
Mercado de Trabajo y Flexibilidad Laboral

Una perspectiva operativa en Portugal

Tesis Doctoral

Francisco J. Santos Cesário
Doctorado en Ciencias del Trabajo
Universidad de Cádiz

Directores
Dr. Carlos Guillén Gestoso
Dr. Manuel Montalbán Peregrín

2010

Índice General

Capítulo 1 - Introducción.....	2
1.1 La intención inicial del estudio.....	2
1.2 Contexto de mercado laboral en Portugal y en Europa	6
1.3 Aproximación teórica a la flexibilidad laboral	10
1.4 Estudios recientes sobre trabajo temporal	12
1.4.1 Satisfacción y Compromiso.....	13
1.4.2 Empleabilidad.....	16
Capítulo 2: Objetivos.....	19
Capítulo 3: Las hipótesis en estudio	23
Capítulo 4: Metodología.....	26
4.1 El sector de Contact Centers en Portugal	
4.2 Muestra	27
4.3 Instrumento de medida de las variables.....	33
4.3.1 Satisfacción Laboral	34
4.3.2 Compromiso Organizacional	35
4.3.3 Empleabilidad.....	37
4.3.4 Flexibilidad Laboral	40
4.4 Variables de Control.....	40
4.5 Procedimiento de recogida de datos	40
4.6 Análisis de datos	42
Capítulo 5: Resultados.....	45
5.1 Análisis factorial confirmatorio y consistencia interna	45
5.1.1 Escala Compromiso.....	46
5.1.2 Escala Satisfacción	48
5.1.3 Escala Empleabilidad	49
5.1.4 Flexibilidad Laboral (cuestionario FL03-08)	54
5.2 Consistencia interna.....	58

5.3	Análisis descriptivos exploratorios: variables sociodemográficas	59
5.3.1	Medias, desviaciones típicas y diferencias entre variables.....	59
5.3.2	Satisfacción laboral por tipo de contrato	62
5.3.3	Compromiso por tipo de contrato	63
5.3.4	Empleabilidad por tipo de contrato	65
5.3.5	Comparación por Región de Trabajo	68
5.3.6	Comparación por Nivel de Educación.....	71
5.4	Análisis descriptivos exploratorios: correlaciones entre las variables.....	80
5.5	Análisis de las hipótesis.....	82
5.5.1	Relación entre Contrato de Trabajo, Compromiso y Satisfacción.....	82
5.5.2	Efectos de modulación de la Empleabilidad	85
Capítulo 6: Discusión		99
6.1	Introducción.....	99
6.2	Satisfacción laboral y Contrato de Trabajo	100
6.3	Compromiso organizacional y Contrato de Trabajo.....	102
6.4	Empleabilidad y Contrato de Trabajo.....	103
Capítulo 7 – Limitaciones e Implicaciones		106
7.1	Limitaciones	106
7.2	Implicaciones Teóricas	107
7.3	Implicaciones Prácticas	108
Capítulo 8 - Conclusiones		111
Capítulo 9 - Referencias Bibliográficas		117
ANEXO A – INSTRUMENTO (CUESTIONARIO FL 03-08) .		124

Índice de Figuras

Figura 1	Tasa de desempleo en la UE y Portugal (2006-10).....	9
Figura 2	Trabajadores con contrato temporal (%) en UE y Portugal..	10
Figura 3	Motivos de contratación de temporales.....	12
Figura 4	Enlaces afectivos y actitudes.....	14
Figura 5	Resultados de algunos estudios de Satisfacción Laboral en Temporales y Permanentes.....	15
Figura 6	Resultados de algunos estudios de Compromiso en Temporales y Permanentes.....	16
Figura 7	Proceso de observación de la flexibilidad laboral	22
Figura 8	Distribución por Edad.....	28
Figura 9	Distribución por Género.....	29
Figura 10	Distribución por Antigüedad.....	29
Figura 11	Distribución por Educación.....	30
Figura 12	Distribución por Función ejercida.....	30
Figura 13	Distribución por Región de Trabajo.....	31
Figura 14	Distribución por tipo de Contrato de Trabajo.....	31
Figura 15	Distribución muestra y población.....	32
Figura 16	Variables y Escalas.....	33
Figura 17	Plano de trabajo de validación de las escalas.....	45
Figura 18	Modelo Compromiso 2 Factores.....	46
Figura 19	Modelo Satisfacción 1 Factor.....	47
Figura 20	Modelo Empleabilidad 1 factor.....	49
Figura 21	Modelo Empleabilidad 3 factores.....	50
Figura 22	Cuestionario Modelo 1 Factor.....	54
Figura 23	Modelo Final 3 Factores.....	55
Figura 24	Satisfacción laboral por tipo de contrato.....	62
Figura 25	Compromiso Afectivo por tipo de contrato.....	63
Figura 26	Compromiso Normativo por tipo de contrato.....	63
Figura 27	Empleabilidad interna por tipo de contrato.....	65
Figura 28	Empleabilidad externa por tipo de contrato.....	66
Figura 29	Empleabilidad Macro por tipo de contrato.....	66
Figura 30	Satisfacción laboral por Región	68

Figura 31	Empleabilidad interna por Región.....	68
Figura 32	Empleabilidad externa por Región.....	69
Figura 33	Compromiso Afectivo por Región.....	69
Figura 34	Compromiso Normativo por Región.....	70
Figura 35	Satisfacción laboral por Nivel Educación.....	72
Figura 36	Empleabilidad interna por Nivel Educación.....	72
Figura 37	Empleabilidad externa por Nivel Educación.....	73
Figura 38	Compromiso Afectivo por Nivel Educación.....	73
Figura 39	Compromiso Normativo por Nivel Educación.....	74
Figura 40	Satisfacción laboral por Función.....	76
Figura 41	Empleabilidad interna por Función.....	76
Figura 42	Empleabilidad externa por Función.....	77
Figura 43	Empleabilidad macro por Función.....	77
Figura 44	Compromiso Afectivo por Función.....	78
Figura 45	Compromiso Normativo por Función.....	78
Figura 46	Efecto de Interacción de Empleabilidad Macro sobre el Compromiso Afectivo: Trabajadores con Contrato Temporal con la Agencia de Trabajo Temporal	89
Figura 47	Efecto de Interacción de Empleabilidad Macro sobre el Compromiso Afectivo: Trabajadores con Contrato Temporal con la organización	90
Figura 48	Efecto de Interacción de Empleabilidad Macro sobre el Compromiso Normativo: Trabajadores con Contrato Temporal con la Agencia de Trabajo Temporal	92
Figura 49	Efecto de Interacción de Empleabilidad Macro sobre la Satisfacción Laboral: Trabajadores con Contrato Permanente con la Agencia de Trabajo Temporal	93
Figura 50	Efecto de Interacción de Empleabilidad Macro sobre la Satisfacción Laboral: Trabajadores con Contrato Temporal con la Agencia de Trabajo Temporal	94
Figura 51	Efecto de Interacción de Empleabilidad Macro sobre la Satisfacción Laboral: Trabajadores con Contrato Temporal con la Organización	95
Figura 52	Flujo de implicaciones prácticas.....	109

Índice de Tablas

Tabla 1	Estadísticos de bondad de ajuste: modelos Empleabilidad 1 factor y 3 factores.....	52
Tabla 2	Comparación entre los modelos de Empleabilidad.....	52
Tabla 3	Estadísticos de bondad de ajuste Cuestionario FL03-08.....	56
Tabla 3	Comparación entre los modelos Cuestionario FL03-08.....	57
Tabla 5	Consistencia interna de las escalas.....	57
Tabla 6	Medias y desviaciones típicas.....	58
Tabla 7	Variables sociodemográficas comprobadas:.....	59
Tabla 8	Anova One Way y Teste Scheffe para variable Contrato de Trabajo.....	60
Tabla 9	Anova One Way y Teste Scheffe para variable Región de Trabajo.....	67
Tabla 10	Anova One Way y Teste Scheffe para variable Nivel de Educación.....	71
Tabla 11	Anova One Way y Teste Scheffe para variable Función (Puesto de Trabajo).....	75
Tabla 12	Correlaciones entre variables y fiabilidades.....	80
Tabla 13	Análisis de regresión jerárquica: Efectos principales del Contrato de Trabajo sobre el Compromiso y la Satisfacción...	82
Tabla 14	Análisis de regresión jerárquica modulada: Efectos principales y de interacción de Empleabilidad Macro y Contrato de Trabajo sobre el Compromiso y la Satisfacción...	85
Tabla 15	Análisis de regresión jerárquica modulada: Efectos principales y de interacción de Empleabilidad Externa y Contrato de Trabajo sobre el Compromiso y la Satisfacción...	86
Tabla 16	Análisis de regresión jerárquica modulada: Efectos principales y de interacción de Empleabilidad Interna y Contrato de Trabajo sobre el Compromiso y la Satisfacción...	87

Capítulo 1 - Introducción

Capítulo 1 - Introducción

1.1 La intención inicial del estudio

Con este proyecto de investigación se pretende analizar, en la realidad organizacional en Portugal, la relación entre el concepto de flexibilidad laboral y su impacto a nivel de la cohesión interna de los recursos humanos, en la forma de su relación de compromiso con la organización y de su nivel de satisfacción laboral.

El tema de la flexibilidad laboral, se presenta en la actualidad en la cumbre de la agenda de la Unión Europea, a nivel de recomendaciones a sus países miembros, para que adopten políticas de desarrollo de empleo en conformidad con el concepto de “ Flexiseguridad “. Este concepto, deseado por la mayoría de las organizaciones europeas de empleadores, y con fuerte resistencia por parte de las Organizaciones Representativas de los Trabajadores (Sindicatos), traduce una mayor flexibilidad en las formas de contratación de la fuerza de trabajo y en consecuencia una mayor posibilidad de poner fin a la relación de trabajo. Al mismo tiempo las organizaciones deberán introducir prácticas de gestión de los recursos humanos que contribuyan a la mejora de las competencias profesionales de su fuerza de trabajo, a través de una política de formación adecuada y de valorización de las funciones desarrolladas.

Así, es del todo importante que al aumento de la flexibilidad de la relación laboral corresponda una mayor responsabilidad de las organizaciones en desarrollar el grado de empleabilidad de los trabajadores, de forma a reducir los impactos negativos de una situación futura de desempleo no voluntario.

Si por un lado, las organizaciones pretenden la flexibilización de la contratación como instrumento importante para la creación de más empleo y mejora de la competitividad, por otro, a nivel de las políticas de recursos humanos, esas mismas

organizaciones buscan fortalecer la cohesión de sus trabajadores a nivel del refuerzo de su sentido de pretensión organizacional, introduciendo prácticas de gestión de los recursos humanos que buscan reforzar el compromiso (*commitment*) y mejorar su nivel de satisfacción laboral.

Parece entonces, que estamos enfrentando una aparente contradicción. Flexibilización en la contratación frente al refuerzo del vínculo afectivo organizacional y satisfacción laboral.

En la última década, los Países del espacio Europeo sufrieron enormes transformaciones, tanto de orden político, social como económico:

- Con la entrada de nuevos países miembros, en especial de la Europa del Este;
- Con el surgimiento de grandes flujos de movilidad de capital y de mano de obra;
- Con el aumento de la actividad del sector económico de los servicios;
- Con la escasez de recursos humanos elevadamente cualificados;
- Con el declive de las industrias tradicionales;
- Con la presión para el surgimiento de una mayor flexibilidad contractual, funcional y geográfica;
- Con la reducción drástica de empleo (tasas de desempleo que alcanzan en 2007 y 2008 sus niveles más elevados) y aumento de la situación del empleo precario;
- Con la desregulación y mayor individualización de las relaciones Empleador-Empleado;

- Con el desplazamiento de actividades económicas hacia fuera del espacio europeo (estrategias empresariales de “offshore “) ;

Europa intenta poder disponer de repuestas para nuevos desafíos a través de nuevas formas de flexibilizar los mercados de trabajo y al mismo tiempo intenta proporcionar a los trabajadores mayor grado de seguridad profesional.

La Unión Europea pretende presentar la “Flexiseguridad Laboral” como uno de los pilares de las políticas de desarrollo de empleo que surgen en la base de la competitividad de las organizaciones y para la creación de más y mejor empleo (CES Consejo Económico y Social de la UE, 2007).

En Portugal, sólo se conocen las intenciones del Gobierno en adoptar este concepto y promover el debate entre todos los miembros sociales (asociaciones empresariales y federaciones de sindicatos).

Mucho queda por investigar en este campo en la realidad organizacional portuguesa. Este trabajo pretende adicionalmente contribuir para este importante debate en Portugal.

En esta investigación se pretende verificar si hay, o no, asociación entre la flexibilidad laboral, analizada a través de diferentes modalidades de contrato de trabajo (de permanentes a temporales) y el sentido de compromiso y de satisfacción laboral de los recursos humanos en el contexto organizacional.

¿Será que el compromiso organizacional y la satisfacción laboral tienen una relación con el tipo de contrato de trabajo? ¿Hay diferencias de Compromiso Organizacional y de niveles de Satisfacción Laboral para empleados con diferentes tipos de contrato de las mismas organizaciones?

Con motivo de la investigación, será presentado un proceso de inter vínculo de las variables en observación. Inicialmente teníamos

solamente el tipo de contrato de trabajo, el compromiso y la satisfacción laboral. Posteriormente, hemos introducido el concepto de Empleabilidad, como una nueva variable de moderación, porque nos parecía apropiado al concepto de “Flexiseguridad,” conocer si las prácticas de gestión de recursos humanos orientadas a la valoración de las competencias de los trabajadores y su valoración en el mercado de trabajo serían, o no, un importante aspecto a considerar en el impacto con el compromiso y la satisfacción laboral.

La intención en este proyecto es efectuar un estudio aplicado a una sola organización específica, con el objetivo de obtener una muestra significativa de empleados de diferentes tipos de contrato de trabajo que trabajen en la misma organización, donde todos tienen la misma influencia de las prácticas de gestión de recursos humanos, el mismo entorno cultural e idéntico clima laboral.

Esta investigación será llevada a cabo en la realidad empresarial de Portugal, con la colaboración de una gran organización de capital nacional que opera en un contexto de mercado de gran competitividad (sector Telecom) y que posee un elevado número de trabajadores tanto en situación de contrato permanente como en situación de contrato temporal y también de contratación de recursos a través de Agencias de Trabajo Temporal (ATT). En la organización seleccionada, todos los empleados independientemente del tipo de contrato de trabajo, desarrollan sus funciones bajo las mismas prácticas de gestión de recursos humanos, participan en las mismas acciones de formación y son coordinados por las mismas jerarquías. La cultura y clima organizacional tienen impacto en todas las situaciones de contratación.

Además, la política de recursos humanos en esta organización da prioridad a una carrera profesional a través de un proceso de evaluación del potencial interno, las necesidades de puestos de trabajo permanente son cubiertas por las personas que ya colaboran con la organización con contratos de trabajo temporal, directamente con la organización o a través de contratos con las Agencias de Trabajo Temporal. De este modo, para los temporales, la perspectiva de cambiar de vínculo contractual en la organización puede presentar un incentivo muy importante e irá influir

positivamente su nivel de compromiso y el esfuerzo de mostrar su valor a la organización.

1.2 Contexto de mercado laboral en Portugal y en Europa

Portugal ha sido caracterizado en las últimas décadas por elevadas tasas de empleo y en particular de empleo femenino, joven (16-25 años) y de edad más avanzada (superior a 55 años). La tasa de actividad tradicionalmente elevada posibilitó que los objetivos de la política de empleo en la Unión Europea, referidos en la Estrategia de Lisboa, en 2000, fuesen considerados como globalmente cumplidos a corto plazo (70% de tasa de empleo para la totalidad de la población activa). En 2006, 5.3 millones de individuos entre 15 y 64 años estaban activos en el mercado de empleo. De estos, 4.8 millones estaban empleados y 427 mil en situación de desempleo lo que reflejaba una tasa de empleo de 68%. El Consejo Europeo de Lisboa determinó el objetivo estratégico de convertir la economía de la Unión en «la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, antes del 2010, capaz de un crecimiento económico duradero acompañado por una mejora cuantitativa y cualitativa del empleo y una mayor cohesión social».

La estrategia europea de empleo revisada en 2005, establecía para el período 2007-2013 un cambio de orientación con refuerzo a favor del crecimiento y empleo. Con el fin de crear más puestos de trabajo y de mejor calidad, la política europea prevé:

- atraer a un mayor número de personas hacia el mercado de trabajo y modernizar los sistemas de protección social y los miembros deberán aplicar políticas que inciten a los trabajadores a permanecer activos y disuadirlos de que abandonen prematuramente el mercado laboral;
- mejorar la capacidad de adaptación de los trabajadores y de las empresas y aumentar la flexibilidad de los mercados de trabajo; la simplificación del reconocimiento mutuo de las

cualificaciones profesionales facilitará la movilidad de la mano de obra en los países europeos;

- invertir más en capital humano mediante la mejora de la educación y las cualificaciones.

Si en Portugal, en particular los indicadores de tasas de empleo y esfuerzo de aumento de cualificaciones y de normalización de los grados académicos (Proceso de Boloña) inició con señales positivas, a partir de 2008 se invertía esta tendencia positiva como reflejo de la crisis financiera que se instaló en los Estados Unidos y rápidamente invadió Europa y se transformó en crisis económica, creando una situación sin precedentes recientes en los mercados de empleo, con profundas situaciones de destrucción de puestos de trabajo y de desaparecimiento de elevado número de empresas con elevado flujo de ingresos de trabajadores en situación de desempleo no voluntario.

El mercado laboral en Portugal presenta en 2009 una situación de desempleo con una tasa superior a 9 %, la más elevada de la última década y los síntomas de recuperación no están visibles a corto plazo, la previsión de la OECD para 2010 es de aumento del desempleo con una tasa superior a 11,5%.

Con una situación económica general de recesión, la situación en los otros países de la Unión Europea tampoco presenta perspectivas de recuperación significativas (figura 1).

Según la OECD (2009) la recuperación de la economía mundial no impedirá que el desempleo continúe creciendo en los países ricos, 15 millones de empleos desaparecerán entre el fin de 2007 y julio de 2009 en los 30 países que la organización engloba, la mayoría en Europa.

La media de desempleo en el área de OCDE presentó 8,5% en julio - el índice mas alto desde el final de la Segunda Guerra Mundial -, y puede aproximarse a 10%, con 57 millones de personas sin trabajo.

Estados Unidos, Irlanda y España fueran los países más afectados rápidamente y más duramente por la recesión, en gran parte porque las tres economías fueron penalizadas por el colapso de la burbuja del sector inmobiliario.

La crisis económica rápidamente llegó a otras industrias y países, desde su inicio, en diciembre de 2007, el desempleo en los Estados Unidos creció de 4,8% para 9,7% en julio de 2009 - la tasa más alta de los últimos 25 años.

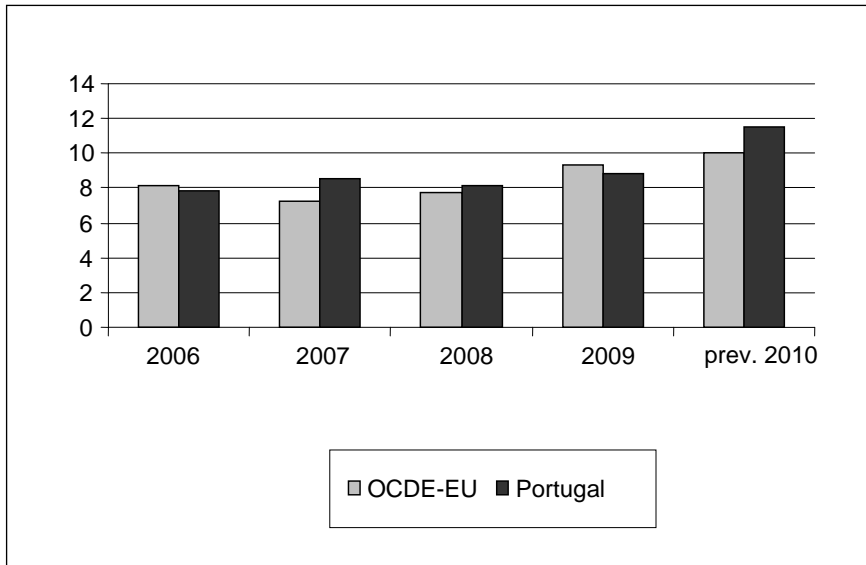
Según el *Employment Outlook* (OECD,2009):

“la economía mundial pasa por la peor crisis económica y financiera de los últimos 50 años, con graves consecuencias para los trabajadores y para sus familias. Desde el segundo semestre del 2008, ha habido graves descensos en la producción en muchos países tanto de la OCDE como fuera de ésta, causando fuertes bajas en el empleo y aumentos abruptos en el desempleo. Como en situaciones anteriores de grave deterioro económico, los grupos ya menos favorecidos en el mercado laboral - los jóvenes, los poco cualificados, los inmigrantes, las minorías étnicas y, entre ellos, los que tienen trabajos temporales o atípicos- están llevando la mayor parte del peso de la pérdida de trabajo”.

En este contexto no favorable, las políticas de flexibilización laboral pueden tener sentido como instrumento dinamizador del mercado de trabajo en Europa y claramente en Portugal, donde en 2008, fue presentado un nuevo código laboral que tenía como objetivo la flexibilización de la legislación de modo a influenciar positivamente el mercado de empleo a través de un conjunto de medidas de simplificación, entre otros aspectos, el de la relación laboral entre empleador y empleado. La rigidez de la legislación laboral era apuntada como un factor bloqueador para la creación de nuevos puestos de trabajo. El excesivo peso de los contratos de trabajo temporales en Portugal, presentando alrededor de 20% del total de los empleados contratados, tenía un peso significativo y superior al de la media de la Unión Europea (figura 2) Será según la OCDE (2009) este grupo de trabajadores que

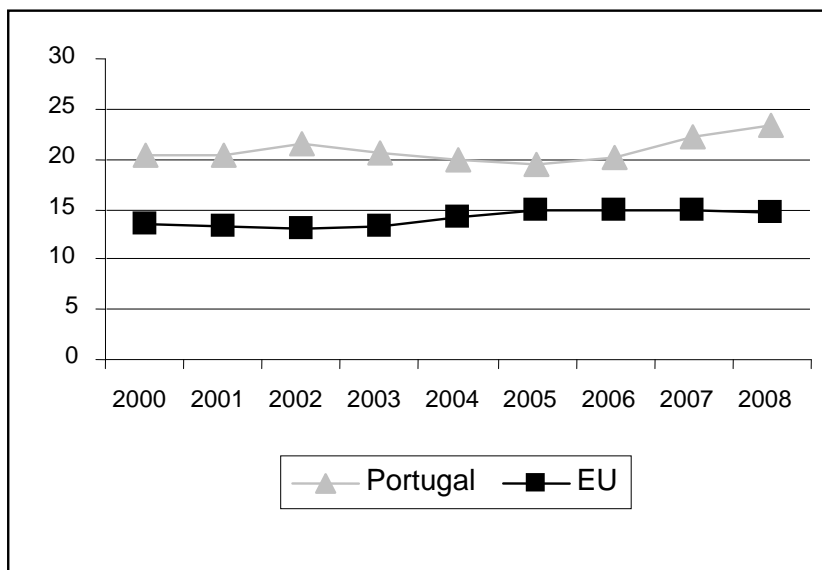
podrán ver su situación de desempleo no voluntario empeorada. Los trabajadores con contrato temporal representaron una proporción importante del total de las pérdidas de empleo. El aumento del paro de larga duración alcanza una preocupación mayor. Las perspectivas de empleo muestran que el tiempo invertido en encontrar un nuevo empleo ha aumentado para todas las personas en busca de empleo. Por otro lado la OCDE recomienda, en particular, otorgar la prestación por desempleo, bajo la condición de que los beneficiarios demuestren su disponibilidad para trabajar y se inscriban en programas de formación. Esta recomendación refuerza la importancia de este estudio en la introducción del concepto de perspectiva de empleabilidad en el mercado y la comparación entre empleados con contrato permanente y temporal.

Figura 1-Tasa de desempleo en UE y Portugal (2006-10)



Fuente: *Employment Outlook*, OCDE, 2009

Figura 2 - Trabajadores con contrato temporal (%) en EU y Portugal



Fuente: *Employment Outlook*, OCDE, 2009

1. 3 Aproximación teórica a la flexibilidad laboral

El concepto de flexibilidad ha sido tratado en medios académicos y empresariales como la capacidad de las empresas a adaptarse, a nivel de recursos necesarios, a variaciones estacionales de su actividad. La flexibilidad puede ser interpretada bajo dos significados distintos (Casaca, 2005): la flexibilidad productiva y la flexibilidad de trabajo. La primera intenta describir el conjunto de transformaciones que las empresas desarrollan a nivel tecnológico y de estructura productiva en busca de un modelo de empresa flexible (Atkinson, 1984) que puede responder de forma dinámica y eficaz a alteraciones de su medio exterior. La segunda, la flexibilidad de trabajo, comprende la capacidad de las empresas en

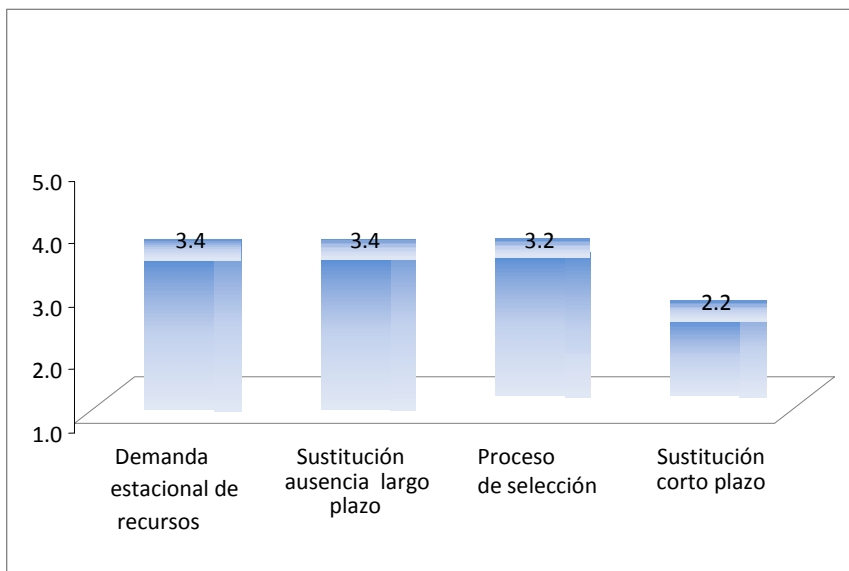
adaptarse a nivel de volumen de fuerza de trabajo, a cambiar modos de contratación de recursos, de movilidad interna, de contenido de funciones y de cualificaciones. Este enfoque de la flexibilidad de trabajo se puede dividir en flexibilidad numérica y flexibilidad funcional (Atkinson y Meager, 1986).

La flexibilidad numérica, se basa en la reglamentación laboral que permite la simplificación de los procesos de poner fin a una relación laboral y al recurso a la contratación de trabajadores con contratos de trabajo temporales, de forma adaptada a las alteraciones de mercado. Esta perspectiva de contratación cada vez más frecuente tiene impacto en la percepción de los trabajadores sobre su sentido de seguridad laboral o de duración de su relación laboral. El desarrollo de la flexibilidad de contratación ha contribuido a configurar un nuevo entorno para las empresas y también mayor demanda para los trabajadores (Peiró, Garcia-Montalvo y Gracia, 2002). Se espera de los trabajadores mayor capacidad de cumplimiento de objetivos ambiciosos, exigencias de calidad y que estén dispuestos a aceptar las consecuencias de la flexibilidad de trabajo sin certezas sobre la duración de su relación laboral (Gamboa, Gracia, Ripoll y Peiró, 2007). Las empresas son incapaces en este contexto de garantizar estabilidad a largo plazo en el empleo pero exigen a los recursos contratados un mayor compromiso e implicación organizacional. Esta realidad irá plantear a las empresas cuestiones importantes, el estudio de la relación entre diferentes tipos de contratos de trabajo y el compromiso, la satisfacción y en que medida la empleabilidad, contribuye en esta interacción. siendo especialmente relevante.

