

Análisis comparativo de clima laboral entre personal de *outsourcing* y el de tiempo completo

SERGIO M. MADERO GÓMEZ*, RICARDO FLORES ZAMBADA**, CARLOS ANTONIO BARRIENTOS LOYA***

Actualmente, las empresas han cambiado sus estrategias con respecto a la relevancia de la reducción de los costos propios de la operación de la empresa para seguir siendo competitivos en su ramo industrial. Una de estas estrategias de austeridad es la reducción de personal,¹ sin despedir a la mayoría de sus empleados ni reduciendo los sueldos de los que trabajaban ahí; adoptaron formas distintas en el proceso de contratación de sus trabajadores.²

Las organizaciones buscan empleados de *outsourcing* que proporcionen una ventaja competitiva,³⁻⁸ pues indican que en una época en la que se vuelve muy caro proveer a los empleados de prestaciones y beneficios, como salud, contratos de largo tiempo y pensiones atractivas, estas maneras de empleo a través de terceros y de agencias de contratación de personal ganan popularidad en muchos lugares.

Pero esto no es sólo el proceso de contratar personas de una manera distinta y en un régimen diferente y moderno, además de pensar que el problema está solucionado, ya que pueden surgir nuevos problemas a partir de la solución de otro;⁹ se menciona que las organizaciones gozan de flexibilidad y de una aparente reducción de los costos, debido principalmente a la contratación de personal de *outsourcing*.

Las organizaciones clientes de contratistas de empleados temporales desean específicamente trabajadores dispuestos a dar un extra por la compañía.^{3,10} Aunque ésta sea la intención de las organizaciones en la actualidad, en ocasiones se observa un buen trabajo de las personas que pertenecen al *outsourcing*; sin embargo, si se analiza y examina detalladamente desde la perspectiva de la gestión de los procesos de recursos humanos, se encuentra que los pobres esquemas de compensaciones y la poca seguridad en el empleo provoca que muchos trabajadores contratados bajo el esquema de *outsourcing* no obtengan los resultados esperados.^{11,12}

Con el desarrollo de la presente investigación se pretende identificar las diferentes percepciones de la organización de los trabajadores, de acuerdo al tipo de contratación que se tenga.

Problemática

La falta de resultados positivos de muchos trabajadores del *outsourcing* se asocia con diversos factores como no tener una expectativa para alcanzar un contrato a largo plazo o un compromiso mutuo en la relación con la organización a la que presta el servicio, de esta manera la relación se define sólo como un intercambio económico.

Otro problema que estos trabajadores presentan es que a diferencia de los empleados permanentes, los empleados de *outsourcing* trabajan para dos patrones al mismo tiempo,^{3,13} y presentan una ambigüedad en sus superiores sin identificar un claro liderazgo para alcanzar sus metas y objetivos previamente definidos.

Además, para los trabajadores con el esquema de *outsourcing*, un factor relevante a considerar al momento de tomar la decisión de obtener un empleo son las oportunidades de desarrollo,¹⁴ ya que esto afecta principalmente a los jóvenes que inician su carrera laboral debido al desconocimiento de las implicaciones que esto tiene.

Ahora bien, la satisfacción no es un tema que se deba dejar de lado si hablamos de empleados de *outsourcing*, ya que este parámetro se afecta visiblemente en este tipo de trabajadores,¹⁵ pues los empleados que no son de planta se han asociado con un rol más alto de ambigüedad en los roles que desempeña menor satisfacción en su empleo y mayor cantidad de aflicciones psicológicas.

En el aspecto de la satisfacción, se menciona que mantiene una estrecha relación ambos grupos y el problema de los sueldos y salarios, ya que las retribuciones entre los empleados de *outsourcing* y los empleados de planta no es la misma.

También se menciona que este problema no sólo impacta a los trabajadores del *outsourcing*, también impactará a los

* Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

** Universidad Autónoma de Guadalajara.

*** EGADE Business School.

Contacto: smadero@itesm.mx

trabajadores permanentes en algún momento, debido a que en cualquier instante se les puede cambiar de lugar de trabajo en la empresa, o bien terminar su relación laboral.¹⁶

Estos trabajadores son afectados de diversas maneras, ya que en ocasiones la entrada de personal de *outsourcing* en una empresa se recibe como una invasión en los territorios de los empleados de planta.^{17,18}

De acuerdo con lo anterior, se ha planteado en la investigación la siguiente hipótesis: “Los trabajadores de *outsourcing* perciben que existen diferencias en los aspectos relacionados con el clima o ambiente laboral con respecto a los trabajadores de planta en la organización en la que prestan sus servicios”.

