencia en los beneficios extralegales que tienen respecto de quienes se encuentran vinculados en la modalidad de empleo y la diferencia en algunas prestaciones extralegales que sí poseen los empleados de la organización cliente, pero no el personal de *outsourcing*.

A diferencia del empleo, los significados referidos al *outsourcing* por los trabajadores que se encuentran vinculados en esta modalidad, tienen una connotación negativa. Los trabajadores perciben que esta modalidad desmejora su calidad de vida, se sienten discriminados respecto de quienes están vinculados directamente con la empresa y manifiestan sentimientos de inconformidad en el trabajo por estar vinculados en esta modalidad. Así lo expresa un trabajador al afirmar: "en la parte pues de prestaciones extralegales, no las legales, sino extralegales, nosotros no tenemos esos beneficios". Otro más manifiesta que al ingresar en la modalidad de *outsourcing* ocurrió:

"(...) un cambio en el estilo de vida, con el *outsourcing* lo que buscan las multinacionales es quitarse varios problemas administrativos, un problema de costos, por que cuando uno está en una multinacional tiene una cantidad de prestaciones extralegales que mejoran los ingresos reales en general de los trabajadores" (Vesga, 2007b, p. 54).

Debido a esta condición<sup>2</sup>, uno de los aspectos constitutivos del contrato psicológico, en esta modalidad, es la expectativa de poder vincularse algún día con la organización en la modalidad de empleo, así como la expectativa de ser considerados como un trabajador más en actividades sociales o

<sup>2</sup> Incluso se observan organizaciones en las que cada modalidad de trabajo tiene su propio uniforme que identifica ante sus compañeros qué "tipo" de trabajador es.



rituales de la organización como puede ser el caso de celebración de cumpleaños, reconocimientos por logros obtenidos por la organización o la celebración de la Navidad.

### *Implicaciones en la modalidad de Cooperativas de Trabajo Asociado.*

Para quienes están vinculados en organizaciones mediante Cooperativas de Trabajo Asociado, su contrato psicológico contiene la expectativa de que si hacen bien su trabajo, es posible que algún día puedan ser vinculados a la empresa directamente como empleados con un contrato de trabajo (Vesga, 2007b), por lo que un factor preponderante en su relación de trabajo es la intención de tener un desempeño satisfactorio de acuerdo con los requerimientos de la organización para la cual prestan sus servicios como forma de visibilizarse y ser tenidos en cuenta en las oportunidades de contratación directa con la empresa. Este aspecto es reforzado por la significación que hacen los trabajadores sobre esta modalidad de trabajo, en el hecho de tener menos beneficios extralegales en relación con quienes están vinculados en la modalidad de empleo, junto con la condición de no contar con un trabajo estable y seguro. Hay una circunstancia especial en el caso de esta modalidad y es el hecho de que:

"Muchas de las cooperativas que funcionan al interior de las organizaciones, no son creadas por decisión propia y libre de los asociados (lo que supondría la filosofía de la economía solidaria), sino que las mismas están conformadas por los antiguos empleados de alguna empresa que decide desvincular a sus trabajadores de la modalidad de empleo y exige a estos trabajadores como requisito para poder continuar trabajando con la organización, la creación de una CTA" (Vesga, 2007a, p. 87).

El aspecto arriba mencionado, constituye una forma de desregularización de la relación laboral. Este hecho pone a los trabajadores en una condición ambigua de identidad como sujetos trabajadores, ya que funcionan como empleados al cumplir unas exigencias laborales en una organización pero las características de su contrato jurídico están en relación de ser asociados a una empresa de la

economía solidaria. Para el caso de la investigación realizada por Vesga (2007b), en las personas vinculadas por esta modalidad no se presentan grandes diferencias en la concepción de sí mismos como asociados a una cooperativa y trabajadores de una organización. Es más, la primera condición está casi diluida en su totalidad, pues si bien son conscientes que su vínculo laboral es a través de una cooperativa de trabajo asociado, no se conciben como asociados de la misma, no se representan a sí mismos como "empresarios" propietarios de una organización y son conscientes del hecho de que esta condición es sólo una formalidad para legalizar una relación de trabajo con una organización.

### *Algunas reflexiones finales*

Tal como ha sido presentado en este artículo, en las relaciones de trabajo las personas construyen significados sobre la experiencia de trabajar, influidos por las características propias de la relación. Existen diferencias en la significación que hacen los trabajadores sobre la relación de trabajo dependiendo de la modalidad por la cual se vinculan a una organización. El trabajo puede tener para las personas significados positivos o negativos (Blanch, 1996), los cuales se forman en función de las experiencias que viven en su ambiente laboral (Gracia et al., 2001), entre las que se encuentran las condiciones contractuales y salariales (Blanch, 1996).