El crecimiento significativo de contratación de recursos en contratos temporales llevó al desarrollo de proyectos de investigación que pretendían evaluar la relación entre diferentes tipos de contrato de trabajo y la satisfacción y el bienestar. Se destaca el proyecto *Psycones - Psychological Contracts across Employment Situations*, (coordinado por Isaksson, 2006), involucrando siete países europeos, que identificó la flexibilidad de gestión de recursos para satisfacer las demandas estacionales del mercado como el motivo principal para la contratación de temporales. Con peso importante se identificó también la necesidad

de sustituir ausencias prolongadas de trabajadores permanentes y en tercer lugar la contratación de temporales es la primera parte de un proceso de selección de personas para futuros contratos permanentes (figura 3).

Figura 3 – Motivos de contratación de temporales



1.4 Estudios recientes sobre trabajo temporal

La constatación de un incremento importante a partir de la década de 90 en la utilización de trabajo temporal, llevó al apareamiento del interés en la investigación de posibles implicaciones de este tipo de relación laboral sobre las actitudes de los trabajadores.

La definición utilizada, en particular en los países europeos, de trabajo temporal es el de un empleo no permanente o con termino definido (Connelly y Gallagher, 2004; De Cuyper, De Witte y

Isakson, 2005). En Portugal la legislación laboral diferencia el empleo no permanente en 3 categorías: contrato de trabajo a término fijo, a término incierto y contrato temporal. Este último tiene una reglamentación específica y se refiere a todos los trabajadores contratados a través de Agencias de Trabajo Temporal por un período determinado y tiene un límite máximo de 24 meses de contrato en la misma organización. Puede continuar en actividad en la misma organización pero tiene que cambiar de puesto de trabajo o ser contratado por un motivo distinto al de la primera contratación.

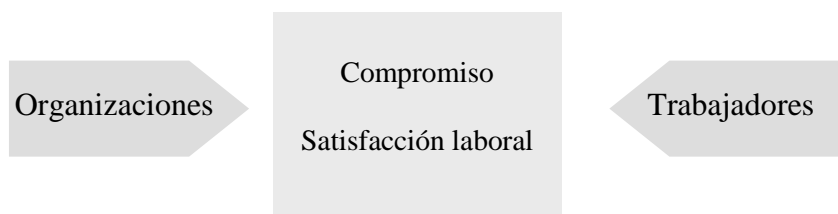
En Portugal, la legislación permite que las Agencias de Trabajo Temporal tengan dos tipos de empleados para colocar en las empresas de sus clientes: trabajadores de la Agencia con contrato temporal y trabajadores de la Agencia con contrato permanente. Estos, cuando no están colocados en empresas clientes de la Agencia tienen una retribución correspondiente a 2/3 del salario mínimo nacional. Esta forma contractual tiene interés que sea analizada, porque puede revelar influencia en el compromiso y satisfacción diferente de los temporales. Son un grupo que no fue estudiado en anteriores investigaciones y por eso será de destacar su inclusión en el presente estudio.

Como la reglamentación sobre trabajo temporal no es la misma en todos los países de la UE, los estudios comparativos deben distinguir la definición utilizada de temporal como una contratación directa con la organización o, contratación a través de Agencia de Trabajo Temporal y en este caso, si son permanentes de la Agencia o no.

1.4.1 Satisfacción y Compromiso

Varios estudios importantes de investigación en estos temas fueron marcos centrales para producir más conocimiento sobre la relación/enlace entre las personas y las organizaciones (Rousseau, 2004; Guest, 2004, Allen y Meyer, 1990; Melia y Peiró, 1989, 1990; De Cuyper y De Witte, 2005, 2006, 2007).

Figura 4 - Conexión afectivas y actitudes



La mayoría de estos estudios se centraba en personas con contratos permanentes pero con el crecimiento de la contratación de recursos con contratos temporales, se inicia el interés por investigar e incluir este grupo de empleados y, en particular, realizar la investigación tomando como base la comparación entre los dos grupos: permanentes y temporales. Desde el primero momento la investigación publicada se dedicó a analizar las características de actitudes destacadas, como por ejemplo, el contrato psicológico, el compromiso, la satisfacción o el bienestar, entre trabajadores permanentes y temporales en países europeos (De Cuiper y De Witte, 2006, 2007, Bernhard-Ottel et al., 2005, Caballer et al., 2005, Guest, 2004, Sverke et al. 2002) y en particular en organizaciones portuguesas (Chambel y Castanheira, 2006, 2007). Un estudio comparativo en 6 países de la UE (Suecia, España, Alemania, Holanda, Reino Unido y Bélgica) denominado Proyecto Psycones publicó resultados en 2006 revelando que trabajadores permanentes cuando comparados con temporales reflejaban menor satisfacción laboral pero mayor compromiso organizacional. Trabajadores temporales revelan también mayor inseguridad sobre su futuro profesional pero no transmitieron diferencias de percepción de empleabilidad cuando comparados con permanentes. Otras investigaciones nos harán ver resultados contrarios. En particular en Europa, los estudios no son conclusivos a nivel de la relación entre empleo temporal y satisfacción laboral (Figura 5).

Figura 5 –Resultados de algunos estudios de Satisfacción Laboral en Temporales y Permanentes

Nivel de Satisfacción Laboral mayor en Permanentes y menor en Temporales	Nivel de Satisfacción Laboral mayor en Temporales y menor en Permanentes	No se encontraron diferencias significativas entre Permanentes y Temporales
Benavides et al., 2000	De Cuyper y De Witte 2005, 2006, 2007	Bernhard, 2001
García-Montalbo, et al. 2003	Mauno et al. 2005	De Witte y Naswall, 2003
Bardasi y Francesconi, 2003	Isaksson, 2006	
Forde y Slater, 2006		

Fuente: adaptado de De Cuyper et al. (2008)

También la relación entre contrato de trabajo y compromiso ha sido con frecuencia objeto de estudio y los resultados también no son conclusivos. Algunos autores aluden a una relación entre contrato temporal y compromiso, los trabajadores con vínculo temporal tienen un compromiso más bajo que los trabajadores con contrato permanente debido a que la temporalidad de sus contratos es de corta duración y no les permite desarrollar un vínculo afectivo con la organización (Broschak et al 2008), mientras que otros encuentran menor compromiso entre los trabajadores permanentes.

Los ejemplos que ilustran estos resultados de estudios recientes en Europa, se presentan en la figura 6.

Figura 6 - Resultados de algunos estudios de Compromiso en Temporales y Permanentes

Nivel de Compromiso mayor en Permanentes y menor en Temporales	Nivel de Compromiso mayor en Temporales y menor en Permanentes	No se encontraron diferencias significativas entre Permanentes y Temporales
Guest et al., 2003 Sverke et al., 2002	De Cuyper y De Witte, 2005, 2006, 2007	De Witte y Naswall, 2003 (muestra en Bélgica, Italia y Suecia)
Broschak et al, 2008	De Witte y Naswall, 2003 (muestra en Holanda)	

Fuente: adaptación de De Cuyper et al. (2008)

Autores que investigaron el compromiso entre los temporales contratados a través de Agencia de Trabajo Temporal identifican dos tipos de compromiso, su nivel de compromiso con la Agencia que los contrató y el compromiso con la empresa que contrató el trabajo temporal a la Agencia (Van Breguel et al. 2005) y, los resultados mostraron un nivel mayor de compromiso con la empresa utilizadora donde ejercen la actividad.

1.4.2 Empleabilidad

El concepto de empleabilidad es descrito como un nuevo mecanismo de protección en el mercado laboral, al proporcionar a

los empleados la posibilidad de obtener un empleo en caso de solicitarlo y que contribuye como factor de reducción de la inseguridad laboral (Forrier A. y Sels L., 2003). La empleabilidad es definida con el significado de: “oportunidad de encontrar un empleo internamente en la organización o externamente en el mercado de empleo”.

La introducción de la empleabilidad en el estudio de las actitudes de los trabajadores temporales surge como un intento de explicación de los resultados, no conclusivos, descritos sobre el compromiso y la satisfacción. Alguna de las investigaciones sugiere que los temporales están fuertemente motivados para mostrar su valor en la organización y revelan un fuerte nivel de compromiso donde prestan actividad, de modo a poder cambiar de contrato de trabajo y pasar a permanente (Connely y Gallagher, 2004), Su expectativa es la de tener una elevada *empleabilidad interna* en la organización donde ejercen actividad y esta percepción de elevada empleabilidad tiene un efecto positivo en su nivel de satisfacción y de compromiso organizacional.

Por otro lado, la expectativa de empleo de los temporales no es únicamente en esta dimensión de empleabilidad interna, cuando su contrato termina su expectativa también es de empleabilidad en el mercado, en otra organización, la dimensión de *empleabilidad externa* y, cuanto más la organización donde prestan actividad suporta el desarrollo de sus competencias profesionales, mayor será su percepción de empleabilidad externa en caso de desempleo no voluntario (Hillage y Pollard, 1998). Estas dos dimensiones de percepción de la empleabilidad (la interna y la externa) básicamente depende de las características individuales y actitudes de los trabajadores, pero una otra dimensión puede ser introducida, la situación del mercado de trabajo. La percepción de mayor o menor empleabilidad en el mercado también depende de factores propios del mercado (Forrier y Sels, 2003), si éste está en situación de crecimiento o en recesión, así podrá influenciar la percepción de empleabilidad de los trabajadores. El comportamiento del mercado de empleo no ha sido suficientemente estudiado en estos contextos individuales de comprensión de la empleabilidad. En este estudio denominaremos este aspecto del contexto de mercado de empleo como la dimensión de *empleabilidad macro*.

Es posible que la empleabilidad represente un papel modulador para los empleados temporales (Forrie y Sels, 2003).

El hecho de que, hasta que punto los temporales valoran la empleabilidad como un nuevo mecanismo de protección en las variaciones de los mercados de trabajo, puede explicar impactos sobre sus actitudes (De Cuyper et al., 2007). El Proyecto Psycones (2006) no reveló diferencias significativas de empleabilidad entre permanentes y temporales.

Debido a que la valoración de empleabilidad entre los trabajadores temporales nos parece relevante, en particular en un periodo de recesión económica y de elevado desempleo y porque nos parece insuficientemente estudiada en investigaciones anteriores, la empleabilidad es incluida en este estudio y será probado en esta investigación, su valor como variable moderadora entre el tipo de contrato de trabajo y la satisfacción y el compromiso. Reducidas investigaciones analizaron posibles variables moduladoras en la relación entre empleo temporal y actitudes laborales (De Cuyper et al, 2007).

Capítulo 2 - Objetivos

Capítulo 2: Objetivos

Nuestro objetivo general es estudiar el concepto de flexibilidad laboral y su efecto sobre las actitudes de los trabajadores. Hay una opinión generalizada en las organizaciones y también entre representantes de sindicatos que la precariedad laboral conduce a menores niveles de satisfacción y de compromiso organizacional. Pero estudios empíricos anteriores no son conclusivos. En el presente estudio se pretende ampliar las investigaciones anteriores incluyendo una nueva dimensión, la empleabilidad. En un contexto actual de elevada contracción económica y de elevadas tasas de desempleo en el espacio europeo, se pretende analizar cual el papel que podrá tener el concepto de empleabilidad en el mercado, en alternativa al concepto tradicional de seguridad laboral. La empleabilidad podrá ser el aspecto central futuro de las políticas organizacionales de desarrollo de los recursos humanos y de responsabilidad social interna.

Así, partiendo de esto objetivo general, en esta investigación se pretende estudiar en un contexto organizacional en Portugal los siguientes objetivos específicos:

- Promover conocimientos sobre la relación entre flexibilidad laboral a través del análisis del impacto de diferentes tipos de contratos de trabajo sobre la cohesión interna de los recursos humanos, en la forma de su relación de compromiso (commitment) con la organización y de su nivel de satisfacción laboral.
- Analizar la importancia del concepto de Empleabilidad en el mercado y su influencia como papel moderador de la relación entre contrato de trabajo y el compromiso y la satisfacción laboral.
- Examinar en la misma organización como estas relaciones se ponen en evidencia con trabajadores con 4 diferentes tipos de contrato de trabajo pero que son incluidos en las mismas prácticas de gestión y desarrollo de recursos humanos.
- Analizar si el concepto de empleabilidad, de compromiso organizacional y de satisfacción laboral se diferencia de acuerdo

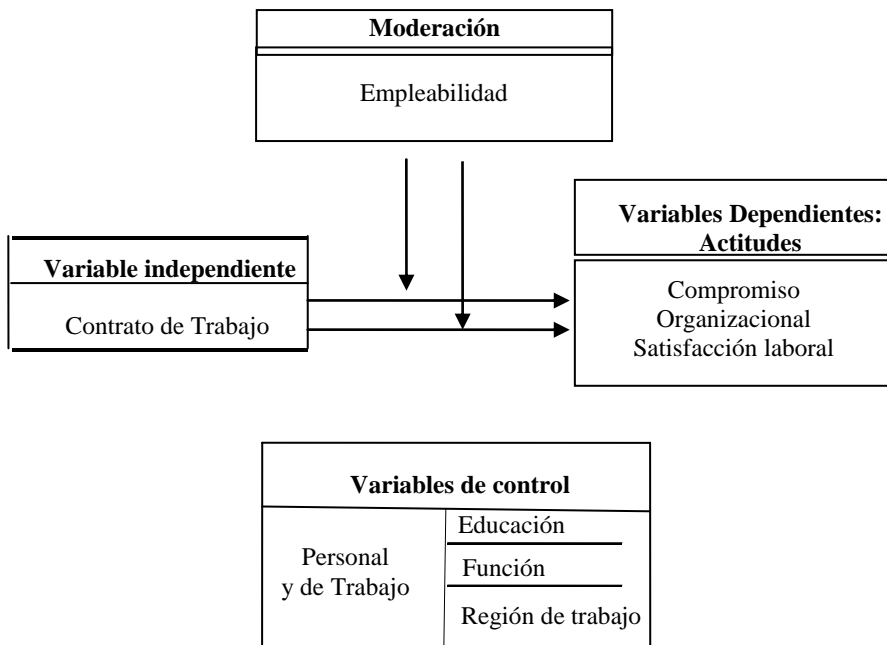
con diferentes regiones de Portugal (norte, centro y sur, en comparación con la región de Lisboa).

Así, en este estudio, para analizar las relaciones antes descritas hemos concretamente optado por incluir 4 grupos distintos de contratos de trabajo que representan diferentes niveles de flexibilidad laboral:

- Trabajadores en situación de contrato permanente con la organización;
- Trabajadores con contrato temporal con la organización;
- Trabajadores Temporales contratados a través de Agencia de Trabajo Temporal; y
- Trabajadores Permanentes de Agencia de Trabajo Temporal.

Para llevar a cabo los objetivos descritos, fue desarrollado un proceso de observación de la flexibilidad laboral (Figura 7). El tipo de contrato de trabajo con 4 categorías es la variable independiente, la satisfacción y el compromiso organizacional las variables dependientes y la empleabilidad, la variable moderadora del efecto entre contrato de trabajo y la satisfacción y el compromiso afectivo y normativo.

Figura 7 - Proceso de observación de la flexibilidad laboral



Capítulo 3 – Las Hipótesis en Estudio

Capítulo 3: Las hipótesis en estudio

Con base en el proceso de investigación descrito sobre la Flexibilidad Laboral se consideró las siguientes hipótesis.

Hipótesis 1: El Contrato de Trabajo presenta una relación con el Compromiso Organizacional de los trabajadores de modo que:

1 a) Los trabajadores con contrato de trabajo directamente con la organización (permanente o temporal) presentan un Compromiso Afectivo más elevado que los trabajadores con contrato (permanente o temporal) a través de la Agencia de Trabajo Temporal;

1 b) Los trabajadores con contrato de trabajo directamente con la organización (permanente o temporal) presentan un Compromiso Normativo más elevado que los trabajadores con contrato (permanente o temporal) a través de la Agencia de Trabajo Temporal;

Hipótesis 2: El Contrato de Trabajo presenta una relación con la Satisfacción Laboral, de modo que los trabajadores con contrato de trabajo directamente con la organización (permanente o temporal) presentan una Satisfacción Laboral más elevada que los trabajadores con contrato (permanente o temporal) a través de la Agencia de Trabajo Temporal ;

Hipótesis 3: La relación entre Contrato de Trabajo y Compromiso Organizacional es modulada por la perspectiva de Empleabilidad en el mercado de trabajo de modo que:

Hip. 3 a) En situación de elevada Empleabilidad la diferencia del Compromiso Afectivo entre trabajadores con contrato de trabajo directamente con la organización (permanente o temporal) y con la Agencia de Trabajo Temporal es menor.

Hip. 3 b) En situación de elevada Empleabilidad la diferencia del Compromiso Normativo entre trabajadores con contrato de trabajo directamente con la organización (permanente o temporal) y con la Agencia de Trabajo Temporal es menor.

Hipótesis 4: La relación entre Contrato de Trabajo y Satisfacción Laboral es moderada por la perspectiva de Empleabilidad en el mercado de trabajo, de modo que en situación de elevada Empleabilidad la diferencia en la Satisfacción Laboral entre trabajadores con contrato de trabajo directamente con la organización (permanente o temporal) y con la Agencia de Trabajo Temporal es menor.

Capítulo 4 – Metodología

Capítulo 4: Metodología

4.1 El sector de Contact Centers en Portugal

Este estudio fue aplicado en una organización especializada en gestión de servicios de Contact Center. El sector de Contact Center en Portugal tiene registrado un enorme incremento de actividad en la última década y representa en 2009 aproximadamente 1% del PIB (Producto Interno Bruto). Cada vez más las organizaciones refuerzan esta actividad y encaran los servicios de atención al cliente como factor importante para su plan de captación de nuevos clientes o de manutención de sus clientes actuales, los Contact Center son un canal estratégico en la interacción con los clientes. Las perspectivas de evolución para esta actividad son muy positivas, los analistas como IDC, Datamonitor o Frost&Sullivan estiman un incremento anual de cerca de 10% para los próximos cinco años (APCC Asociación Portuguesa de Contact Centers, 2009).

Lo mercado de Contact Center en Portugal utiliza una fuerza de trabajo de cerca de 40.000 personas, dispersas por funciones de atendimento telefónico, supervisión de equipos, control de calidad y formación. En términos de habilitación académica la mayoría completan estudios secundarios, solo 5% tienen formación universitaria con media etaria bajas.

La formación de las personas es una característica muy importante para las operaciones de Contact Centers y las inversiones en formación continua son elevadas.

Significativas tasas de rotación (media de 15% , fuente APCC) es otra característica propia de los Contact Centers con consecuencias negativas al nivel de los índices de productividad, eficacia de la formación y esfuerzo permanente de selección de personas.

En términos de condiciones de trabajo, la actividad es ejercida en amplios espacios con 100 a 300 personas (*open space*), con posibilidad de horarios de trabajo flexibles, tiempo completo (40 horas semanales) o en tiempo parcial (20 o 30 horas). Así como existe la posibilidad de trabajo nocturno o en fines de semana. La población joven y estudiantes valorizan estas características de flexibilidad de horario.

4.2 Muestra

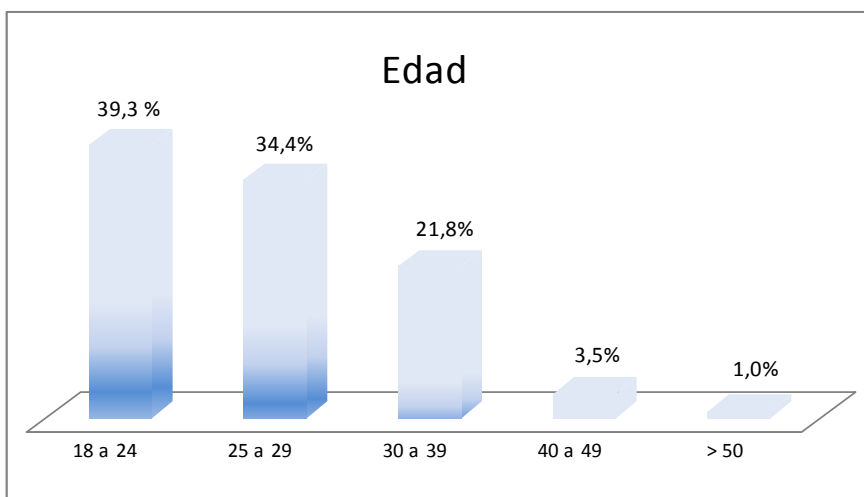
Participaron en el estudio 1074 personas miembros formales de una organización privada portuguesa, del sector de las telecomunicaciones (Call Center) con sede en Lisboa y con locales de trabajo en varias regiones del país, que opera en un mercado altamente competitivo. Para la selección de la organización se tuvo en cuenta que se pretendía una gran organización privada con todos los tipos de contrato de trabajo que las leyes laborales portuguesas reconocen y con delegaciones en distintas regiones de Portugal, de modo a obtener una posible conexión de las perspectivas de empleabilidad de acuerdo con los mecanismos de los mercados locales de trabajo que presentan diferentes tasas de desempleo.

La organización seleccionada tiñe en Enero de 2010, cerca de 7.000 personas en funciones de atención al cliente, repartidas por actividades de ventas de productos y de *Customer Care* técnico y no técnico, distribuidas por segmentos de mercado de clientes residencial, personal y empresarial.

Los 1074 participantes representan una muestra aleatoria compuesta por empleados de la misma organización pero con diferentes tipos de contrato de trabajo (directamente con la organización y indirectamente a través de Agencias de Trabajo Temporal) y de diferente formación académica, niveles jerárquicos, edad y género.

Las figuras 8 a 14 muestran la distribución de los participantes por Edad (+ de 70% inferior a 30 años), por Género (56% mujeres), por Antigüedad (57% entre 3 y 12 meses), por Nivel de Educación (36% estudiantes de enseñanza superior y 29,5% Licenciados), por Función/Puesto de Trabajo (82% Operativos de Contact Center), por Región de Trabajo (Lisboa 19,8% , Norte y Centro 42,5% y Sur de Portugal 37,9%).

Figura 8: Distribución por Edad



Los participantes son predominantemente una población muy joven, alrededor de 64% con edad inferior a 30 años y solamente 4,5% con edad superior a 40 años. Un 44% son varones y un 55,9% mujeres. A nivel de antigüedad en la empresa 44% tienen antigüedad inferior a 1 año. A nivel de formación académica, 36% son alumnos universitarios y 30% son licenciados.

La distribución por función nos indica que 82% ocupan un puesto de trabajo operativo (operador telefónico, asistencia a clientes) y 5,5% ejercen función de gestión o de jefe de equipo. La distribución por región de trabajo nos identifica que 12,8% trabajan en la ciudad de Oporto (región Norte), 30% en las ciudades de Coimbra y Castelo Branco (región Centro), 19,6% en Lisboa y 38% en la ciudad de Beja (región Sur).

La distribución por contrato de trabajo permite mostrar un peso significativo de trabajadores con contrato de trabajo temporal a través de una Agencia de Trabajo Temporal (74%) y 11% con contrato directo con la organización, con contrato permanente (5,9%) y temporal (4,9%).

Figura 9: Distribución por Género

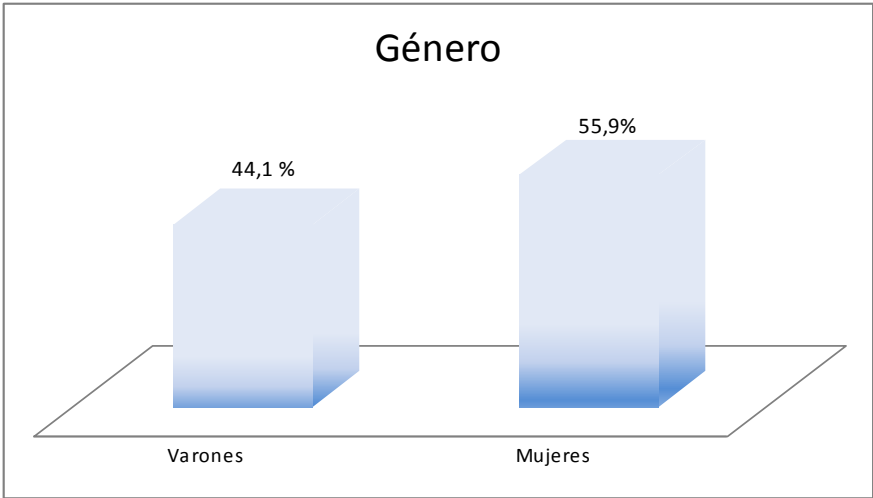


Figura 10: Distribución por Antigüedad

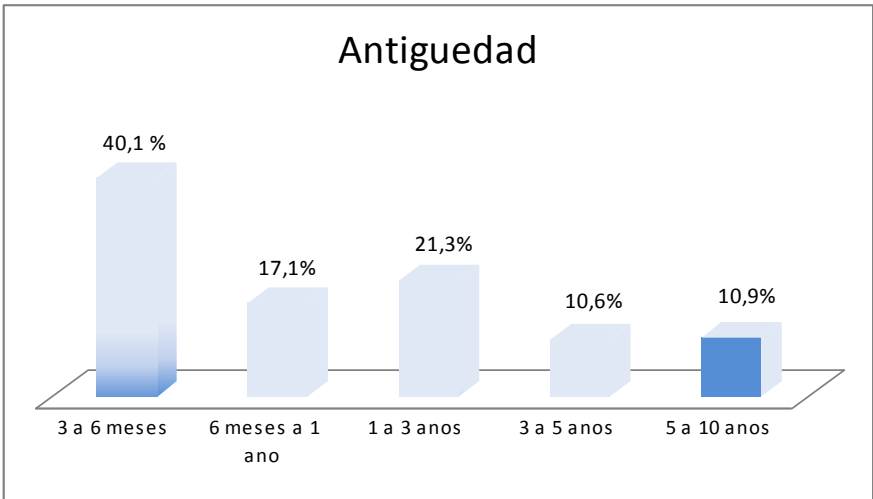


Figura 11: Distribución por Educación

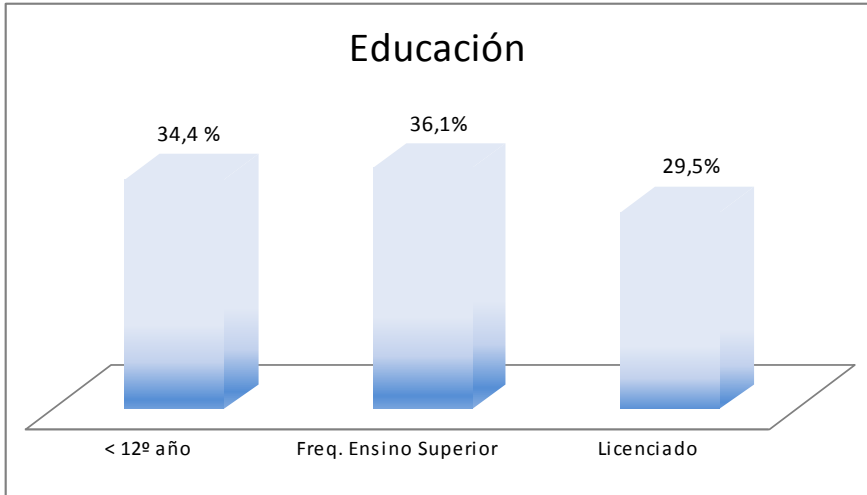


Figura 12: Distribución por Función ejercida

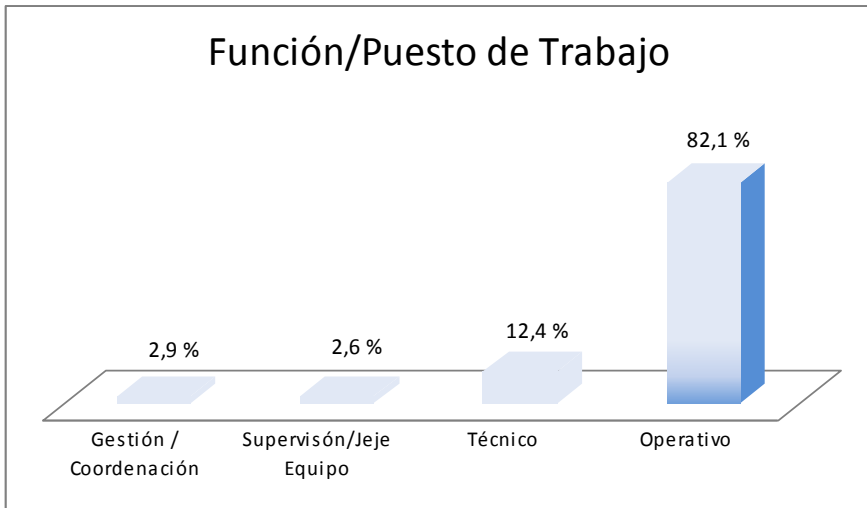


Figura 13: Distribución por Región de Trabajo

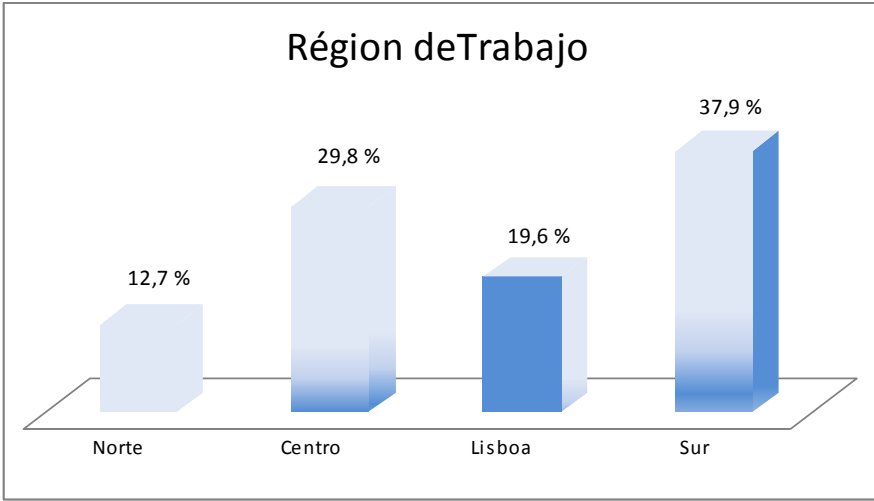
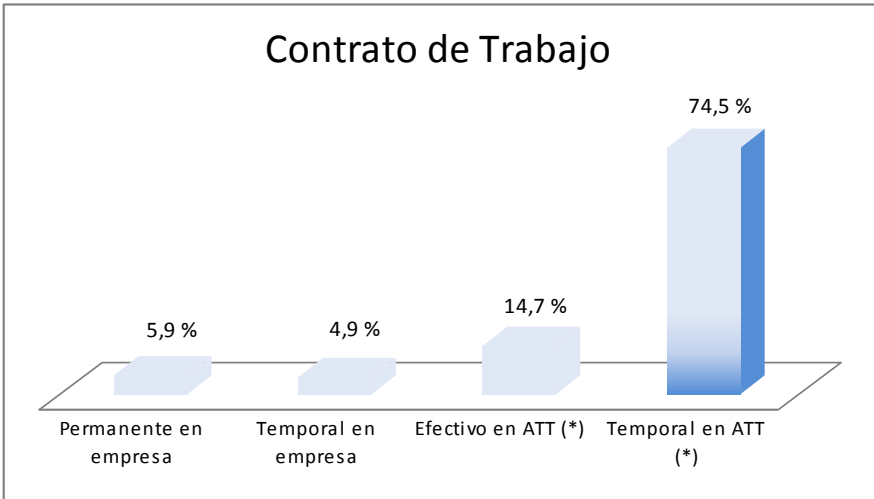


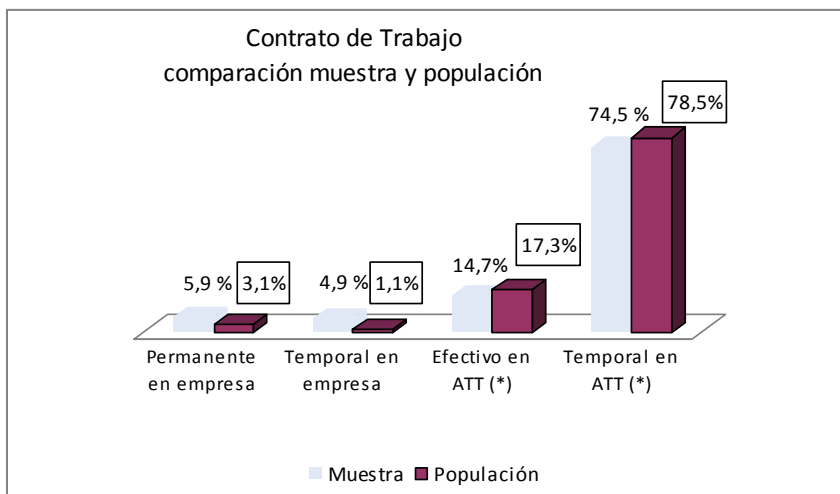
Figura 14: Distribución por tipo de Contrato de Trabajo



(*) ATT – Agencia de Trabajo Temporal

Como se puede constatar, con la comparación entre la distribución por tipo de contrato entre los participantes en este estudio y el total real de fuerza de trabajo en la organización (Figura 15), la muestra es muy semejante con la población representativa de toda la fuerza de trabajo de esta organización, en la cual los empleados contratados a través de Agencias de Trabajo Temporal son su mayoría.(78,5%).

Figura 15: Distribución muestra y población
(Datos: Noviembre 2008)



(*) ATT – Agencia de Trabajo Temporal

4.3 Instrumento de medida de las variables

Fue utilizado un Cuestionario denominado FL3-08 preparado para el contexto organizacional en Portugal que constituye la versión adaptada de tres escalas de medida (Figura 16) con correctas y adecuadas cualidades métricas anteriormente

probadas en varios estudios organizacionales: satisfacción laboral, compromiso y empleabilidad.

Figura 16 – Variables y Escalas

Variable	Escala	Comentario
Satisfacción laboral	S 10/12 de Mélia & Peiró (1989)	Versión reducida
Compromiso	Tri Dimensional de Allen & Meyer (1991)	Versión reducida
Empleabilidad	PCI (Psychologic Contract Index) de Rousseau (2000) y CES (Employment Outlook del Career Exploration Survey) de Stumpf, Colarelli y Hartman (1983)	Subescala Contrato Equilibrado y tres ítems del CES

4.3.1 Satisfacción Laboral

Mélia y Peiró desarrollaron un gran número de importantes cuestionarios de medida de la satisfacción laboral especialmente validados para contexto organizacional a partir del *Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales S4/82* que originalmente constaba de 82 ítems con una muestra de contenido muy amplio que tuviera en cuenta los aspectos tanto culturales como organizacionales españoles. El cuestionario ofrecía índices para diversas facetas de la satisfacción y un amplio ámbito de aplicación (Mélia y Peiró, 1986).

A efecto del presente trabajo se utilizó la versión S10/12 (Melia y Peiró, 1989) que constituye la versión más reducida (12 ítems), desarrollada por los autores con el objetivo de obtener una medida de la satisfacción mas rápida y que ofrece también una buena medida con elevado nivel de fiabilidad y validez identificando tres factores: Satisfacción con la Supervisión, Satisfacción con el Ambiente Físico y Satisfacción con las Prestaciones recibidas.

Sin embargo, este instrumento ha sido desarrollado teniendo en cuenta los aspectos específicos de la realidad empresarial y de la legislación española.

Los siguientes ítems fueron considerados con una escala tipo Liker de siete alternativas de respuesta (desde 1- Muy insatisfecho hasta 7- Muy satisfecho)

- “Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar”;
- “ La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo “;
- “ El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo” ;
- “ La temperatura de su local de trabajo” ;
- “ Las relaciones personales con sus superiores”;
- “ La supervisión que ejercen sobre usted”;
- “ La proximidad y frecuencia que ejercen sobre usted”;
- “ La forma en que sus supervisores juzgan su tarea”;
- “ La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa”;
- “ El apoyo recibido de sus superiores”;
- “ El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales”;
- “La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales”.

En un contexto laboral de Contact Center los ítems identificados son perfectamente apropiados. Según la organización incluida en este estudio, los aspectos de supervisión de equipos y las condiciones físicas de trabajo, asumen factores críticos de satisfacción laboral en su actividad.

4.3.2 Compromiso Organizacional

Para medir la variable Compromiso se utilizó el cuestionario de Allen y Meyer (1991) que describe este concepto como el lazo psicológico que define la conexión de los empleados a su

organización. Los autores sugieren que a pesar de que existen muchas y variadas definiciones de *commitment* todas evidencian al menos tres temas comunes: una conexión afectiva con la organización, la percepción de los costes asociados al abandono de la organización y la obligación moral de seguir manteniéndose en la organización.

Con base en una estructura tridimensional del *commitment* el cuestionario de Allen y Meyer, comprende 18 ítems e identifica tres factores: Dimensión Afectiva, Dimensión Normativa y Dimensión Calculada o de Continuidad.

La primera representa el grado en que el individuo se siente emocionalmente/afectivamente vinculado con la organización y se mantiene porque lo desea y se identifica con sus valores. La dimensión Normativa representa el sentido de deber moral de mantenerse en la organización a la que corresponde un estado psicológico de obligación. Por último, la dimensión Calculada está asociada a los costes de salida de la organización y los daños económicos percibidos por el empleado. El empleado solamente se mantiene en la organización porque los costes de salida son muy negativos (Allen y Meyer, 1991).

En este trabajo se ha adoptado por la integración de las dimensiones Afectiva y Normativa y la exclusión de la dimensión compromiso calculado. Esta dimensión (calculada) está enlazada a la percepción de la escasez de alternativas de empleo, Allen y Meyer comentan que es de esperar que una persona vaya a continuar su relación con la organización cuando perciba que tiene pocas alternativas de encontrar otro empleo en otra organización. Así, estamos también incorporando el grado de empleabilidad en el mercado percibido por el empleado. Esta dimensión de empleabilidad ya ha sido objeto de medida a través de las escalas de empleabilidad, motivo por el cual se retira ahora esta dimensión, porque estaría siendo doblemente medida.

Los ítems siguientes fueron considerados en la escala de Compromiso Organizacional

Dimensión Afectiva:

- “ Estoy orgulloso de trabajar en esta organización “;
- “ Me siento emocionalmente unido a esta organización”;
- “ En esta organización me siento como en familia” ;
- “ Me siento parte integrante de esta organización” ;

Dimensión Normativa

- “ Creo que no estaría bien dejar esta organización aunque me vaya a beneficiar en el cambio”;
- “ Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí” ;
- “ Creo que debo mucho a esta organización” ;
- “Creo que no estaría bien dejar esta organización aunque tenga otra oportunidad de mejor empleo”.

Los ítems de las dos dimensiones del compromiso fueron considerados en el cuestionario con una escala tipo Liker de siete alternativas de repuesta (desde 1- Totalmente en desacuerdo hasta 7- Totalmente en acuerdo)

4.3.3 Empleabilidad

Denise Rousseau ha desarrollado el instrumento *PCI Psychological Contract Inventory* (2000) de medida de diferentes tipos de conexión de los recursos humanos en contexto organizacional, que evaluó la percepción de los empleados en relación al modo como la organización cumple, o no, las promesas hechas, explícitas e implícitas. El instrumento original comprende 35 ítems que se agregaron en 3 factores que representan tres tipos de compromiso organizacional descritos por el autor: Equilibrado (*balanced contract*), Relacional (*relational contract*) y Transaccional (*transactional contract*).

Este cuestionario, creado por Rousseau, ha sido elaborado de modo a medir, primero las convicciones relativamente a los compromisos de la organización con el empleado y,

posteriormente a nivel de las obligaciones del empleado con la organización. Este instrumento viene siendo utilizado en investigaciones para definir la relación laboral desde una perspectiva de corto a largo tiempo.

Un aspecto particularmente importante para nuestra investigación es observar si el factor de *Contrato Equilibrado* tiene un vínculo que se pretende explorar con el concepto de Empleabilidad en el mercado de trabajo, dado que en contexto de flexibilidad y de precariedad laboral, el desarrollo de competencias profesionales con valor para la organización también tiene valor individual en el mercado de trabajo para el empleado en situación de desempleo. El contrato equilibrado, según la autora, significa que el empleado tiene la obligación de desarrollar competencias con valor interno para la organización y ésta tiene el compromiso y la responsabilidad de permitir el desarrollo de oportunidades de carrera profesional internas y externas. De los 12 ítems de la subescala Contrato Equilibrado se constata que 7 piden tener una relación implícita con el concepto de empleabilidad en dos dimensiones: interna y externa.

La empleabilidad interna representa el valor de los empleados con la organización y su posibilidad de evolución profesional en la organización. Esta dimensión está asociada a los siguientes ítems:

- “la organización me posibilita desarrollar competencias que contribuyen para mejorar mi valor para la organización”;
- “la organización me proporciona internamente posibilidades de carrera profesional”;
- “la organización me proporciona oportunidad de progresión para cargos más cualificados”
- “la organización me proporciona internamente oportunidad de desarrollo “

La empleabilidad externa está asociada con el desarrollo de competencias profesionales que tienen valor en el mercado de trabajo cuando el trabajador está en una situación de desempleo.

Los siguientes ítems forman esta dimensión.

- “la organización me ayuda a desarrollar competencias que me valorizan en el mercado de trabajo” ;
- “ la organización me proporciona visibilidad externa” ;
- “la organización me proporciona condiciones para establecer contactos que produzcan oportunidades de empleo”.

El cuestionario comprende una tercera dimensión de empleabilidad que la denominamos de empleabilidad macro. En contexto de recesión económica y de mercado de trabajo en contracción, sería importante entender la percepción de los empleados relativamente a su grado de empleabilidad actual, con mayor o menor dificultad de conseguir otro empleo, aún mismo que se consideren positivas las prácticas de desarrollo de competencias en la organización actual. Esta dimensión de la empleabilidad no se encuentra en estudios anteriores pero nos parece crítico que en situación de contracción de mercado de trabajo, no basta la organización tener una política de desarrollo de competencias profesionales de sus trabajadores, para que éstos tengan más oportunidades en el mercado y adopten una actitud más positiva en situación de desempleo no voluntario. Los siguientes ítems de la Escala de CES (Career Exploration Survey) de Stumpf, Colarelli y Hartman (1983) fueron introducidos para dar esta perspectiva de empleabilidad.

- “En la situación actual del mercado de trabajo es posible encontrar un trabajo para el cual me siento preparado” ;
- “En la situación actual del mercado de trabajo es posible que venga a trabajar en una organización de mi agrado”;
- “En la situación actual del mercado mis cualidades y experiencia profesional me facilitan encontrar trabajo equivalente o mejor que el actual en otra organización “.

Los ítems de las tres dimensiones de la empleabilidad fueron considerados con una escala tipo Liker de cinco alternativas de repuesta (desde 1- De manera alguna, hasta 5 - En gran medida)

4.3.4 Flexibilidad Laboral

La variable independiente, flexibilidad laboral, ha sido tratada como categoría variable (tipo *dummy*) considerando cuatro tipos de contratos de trabajo, que están asociados a diferentes categorías de contratación que existen en la organización.

- Contrato Permanente directamente con la Organización, grupo de comparación (Aiken & West, 1991)
- Contrato Temporal directamente con la Organización (1 = Temporal Org., 0 otro)
- Contrato Permanente a través de una Agencia de Trabajo Temporal (1 = Permanente ATT, 0 otro)
- Contrato Temporal a través de una Agencia de Trabajo Temporal (1 = Temporal ATT, 0 otro)

4.4 Variables de Control

Fueron consideradas en el modelo las siguientes variables de control: la Región de Trabajo; el grado de Formación Académica y el tipo de Cualificación de las Funciones desarrolladas en la organización. Tanto los aspectos de formación académica como de cualificación profesional parecen apropiados al análisis de las perspectivas de empleabilidad en el mercado, bien como los aspectos regionales del mercado de empleo

4.5 Procedimiento de recogida de datos

Las escalas originales de los autores, fueran objeto de traducción del inglés y del español para el idioma portugués y después reunidas en un único cuestionario y analizadas a efecto de probar su claridad y comprensión, por 4 personas (*peer review system*), 2 académicos y 2 profesionales del área de gestión de recursos humanos.

Con base en sugerencias recibidas, los textos de los ítems de las escalas de Rousseau y también de Allen y Meyer fueron revisados para mejorar la claridad y comprensión de las cuestiones en idioma portugués.

El cuestionario FL3-08 final con las 3 escalas fue presentado directamente a la organización seleccionada del sector de *Call Center*. Una vez conseguida la autorización se informó a todos de forma general el objetivo del estudio y se informó sobre la confidencialidad en el tratamiento de los datos y de su finalidad académica. Los empleados participaron de forma voluntaria durante su horario laboral.

Como habíamos alterado el vocabulario de los ítems, resultado de la traducción, y eliminado algunos, se efectuó una previa prueba de la consistencia interna de todas las escalas del cuestionario durante el mes de julio de 2008, con una muestra de 60 empleados de la organización. Los resultados revelaron que aunque las tres escalas fueron adaptadas a la realidad del contexto laboral en Portugal, la evaluación de sus cualidades métricas mantiene una consistencia interna apreciable. Los alpha de Cronbach oscilaron entre 0,82 para las escalas de Empleabilidad y de Compromiso y 0,91 para la escala de Satisfacción Laboral. Así se puede concluir que las tres escalas presentan una fuerte consistencia interna y se sitúan en valores superiores a 0,70 mínimo aceptable (Bryman & Cramer, 2003) para estudios organizacionales.

El trabajo de distribución *on line* de los cuestionarios fue posible gracias a la utilización de la *intranet* que la organización puso a disposición para esta investigación. El período de repuestas de los cuestionarios ha transcurrido entre 15 y 30 de noviembre de 2008 en varias regiones de Portugal donde la empresa tenía sus Call Centers, región Norte, Centro, Lisboa y Sur. La opción para distribuir los cuestionarios por variadas regiones del país resulta del hecho de que estas regiones presentaron distintos índices de desempleo y así la perspectiva de empleabilidad sería más observada llevando la Región de Trabajo de los participantes como variable de control.

4.6 Análisis de datos

Los datos del cuestionario fueron tratados estadísticamente siguiendo diversas fases metodológicas.

Fase 1- Validación de los instrumentos

Los datos fueron tratados estadísticamente para verificación de la validez de cada instrumento con análisis factorial confirmatorio y confirmación de la fiabilidad de las escalas utilizadas.

Fase 2 - Análisis descriptivos exploratorios: variables experimentales y sociodemográficas

En primer lugar se llevaron a cabo análisis descriptivos exploratorios de los resultados por cada variable incluida en el estudio con el cálculo de medias y desviaciones típicas entre variables.

Después, para comparación y identificación de diferencias de medias entre las variables en el estudio en función de las diferentes variables sociodemográficas, se han realizado análisis de varianza (ANOVAS One way) y complementado con el test *post hoc* de Scheffé, para verificar donde existían esas diferencias.

Fase 3 - Análisis descriptivos exploratorios: correlaciones entre las variables.

Para la identificación de existencia de correlaciones y de su sentido entre las variables experimentales y de control, se calculó los coeficientes de correlación de *Pearson* para todas las variables en estudio.

Fase 4 - Confirmación de las hipótesis

Para contrastar las hipótesis formuladas de acción entre la variable independiente (contrato de trabajo) y las variables

dependientes (compromiso y satisfacción laboral) y por otra parte el efecto de la moderación de la Empleabilidad, se realizó un análisis de regresión jerárquica modulada. El grupo de comparación definido es el de los empleados con contrato de trabajo permanente en la organización y con región de trabajo en Lisboa.

Para estos tratamientos estadísticos de los datos del cuestionario fueron utilizados el programa SPSS y Amos.

Capítulo 5 – Resultados

Capítulo 5: Resultados

5.1 Análisis factorial confirmatorio y consistencia interna

Como el cuestionario FL03-08 constituye la adaptación de tres escalas (satisfacción, compromiso y empleabilidad) se consideró apropiado efectuar la comparación entre dos modelos de medida: un modelo en que se consideró un único factor general para la globalidad del cuestionario (dimensión única) y un otro con los tres factores distintos.

También se consideró importante primero analizar distintamente la escala de la empleabilidad, por que se ha introducido una tercera nueva dimensión (la empleabilidad macro o de mercado), haciendo la comparación entre el modelo de la Empleabilidad con dos (interna y externa) y con tres factores (interna, externa y macro).

Para evidenciar la validez de los constructos se utilizó el método de análisis factorial confirmatorio, ya que son conocidos las distintas dimensiones que tradicionalmente se pueden asociar a cada escala utilizada en este estudio. La validación del modelo fue hecha de acuerdo con las recomendaciones de Bollen (1989), Bentler (1990), Brown y Cudeck (1993). Así el modelo de medida debe presentar índices aceptables de bondad de ajuste y los pesos factoriales de los indicadores significativos ($p > 0,05$). Las medidas utilizadas para el análisis del modelo fueron: Índice de Bondad de Ajuste (GFI), Índice Comparativo de Ajuste (CFI), Raíz del error medio cuadrático de aproximación (RMSEA) y Chi Cuadrado (X^2). Para Hair et al (1998) los valores se deberán situar en: X^2 no significativo; X^2 /grados de libertad inferior a 5; RMSEA inferiores a 0,08 (lo ideal por debajo de 0.05), GFI y CFI con valores superiores a 0.85 (lo ideal es por encima de 0.90).

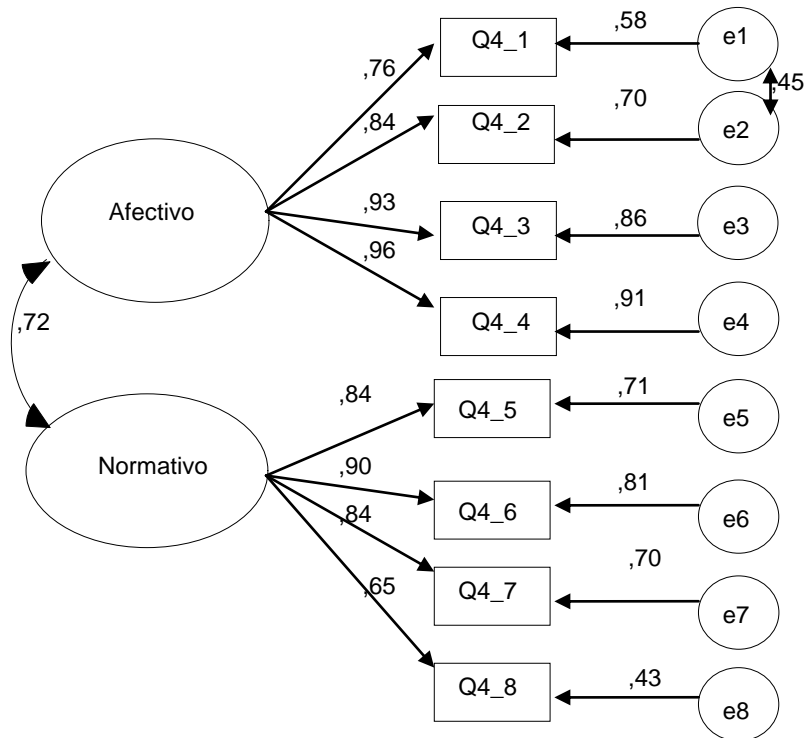
Figura 17 - Plano de trabajo de validación de las escalas

Escala	Análisis factorial Confirmatorio	Dimensiones
Compromiso	Test modelo 2 factores	Afectivo y normativo
Satisfacción	Test modelo 1 factor	Índice general de satisfacción
Empleabilidad	Test modelo 3 factores Test modelo 1 factor	Interna; externa y macro Factor general (dimensión única)
Flexibilidad Laboral (cuestionario FL03-08)	Test modelo 3 factores Test modelo 1 factor	Compromiso, Satisfacción y Empleabilidad Factor general (dimensión única)

5.1.1 Escala Compromiso

Los resultados del análisis factorial confirmatorio (Figura 18) indican que el modelo con 2 factores (compromiso afectivo y normativo) proporciona unos índices fit adecuados. Se aprecia que los dos grupos de indicadores que evalúan las dimensiones afectivo y normativo, obtienen pesos altos sobre los dos factores (entre 0,65 y 0,96). La correlación entre compromiso afectivo y normativo es de 0,72. Así los resultados obtenidos revelan que el modelo es adecuado.

Figura. 18- Modelo Compromiso 2 Factores
(parámetros estandarizados)

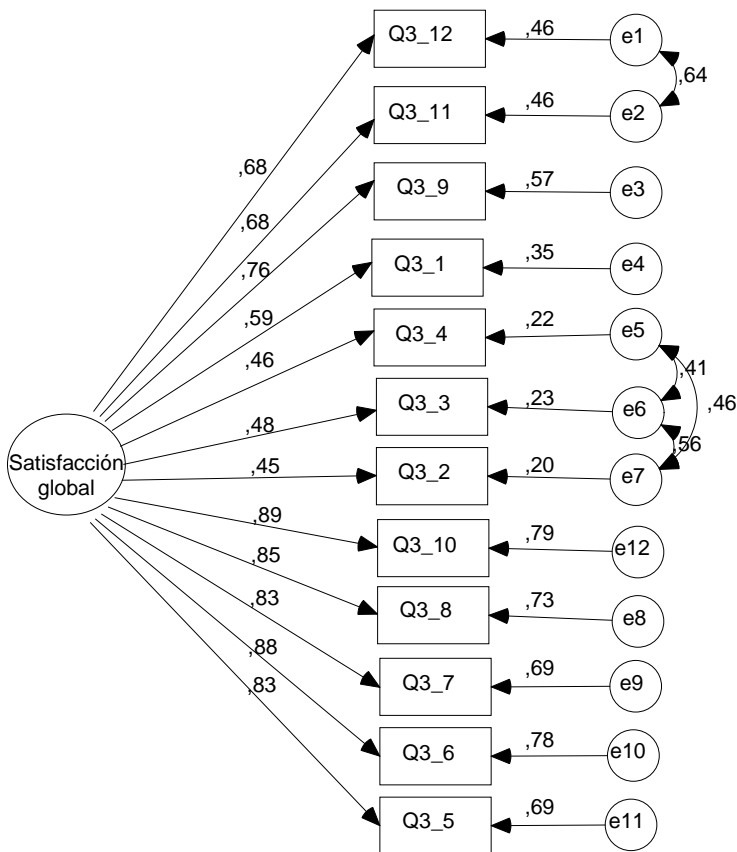


$X^2(18)=138,710$; $p=,000$; $X^2/gf=7,706$;
 $GFI=,969$; $CFI=,983$; $RMSEA=,079$; $P(RMSEA<0.05)=,000$

5.1.2 Escala Satisfacción

Los resultados del análisis factorial confirmatorio (Figura 19) indican que el modelo de factor único (índice general de satisfacción) proporciona unos índices fit medios. Se aprecia que los indicadores que evalúan la satisfacción obtienen pesos altos (entre 0,45 y 0,88).

Figura. 19 - Modelo Satisfacción 1 Factor
(Parámetros estandarizados)



$\chi^2(50)=651,526$; $p=,000$; $\chi^2/gl=13,031$;
GFI=,895; CFI=,936; RMSEA=,106; $P(RMSEA<0,05)=,000$

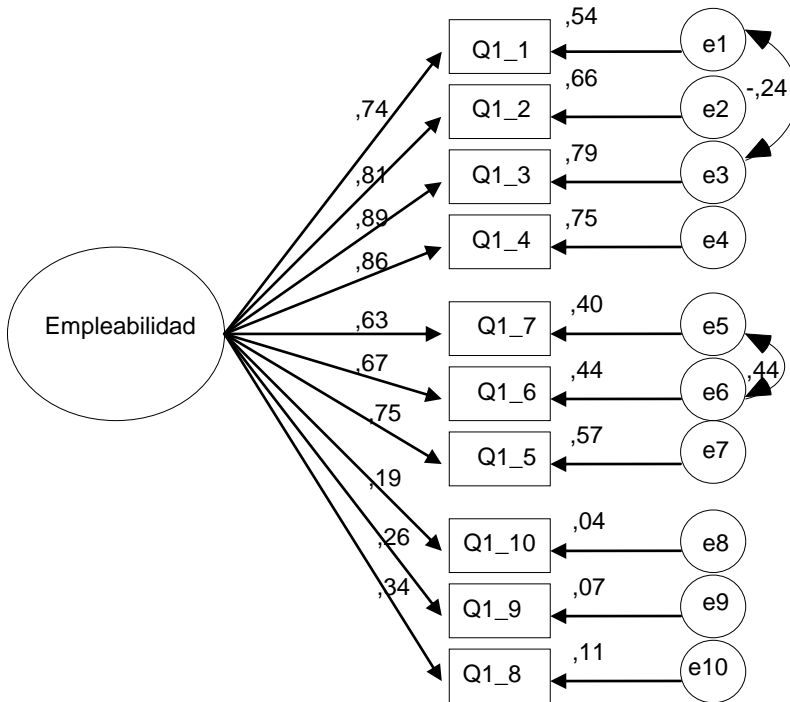
Los indicadores de bondad de ajuste (GFI y CFI) obtienen también valores por encima de 0,85. Tan sólo el valor de chi cuadrado dividido por los grados de libertad ($\chi^2/df = 13$) es superior a lo recomendado (inferior a 8), dato que justificamos debido al gran tamaño de la muestra (1.074 sujetos). Así los resultados obtenidos revelan que el modelo es adecuado mas puede ser susceptible de mejora de los ajuste.