En el caso de quienes se vinculan a una organización en la modalidad de empleo, ésta significa tranquilidad, seguridad y beneficios, y su contrato psicológico está construido más sobre la base de compromisos que de expectativas. Mientras que para aquellos que están vinculados en modalidades como el *outsourcing* o mediante cooperativas de trabajo asociado, los significados construidos en la relación de trabajo están asociados con el desmejoramiento de su calidad de vida, la discriminación y la inconformidad con este tipo de vinculación, pues están en la condición de menos beneficios, derivada de este tipo de modalidades pero con las mismas exigencias de desempeño que tienen quienes están en la modalidad de empleo, por lo que en la formación de su contrato psicológico surge la expectativa de llegar a vincularse algún día como empleados para mejorar sus condiciones laborales.

Los significados sobre la modalidad de empleo tienden a tener connotaciones más positivas,

mientras que los significados sobre modalidades de tercerización tienen connotaciones más negativas. Así, en la formación de su contrato psicológico, aparecen en estos trabajadores la necesidad y el deseo de ser tenidos en cuenta como trabajadores de la misma y la expectativa de cambiar su modalidad a la de empleo, condición que esperan poder lograr a través de un buen desempeño y mejor productividad. Sin embargo, si con el transcurrir del tiempo no logra darse el cambio de modalidad de contratación, puede surgir la condición de violación del contrato psicológico. De acuerdo con Alcover (2002) “*la violación de un contrato psicológico comienza con la percepción de una discrepancia entre el resultado esperado y el resultado real a propósito de cualquier acontecimiento o aspecto contenido en el contrato*” (p. 156).

En relación con el *outsourcing*, la formación del contrato psicológico se da en una connotación de relación cliente-proveedor, por lo que las implicaciones para los trabajadores dependen de la claridad que tengan de su doble rol como empleado del intermediario y proveedor de un servicio en la organización cliente y el contrato psicológico que se construye con cada uno de ellos.

En términos de la perspectiva del continuo relacional-transaccional, las vinculaciones en la modalidad de empleo tienden a generar contratos psicológicos relacionales mientras que las vinculaciones en modalidades de tercerización tienden a configurar contratos psicológicos transaccionales. En tal sentido, Alcover (2002) manifiesta que un buen ejemplo de las relaciones de tipo transaccional son los contratos temporales o las contrataciones realizadas a través de empresas de servicios temporales.

La vinculación de trabajadores por modalidades de tercerización termina siendo un hecho paradójico en relación con el valor que tienen estas formas de contratación para las organizaciones y para los trabajadores: mientras que para las primeras, como lo plantean Espino (2003) y Gallego y Ruiz (2004), estas modalidades significan reducción de costos, mejoramiento de la calidad, aumento de la flexibilidad, mejor desempeño, transformación de costos fijos en variables; para los segundos, estar tercerizado significa desmejoramiento de la calidad de vida, discriminación, inseguridad y menos beneficios.

El caso más crítico, quizá, ocurre en las vinculaciones mediante Cooperativas de Trabajo Asociado, pues si bien se exige a estos trabajadores

por parte de las empresas el cumplimiento de tareas en calidad de “empleados” –aunque no ostenten esta condición–, no reciben a cambio las compensaciones salariales pertinentes. Parte de su contrato psicológico se construye sobre la base de las expectativas de vinculación futura, pero con la realidad presente de alto nivel de incertidumbre sobre su futuro laboral, trayendo como consecuencia la percepción de violación del contrato psicológico.

Con estas condiciones y en relación con los trabajadores vinculados mediante modalidades de tercerización, ¿será posible conformar con ellos equipos de alto desempeño? ¿Será posible con estos trabajadores construir una organización que aprende y hacer una eficaz gestión del conocimiento? ¿Será posible construir una organización con una cultura fuerte en valores de la que participan todos los trabajadores sin excepción? ¿Dónde queda el tema de la responsabilidad social empresarial al interior de la organización con una de sus partes interesadas más importantes que es su personal? Son interrogantes vitales que deben hacerse tanto empresarios como investigadores de las Ciencias Sociales con miras a encontrar soluciones a las problemáticas actuales que enfrenta la Psicología Organizacional y del Trabajo.

## Referencias

- Alcover, C. M. (2002). *El Contrato Psicológico: El componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Alcover, C. M., Martínez, D. y Rodríguez, F. (2005). ¿Cuánto tiempo trabajamos aquí? Antigüedad en la organización y características de los contratos psicológicos en empleados de call/contact centers. *Revista de Psicología Social*, 20, 73-91.
- Blanch, J. (1996). Psicología Social del Trabajo. En J. I. Alvaro, A. Garrido y J. R. Torregrosa (Eds.), *Psicología Social Aplicada* (pp. 85-119). Aravaca: Mc Graw Hill.
- Blanch, J. y Cantera, L. (2009). El malestar en el empleo temporal involuntario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25, 59-70.
- Código Sustantivo del Trabajo y Código Procesal del Trabajo y de la Seguridad Social (2010). Bogotá D.C.: Legis Editores S.A.
- Congreso de Colombia. (23 de febrero de 1990).