5.1.3 Escala Empleabilidad

El test de la medida de la empleabilidad implicó el estudio de si la empleabilidad está formada por un único factor o si el modelo con tres factores (interna, externa y macro) presenta mejores índices de ajuste.

En la figura 20 se muestran los resultados del test de la escala Empleabilidad para un modelo de un factor único, la estimación de los parámetros estandarizados mediante mínimos cuadrados ponderados y los indicadores de ajuste del modelo. En este modelo se establece que todas las dimensiones de la empleabilidad saturan en un único factor.

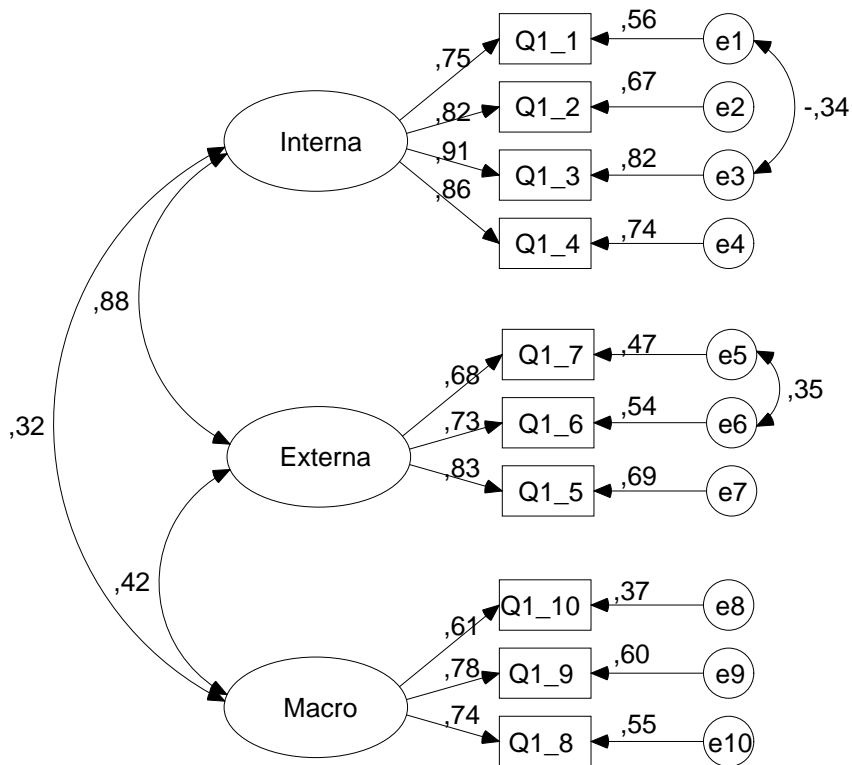
Figura 20- Modelo Empleabilidad 1 factor
(Parámetros estandarizados)



$X^2(33)=878,63; p=,000; X^2/gl=26,62 ;$
 $GFI=,849; CFI=,852; RMSEA=,155; P(RMSEA<0,05)=,000$

El modelo con tres dimensiones de empleabilidad (Figura 21) presenta índices de ajuste mejores que el modelo de 1 factor. Los indicadores de ajuste (CFI y GFI) presentan valores elevados (0.98) y del estadístico chi cuadrado/grados de libertad está por debajo de 5 (3,8) y el RMSEA de 0,05.

Figura 21 – Modelo Empleabilidad 3 factores
(Parámetros estandarizados)



$X^2(30)=116,214$; $p=,000$; $X^2/gl=3,874$;
 $GFI=,979$; $CFI=,985$; $RMSEA=,052$; $P(RMSEA<0.05)=,368$

Se aprecia que los dos grupos de indicadores que evalúan las dimensiones de empleabilidad interna, externa y macro obtienen pesos altos sobre los dos factores (superior a 0,61). La correlación entre la empleabilidad interna y externa es también muy elevada (0,88)

Estos resultados corroboran que la escala de la empleabilidad en la dimensión interna está fuertemente correlacionada con la dimensión externa, cuanto más los empleados tienen la percepción que su valor aumenta por la organización (interna) más perspectivas tienen de buscar otro empleo en otra organización (grado de empleabilidad externa). Como sería de esperar hay menor correlación (0,32) entre la empleabilidad macro, dependiente de las condiciones favorables del mercado (en expansión o en contracción) y la empleabilidad interna (mantener el puesto de trabajo en la organización o obtener una progresión profesional interna). Se aprecia que entre la empleabilidad externa (valor que el trabajador estima para sus calificaciones en el mercado de empleo) y la empleabilidad macro hay mayor correlación (0,42)

Como observamos en la Tabla 1, el análisis factorial confirmatorio pone en evidencia que el modelo con tres factores distintos es el que presenta mejor calidad de índices de ajuste en comparación con el modelo con un único factor y por lo tanto, se considera que el modelo de la empleabilidad, con tres dimensiones, presenta un buen ajuste (GFI y CFI superiores 0,90 y RMSEA inferior a 0,08).

Tabla 1 - Estadísticos de bondad de ajuste: modelos Empleabilidad 1 factor y 3 factores

Modelo Empleabilidad	X2/gl	GFI	CFI	RMSEA
3 factores	3,87	.979	.985	.05
1 factor	26,62	.849	.852	.15

Tabla 2 - Comparación entre los modelos de Empleabilidad

Modelos	X2	Dif X2	NFI
Modelo Inicial	1109,24		0,62
Modelo1 : 1 factor	878,63	230,61	0,67
Modelo 2: 3 factores	116,21	762,42	0,92

Para la comparación de los modelos anidados se utilizaron la observación de la diferencia entre los X2 y el índice de ajuste normativo (NFI) de Bentler y Bonnet (1980). Este índice compara la función de ajuste del modelo inicial con el modelo propuesto y, a medida que se liberan parámetros, se consiguen modelos más ajustados. Bentler y Bonnet (1980) consideran que son susceptibles de mejora los índices por debajo de 0,90.

En la Tabla 2, se muestra los valores del estadístico chi cuadrado para los 3 modelos. Como ya se ha referido, a medida que se aumenta el número de factores se incrementa el ajuste de los modelos. El mayor incremento de ajuste se produce en el paso final del modelo de 3 dimensiones de Empleabilidad (interna, externa y macro). En cuanto a los índices de ajuste normativo (NFI) se observa que el modelo de 3 factores relacionados obtiene un incremento en el ajuste de 0,92, mientras que el modelo de 1 factor obtiene un incremento por debajo de 0.90 (0,67).

Además, si esta escala fuese utilizada de una manera unidimensional, porque sólo se asume un único factor global (modelo 1 factor) se estaría perdiendo capacidad explicativa. En el modelo de investigación será importante el test del efecto de modulación entre la precariedad laboral y el compromiso y la satisfacción laboral llevando en consideración las tres dimensiones de la empleabilidad.

Estos resultados de comparación entre los dos modelos de medida de la empleabilidad posibilitan que estudios posteriores puedan confirmar la consistencia del desdoblamiento de una nueva escala de empleabilidad en tres dimensiones.

Así, se puede concluir que al constructo de la empleabilidad, estudiada antes en las dimensiones interna y externa, se puede

añadir una tercera dimensión de empleabilidad, la dimensión macro. Esta dimensión no ha sido estudiada en investigaciones anteriores sobre empleabilidad pero representa la situación en que el trabajador puede desarrollar elevadas cualificaciones y competencias profesionales, pero eso no será suficiente para encontrar otro empleo con mejores condiciones, la razón reside en la situación del mercado de empleo y resultado del nivel de desarrollo económico en la región donde el trabajador trabaja o busca alternativa de empleo.

En Portugal, este aspecto nos parece importante ya que, pese el país presentar una dimensión reducida, hay diferencias de tasas de empleo significativas que varían de región a región. El nivel de desarrollo económico y de creación de nuevos empleos y oportunidades profesionales también presenta disparidades regionales.

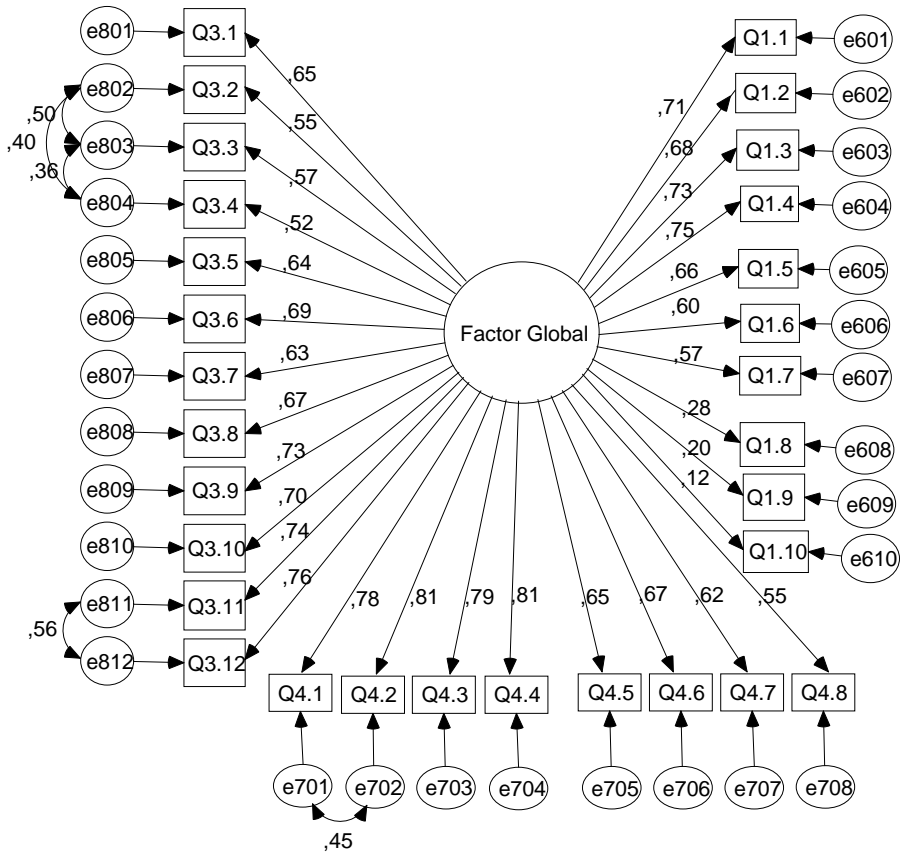
5.1.4 Flexibilidad Laboral (cuestionario FL03-08)

En los resultados anteriores se mostró los resultados del análisis confirmatorio factorial para las escalas de Satisfacción, Compromiso y Empleabilidad, escalas éstas que son incluidas en el Cuestionario de Flexibilidad Laboral (FL03-08) pero que fueron analizadas de forma independiente.

En esta parte se comprueba y compara dos modelos: Modelo 1 (un único factor) representando el cuestionario una única dimensión y una perspectiva integradora; y el Modelo 2 (3 factores) los constructos compromiso, satisfacción y empleabilidad constituyen tres factores distintos y relacionados entre sí.

En la Figura 22 se muestran los resultados del test del cuestionario para un modelo de medida de 1 factor único y los indicadores de ajuste del modelo. En este modelo se comprueba si en conjunto el compromiso, satisfacción y la empleabilidad saturan en un único factor.

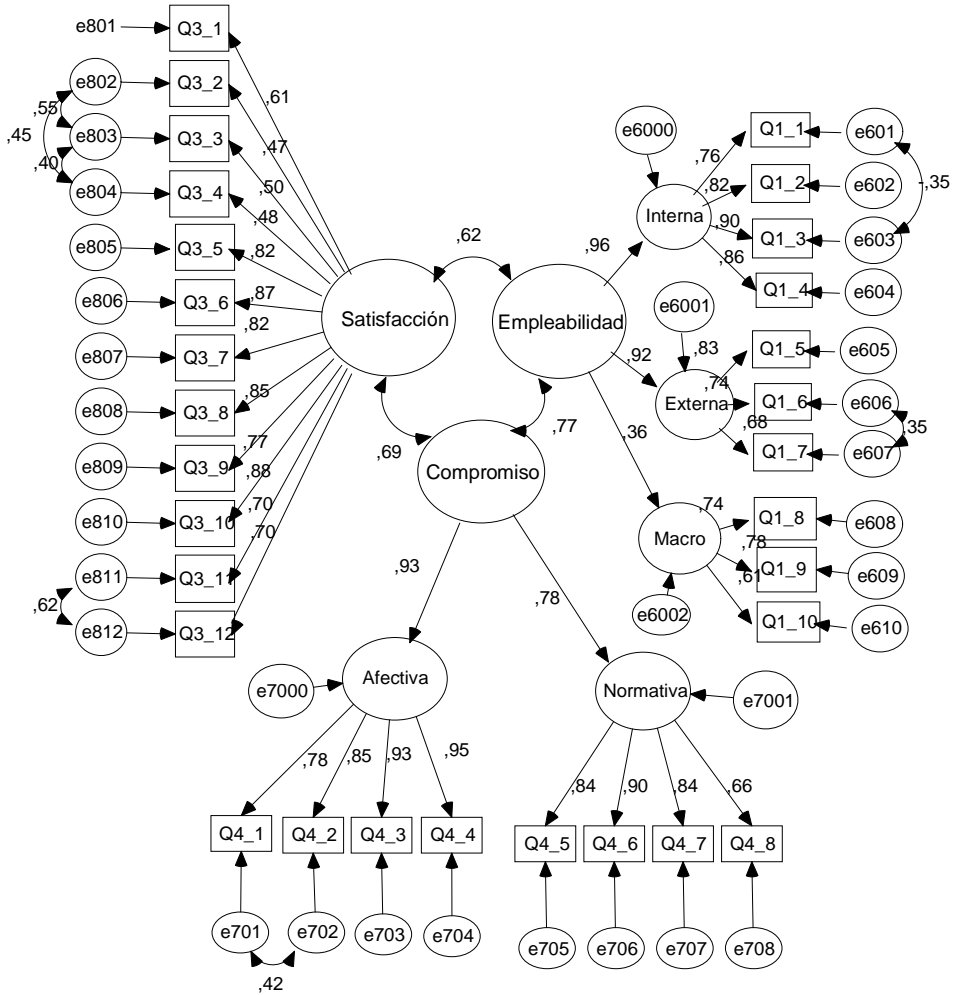
Figura 22 – Cuestionario Modelo 1 Factor



$X^2(400)=8097,055$; $p=,000$; $X^2/gl=20,243$;
 $GFI=,552$; $CFI=,682$; $RMSEA=,134$; $P(RMSEA<0.05)=,000$

En la figura 23 se muestran los resultados del test del cuestionario para el modelo de 3 factores. Los constructos compromiso, satisfacción y empleabilidad constituyen tres factores distintos y relacionados entre sí.

Figura 23 - Modelo Final 3 Factores



X2(390)=1919,812; p=,000; X2/gl=4,923;
 GFI=,874; CFI=,937; RMSEA=,060; P(RMSEA<0.05)=,000

Tabla 3 - Estadísticos de bondad de ajuste cuestionario FL03-08

Modelo Cuestionario FL03-08	X ² /gl	GFI	CFI	RMSEA
1 factor único	20,243	0,552	0,682	0,134
3 factores distintos	4,923	0,874	0,937	0,060

El modelo con tres factores distintos (Figura 23) presenta índices de ajuste mejores que el modelo de 1 factor. Los indicadores de ajuste (CFI y GFI) presentan valores elevados (superiores a 0,85) y del estadístico chi-cuadrado/grados de libertad está por debajo de 5 (4,9) y el RMSEA de 0,06 (valor medio). Se verifica una correlación alta entre la empleabilidad y la satisfacción (0,62) y un poco más elevada con el compromiso (0,77). El compromiso también se correlaciona con la satisfacción, con un valor elevado (0,69).

En la tabla 4 se presenta la comparación de cada modelo con el modelo anterior. El modelo de un factor se compara respecto al modelo inicial antes de los ajustes, el modelo 2 con los 3 factores comprobados (Satisfacción, Compromiso y Empleabilidad) en relación al modelo de 1 Factor. Los resultados muestran que el modelo con 3 factores distintos y relacionados incrementa el ajuste significativamente. A medida que se aumenta el número de factores (de 1 a 3 factores) se incrementa la diferencia de X² (de 1.111 para 6.177). Se observa también que el modelo de 3 factores relacionados obtiene un incremento en el ajuste por encima de 0,9 (NFI = 0,92), mientras que el modelo de un factor obtiene un incremento del ajuste por debajo de 0,9 (NFI= 0,67). Así se confirma las buenas cualidades de medida del cuestionario FL03-08 con las 3 escalas: Satisfacción, Compromiso y Empleabilidad.

Tabla 4 - Comparación entre los modelos Cuestionario FL03-08

Modelos	X2	Dif X2	NFI
Modelo Inicial	9208,00		0,62
Modelo 1: 1 factor	8097,00	1111,00	0,67
Modelo 2: 3 factores	1919,80	6177,20	0,92

5.2 Consistencia interna

Además se examinó la consistencia interna de cada una de las tres escalas mediante el cálculo del coeficiente α de Cronbach (tabla 5)

Los alphas oscilan de 0,88 hasta 0,93 para las escalas de Compromiso; 0,93 para la escala de Satisfacción Laboral; y de 0,75 hasta 0,89 para la escala de la Empleabilidad. Todos los alphas se sitúan en un valor superior a 0,70 mínimo aceptable (Bryman & Cramer, 2003) en estudios organizacionales. Así se puede concluir que las tres escalas presentan una consistencia interna adecuada.

Tabla 5 – Consistencia interna de las escalas

Escalas	Coficiente α
Compromiso Afectivo	.93
Compromiso Normativo	.88
Satisfacción Laboral	.93
Empleabilidad Interna	.89
Empleabilidad Externa	.83
Empleabilidad Macro	.75

Finalmente, se considera que el cuestionario ofrece una buena medida para analizar las variables en estudio de la flexibilidad laboral en Portugal, sin embargo no se pudo extrapolar para la población portuguesa atendiendo a la dimensión de la muestra, en el sector de actividad en que fue aplicado, y debido al hecho de tratarse de una muestra correspondiente a una empresa específica.

5.3 Análisis descriptivos exploratorios: variables sociodemográficas

5.3.1 Medias, desviaciones típicas y diferencias entre variables

En primer lugar se llevaron a cabo análisis descriptivos exploratorios de los resultados del cuestionario. Globalmente los ítems de cada una de las escalas muestran buena capacidad de discriminar los sujetos presentando valores entre todo el espectro de la escala de respuesta (Tabla 6) y se sitúan encima del punto medio.

Tabla 6 - Medias y desviaciones típicas

	N	Media	Desviación típica	Minimo	Maximo
Satisfacción	1074	4,8170	1,25982	1,00	7,00
Empleabilidad Interna	1074	2,7151	1,03066	1,00	5,00
Empleabilidad Externa	1074	2,5233	1,02092	1,00	5,00
Empleabilidad Macro	1074	3,0565	,91274	1,00	5,00
Compromiso Afectivo	1074	4,5691	1,66057	1,00	7,00
Compromiso Normativo	1074	3,2789	1,73658	1,00	7,00

Para comparación y identificación de diferencias entre las variables en el estudio en función de las diferentes variables sociodemográficas, se han realizado análisis de varianza (ANOVAS One way) y complementado con el teste *post hoc* de Scheffé para verificar donde existían esas diferencias. Para comparación entre medianas se utilizó el Diagrama de Box-Whisker.

Tabla 7 - Variables socio demográficas testadas

Variables de Trabajo	Tipo de Contrato	Permanente en la Organización
		Temporal en la Organización
		Permanente con la Agencia
		Temporal con la Agencia
	Región de Trabajo	Norte (Oporto)
		Centro (Coimbra y Castelo Branco)
		Lisboa
		Sur (Alentejo)
	Función (Puesto de Trabajo)	Gestión
		Jefe de Equipo
		Técnico
		Operativo
Variable Personal	Nivel de Educación	Inferior al 12º año de escolaridad
		Alumno Universitario
		Licenciado

Después de realizado el análisis a todas las variable sólo se encontraron diferencias significativas en las variables que se presentan (Tabla 8).

Tabla 8 - Anova One Way y Teste Scheffe para variable Contrato de Trabajo

Variable	Anova One Way		Contrato de Trabajo (A)	Contrato de Trabajo (B)	Scheffe	
	F	Sig.			Difer. medias (A-B)	Sig
Satisfacción	29,49	0,000	Permanente Org.	Permanente ATT	0,992 *	0,000
			Temporal Org.	Permanente ATT	0,671 *	0,007
			Temporal ATT	Permanente ATT	0,981 *	0,000
Empleabilidad Interna	17,34	0,000	Permanente Org.	Permanente ATT	0,837 *	0,000
			Temporal ATT	Permanente ATT	0,578 *	0,000
Empleabilidad Externa	13,36	0,000	Permanente Org.	Temporal Org.	0,564 *	0,000
			Permanente Org.	Permanente ATT	0,846 *	0,028
			Permanente Org.	Temporal ATT	0,399 *	0,026
			Temporal ATT	Permanente ATT	0,447 *	0,000
Compromiso Normativo	19,48	0,000	Permanente Org.	Permanente ATT	1,530 *	0,000
			Temporal Org.	Permanente ATT	1,007 *	0,003
			Temporal ATT	Permanente ATT	1,032 *	0,000
Compromiso Afectivo	23,87	0,000	Permanente Org.	Temporal Org.	0,881 *	0,035
			Permanente Org.	Permanente ATT	1,706 *	0,000
			Permanente Org.	Temporal ATT	0,662 *	0,020
			Temporal Org.	Permanente ATT	0,826 *	0,015
			Temporal ATT	Permanente ATT	1,044 *	0,000

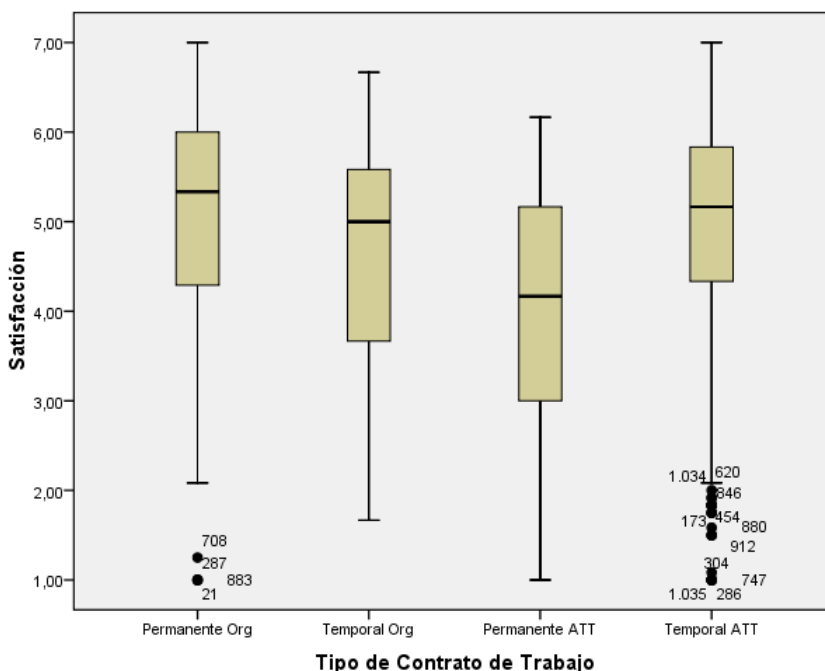
Los empleados con contrato permanente con la organización presentan diferencias en todas las variables Satisfacción (M=4,98), Compromiso Normativo (M=3,90), Afectivo (M=5,35), Empleabilidad Interna (M=3,05) y Externa (M=2,97) con índices superiores a los demás empleados. Otras diferencias significativas aparecen en los empleados con contrato temporal con las Agencias de Trabajo Temporal que presentan índices superiores de Satisfacción (M=4,97), de Empleabilidad Interna (M=2,79), Externa (M=2,57) y de Compromiso Afectivo (M=4,69) y Normativo (M=3,40) cuando comparados con sus colegas con contrato permanente con la Agencia (Satisf M=3,99; Empl Int M=2,21; Empl Ext M=2,12; Comp Afect M=3,65 y Norm M=2,37).

En la dimensión Empleabilidad Macro no se identificaron diferencias significativas según diferentes tipos de contrato de trabajo.

5.3.2 Satisfacción laboral por tipo de contrato

Las estadísticas de la satisfacción laboral por cada tipo de contrato de trabajo (Figura 24) muestran que son precisamente los extremos de la precariedad que tienen un nivel de satisfacción más elevado. Prácticamente igual los trabajadores con contrato de trabajo permanente y los trabajadores con contrato temporal con la Agencia de Trabajo Temporal (ATT) representan los extremos de la precariedad. Los dos otros grupo de empleados, temporales directamente con la organización y permanentes con la ATT presentan valores menores pero no son muy distantes. Así, las medianas encontradas por tipo de contrato, entre 4,1 y 5,3 (escala de 7 alternativas de repuesta) indican un nivel “algo satisfecho”. Todos los empleados trabajan en la misma organización con contextos de satisfacción idénticos para todos, la satisfacción con el ambiente físico, la satisfacción con la supervisión y con las prestaciones muestran que son factores que no se distinguen significativamente por diferentes tipos de contrato de trabajo.

Figura 24 - Satisfacción laboral por tipo de contrato (Box Plot)



5.3.3 Compromiso por tipo de contrato

Las estadísticas del compromiso, muestran que independientemente del tipo de contratación los empleados revelan una actitud de vínculo afectivo superior al vínculo normativo. Como toda la muestra es de la misma organización, estos resultados pueden revelar que los empleados de diferentes tipos de contrato de trabajo tienen un fuerte comprometimiento y se identifican con los valores organizacionales y manifiestan un deseo de continuar a trabajar para ella. Por otro parte, se verifica que para el compromiso afectivo todos los grupos se sitúan en un nivel por encima del punto medio de la escala (Figura 25). En el compromiso normativo (Figura 26) sólo los empleados con contrato permanente con la Agencia de Trabajo Temporal presentan un nivel de compromiso bajo y inferior al punto medio de la escala (3,5).

Figura 25 - Compromiso Afectivo por tipo de contrato (Box Plot)

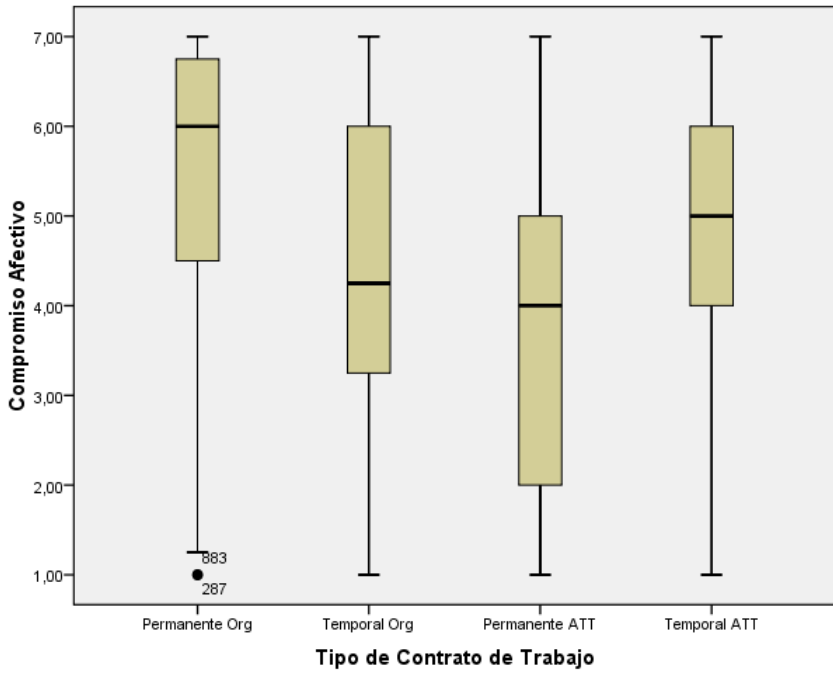
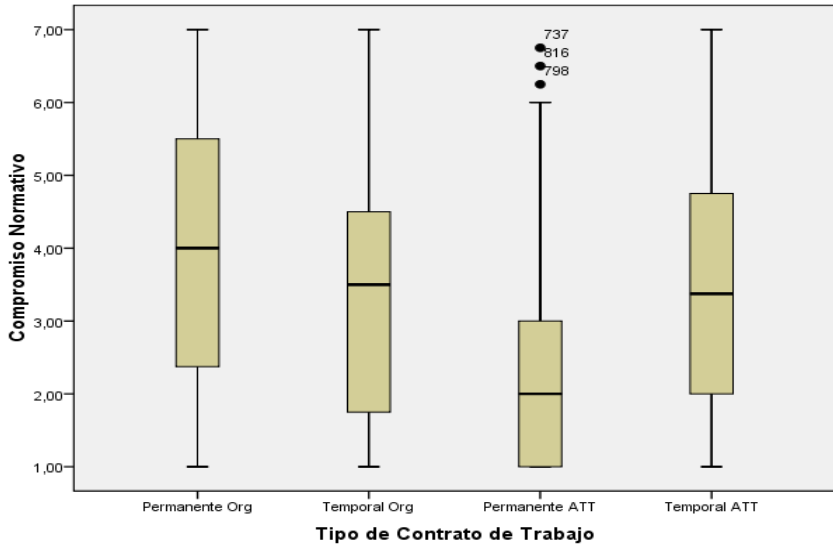


Figura 26 - Compromiso Normativo por tipo de contrato (Box Plot)



Los trabajadores con contrato permanente con la organización presentan un valor de compromiso afectivo y normativo más elevado y superior al de todos los demás tipos de contratados. En segundo, surgen los empleados con contrato temporal con la organización, con nivel idéntico al de los temporales de la Agencia y ambos, con niveles superiores al de los que poseen contrato permanente con la organización.

Con niveles más bajos de compromiso tanto normativo como afectivo surgen los empleados con contrato de trabajo permanente con la Agencia de Trabajo Temporal. Cabe destacar que estos trabajadores tienen un nivel de seguridad laboral superior al de los contratados temporales directamente con la organización. Estos trabajadores cuando terminen la actividad en esta organización serán colocados en otra empresa cliente de la Agencia pero no termina su contrato de trabajo.

5.3.4 Empleabilidad por tipo de contrato

Analizando las diferentes dimensiones de la empleabilidad por diferentes tipos de contrato de trabajo (Figuras 27, 28, y 29) es de notar que se mantiene la misma tendencia que se verificó con la satisfacción y compromiso. Son los trabajadores con contrato de trabajo permanente y los temporales de la Agencia que muestran mayor nivel de empleabilidad tanto interna, externa como macro. Las estadísticas muestran que prácticamente en todos los tipos de empleabilidad, los trabajadores con contrato de trabajo permanente con la organización se sienten con más empleabilidad, y presentan valores superiores al del punto medio de las escala (2,5). Todos los otros grupos, permanentes en la Agencia o temporales muestran menores niveles de empleabilidad.

Cuando se compara, los empleados con contrato temporal con la organización y los temporales de la Agencia, su nivel de percepción de empleabilidad es idéntico. Ambos presentan un nivel de empleabilidad superior a los empleados con contrato permanente con la Agencia.

Pero, la observación de la empleabilidad macro (figura 29), dependiente de las condiciones económicas de la economía y del mercado de empleo (contracción o expansión) puede llevarnos a concluir que no hay distinción de percepción de empleabilidad por diferente tipo de contrato de trabajo. En efecto, con el test de Scheffé no se encontraron diferencias significativas de percepción de empleabilidad macro por tipo de contrato. Esta empleabilidad está conectada a la situación del mercado de empleo y cuando el mercado está en contracción o en expansión todos los trabajadores son afectados de igual forma.

Figura 27 - Empleabilidad interna por tipo de contrato (Box Plot)

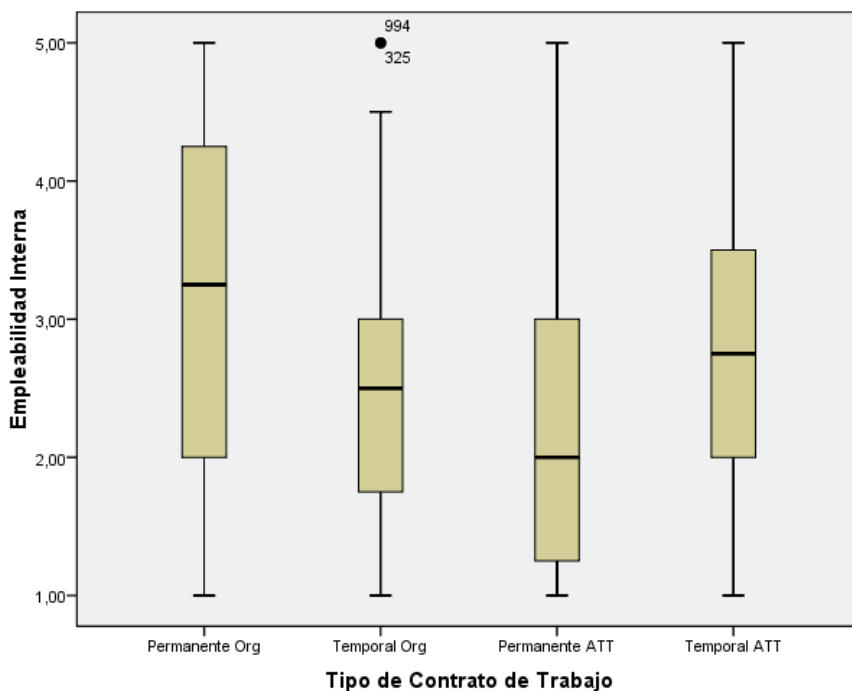


Figura 28 - Empleabilidad externa por tipo de contrato (Box Plot)

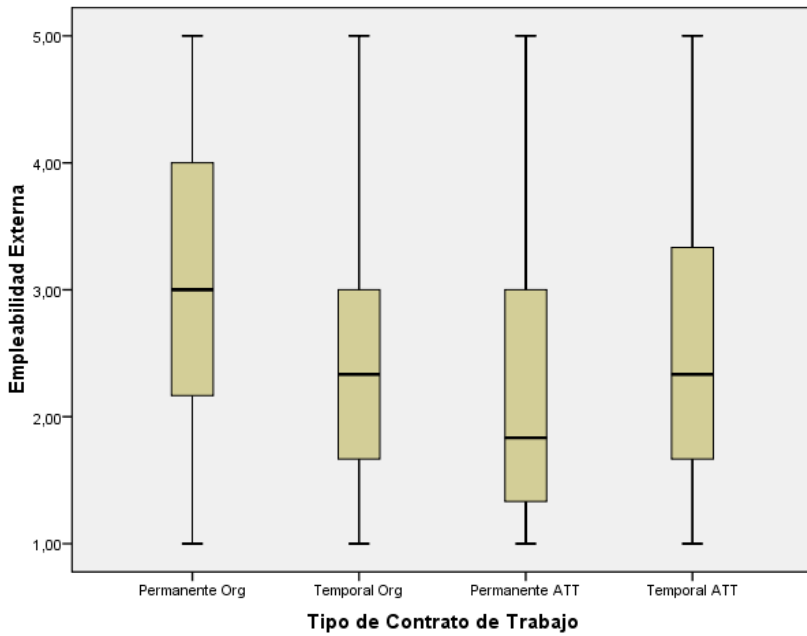
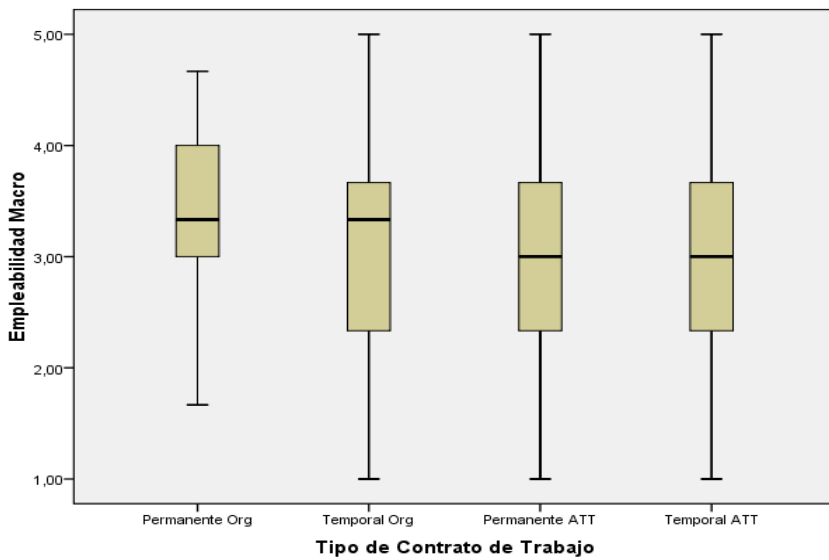


Figura 29 - Empleabilidad Macro por tipo de contrato (Box Plot)



5.3.5 Comparación por Región de Trabajo

La muestra en el estudio es compuesta por individuos que trabajan en Call Centers situados en 4 regiones de Portugal (Norte, Centro, Lisboa y Sur) con realidades de mercado de empleo y perspectivas de empleabilidad en el mercado diferentes que podrían influenciar sus niveles de satisfacción y de compromiso organizacional. Para analizar este aspecto se realizó el análisis a la variable región.

Tabla 9 - Anova One Way y Teste Scheffe para variable Región de Trabajo

Variable	Anova One Way		Región (A)	Región (B)	Scheffe	
	F	Sig.			Difer. medias (A-B)	Sig
Satisfacción	8,96	0,000	Sur	Centro	0,405 *	0,000
			Sur	Lisboa	0,452 *	0,000
Empleabilidad Interna	4,74	0,003	Norte	Lisboa	0,394 *	0,007
			Sur	Lisboa	0,252 *	0,039
Empleabilidad Externa	3,91	0,009	Norte	Lisboa	0,380 *	0,009
Compromiso Normativo	6,03	0,000	Norte	Lisboa	0,763 *	0,001
			Sur	Lisboa	0,452 *	0,023
Compromiso Afectivo	23,87	0,000	Norte	Lisboa	0,559 *	0,023
			Sur	Lisboa	0,581 *	0,001

Como se puede verificar (Tabla 9) existe un efecto principal de la Región en la explicación de la variancia de la Satisfacción ($F=8,96$; $p<0,001$), de la Empleabilidad Interna y Externa ($F=4,74$ y $F=3,91$, $p<0,01$), de lo Compromiso Normativo y Afectivo ($F=6,03$ y $F=23,87$, $p<0,001$).

Los empleados en el Call Center de la región Sur presentan niveles de Satisfacción ($M=5,06$) superiores a los empleados de los Call Centers de las regiones Centro ($M=4,65$) y Lisboa ($M=4,60$). Los individuos de la Región Norte en la variable Compromiso (Norm $M=3,68$; Afect $M=4,74$) y de la Región Sur de Portugal (Norm $M=3,36$; Afect $M=4,76$) presentan niveles superiores al de sus

colegas de Lisboa (Norm M=2,91 ; Afect M=4,18). Se puede observar las medianas entre Regiones en las graficas de las figuras 30 a 34.

Figura 30 - Satisfacción por Región (Box Plot)

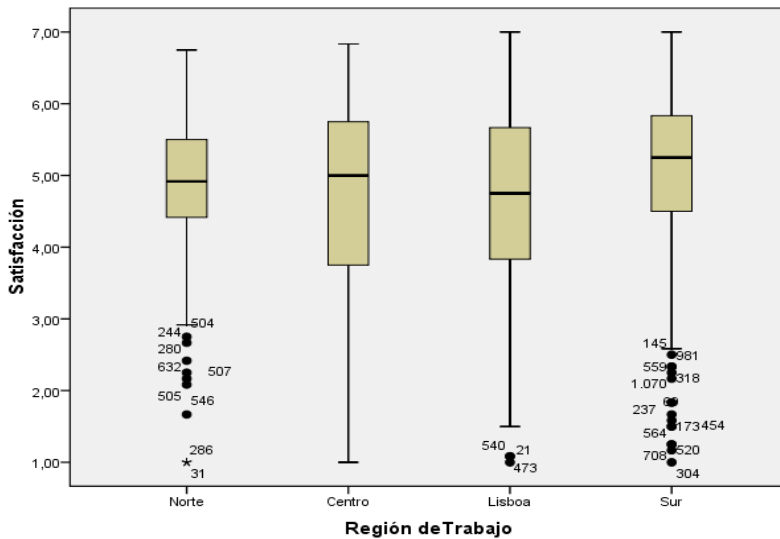


Figura 31 – Empleabilidad Interna por Región (Box Plot)

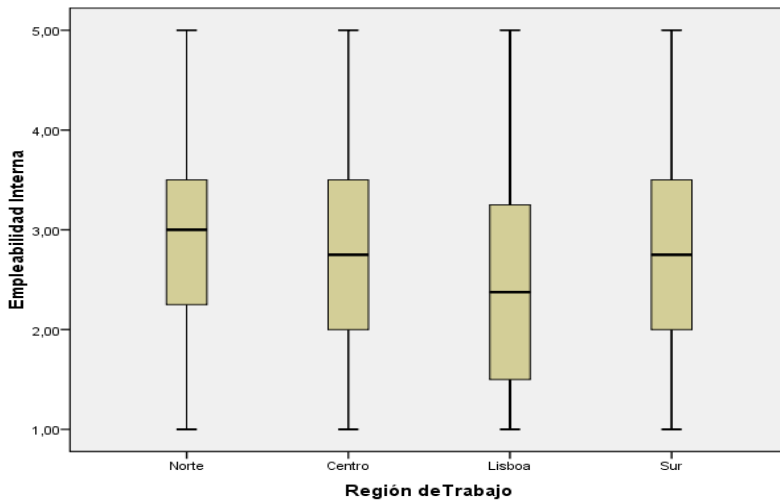


Figura 32 – Empleabilidad Externa por Región (Box Plot)

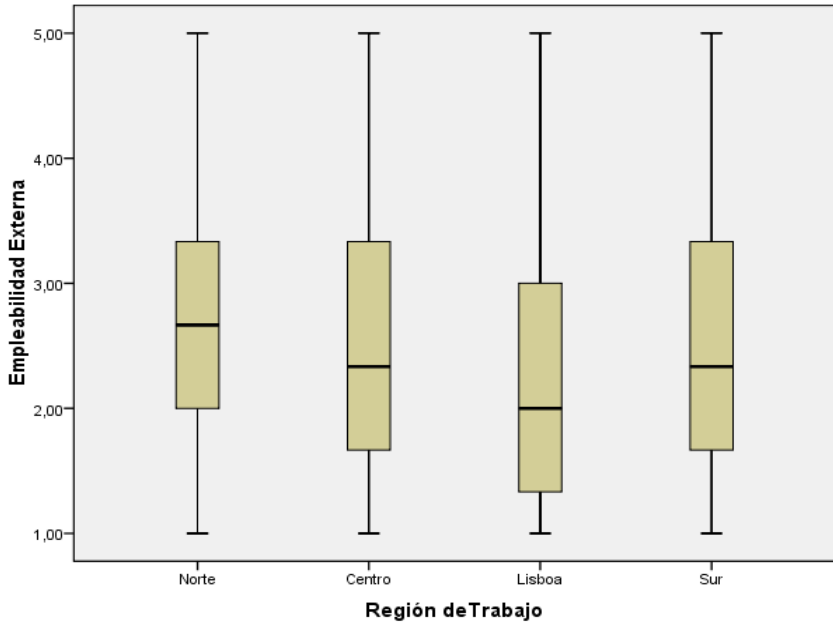


Figura 33 – Compromiso Afectivo por Región (Box Plot)

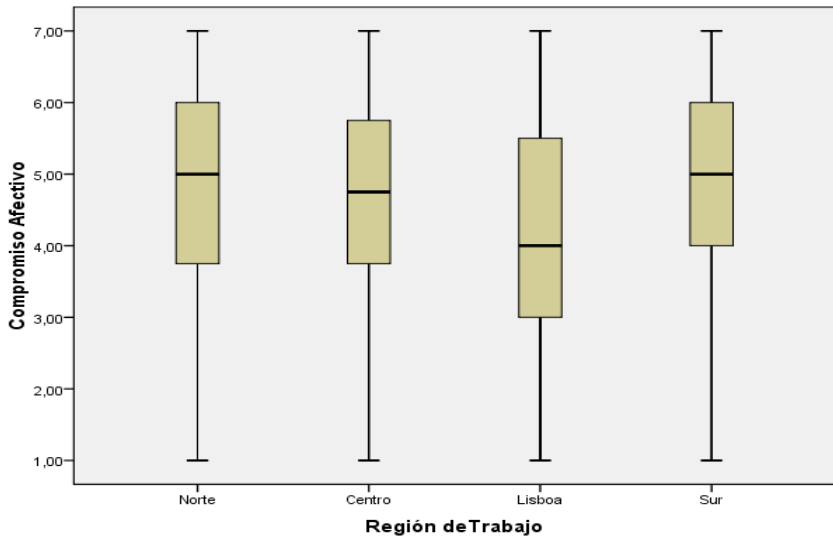
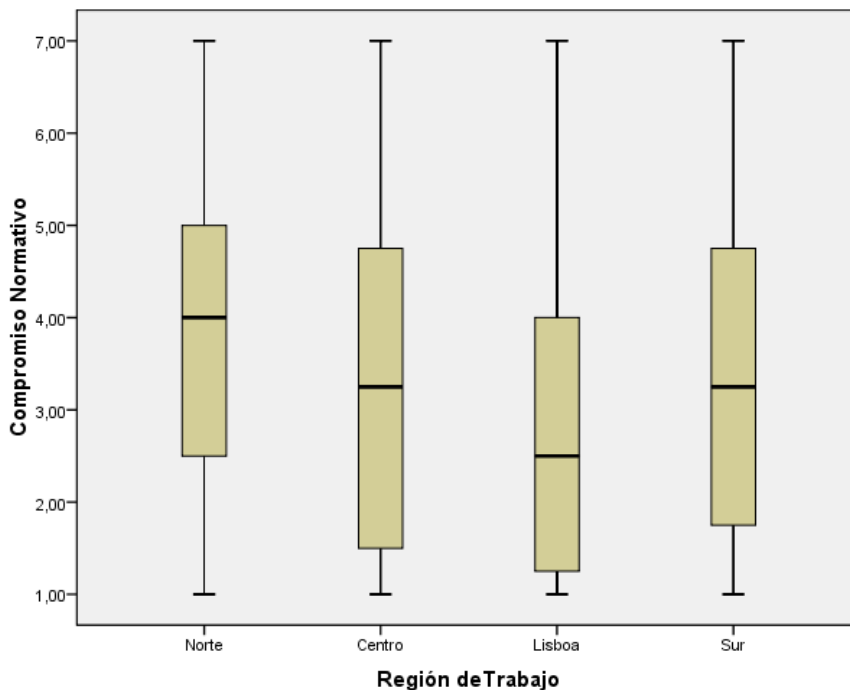


Figura 34 – Compromiso Normativo por Región (Box Plot)



5.3.6 Comparación por Nivel de Educación

En nuestra muestra, la población empleada en *Call Center* tiene un elevado peso de trabajadores que han terminado sus estudios superiores de licenciatura (30%) y, fruto de la escasez de oportunidades del mercado de empleo, consideran el empleo en el *Call Center* como una fase temporal en sus carreras profesionales. También hay un elevado número de estudiantes (36%) que buscan en los *Call Centers* una alternativa suplementar de compensar los costes de su educación. Como último grupo, tenemos los trabajadores que abandonan y no completaron el 12º año de escolaridad (34 %).

Para analizar si estos grupos presentan diferencias en las variables en estudio, fue introducido en el análisis la variable Nivel de Educación (Tabla 10)

Tabla 10 - Anova One Way y Teste Scheffe para variable Nivel de Educación

Variable	Anova One Way		Nivel (A)	Nivel (B)	Scheffe	
	F	Sig.			Difer. medias (A-B)	Sig
Empleabilidad Interna	3,38	0,034	< 12º año	Alumno Ens. Superior	0,192 *	0,035
Empleabilidad Externa	7,85	0,000	< 12º año	Alumno Ens. Superior	0,287 *	0,001
			< 12º año	Licenciado	0,198 *	0,038
Compromiso Normativo	8,17	0,000	< 12º año	Alumno Ens. Superior	0,475 *	0,001
			< 12º año	Licenciado	0,405 *	0,009
Compromiso Afectivo	5,77	0,000	< 12º año	Alumno Ens. Superior	0,399 *	0,004

Los resultados muestran que sólo se identificaron efectos principales de la variable nivel de educación en la explicación de la variancia de la variable Empleabilidad (Interna F=3,38; p<0.05 y Externa F=7,85; p<0,001) y para el Compromiso (Normativo F=8,17; p<0,001 y Afectivo F=5,77; p<0,001).

La Satisfacción laboral no identificó diferencias entre los tres grupos.

El grupo con menor nivel de cualificación académica (<12º año) muestra nivel superior de Empleabilidad (Int M=2,80; Ext M=2,68 y de Compromiso (Norm M=3,57; Afect M=4,79), lo que puede reforzar el aspecto meramente temporario de carrera profesional en *Call Centers* para los empleados que son estudiantes (Empl Int M=2,61, Ext M=2,39, Compromiso Norm M=3,09 , Afect M=4,39) y licenciados, que esperan por una oportunidad en el mercado en otro empleo más adecuado a su cualificación

académica (Emp Int M= 2,72; Ext M=2,48; Comp Norm M=3,16 y Afect M=4,51). Se puede observar las medianas entre niveles de educación en las graficas de las figuras 35 a 39.

Figura 35 – Satisfacción por Nivel de Educación (Box Plot)

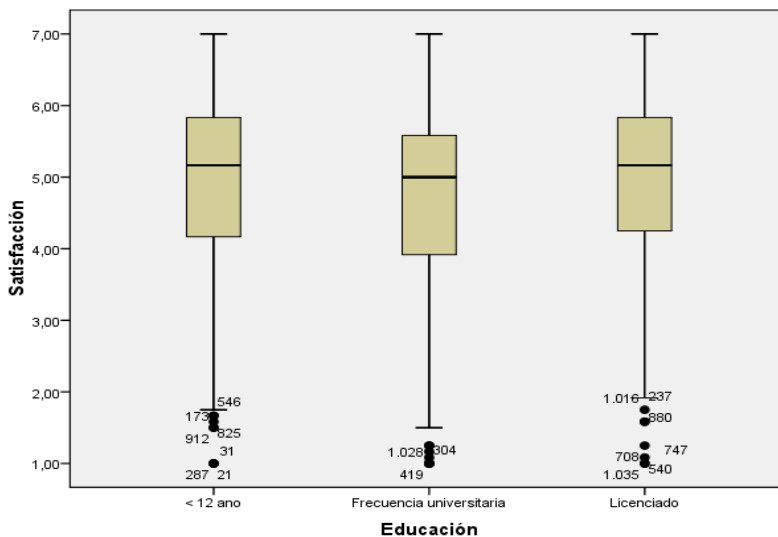


Figura 36 – Empleabilidad Interna por Nivel de Educación (Box Plot)

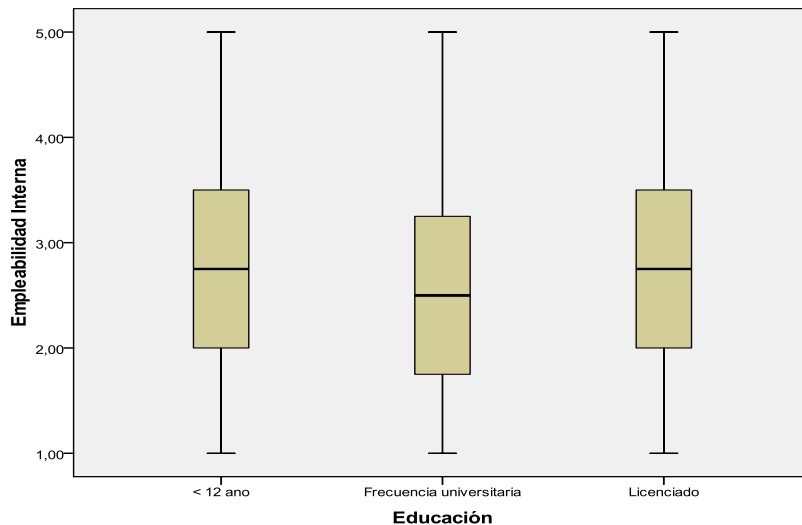


Figura 37 – Empleabilidad Externa por Nivel de Educación (Box Plot)

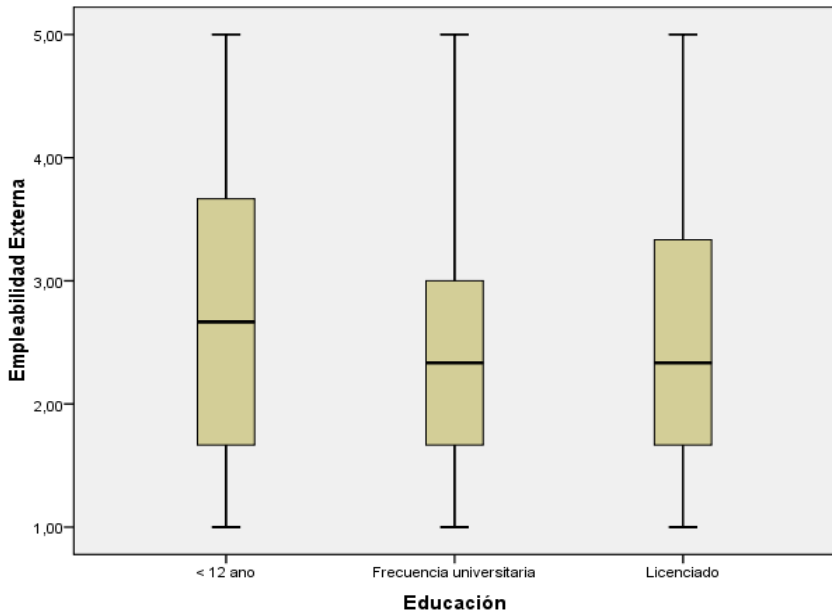


Figura 38 – Compromiso Afectivo por Nivel de Educación (Box Plot)

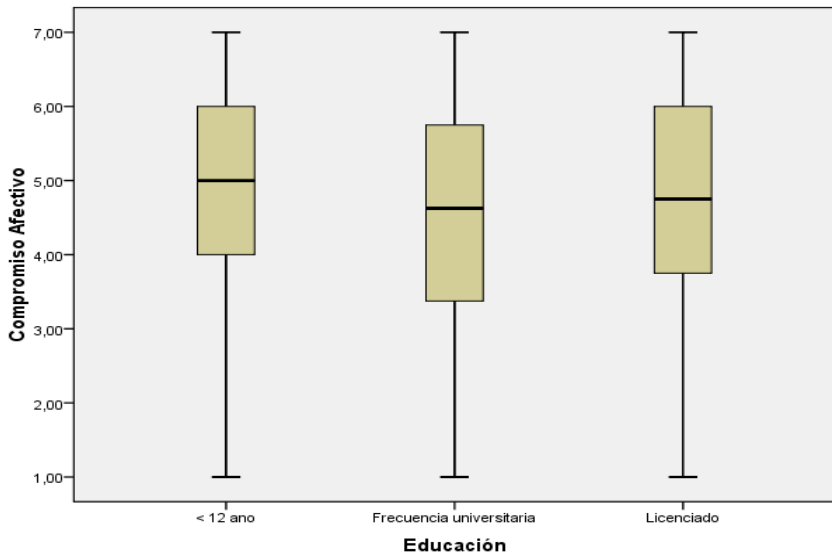
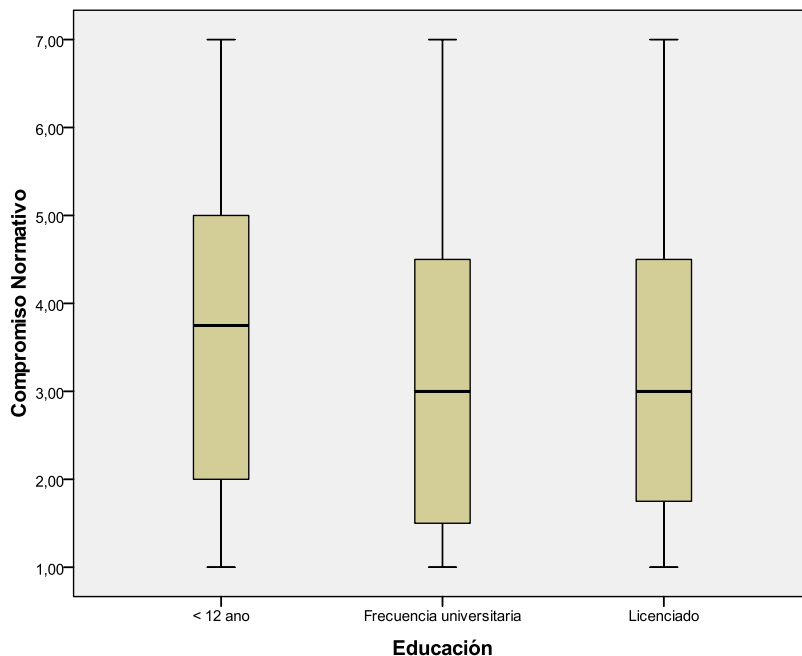


Figura 39 – Compromiso Normativo por Nivel de Educación (Box Plot)



5.3.7 Comparación por Función/Puesto de Trabajo

La muestra del estudio tiene, individuos ejerciendo diferentes tipos de funciones con niveles de cualificación distintos, Desde trabajadores en puesto de Gestores (3%), Jefes de Equipo (2,6 %), Técnicos (12,4 %) hasta Operativos de Contact Center (82%). Así, fue introducido la variable Función para entender si existen diferencias de Satisfacción, Empleabilidad y de Compromiso de acuerdo con el puesto de trabajo ejercido.