- Decreto 468 de 1990. Recuperado el 8 de octubre, 2010, de [http://www.presidencia.gov.co/prensa\\_new/decretoslinea/1990/febrero/23/dec468231990.pdf](http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/1990/febrero/23/dec468231990.pdf)
- Coyle-Shapiro, J. y Kessler, I. (2006). *Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey*. Recuperado el 8 de octubre, 2010, de: <http://eprints.lse.ac.uk/archive/00000829>
- Díaz, Á. (1996). *Flexibilidad productiva en las economías de la región y nuevos modelos de empresa*. Recuperado el 17 de octubre, 2010, de: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/137/pdf/bol137b.pdf>
- Espino, T. F. (2003). El outsourcing y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones. Una aplicación empírica. *Cuadernos de Gestión*, 3, 83-99.
- Gallego, C. y Ruiz, M. T. (2004). *El outsourcing de mano de obra y su incidencia en la competitividad organizacional de las grandes empresas de producción de la ciudad de Manizales*. Disertación de Maestría en Gerencia del Talento Humano, no publicada, Universidad de Manizales, Caldas, Colombia.
- George, E. (2003). External solutions and internal problems: The effects of employment externalization on internal workers' attitudes. *Organization Science*, 14(4), 386-402.
- Gracia, F. J., Martín, P., Rodríguez, I. y Peiró, J. M. (2001). Cambios en los componentes del significado del trabajo durante los primeros años de empleo: un análisis longitudinal. *Anales de Psicología*, 17(2), 201-217.
- Grimshaw, D., Marchington, M., Rubbery, J. y Willmott, H. (2005). Fragmenting work across organizational boundaries. En M. Marchington, D. Grimshaw, J. Rubbery y H. Willmott (Eds.), *Fragmenting Work: Blurring Organizational Boundaries And Disordering Hierarchies* (pp. 1-38). New York: Oxford University Press.
- Herriot, P., Manning, W. y Kidd, J. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Martínez, Á., Vela, M. J., Pérez, M. y De Luis, P. (2009). Flexibilidad de recursos humanos e innovación: competitividad en la industria de la automoción. *Universida Bussines Review*, 24, 30-43.
- Palací, F. J. (2008). Las organizaciones y su psicología. En F. J. Palací (Ed.), *Psicología de la Organización* (pp. 1-30). Madrid: Pearson.
- Rentería, E. (2001). El modelo educativo tradicional y los perfiles de competencias según las modalidades y tendencias de trabajo actuales. En Asociación Interamericana de Postgrado, *Vinculación Universidad-Estado A Través Del Postgrado: Pautas Y Lineamientos* (pp. 51-61). Barcelona: Asociación Iberoamericana de Postgrado.
- Roca, V., Beltrán, I., Escrig, A. B., Bou, J. y Cegarra, M. (2008). *A la búsqueda del nivel óptimo de contratación temporal en la industria española*. Recuperado el 14 de julio, 2010, de: [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR0032008084.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR0032008084.pdf)
- Rothery, B. y Robertson, I. (1996). *Outsourcing*. México, D.F.: Limusa.
- Santamaría, E. (2002). *Sobre la diversidad de experiencias sociales del trabajo en contextos urbanos*. Recuperado el 24 de marzo, 2006, de: [www.ehu.es/CEIC/papeles/3.pdf](http://www.ehu.es/CEIC/papeles/3.pdf)
- Silla, I., Gracia, F. J. y Peiró, J. M. (2005). Diferencias en el contenido del contrato psicológico en función del tipo de contrato y de la gestión empresarial pública o privada. *Revista de Psicología Social*, 20, 61-72.
- Tena, G. (2002). *El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador*. Recuperado el 25 de febrero, 2006, de: [http://wzar.unizar.es/acad/fac/eues/REVISTA\\_AIS/15\\_AIS/AIS\\_15\(06\).pdf](http://wzar.unizar.es/acad/fac/eues/REVISTA_AIS/15_AIS/AIS_15(06).pdf)
- Topa, G. (2008). El contrato psicológico: un nuevo marco para comprender las relaciones dentro de las organizaciones. En F. J. Palací (Ed.), *Psicología de la Organización* (pp. 101-119). Madrid: Pearson.
- Topa, G. y Palací, F. (2004). *Inserción y desarrollo profesional en el nuevo mercado laboral*. Recuperado el 25 de febrero, 2006, de: [www.uned.es/474116/idp/index\\_archivos/dinamica%20carrera.pdf](http://www.uned.es/474116/idp/index_archivos/dinamica%20carrera.pdf)
- Topa, G., Palací, F. y Morales, J. F. (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1), 31-45.
- Vesga, J. J. (2007a). Contenido del contrato psicológico percibido en distintas modalidades de trabajo. *Perspectivas en Psicología*, 10, 79-99.
- Vesga, J. J. (2007b). Contenido y extensión del contrato psicológico en trabajadores vinculados a una misma organización mediante distintas modalidades de trabajo. *Disertación de Maestría en Psicología*, Universidad del Valle, Cali, Colombia.