Los resultados (Tabla 11) muestran que se identificaron efectos principales de la variable Función en la explicación de la variancia de la variable Satisfacción ($F=5,87$; $p<0,01$), Empleabilidad (Interna $F=18,25$; $p<0,001$, Externa $F=14,52$; $p<0,001$, Macro $F=10,23$; $p<0,001$) y para el Compromiso (Normativo $F=7,74$; $p<0,001$ y Afectivo $F=12,17$; $p<0,001$).

Tabla 11 - Anova One Way y Teste Scheffe para variable Función (Puesto de Trabajo)

Variable	Anova One Way		Función (A)	Función (B)	Scheffe	
	F	Sig.			Difer. medias (A-B)	Sig
Satisfacción	5,87	0,001	Gestión	Operativos	0,728 *	0,018
			Técnicos	Operativos	0,337 *	0,039
Empleabilidad Interna	18,25	0,000	Gestión	Técnicos	1,031 *	0,000
			Gestión	Operativos	1,231 *	0,000
			Jefe de Equipó	Operativos	0,574 *	0,032
Empleabilidad Externa	14,52	0,000	Gestión	Jefe de Equipó	0,877 *	0,011
			Gestión	Técnicos	0,909 *	0,000
			Gestión	Operativos	1,135 *	0,000
Empleabilidad Macro	10,23	0,000	Gestión	Técnicos	0,600 *	0,011
			Gestión	Operativos	0,714 *	0,000
			Jefe de Equipó	Operativos	0,601 *	0,007
Compromiso Normativo	7,74	0,000	Gestión	Técnicos	0,968 *	0,047
			Gestión	Operativos	1,354 *	0,000
Compromiso Afectivo	12,17	0,000	Gestión	Jefe de Equipó	1,229 *	0,040
			Gestión	Técnicos	1,240 *	0,002
			Gestión	Operativos	1,644 *	0,000

Los resultados muestran que los niveles funcionales de cualificación superior (Gestión) presentan mayores niveles de Satisfacción (M=5,48), Empleabilidad (Int M=3,87, Ext M=3,59) y de Compromiso (Norm M=4,54, Afect M=6,10). Los individuos en puestos de trabajo de Dirección/Gestión cuando comparados con los individuos en funciones tanto de Jefes de Equipo como Técnicos y Operativos tienen índices superiores, las diferencias entre medias son siempre positivas. Los Jefes de Equipo también en comparación con los operacionales presentan diferencias positivas para la variable Empleabilidad Interna y Macro.

Se puede observar las medianas entre Función (Puesto de trabajo) en las graficas de las figuras 40 a 45.

Figura 40 – Satisfacción por Función (Box Plot)

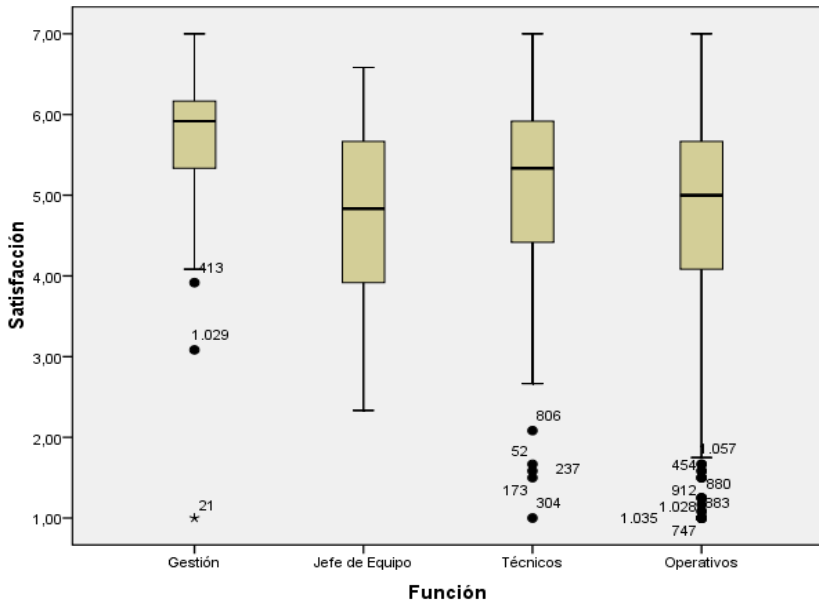


Figura 41 – Empleabilidad Interna por Función (Box Plot)

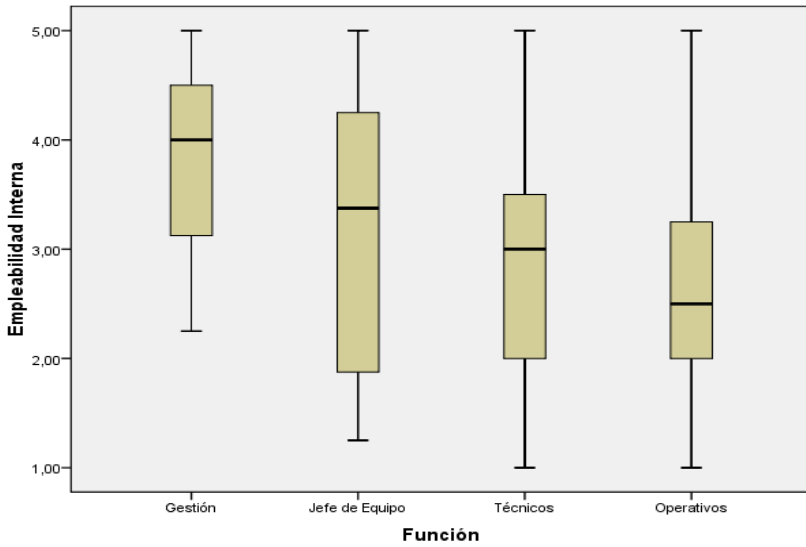


Figura 42 – Empleabilidad Externa por Función (Box Plot)

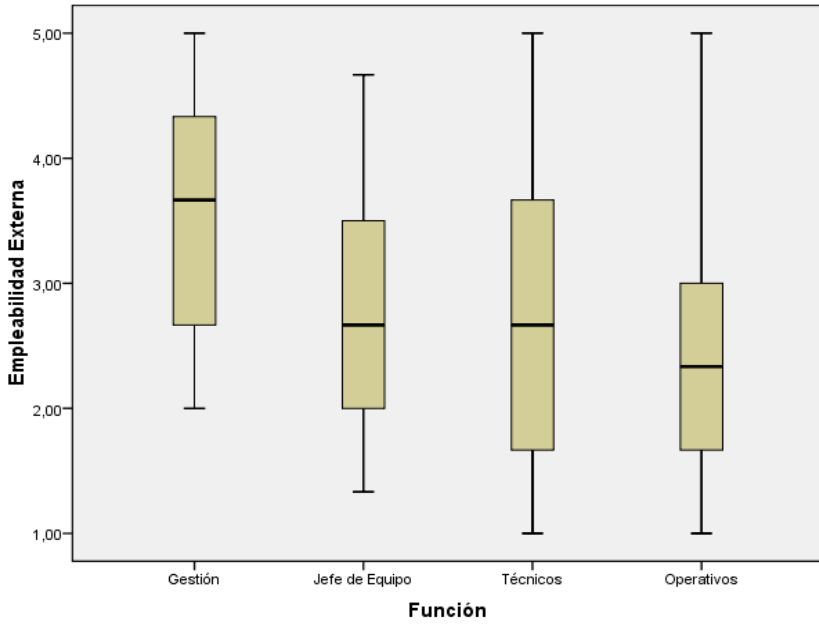


Figura 43 – Empleabilidad Macro por Función (Box Plot)

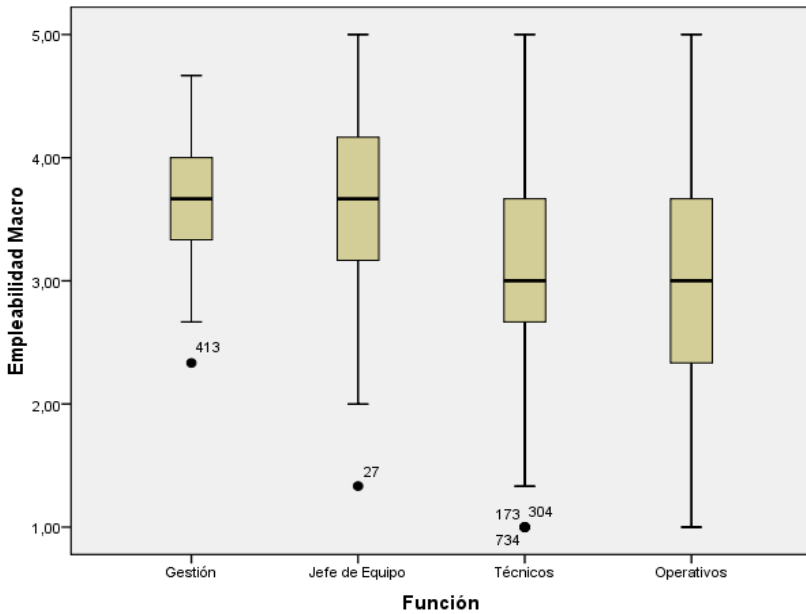


Figura 44 – Compromiso Afectivo por Función (Box Plot)

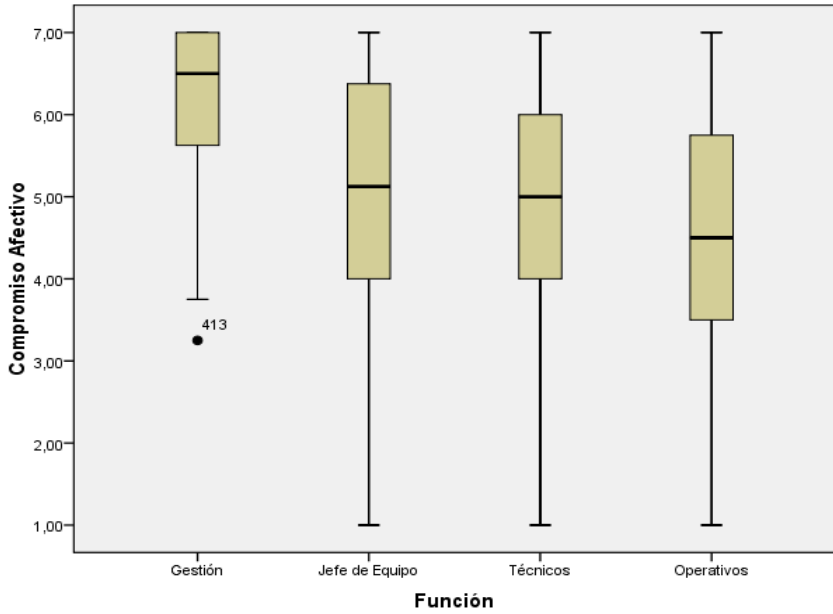
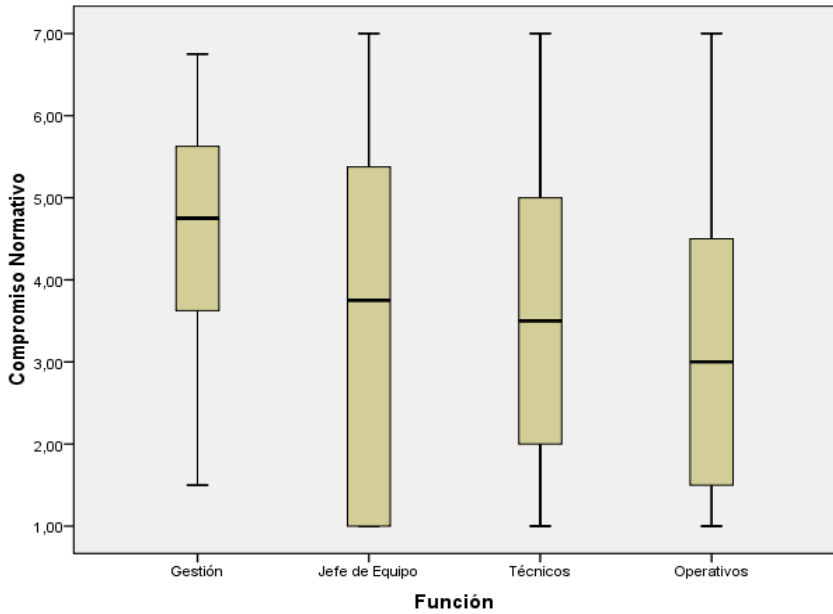


Figura 45 – Compromiso Normativo por Función (Box Plot)



5.4 Análisis descriptivos exploratorios: correlaciones entre las variables

Como en los análisis anteriores se constató la existencia de diferencias significativas en las variables sociodemográficas Región de Trabajo, Nivel de Educación y Función/Puesto de Trabajo estas variables fueron introducidas en la verificación de las correlaciones y también posteriormente en el test de las hipótesis como variables de control.

La Tabla 12 muestra los coeficientes de correlación de *Pearson* para todas las variables en estudio y los coeficientes de fiabilidad.

Los resultados muestran una correlación significativa positiva entre la Satisfacción y las tres dimensiones de la empleabilidad y también entre la satisfacción y los dos tipos de compromiso (afectivo y normativo). La correlación es más significativa con la empleabilidad interna ($r = 0,65$), más moderada con la empleabilidad externa ($r = 0,52$) y menos intensa con la empleabilidad macro ($r = 0,16$). De la misma manera la satisfacción se correlaciona significativa y positiva con las dimensiones del compromiso. Fuerte con el compromiso afectivo ($r = 0,70$) y más moderado con el compromiso normativo ($r = 0,53$). Como se esperaba la empleabilidad interna muestra una correlación fuerte con la empleabilidad externa ($r = 0,73$), así se confirma los resultados del análisis factorial confirmatorio.

La variable función/puesto de trabajo también presenta una correlación positiva con las dimensiones de la empleabilidad (interna, externa y macro). La escala para esta variable en el cuestionario variaba de 1 (función más cualificada) a 4 (función de menor cualificación). La perspectiva de empleabilidad en la organización o en el mercado en otra organización muestra que se correlaciona con el nivel de cualificación profesional.

Tabla 12 - Correlaciones entre variables y fiabilidades

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	α
Variables personales y de trabajo															
1. Educación	1														
2. Función / Puesto	-.082**	1													
3. Región Norte	-.040	.086**	1												
4. Región Centro	.134**	.123**	-.249**	1											
5. Región Sur	-.121**	.065*	-.299**	-.509**	1										
Contratos de Trabajo															
6. Temporal Organización	.030	-.001	-.061*	.068*	-.045	1									
7. Permanente Agencia TT	-.047	-.010	-.041	-.023	.049	-.095**	1								
8. Temporal Agencia TT	-.036	.267**	.109**	.017	.034	-.389**	-.710**	1							
Empleabilidad															
9. Empleabilidad Macro	.052	-.159**	.029	-.039	-.043	.016	-.030	-.029	1						.75
10. Interna	-.035	-.212**	.073*	-.016	.042	-.034	-.200**	.135**	.265**	1					.89
11. Externa	-.082**	-.185**	.087**	-.010	.008	-.026	-.161**	.085**	.314**	.733**	1				.83
Satisfacción															
12. Satisfacción General	.005	-.106**	-.009	-.083**	.151**	-.027	-.271**	.216**	.159**	.651**	.518**	1			.93
Compromiso															
13. Afectivo	-.072*	-.173**	.040	-.026	.091**	-.013	-.230**	.129**	.221**	.665**	.591**	.703**	1		.93
14. Normativo	-.097**	-.136**	.089**	-.018	.041	.013	-.217**	.122**	.081**	.564**	.504**	.527**	.689**	1	.88

** . Correlación significativa para $p < 0.01$

* . Correlación significativa para $p < 0.05$

También se verifica una correlación significativa entre los contratos de trabajo permanente y temporal con la Agencia de Trabajo Temporal tanto con la satisfacción ($r = -0,27$; $r = 0,22$) como con el compromiso afectivo ($r = -0,23$; $r = 0,13$) y normativo ($r = -0,22$; $r = 0,12$).

Los resultados muestran también una correlación significativa positiva entre los empleados con contrato temporal con la Agencia con la dimensión de empleabilidad interna ($r = 0,13$) y externa ($r = 0,08$) y negativa entre los contratados permanentemente con la Agencia ($r = -0,20$; $r = -0,16$).

5. 5 Análisis de las hipótesis

Con el fin de contrastar las hipótesis se realizó un análisis de regresión jerárquica modulado para verificar los efectos principales de cada tipo de contrato de trabajo sobre el Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo y Satisfacción (Hip. 1 y 2) y también para observar el efecto de interacción de la variable moduladora Empleabilidad (Hip. 3 y 4).

5. 5.1 Relación entre Contrato de Trabajo, Compromiso y Satisfacción

Para analizar el efecto principal de diferentes tipos de contratos de trabajo sobre las variables de actitudes en estudio, fueron introducidas en el primero paso de la regresión las variables demográficas y en segundo los contratos de trabajo. Como ha sido referido en el capítulo de la metodología, el análisis de los datos tomó como categoría de comparación los trabajadores con contrato permanente con la organización y local de trabajo en la región de Lisboa (grupo de referencia).

Tabla 13 - Análisis de regresión jerárquica: Efectos principales del Contrato de Trabajo sobre el Compromiso y la Satisfacción

Pasos	Compromiso	Compromiso	Satisfacción
	Afectivo	Normativo	
	(β último paso)	(β último paso)	(β último paso)
Paso 1-Variables demográficas			
Educación	-. 21***	-. 18***	-.16***
Función	-. 09**	-. 18***	. 01
Región Norte	. 17***	. 19***	. 07
Región Centro	. 18***	. 16***	. 06
Región Sur	. 26***	. 19***	. 22***
Paso 2 – Contrato de Trabajo			
Temporal Organización	-. 07	-. 03	-. 01
Permanente ATT	-. 31***	-. 27***	-.22***
Temporal ATT	-. 09	-.07	.08
R ²			
Δ R ² paso 1	. 07***	. 06***	.04***
Δ R ² paso 2	. 06***	. 05***	.08***

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Hipótesis 1: El Contrato de Trabajo presenta una relación con el Compromiso Organizacional de los trabajadores de modo que:

Hip. 1 a) Los trabajadores con contrato de trabajo directamente con la organización (permanente o temporal) presentan un Compromiso Afectivo más elevado que los trabajadores con contrato (permanente o temporal) a través de la Agencia de Trabajo Temporal;

Los resultados muestran que la hipótesis general de existencia de relación entre contrato de trabajo y la variable compromiso organizacional es sostenida para el Compromiso Afectivo.

En el segundo paso del análisis de regresión (Tabla 13) cuando se introducen los diferentes tipos de contrato de trabajo se produce una mejoría de la variancia, explicada en el compromiso afectivo ($\Delta R^2 = .06^{***}$, $p < .001$).

Se verificó una relación significativa para los empleados con un contrato de trabajo permanente con la Agencia de Trabajo Temporal ($\beta = -.31^{***}$, $p < .001$), estos muestran un nivel de compromiso menor que los trabajadores con contrato permanente con la organización.

No se verificó una relación significativa para los empleados con contrato temporal con la Agencia. Estos resultados muestran que la hipótesis es confirmada parcialmente y cuando se compara empleados permanentes en la organización con los empleados con contrato permanente con la Agencia de Trabajo Temporal.

Hip. 1 b) Los trabajadores con contrato de trabajo directamente con la organización (permanente o temporal) presentan un Compromiso Normativo más elevado que los trabajadores con contrato (permanente o temporal) a través de la Agencia de Trabajo Temporal

Los resultados también muestran la existencia de una relación entre tipo de contrato y compromiso normativo.

En el segundo paso del análisis de regresión, introducción de la variable contrato de trabajo, se produce mejoría de la variancia explicada del compromiso normativo ($\Delta R^2 = .05$, $p < .001$)

Cuando se observa los diferentes tipos de contratos de trabajo, las relaciones significativas se encuentran en los empleados con contrato permanente con la Agencia de Trabajo Temporal ($\beta = -.27$, $p < .001$) (Tabla 13), aunque no es significativa la relación para los empleados con contrato de tipo temporal directamente con la organización o, temporal con la Agencia.

Como se verifica que para trabajadores con contrato permanente con la Agencia de Trabajo Temporal el nivel de

compromiso normativo es menor cuando comparado con los trabajadores con contrato permanente con la organización, pero únicamente para este tipo de contratados, la hipótesis 1 b) se verifica parcialmente.

Hipótesis 2: El Contrato de Trabajo presenta una relación con la Satisfacción Laboral, de modo que los trabajadores con contrato de trabajo directamente con la organización (permanente o temporal) presentan una Satisfacción Laboral más elevada que los trabajadores con contrato (permanente o temporal) a través de la Agencia de Trabajo Temporal ;

Los resultados muestran que se verifica una relación significativa entre contrato de trabajo y satisfacción laboral. En el segundo paso del análisis de regresión, introducción de la variable contrato de trabajo, se produce mejoría de la variancia explicada de la satisfacción laboral ($\Delta R^2 = .08, p < .001$).

La relación encontrada es significativa para empleados con contrato de trabajo permanente con la Agencia ($\beta = -.22, p < .001$). Empleados con contrato temporal directo con la organización y con contrato temporal con la Agencia no presentan relación significativa.

Así, los empleados contratados a través de la Agencia de Trabajo Temporal con contrato permanente presentan un nivel de satisfacción inferior en comparación con los contratados permanentemente con la organización. De este modo, y porque los resultados también reflejan que no se diferencia la satisfacción entre permanentes y temporales directamente con la organización y con los temporales de la Agencia de Trabajo Temporal, la hipótesis 2 es confirmada parcialmente.

5.5.2 Efectos de moderación de la Empleabilidad

La verificación de la tercera y cuarta hipótesis se efectuó con la introducción de un tercero paso en el análisis de regresión y se probó el efecto de interacción de cada dimensión de empleabilidad

(macro, externa y interna) y de cada tipo de contrato de trabajo sobre el compromiso y la satisfacción.

En las tablas siguientes se presentan los resultados para cada dimensión de la Empleabilidad: Macro (Tabla 14), Externa (Tabla 15) e Interna (Tabla 16).

Tabla 14 - Análisis de regresión jerárquica modulada: Efectos principales y de interacción de **Empleabilidad Macro** y Contrato de Trabajo sobre el Compromiso y la Satisfacción

Pasos	Compromiso	Compromiso	Satisfacción
	Afectivo	Normativo	
	(β ultimo paso)	(β ultimo paso)	(β ultimo paso)
Paso 1			
Educación	-.151***	-.147***	-.105**
Función	-.101***	-.119***	-.004
Región Norte	.169***	.194***	.069
Región Centro	.203***	.173***	.073
Región Sur	.269***	.200***	.234***
Paso 2			
Permanente ATT	-.275***	-.253***	-.186***
Temporal Organiz	-.052	-.017	.012
Temporal ATT	-.064	-.052	.117
Empleabilidad Macro	.620***	.354*	.598***
Paso 3			
Perman ATT x Emp Macro	-.107	-.062	-.169*
Temp Organi x Emp Macro	-.114**	-.086	-.116**
Temp ATT x Emp Macro	-.399**	-.284*	-.409**
R ²			
Δ R ² paso 1	.070***	.058***	.041**
Δ R ² paso 2	.098***	.054***	.101***
Δ R ² paso 3	.011**	.007**	.008*

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Tabla 15 - Análisis de regresión jerárquica modulada: Efectos principales y de interacción de **Empleabilidad Externa** y Contrato de Trabajo sobre el Compromiso y la Satisfacción

Pasos	Compromiso	Compromiso	Satisfacción
	Afectivo	Normativo	
	(β ultimo paso)	(β ultimo paso)	(β ultimo paso)
Paso 1			
Educación	-.090**	-.070*	-.043
Función	-.038	-.072**	.054
Región Norte	.069*	.111***	-.023
Región Centro	.101**	.096**	-.015
Región Sur	.171***	.127***	.147***
Paso 2			
Permanente ATT	-.174***	-.165***	-.097*
Temporal Organiz	-.038	.000	.022
Temporal ATT	-.064	-.040	.115*
Empleabilidad Externa	.519***	.504***	.518***
Paso 3			
Perman ATT x Emp Ext	.078	.013	.039
Temp Organ x Emp Ext	-.004	-.009	-.018
Temp ATT x Emp Ext	-.009	-.064	-.047
R ²			
Δ R ² paso 1	.070***	.058***	.041***
Δ R ² paso 2	.319***	.233***	.295***
Δ R ² paso 3	.005**	.002***	.003

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Tabla 16: Análisis de regresión jerárquica modulada: Efectos principales y de interacción de **Empleabilidad Interna** y Contrato de Trabajo sobre el Compromiso y la Satisfacción

Pasos	Compromiso	Compromiso	Satisfacción
	Afectivo	Normativo	
	(β ultimo paso)	(β ultimo paso)	(β ultimo paso)
Paso 1			
Educación	-.037	-.023	.024
Función	-.058*	-.090***	.039
Región Norte	.050	.095**	-.051
Región Centro	.074*	.075*	-.049
Región Sur	.124***	.089*	.093**
Paso 2			
Permanente ATT	-.239***	-.191***	-.128*
Temporal Organiz	-.064	-.016	.017
Temporal ATT	-.144*	-.079	.057
Empleabilidad Interna	.574***	.551***	.630***
Paso 3			
Perman ATT x Emp Int	.056	.017	.031
Temp Organ x Emp Int	.010	-.004	-.019
Temp ATT x Emp Int	.033	-.047	-.016
R ²			
ΔR^2 paso 1	.070***	.058***	.041
ΔR^2 paso 2	.397***	.288***	.424
ΔR^2 paso 3	.001	.001	.001

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Hipótesis 3: La relación entre Contrato de Trabajo y Compromiso Organizacional es moderada por la perspectiva de Empleabilidad de modo que:

Hip. 3 a) En situación de elevada Empleabilidad la diferencia del Compromiso Afectivo entre trabajadores con contrato de trabajo directamente con la organización (permanente o temporal) y con la Agencia de Trabajo Temporal es menor.

Tal como se esperaba, en el tercer paso del análisis de regresión, introducción de la variable empleabilidad, se produce mejoría de la variancia explicada del compromiso afectivo (Tabla 14) en situación de percepción de empleabilidad macro ($\Delta R^2 = .011, p < .01$).

La interacción de la empleabilidad macro y contrato de trabajo resulta significativa y negativa para el compromiso afectivo de los empleados con contrato de trabajo temporal con la organización ($\beta = -.11, p < .01$) y con contrato temporal con la Agencia de Trabajo Temporal ($\beta = -.39 p < .01$). En las otras dimensiones de la empleabilidad, Externa (Tabla 15) y Interna (Tabla 16), los resultados no son significativos. Así se confirma el efecto modulador de la empleabilidad, dimensión macro, sobre la relación entre contrato de trabajo y compromiso afectivo.

Para dar más claridad a estos resultados de la variable moduladora Empleabilidad y verificar su dirección fueron producidas representaciones gráficas (Figura 46 y 47) por tipo de contrato de trabajo de los efectos de interacción significativos.

Figura 46 - Efecto de Interacción de Empleabilidad Macro sobre el Compromiso Afectivo: **Trabajadores con Contrato Temporal con la Agencia de Trabajo Temporal**

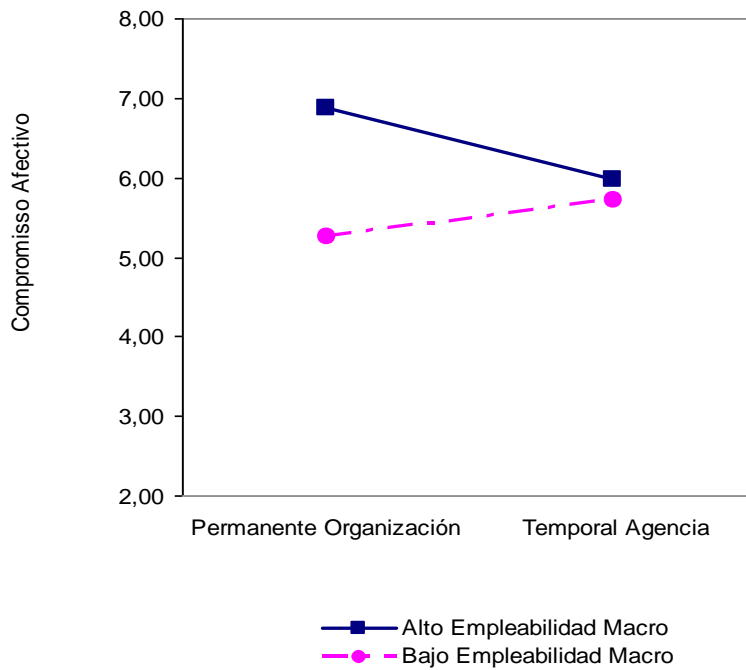
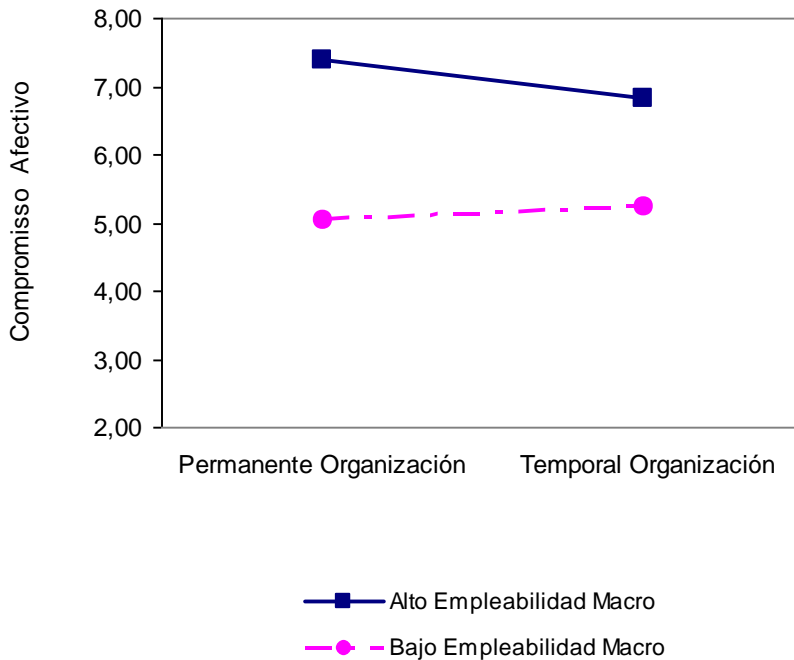


Figura 47 - Efecto de Interacción de Empleabilidad Macro sobre el Compromiso Afectivo: **Trabajadores con Contrato Temporal con la organización**



Las representaciones gráficas de los efectos de interacción (Figura 46 y 47) muestran que los trabajadores cuando en percepción de situación de elevada empleabilidad presentan mayor nivel de compromiso afectivo. La variación más significativa de subida del Compromiso se verifica para trabajadores con contrato permanente y con contrato temporal con la organización y más reducido para trabajadores con contrato temporal con la Agencia de Trabajo Temporal. Pero las diferencias de nivel de compromiso

afectivo, en situación de elevada empleabilidad, no son reducidas cuando se compara (Figura 46) los trabajadores contratados directamente con la organización y los contratados a través de la Agencia (Hip. 3a). Así no es verificada la hipótesis 3 a).

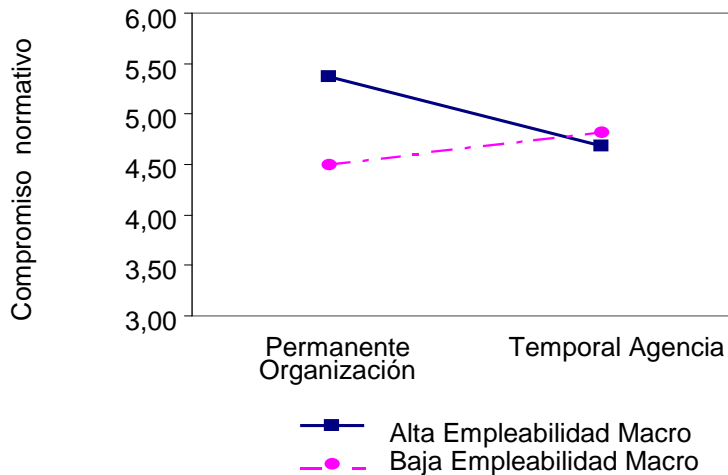
Hip. 3 b) En situación de elevada Empleabilidad la diferencia del Compromiso Normativo entre trabajadores con contrato de trabajo directamente con la organización (permanente o temporal) y con la Agencia de Trabajo Temporal es menor.

Tal como se esperaba, en el tercer paso del análisis de regresión, se produce mejoría de la variancia explicada del compromiso normativo en situación de percepción de empleabilidad macro ($\Delta R^2 = .007, p < .01$). La empleabilidad tiene un efecto modulador entre contrato de trabajo y compromiso normativo.

La interacción de la empleabilidad macro y contrato de trabajo resulta significativa y negativa para el compromiso normativo de los empleados con contrato de trabajo temporal con la Agencia ($\beta = -.28, p < .01$). Para trabajadores con contrato permanente con la organización la percepción de elevada empleabilidad provoca una mejoría en su compromiso normativo pero esta situación no se verifica para los contratados temporales de la Agencia de Trabajo Temporal. Los trabajadores temporales de la Agencia cuando en situación de elevada empleabilidad reducen un poco su obligación moral de permanecer en la organización. Para trabajadores con contrato temporal directamente con la organización no se verificó efecto significativo de interacción.

Cuando se observan la diferencia de nivel de compromiso normativo entre permanentes en la organización y temporal de la Agencia (Figura 48), en situación de elevada empleabilidad, ésta no se reduce. Así no es confirmada la hipótesis 3 b).

Figura 48 - Efecto de Interacción de Empleabilidad Macro sobre el Compromiso Normativo: **Trabajadores con Contrato Temporal con la Agencia de Trabajo Temporal**



Hipótesis 4: La relación entre Contrato de Trabajo y Satisfacción Laboral es moderada por la perspectiva de Empleabilidad en el mercado de trabajo, de modo que en situación de elevada Empleabilidad la diferencia en la Satisfacción Laboral entre trabajadores con contrato de trabajo directamente con la organización (permanente o temporal) y con la Agencia de Trabajo Temporal es menor.

Tal como se esperaba, en el tercero paso del análisis de regresión, se produce mejoría de la variancia explicada de la satisfacción laboral en situación de percepción de empleabilidad macro ($\Delta R^2 = .008, p < .05$). La empleabilidad tiene un efecto moderador entre contrato de trabajo y satisfacción.

La interacción de la empleabilidad macro y contrato de trabajo resulta significativa para la satisfacción laboral de los empleados con todo tipo de contrato de trabajo.

Con contrato de trabajo temporal con la Agencia ($\beta = -.41, p < .01$), con contrato permanente con la Agencia ($\beta = -.17, p < .05$) y con contrato temporal directamente con la organización ($\beta = -.12, p < .01$).

Para dar más claridad a estos resultados de la variable moduladora empleabilidad fueron producidas representaciones gráficas de los efectos de interacción significativos por tipo de contrato.

Figura 49 - Efecto de Interacción de Empleabilidad Macro sobre la Satisfacción Laboral: **Trabajadores con Contrato Permanente con la Agencia de Trabajo Temporal**

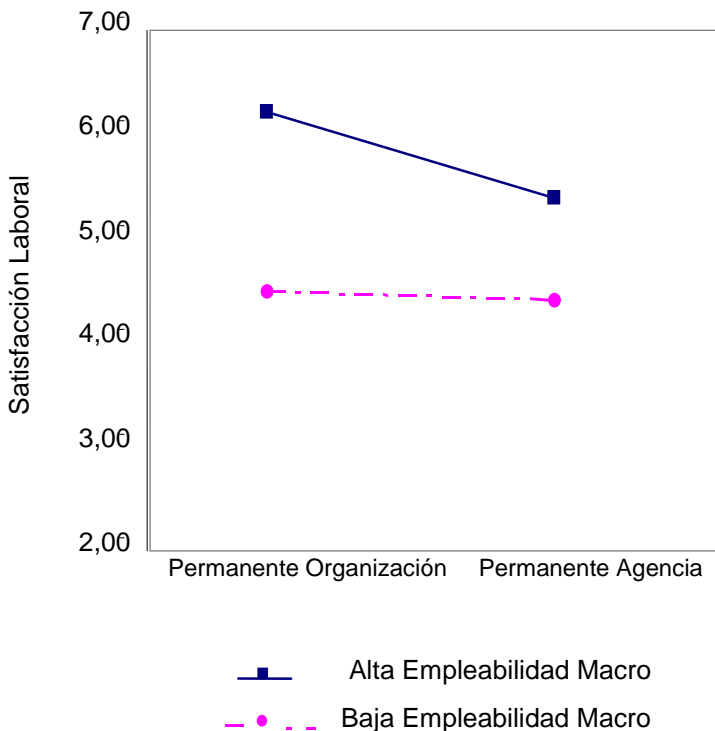


Figura 50 - Efecto de Interacción de Empleabilidad Macro sobre la Satisfacción Laboral: **Trabajadores con Contrato Temporal con la Agencia de Trabajo Temporal**

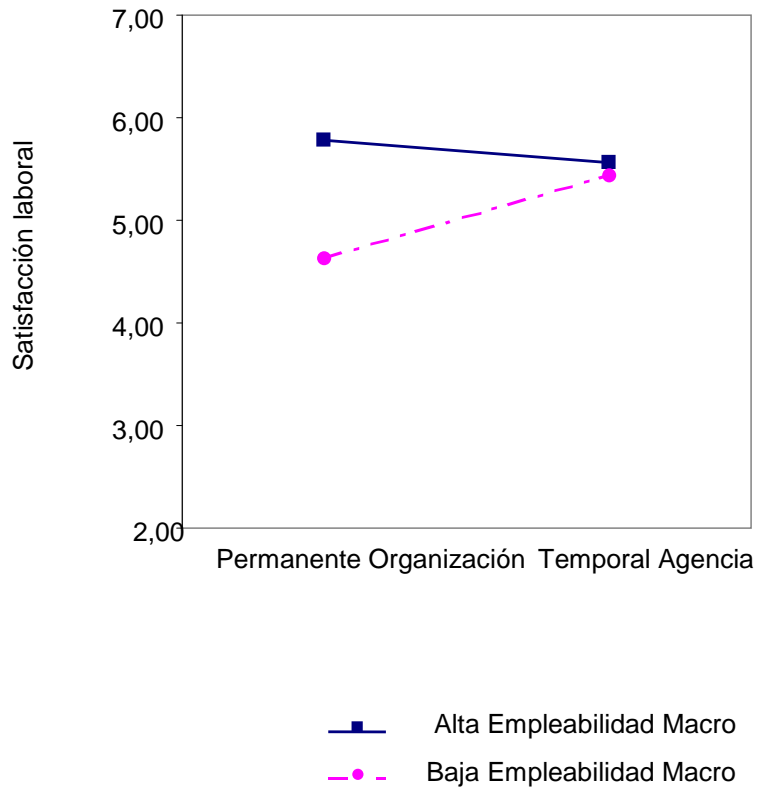
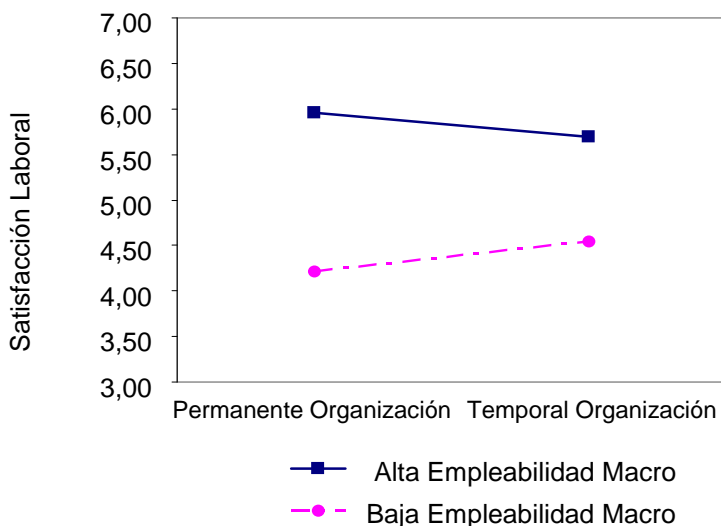


Figura 51 - Efecto de Interacción de Empleabilidad Macro sobre la Satisfacción Laboral: **Trabajadores con Contrato Temporal con la Organización**



Los resultados muestran que los trabajadores con contratos permanentes con la organización así como los trabajadores con contratos permanentes con la Agencia de Trabajo Temporal (Figura 49) y, los trabajadores con contrato temporal con la organización (Figura 51), cuando en percepción de elevada empleabilidad en el mercado de trabajo, tienen mayor Satisfacción Laboral. Para estos trabajadores el haber elevada empleabilidad de mercado tiene impacto positivo en su nivel de satisfacción. Pero para trabajadores con contrato temporal con la Agencia no se verifica incremento de su nivel de satisfacción laboral (Figura 50). La empleabilidad parece ser un factor atenuante del efecto del contrato de trabajo en la satisfacción laboral, cuando ésta es elevada los trabajadores permanentes en la organización y temporales de la organización muestran nivel de satisfacción muy similar. En comparación entre permanentes de la organización y temporales de la Agencia (Figura

50) la diferencia de satisfacción es atenuada cuando en situación de percepción de elevada empleabilidad, pero este efecto resulta de un aumento de nivel de satisfacción de los permanentes en la organización, porque para Temporales de la Agencia su Satisfacción se mantiene igual cuando en situación de elevada empleabilidad.

También no se verifica reducción de la diferencia de satisfacción cuando se compara permanentes en la organización con permanentes en la Agencia (Figura 49) en situación de elevada empleabilidad. La diferencia es mayor.

Así consideramos que los resultados no confirman la hipótesis 4 porque la diferencia sólo se reduce (Figura 50) como resultado del aumento de los niveles de satisfacción de los permanentes y no produce efecto en el nivel de los trabajadores temporales de la Agencia.

Capítulo 6 – Discusión

Capítulo 6: Discusión

6.1 Introducción

En el anterior capítulo se presentaron los resultados de cada una de la hipótesis en estudio. En el presente capítulo se pretende sintetizar de una forma global la relación entre los resultados y los objetivos iniciales definidos para esta investigación.

El objetivo principal del estudio es el de procurar desarrollar nuevas perspectivas sobre la relación entre flexibilidad laboral a través del análisis del impacto de diferentes tipos de contratos de trabajo sobre la cohesión interna de los recursos humanos en la forma de su relación de compromiso (commitment) con la organización y de su nivel de satisfacción laboral y de analizar la importancia del concepto de empleabilidad y su influencia como papel de moderación de la relación entre contrato de trabajo y el compromiso y la satisfacción laboral

Como objetivo secundario se pretende conocer la influencia de variables personales como el puesto de trabajo y el nivel de cualificación académica. También es importante analizar la influencia de la región de trabajo, una variable externa a la organización pero importante para la toma de decisión sobre localización estratégica o apertura de nuevas unidades organizacionales. Así se procuró conocer mejor las asimetrías de las diferentes regiones de Portugal con distintas perspectivas de oportunidades de empleo para su población activa y si era posible identificar distintos niveles de compromiso y de satisfacción de acuerdo con la región de trabajo. Concretamente se verificó niveles superiores de compromiso organizacional entre los empleados temporales con local de trabajo en la región Norte y Sur de Portugal, distante de los grandes centros urbanos como Lisboa.

En línea con el primer objetivo, de una forma general, el estudio confirmó la relación significativa entre la variable contrato de trabajo y variables de actitudes como el compromiso y la

satisfacción laboral de los empleados de acuerdo con investigación reciente en esta área (Bernhard-Oettel, Sverke y De Witte, 2005; De Cuyper & De Witte, 2006; Bernhard-Oettel, De Cuyper, Berntson, y Isaksson, 2008; García-Montalvo, Peiró y Soro, 2003; Castanheira y Chambel, 2006 y 2007).

6.2 Satisfacción laboral y Contrato de Trabajo

Tal como en estudios anteriores los resultados indican que el tipo de contrato de trabajo predice la satisfacción pero los estudios no son conclusivos. Concretamente en este estudio se han encontrado niveles más elevados de satisfacción en los empleados con contrato de trabajo permanente con la organización y los empleados con contrato temporal con la Agencia de Trabajo Temporal, en comparación con los niveles de los empleados con contrato permanente con la Agencia o con contrato temporal directo con la organización. A nivel de flexibilidad de contratación, son precisamente los trabajadores con contrato de trabajo permanente y los trabajadores con contrato temporal con la Agencia de Trabajo Temporal que representan los extremos de la precariedad de empleo, la menor precariedad y la mayor precariedad.

Para los empleados con contrato permanente con la organización su percepción de elevada satisfacción puede resultar del hecho de sentir que trabajan en una organización que en su sector de actividad adopta las mejores prácticas de gestión de recursos humanos. El desarrollo de planes de carrera profesional ha sido importante, ya que la organización donde se realizó este estudio desarrolla anualmente programas de formación específicos para los recursos humanos de sus operaciones de centros de contacto teniendo como objetivo mejorar sus competencias profesionales y los procesos de selección interna para jefes de equipo se desarrollan de acuerdo con las metodologías de *Assessment Center*. La organización presenta una fuerte apuesta en las instalaciones y ambientes físicos de trabajo con espacios modernos. Son precisamente las dimensiones de satisfacción con los equipos de Supervisión y con los ambientes físicos, las dos

dimensiones de la escala de Satisfacción Laboral utilizada en este estudio.

Para los empleados en la organización con contratos temporales a través de la Agencia de Trabajo Temporal, su nivel elevado de satisfacción podrá estar influenciado por sentir que trabajan en una organización que no practica diferencias en la política de gestión de recursos humanos entre permanentes y temporales. La oportunidad de evolución profesional y de formación son las mismas, así como los sistemas de recompensa y remuneración. De este modo los temporales tienen una percepción de tratamiento justo y resulta como impacto en su nivel elevado de satisfacción.

Una perspectiva distinta podrá existir con los empleados que tienen contrato permanente con la Agencia de Contrato Temporal. Cuando terminan su colaboración en esta organización su Agencia los enviará a otra organización. Su nivel inferior de Satisfacción podrá resultar de la baja conexión a esta organización.

En investigaciones recientes conducidas en varios Países de la UE (Psycones Report, 2006) los resultados no son también conclusivos cuanto a la relación entre mayor precariedad laboral mayor nivel de insatisfacción. Los resultados no hacen sostenible la hipótesis de que trabajadores temporales presentarían nivel de insatisfacción laboral superior a los trabajadores con contratos permanentes y sus conclusiones generales no establecen una conexión fuerte entre tipo de contrato de trabajo y satisfacción laboral (Bernhard-Oettel, Sverke & De Witte, 2005; De Witte & Naswall, 2003; Guest & Conway, 1997). Es importante referir que los empleados temporales incluidos en este estudio no son temporales voluntarios. En Portugal no hay estadísticas que permitan distinguir trabajadores temporales voluntarios de los no voluntarios. Se parte del principio de que en este estudio todos los temporales lo son porque no han encontrado alternativa segura de empleo. Podría ser una línea futura de investigación constituir un estudio con un segundo grupo de temporales, las personas que buscan trabajo temporal porque sería su opción de vida y comparar su nivel de satisfacción laboral o de compromiso organizacional con los temporales no voluntarios. La realidad no permite hacer esto estudio comparativo porque nuestra percepción es que el

número de temporales voluntarios en el mercado de trabajo en Portugal es inexpresivo.

6.3 Compromiso organizacional y Contrato de Trabajo

Estudios anteriores, mostraron que sería de esperar que los trabajadores con contratos temporales asumiesen una dimensión de compromiso normativo muy inferior a la dimensión de compromiso afectivo, porque no tenían obligación moral de permanecer en la organización en caso de que surgiese otra oportunidad en otra organización con una situación laboral menos precaria. Lo que podemos referir es que este tema ciertamente depende de las prácticas de gestión de recursos humanos y que cada forma de compromiso se desarrolla como resultado de factores tanto de orden personal como de cultura organizacional (Allen y Meyer, 1993). Las prácticas de gestión de recursos humanos son un factor caracterizador de las culturas organizacionales.

Los valores más elevados tanto de compromiso afectivo como de compromiso normativo se verifican con las personas con contrato de trabajo permanente con la organización. Este resultado, expresa al mismo tiempo un sentimiento de deseo y de obligación moral de continuar en la organización. Se puede entender que las personas pueden sentir, simultáneamente las diferentes formas de compromiso (Frutos et al, 1998). Pero se aprecia que inmediatamente surgen con elevados niveles de compromiso afectivo y normativo los trabajadores con contrato de trabajo temporal con la Agencia de Trabajo Temporal, lo que puede revelar una situación de elevada perspectiva de vínculo futuro a la organización y en consecuencia su nivel de compromiso no depende de la duración del contrato de trabajo.

Para estos empleados con contrato temporal a través de la Agencia de Trabajo Temporal, que prestan actividad en la organización y que mostraron elevado nivel de compromiso, podrá significar que sienten que colaboran con una organización que potencia los recursos internos independientemente del tipo de

contrato de trabajo y que practica una política de selección para trabajo permanente entre sus colaboradores temporales y por eso pretenden mostrar a la organización que tienen valor y su elevado nivel de compromiso resulta de una expectativa fuerte de cambio de contrato de trabajo.

Como sería de esperar, los trabajadores con menor nivel de compromiso tanto afectivo como normativo son los empleados que tienen un contrato permanente con la Agencia de Trabajo Temporal (ATT) y son por ésta colocados en actividad en empresas clientes de la Agencia. Estos son trabajadores que no tienen perspectiva de continuación en la organización y cuando terminen su prestación de trabajo en esta organización serán colocados por la ATT en otra organización, aunque pretendiesen continuar en ella.

6.4. Empleabilidad y Contrato de Trabajo

Los resultados parecen mostrar que la empleabilidad puede ser considerada un importante moderador entre contrato de trabajo y compromiso y satisfacción. El efecto de moderación encontrado no permitió sostener las hipótesis 3 y 4 pero se verificó que la empleabilidad tiene un efecto positivo sobre el compromiso y satisfacción para los empleados con contratos directos con la organización. Estos resultados están en la misma línea que otros estudios sobre el efecto positivo de la empleabilidad que mostraron la importancia de la empleabilidad en situación de desempleo no voluntario (Van der Heidje y Van der Heijden, 2006), o sobre la satisfacción (Gamboa et al. 2007; Forrier y Sels, 2003; Hillage y Pollard, 1998).

Entre las tres dimensiones consideradas para la empleabilidad, la interna, la externa y la macro, sólo esta última se mostró con efecto modulador.

Las dimensiones de empleabilidad interna y externa no presentaron efecto moderador, probablemente porque las personas sienten que las organizaciones no están en fase de crecimiento de recursos y de contratación de personas y por eso no es la percepción de elevada o baja empleabilidad que define efecto en su satisfacción o compromiso.

La dimensión de empleabilidad macro se refiere a la situación del mercado de trabajo en el País y en particular en cada una de las regiones de trabajo consideradas. Si el mercado se encuentra en crecimiento, las expectativas de encontrar un empleo alternativo en otra organización son superiores. Pero sí al contrario, el mercado de trabajo esta en recesión y la situación económica no es favorable, como es el caso de Portugal en 2008, 2009 y probablemente en 2010 (OECD *Employment Outlook*), las personas sienten que a pesar de desarrollar sus cualificaciones en la organización donde prestan actividad, sus posibilidades de encontrar un nuevo trabajo están muy limitadas. Su expectativa está fuertemente influenciada por la percepción del mercado de empleo regional y nacional.

Capítulo 7 – Limitaciones e Implicaciones

Capítulo 7 – Limitaciones e Implicaciones

En este capítulo se presenta limitaciones e implicaciones tanto teóricas como prácticas para el contexto organizacional y en particular, para la definición de políticas de gestión de los recursos humanos más apropiadas a situaciones de contracción económica, de elevadas tasas de desempleo involuntario, de reducida capacidad organizacional de creación de nuevos puestos de trabajo y de procura de más flexibilidad en la contracción de recursos.

7.1 Limitaciones

El presente estudio presenta algunas limitaciones. La primera hace referencia a las medidas utilizadas para las variables dependientes Compromiso y Satisfacción y la variable de modulación Empleabilidad. Estas variables han sido medidas con escalas de auto-informe, de modo que los datos del cuestionario provienen del mismo participante que responde al mismo tiempo a todas los ítems de las tres escalas.

La segunda, la escala de la Empleabilidad ha sido una adaptación de la escala de contrato psicológico de Rousseau y completada con ítems de la escala CES (Career Exploration Survey) de Stumpf, Colarelli y Hartman (1983). En investigaciones futuras la concepción de una nueva escala de Empleabilidad adaptada a un nuevo contexto de carrera profesional y de inseguridad laboral podrá reflejar mejorías a la consistencia interna.

Tercero, el propio diseño transversal de la investigación condiciona la interpretación de las relaciones causales entre las variables y de este modo, en investigaciones futuras se planteará con un diseño longitudinal. Esto se debe a que cuanto mayor sea considerada la duración de la experiencia profesional, se podrá obtener efectos positivos sobre la valorización del trabajador y en especial para el trabajador en contrato temporal.

Por último, la escasez de literatura referente a investigaciones desarrolladas sobre muestras de trabajadores temporales en organizaciones en Portugal, limitado a estudios de Chambel (2006, 2007), sobre flexibilidad laboral y en particular sobre el papel de

moderación probado para la Empleabilidad. Estas limitaciones de estudios en la realidad portuguesa no permitirán presentar comparación de resultados.

7.2 Implicaciones Teóricas

Del presente estudio se derivan algunas implicaciones teóricas y se destaca la relevancia de la Empleabilidad como efecto de moderación entre la flexibilidad de contratación y el compromiso y la satisfacción laboral. Además, el análisis factorial confirmatorio realizado, permite identificar tres dimensiones de empleabilidad en contexto de manutención o de búsqueda de empleo, cuando anteriormente apenas se consideró dos dimensiones, la empleabilidad interna y la empleabilidad externa (Forrier y Sels, 2003). La tercera dimensión incluida en la escala, la empleabilidad macro que depende de la situación de los mercados de empleo, nos pareció de interés seguir siendo estudiada. El concepto de Empleabilidad puede ser en el futuro el mecanismo de protección más fuerte para las personas y substituir por ejemplo el concepto de seguridad laboral. Por último, interesa destacar que los resultados del estudio resultan de información recogida en una única organización y la muestra de más de 1.000 sujetos, con 4 tipos de contratos de trabajo distintos sugiere que de futuro se estudien más profundamente el grupo de temporales. En Portugal cuando se denominan de Temporales, se tratan de formas de contratación diferentes (con la organización o con Agencias de Trabajo Temporal). Con el fuerte crecimiento del trabajo temporal es importante también separar los temporales, en temporales voluntarios y temporales no voluntarios. Impactos sobre compromiso y satisfacción deben ser estudiados de acuerdo con esas distintas categorías. Cabe destacar otro aspecto importante que deberá ser investigado en el futuro, las diferencias encontradas entre los distintos niveles de satisfacción y de compromiso en las regiones de Portugal, ya que las más lejanas de los grandes centros urbanos presentaran niveles superiores. Estos resultados nos llevan a considerar que las oportunidades de empleo más limitado y con

menor probabilidad de cambio de puesto de trabajo de forma voluntaria, produce efecto en el refuerzo de su sentido de compromiso y de satisfacción laboral.

Los resultados de forma global son coherentes con las grandes líneas de políticas actuales de desarrollo del capital humano, desarrollo de competencias, desarrollo de la valorización de las personas tanto internamente en la organización como externamente en el mercado de empleo.

7.3 Implicaciones Prácticas

A nivel práctico, las conclusiones postran varias pistas de reflexión para las políticas de desarrollo de recursos humanos y en particular para las políticas de creación de más y mejor empleo.

Las organizaciones deben apostar fuertemente en el desarrollo de competencias profesionales de su fuerza de trabajo, independientemente del tipo de contrato de trabajo. Formación orientada para la calificación de los trabajadores, mejora su percepción de empleabilidad y refuerza su protección contra las incertezas de los puestos de trabajo.

Otro aspecto relevante deriva del hecho de que no han sido encontradas diferencias significativas entre permanentes y temporales para compromiso organizacional y satisfacción. En el presente mundo que busca cada vez más flexibilidad de contratación los temporales tienen que ser tratados de la misma forma que los permanentes, formación de calidad, justicia de tratamiento y apoyo en el bien estar laboral.

Para la organización que colaboró en este estudio, los resultados solamente confirman su práctica de gestión de recursos humanos que se caracteriza por no hacer diferencias en la forma de tratamiento entre permanentes y temporales. Pero esta realidad no se encuentra en la mayoría de las organizaciones portuguesas, donde los temporales contratados a través de Agencias de Trabajo Temporal son vistos como trabajadores de “segunda clase”.

En la actualidad, las organizaciones contratan empleados temporales por variadas razones pero en particular con la intención de transformar los costes fijos del trabajo en costes variables.

Los resultados de este estudio muestran que la decisión de contratación de temporales a través de Agencias de Trabajo Temporal no produce efectos necesariamente negativos para las organizaciones desde que las políticas de gestión de recursos humanos no hagan distinción entre el valor profesional de las personas de acuerdo con su tipo de contrato de trabajo.

Figura 52- Flujo de Implicaciones Prácticas



Capítulo 8 – Conclusiones

Capítulo 8 - Conclusiones

Partiendo de las hipótesis formuladas llegamos a las siguientes conclusiones:

Hipótesis 1: El Contrato de Trabajo presenta una relación con el Compromiso Organizacional de los trabajadores de modo que:

1 a) Los trabajadores con contrato de trabajo directamente con la organización (permanente o temporal) presentan un Compromiso Afectivo más elevado que los trabajadores con contrato (permanente o temporal) a través de la Agencia de Trabajo Temporal;

Los empleados con un contrato de trabajo permanente con la Agencia de Trabajo Temporal presentan un nivel de compromiso afectivo menor que los trabajadores con contrato permanente con la organización.

Pero, no se constató una relación significativa para los empleados con contrato temporal con la Agencia. Estos resultados muestran que la hipótesis es confirmada parcialmente y solamente cuando se compara empleados permanentes en la organización con los empleados con contrato permanente con la Agencia de Trabajo Temporal.

1 b) Los trabajadores con contrato de trabajo directamente con la organización (permanente o temporal) presentan un Compromiso Normativo más elevado que los trabajadores con contrato (permanente o temporal) a través de la Agencia de Trabajo Temporal.

Los empleados con contrato permanente con la Agencia de Trabajo Temporal presentan el nivel de compromiso normativo menor cuando comparado con los trabajadores con contrato permanente con la organización, pero únicamente para este tipo de

contratados. Estos resultados muestran que la hipótesis es verificada parcialmente y solamente cuando se compara empleados permanentes en la organización con los empleados con contrato permanente con la Agencia de Trabajo Temporal.

Hipótesis 2: El Contrato de Trabajo presenta una relación con la Satisfacción Laboral, de modo que los trabajadores con contrato de trabajo directamente con la organización (permanente o temporal) presentan una Satisfacción Laboral más elevada que los trabajadores con contrato (permanente o temporal) a través de la Agencia de Trabajo Temporal.

Los empleados contratados a través de la Agencia de Trabajo Temporal con contrato permanente presentan un nivel de satisfacción inferior en comparación con los empleados con contratos permanentes con la organización. De este modo, y porque los resultados también evidencian que no se diferencia la satisfacción entre permanentes en la organización y temporales de la Agencia de Trabajo Temporal, la hipótesis es confirmada parcialmente.

Hipótesis 3: La relación entre Contrato de Trabajo y Compromiso Organizacional es moderada por la perspectiva de Empleabilidad en el mercado de trabajo de modo que:

Hip. 3 a) En situación de elevada Empleabilidad la diferencia del Compromiso Afectivo entre trabajadores con contrato de trabajo directamente con la organización (permanente o temporal) y con la Agencia de Trabajo Temporal es menor.

Los trabajadores cuando en percepción de situación de elevada empleabilidad presentan mayor nivel de compromiso afectivo.

La variación más significativa de aumento de compromiso se verifica para trabajadores con contrato permanente y con contrato temporal con la organización y más reducido para trabajadores con contrato temporal con la Agencia de Trabajo Temporal.

Pero las diferencias de nivel de compromiso afectivo, en situación de elevada empleabilidad, no son reducidas cuando se comparan los trabajadores contratados directamente con la organización y los contratados a través de la Agencia. Así la hipótesis no es confirmada.

Hip. 3 b) En situación de elevada Empleabilidad la diferencia del Compromiso Normativo entre trabajadores con contrato de trabajo directamente con la organización (permanente o temporal) y con la Agencia de Trabajo Temporal es menor.

Para trabajadores con contrato permanente con la organización la percepción de elevada empleabilidad provoca una mejoría en su compromiso normativo pero esta situación no se verifica para los contratados temporales de la Agencia de Trabajo Temporal. Los trabajadores temporales de la Agencia cuando en situación de elevada empleabilidad reducen un poco su obligación moral de permanecer en la organización y de este modo no se reduce la diferencia de nivel de compromiso normativo.

Así no es verificada la hipótesis.

Hipótesis 4: La relación entre Contrato de Trabajo y Satisfacción Laboral es moderada por la perspectiva de Empleabilidad en el mercado de trabajo, de modo que en situación de elevada Empleabilidad la diferencia en la Satisfacción Laboral entre trabajadores con contrato de trabajo directamente con la organización (permanente o temporal) y con la Agencia de Trabajo Temporal es menor.

Los resultados muestran que los trabajadores con contratos permanentes con la organización así como los trabajadores con contratos permanentes con la Agencia de Trabajo Temporal, cuando en percepción de elevada empleabilidad en el mercado de trabajo tienen mayor Satisfacción Laboral.

Para trabajadores con contrato temporal con la Agencia no se verifica incremento de su nivel de satisfacción laboral.

En situación de elevada empleabilidad cuando se compara permanentes de la organización con permanentes de la Agencia no se verifica reducción de la diferencia de nivel de satisfacción. Así consideramos que los resultados no confirman la hipótesis.

El presente estudio, nos lleva a las conclusiones de investigaciones anteriores (De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte H., Isaksson, K. y Schalk, R., 2008). El estudio de diferencias de actitudes entre trabajadores con contratos permanentes y temporales no son conclusivos, varios factores pueden contribuir para su explicación, desde la naturaleza de cada función, el tipo de tareas desarrolladas, los aspectos de clima y de cultura organizacional y las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos.

El sistema adoptado en cada País para promover las cualificaciones profesionales, los mecanismos de protección social en situación de desempleo pueden también condicionar los resultados.

La recuperación de la economía podrá significar con la búsqueda de mayor flexibilidad laboral, un peso creciente de utilización de fuerza de trabajo en contratación temporal. Como los resultados mostraron, mayor precariedad laboral no significa menor satisfacción laboral y menor compromiso.

El empleo temporal puede representar para la población joven una puerta de entrada importante en el mercado de trabajo y para los trabajadores en situación de desempleo no voluntario significará también una forma de aproximación a la actividad profesional y de actualización de cualificaciones. Los Gestores y Directivos de las organizaciones pueden observar las capacidades, los comportamientos y actitudes y los niveles de productividad de los trabajadores en situación de temporal y pueden tomar decisiones fundamentadas en el desempeño y cambiar la situación contractual del empleado, de temporal para contrato permanente. Esta perspectiva, como un proceso de preselección, puede dar un mensaje muy positivo para la satisfacción y compromiso organizacional de los trabajadores temporales.

La introducción de la Empleabilidad como variable de moderación constituye probablemente un aspecto de grande interés para investigaciones futuras. Es necesario mejorar la medición del grado de empleabilidad, definir factores que se constituyen como dinamizadores de la empleabilidad, conocer sistemáticamente las demandas del mercado, conocer lo que el mercado valoriza a nivel de cualificaciones. Este aspecto, deberá orientar las políticas nacionales y de la Unión Europea de promoción de la empleabilidad y del empleo. La flexibilización de las relaciones laborales deberá tener como objetivo un impulso hacia la creación de empleo cualificado. Para el sistema educativo, los contenidos de los currículos académicos deberán tener en consideración los aspectos orientados hacia el grado de elevada empleabilidad contribuyendo para reducir la inseguridad laboral de las nuevas generaciones.

Las organizaciones desarrollan políticas de responsabilidad social externa muy difundidas en los media pero antes de nada, deben también desarrollar políticas de responsabilidad social interna, lo que significa promover el desarrollo de la empleabilidad de su fuerza de trabajo independientemente de su situación contractual, a través por ejemplo de formación cualificada, de rotación funcional, de enriquecimiento de las tareas y puestos de trabajo, de crear oportunidades de desarrollo profesional. Cuanto más valor el empleado tenga para la organización, más valorado está en el mercado.

El paradigma obsoleto de promoción de “empleo para la vida en la misma organización” podrá ser sustituido por promoción de “empleabilidad para la vida activa”.

Capítulo 9 – Referencias Bibliográficas

CAPÍTULO 9. Referencias Bibliográficas

Aiken, L. y West , S. (1991). *Multiple Regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage Publications.

Allen, N.J. y Meyer , J.P. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Atkinson, J (1984), Manpower strategies for flexible organisations, *Personnel Management*, 8, 29-32

Atkinson, J. y Meager, N. (1986). *New forms of work organisation*, IMS report121, IMS: University of Sussex.

Bardasi, E. y Francesconi, M. (2003).*The impact of atypical employment on individual wellbeing: evidence from a panel of British workers*, ISER Working paper 2003-2.

Benavides, F.G., Benach, J., Diez-Roux, A.V., y Roman, C. (2000). How do types of employment relate to health indicators? Findings from the second European Survey on Working Conditions. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54, 494-501.

Bentler, H. S. y Bonnet, D. G. (1980). Significance test and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 558-606.

Bernhard, C. (2001). Employment conditions, job characteristics and psychological contracts of temporary workers; the development of a comprehensive frame to study temporary employment forms and consequences. TU Dresden: Diploma thesis , unpublished.

Bernhard-Oettel C., Sverke M. & De Witte H., (2005), Comparing three alternative types of employment with permanent full-time work: How do employment contract and perceived job conditions relate to health complaints ?. *Work & Stress*, 19 (4) , 301-318.

Bernhard-Oettel, C., De Cuyper N., Berntson, E., y Isaksson, K. , (2008). Well-being and organizational attitudes in alternative employment: the role of contract and job preferences. *International Journal of Stress Management*, vol. 15, nº 4. 345-363.

Bollen, K.A. (1989). *Structural equation models*. Newbury Park. California: Sage-

Broschak, J. P., Davis-Blake, A. y. Block, E. S. (2008). Nonstandard, Not Substandard: The Relationship between Work Arrangements, Work Attitudes, and Job Performance. *Work and Occupations*, 35(1): 3-43.

Brown, M.W. y Cudek, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K.A. Bollen y J. S. Long (eds.), *Testing Structural Equations Models* (pp. 136-162). Newbury Park, C.A.:Sage

Bryman, A. y Cramer, D. (2003). *Análise de dados em Ciências Sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras. Celta Editora

Caballer, A., Silla, I., Gracia, F. y Ramos, J., (2005). Current evidence concerning employment contracts and employee/organizational well-being among workers in Spain. In de Cuyper, N., Isakson, K., y De Witte, H., (eds), *Employment Contracts and Well Being among European Workers*. Aldershot: Ashgate, pp. 155-175.

Casaca, S., (2005) , *Flexibilidade, trabalho e emprego: ensaio de conceptualização*. Socius, WP nº10, ISEG. Lisboa

Connely, C.E. y Gallagher, D.G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 30, 959-983

Chambel, M.J. , y Castanheira, F., (2007). They don't want to be temporary workers: similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 943-959.

Chambel, M.J. , y Castanheira, F., (2006). Different temporary work status, different behaviors in organization. *Journal of Business and Psychology*, 20, 351-367.

CLBRL (2007), *Livro Branco das Relações laborais*, MTSS

De Cuyper, N y De Witte H., (2005). Job insecurity: mediator or moderator of the relationship between contract type and well-being. *SA Journal of Industrial Psychology*, 53 , 1024-1037

De Cuyper, N y De Witte H., (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 395-409

De Cuyper, N y De Witte H., (2007). Job insecurity among temporary versus permanent workers: effects on job satisfaction, organizational commitment, life satisfaction and self-rated performance. *Work and Stress*, 21 65-84

De Cuyper, N, De Jong, J., De Witte H., Isaksson, K. , y Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Review*, 10 , 25-52.

De Cuyper, N y De Witte H., y Isakson. K. (2005). Temporary employment in Europe: conclusions. In De Cuyper, N., Isakson, K. and De Witte, H. (Eds), *Employment contracts and well-being among European workers*. Aldershot: Ashgate, pp. 225-244.

De Witte, H. y Naswall, K.) 2003). Objective versus subjective Job insecurity: Consequences of temporary work for Job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24, 149-188.

De Oliveira, T, (2007). *Teses e Dissertações*. Lisboa, Editora RH

Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M. y Valente,. A. C., (2006) Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 , 187-198.

Forde, C. y Slater, G. (2006). *Temporary jobs: what are they worth now?*. Paper for Work & Pensions Economics Conference. London

Forrier, A. y Sels, L.(2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal Human Resources Development and Development*, vol 3, 2, 102-124.

Frutos B., Ruiz M. y San Martín R. (1998), Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización, *Psicológica*, 19, 345-366.

Fugate, M. (2006). Employability in the new millennium. In J. H. Grenhaus & G.A. Callaban (Eds), *Encyclopedia of Career Development*. Sage

Fugate, M. y Kinicki, A (2008). A dispositional approach to employability: development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 81, 503-527.

Fugate, M. , Kinicki, A y Ashforth, B (2004) . Employability: a psycho-social construct, its dimensions and applications. *Journal of Vocational Behavior* , 65 (1): 14-38

García-Montalvo, J., Peiró, J. M. y Soro, M., (2003). *Capital Humano*. Observatorio de Inserción Laboral de los Jóvenes:1996-2002. Bancaje-Ivie: Valencia.

Gambôa, J., Gracia, F., Ripoll,P. y Peiró, J. M., (2007). *La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral*. WP-EC 2007-01. IVIE:Valência

Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6, 1-19.

Guest, D, y Conway, N. (1997). *Employee motivation and the psychological contract*. London: CIPD.

Guest, D. , Mackenzie D., y Patch, A. (2003)- *The psychological contracts, attitudes and behaviour of workers on temporary and permanent contracts*. Management Center WP, Kings College, London.

Hillage, J. y Pollard, E, (1998), *Employability: developing a framework for policy analysis*, Research Brief 85, DFEE.

Hill, M. y Hill, A., (2002) . *Investigação por Questionário*. Lisboa, Edições Sílabo

INE (2008). *Instituto nacional de Estatística*. En <http://www.ine.pt>

Isaksson, K (2006).*Psychological Contracts across Employment Situations (Psycones)*: *Final Scientific Report*, <http://www.uv.es/~psycones>

Maroco, J., (2007) . *Análise Estatística com Utilização do SPSS (3ªed.)* . Lisboa, Edições Sílabo

Mauno, S., Kinnunen, U., & Piitulainen, S. (2005). Work-family culture in four organizations in Finland: Examining antecedents and outcomes. *Community, Work & Family*, 8, 115-140.

Meliá, J.L., Pradilla, J. F., Martí, N., Sancerni, M.D., Oliver, A., y Tomás, J. M. (1990). Estructura Factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26, *Revista de Psicología Universitas Tarraconenses*, 12 (½), 25-39.

Meliá, J. L., y Peiró, J.M., (1989). El Cuestionario de Satisfacción S10/12: estructura factorial, fiabilidad y validez. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4 (11), 179-187.

Meyer, J.P. y Allen, N.J., (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.

OECD (2009), *Employment Outlook*. En <http://www.oecd.org>.

Quivy, R. y Campenhoudt, L. V., (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (3ª d.), Lisboa, Gradiva.

Peiró, J.M., Garcia-Montalvo, J. y Gracia, F. (2002). How do young people cope with Job flexibility? *Applied Psychology: An International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 51: 43-66.

Pestana, M.H., y Gageiro, J.N., (2003) *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS* (3ª ed.). Lisboa, Edições Sílabo.

Rousseau, D. M. (2004), Psychological Contracts in the Workplace : Understanding the Ties that Motivate, *Academy of Management Executive*, vol. 18 , nº1, 120-127.

Silla I., Gracia, F.J., Peiró, J.M. y (2008). Job Insecurity and health related outcomes among different types of temporary workers. *Economic and Industrial Democracy*, 26 (1), 89-117.

Stumpf, S.A., Colarelli, S.M., Hartman, K. (1983), "Development of the career exploration survey (CES)", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 22 pp.191-226.

Sverke, M., Hellgren, J., y Naswall, K. (2002). No security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and its Consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*. 7 (3), 242-264.

Van Breugel G. , Van Olffen, W. y Olie, R. (2005), Temporary Liaisons: the commitment of “ Temps” towards their Agencies. *Journal of Management Studies*, 42:3, 539-566.

Van der Heijde, C y Van der Heijden, B. (2006). A competente based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resources Management*, 45 – 3, 449-476.

Van der Heijden, B. y Thijssen J. (2003) . Editorial: HRD and Employability. *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol 3, 2, 99-101.

ANEXO A – INSTRUMENTO (CUESTIONARIO FL 03-08)

**Flexibilidad laboral:
Compromiso, Satisfacción Laboral y Empleabilidad**

Questionário FL3-08

Parte I - Encontra nas afirmações abaixo reproduzidas um conjunto de possíveis compromissos ou obrigações que se estabelecem entre os trabalhadores e as suas entidades empregadoras. Considere o seu relacionamento com a empresa onde desenvolve actualmente funções e selecione a resposta que melhor indica o seu grau de concordância com cada uma das afirmações.

Q1-1. A empresa proporciona-me o desenvolvimento de competências que contribui para a melhoria do meu valor para a organização

De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q1-2. A empresa proporciona-me oportunidades de promoção

De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q1-3. A empresa proporciona-me progressão profissional

De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q1-4. A empresa proporciona-me internamente oportunidades de desenvolvimento

De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q1-5. A empresa ajuda-me a desenvolver competências que me valorizam no mercado de trabalho

De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q1-6. A empresa proporciona-me visibilidade fora da empresa

De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q1-7. A empresa proporciona-me condições para estabelecer contactos que criem outras oportunidades de emprego

De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q1-8. Na situação actual do mercado de emprego é possível encontrar uma função/trabalho para a qual me sinto preparado

De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q1-9. Na situação actual do mercado de emprego é possível vir a trabalhar numa empresa do meu agrado

De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q1-10. As minhas qualidades e experiencia profissional facilitam-me a encontrar trabalho, equivalente ou melhor que o actual, noutra empresa

De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte II - Geralmente o nosso trabalho e os seus aspectos específicos produzem em nós um certo grau de satisfação ou de insatisfação. Nas afirmações em baixo responde fazendo referencia ao seu grau de satisfação ou de insatisfação. Escolha sempre para cada pergunta uma das sete alternativas e assinala-a com uma cruz

Q3-1. Os objectivos e metas de desempenho que devo alcançar

Insatisfeito			Indiferente	Satisfeito		
Muito	Bastante	Um Pouco		Um pouco	Bastante	Muito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q3-2. A limpeza, higiene e salubridade do seu local de trabalho

Insatisfeito			Indiferente	Satisfeito		
Muito	Bastante	Um Pouco		Um pouco	Bastante	Muito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q3-3. O aspecto fisico e o espaço que dispõe no seu local de trabalho

Insatisfeito			Indiferente	Satisfeito		
Muito	Bastante	Um Pouco		Um pouco	Bastante	Muito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q3-4. A temperatura ambiente do seu local de trabalho

Insatisfeito			Indiferente	Satisfeito		
Muito	Bastante	Um Pouco		Um pouco	Bastante	Muito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q3-5. O relacionamento com o seu Supervisor ou Chefia

Insatisfeito			Indiferente	Satisfeito		
Muito	Bastante	Um Pouco		Um pouco	Bastante	Muito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q3-6. A supervisão ou coordenação exercida sobre si

Insatisfeito			Indiferente	Satisfeito		
Muito	Bastante	Um Pouco		Um pouco	Bastante	Muito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q3-7. A proximidade e frequência com que é supervisionado

Insatisfeito			Indiferente	Satisfeito		
Muito	Bastante	Um Pouco		Um pouco	Bastante	Muito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q3-8. A forma como os seus Supervisores ou Chefias avaliam o seu trabalho

Insatisfeito			Indiferente	Satisfeito		
Muito	Bastante	Um Pouco		Um pouco	Bastante	Muito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q3-9. A "igualdade" e "justiça" de tratamento que recebe da sua empresa

Insatisfeito			Indiferente	Satisfeito		
Muito	Bastante	Um Pouco		Um pouco	Bastante	Muito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q3-10. O apoio que recebe dos seus Supervisores ou Chefias

Insatisfeito			Indiferente	Satisfeito		
Muito	Bastante	Um Pouco		Um pouco	Bastante	Muito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q3-11. O grau de cumprimento pela empresa das normas e leis laborais

Insatisfeito			Indiferente	Satisfeito		
Muito	Bastante	Um Pouco		Um pouco	Bastante	Muito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q3-12. A forma que se efectua a negociação sobre questões laborais na sua empresa

Insatisfeito			Indiferente	Satisfeito		
Muito	Bastante	Um Pouco		Um pouco	Bastante	Muito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Parte III - Todos os colaboradores normalmente estabelecem com a organização onde trabalham vários estados de relacionamento que conduzem a diferentes tipos de empenhamento. Considere cada afirmação abaixo e selecione a resposta que melhor exprime o seu nível de concordância.

Q4-1. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização

Discordo			Indiferente	Concordo		
Totalmente	Em parte	Um pouco		Um pouco	Em parte	Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q4-2. Tenho uma forte ligação de simpatia com esta organização

Discordo			Indiferente	Concordo		
Totalmente	Em parte	Um pouco		Um pouco	Em parte	Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q4-3. Sinto-me "parte da família" desta organização

Discordo			Indiferente	Concordo		
Totalmente	Em parte	Um pouco		Um pouco	Em parte	Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q4-4. Sinto um forte sentido de pertença a esta organização

Discordo			Indiferente	Concordo		
Totalmente	Em parte	Um pouco		Um pouco	Em parte	Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q4-5. Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar esta organização agora

Discordo			Indiferente	Concordo		
Totalmente	Em parte	Um pouco		Um pouco	Em parte	Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q4-6. Não deixaria agora esta organização porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham

Discordo			Indiferente	Concordo		
Totalmente	Em parte	Um pouco		Um pouco	Em parte	Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q4-7. Sinto que se recebesse uma oferta de emprego melhor não seria correcto deixar esta organização agora

Discordo			Indiferente	Concordo		
Totalmente	Em parte	Um pouco		Um pouco	Em parte	Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q4-8. Sinto-me em dívida para com esta organização

Discordo			Indiferente	Concordo		
Totalmente	Em parte	Um pouco		Um pouco	Em parte	Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q4-9. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra

Discordo			Indiferente	Concordo		
Totalmente	Em parte	Um pouco		Um pouco	Em parte	Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q4-10. Continuo nesta organização porque se saísse agora ficaria com a minha vida desorganizada

Discordo			Indiferente	Concordo		
Totalmente	Em parte	Um pouco	Um pouco	Em parte	Totalmente	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q4-11. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização

Discordo			Indiferente	Concordo		
Totalmente	Em parte	Um pouco	Um pouco	Em parte	Totalmente	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Q4-12. Neste momento, para mim ficar na organização é mais uma questão de necessidade do que de desejo

Discordo			Indiferente	Concordo		
Totalmente	Em parte	Um pouco	Um pouco	Em parte	Totalmente	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Agora que terminou apenas lhe pedimos para efeitos de tratamento estatístico que nos indique os seguintes dados :

Dados pessoais	Q5- Idade	Q-12Anos na Empresa	Q6-Género :	Q13-Região de Trabalho
	Até 24 anos <input type="checkbox"/>	Menos de 6 meses <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>	Norte <input type="checkbox"/>
	De 25 a 29 <input type="checkbox"/>	6 meses a 1 ano <input type="checkbox"/>	Feminino <input type="checkbox"/>	Centro <input type="checkbox"/>
	De 30 a 39 <input type="checkbox"/>	Entre 1 a 3 anos <input type="checkbox"/>		Lisboa <input type="checkbox"/>
	De 40 a 49 <input type="checkbox"/>	Entre 3 a 5 anos <input type="checkbox"/>		Sul <input type="checkbox"/>
	Mais de 50 <input type="checkbox"/>	Mais de 5 anos <input type="checkbox"/>		
	Q7-Estado Civil :	Q8-Filhos :	Q10-Conjuge ou pessoa com quem vive	
	Casado/União <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Tem emprego estável <input type="checkbox"/>	
	Solteiro <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>	Tem emprego precário <input type="checkbox"/>	
	Div/separado <input type="checkbox"/>	Se sim, dependem economicamente do seu agregado familiar?	Não tem emprego de momento <input type="checkbox"/>	
	Viuvo <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	Q9-Pessoas a cargo	
		Sim <input type="checkbox"/>	Tem outras pessoas a seu cargo?	
	Em parte <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>		
		Sim <input type="checkbox"/>		
Q11-Habilitações Académ.	Q14-Horário de Trabalho			
Inferior ou igual ao 12º ano <input type="checkbox"/>	Full Time <input type="checkbox"/>			
Frequência de Ensino Superior <input type="checkbox"/>	Part-time <input type="checkbox"/>			
Igual ou superior a Licenciatura <input type="checkbox"/>				
Q15-Funções	Q-16Contrato de Trabalho			
Gestão/Coordenação <input type="checkbox"/>	Efectivo na Empresa <input type="checkbox"/>			
Supervisão/Chefe de equipa <input type="checkbox"/>	A Termo Certo <input type="checkbox"/>			
Técnicas / Especializadas <input type="checkbox"/>	Efectivo na Empr. Trab. Temporário <input type="checkbox"/>			
Operacionais / Apoio <input type="checkbox"/>	A termo na Empr Trab. Temporário <input type="checkbox"/>			
Obrigado pela sua colaboração				