Marco teórico

Es muy necesario conocer las diferentes formas en las que se puede contratar a una persona por un tiempo determinado o de manera eventual,¹⁴ pues este tipo de contrato que ha estado típicamente caracterizado por proveer la mínima seguridad en el empleo, en la continuidad y en la previsibilidad,^{13,19,20} motivo por el cual el tema de *outsourcing* es de interés, relevancia y de un debate constante entre los diversos sectores empresariales, ya que tiene una diversidad muy amplia de implicaciones.

Se pueden analizar otras definiciones de este tipo de empleo,^{17,22} pues los trabajadores flexibles se definen como temporales, contratados por periodos de tiempo cortos y considerados como alternativas en la mano de obra para ajustar y apoyar a los trabajadores regulares en sus actividades durante su jornada laboral, con la finalidad de lograr sus metas y objetivos.

Para el análisis de la investigación se denominará a éstos los *trabajadores arrendados*, ya que es la definición que más se puede adaptar y más claridad aporta para llevar a un buen término este estudio.

El término “trabajo eventual” fue primeramente descrito por Autrey Freeman, en una conferencia en 1985 acerca de seguridad del empleo para describir una técnica de administración de emplear trabajadores sólo cuando hubiera una demanda directa e inmediata de sus servicios.^{23,24}

Hay varias clasificaciones del trabajo eventual, las cuales incluyen los trabajos de tiempo parcial, actividades temporales y los trabajos de contrato independiente o de tiempo establecido.²⁵⁻²⁸

Por otra parte,²⁹ se señalan estas perspectivas de trabajo eventual o el esquema de *outsourcing* como desventaja, pues

son actividades que implícita y explícitamente gozan muy poco de los beneficios que se otorgan a los trabajadores de tiempo completo y, generalmente, se asocian con el estándar de las distintas posiciones de tiempo completo de una empresa, relacionadas principalmente en términos de condiciones y ambiente laboral.

Serán objeto del estudio de acuerdo con esta clasificación los trabajadores arrendados, los subcontratados y los casuales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Al considerar las recomendaciones sobre los diversos aspectos relacionados con el proceso metodológico,³⁰ el presente es un estudio transversal, pues se recolectan datos en un tiempo único, de carácter correlacional; la población de la investigación son personas que trabajan en empresas del área de las telecomunicaciones o de las tecnologías de información de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México, es una muestra no probabilística a conveniencia, basada en aquellos empleados que pertenecen a las funciones “core” de la empresa, es decir, que son parte de la cadena productiva, principalmente de los departamentos de sistemas, ensamble, comunicaciones y producción.

Para el diseño del instrumento de medida se utilizaron algunos trabajos en los que se incluían escalas que podían ser útiles en la investigación,³¹⁻³⁶ las cuales se revisaron y se integraron en el cuestionario final para medir las variables que se plantean en la investigación, siendo 44 reactivos en escala tipo Likert de cuatro puntos, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 4 “totalmente de acuerdo”, y cinco reactivos para los datos demográficos, siendo en total 49 reactivos.

En seguida se menciona la definición de las diversas variables utilizadas en la investigación, que han servido de apoyo para su desarrollo y seguimiento:³¹

Valoración/Reconocimiento (V/R). El sentimiento de saberse valorado por la organización del trabajador, con respecto a sus actividades y aportaciones en su lugar de trabajo. Es un aspecto importante para el éxito de las estrategias corporativas de la empresa. Para su medición se utilizaron cuatro reactivos como “La empresa valora mi contribución hacia ella”, “La empresa aprecia cualquier esfuerzo extra de mi parte”.

Apoyo organizacional percibido (AOP). Es la percepción de los trabajadores de que la empresa muestra interés en ofrecerle las herramientas suficientes para su trabajo y lograr los objetivos planteados. Para medir ésta variable se utilizaron cuatro reactivos como “Existe la ayuda necesaria de la empre-

sa si tengo algún problema en mi trabajo”, “Cuento con el mobiliario y espacio necesario para realizar mi trabajo”.

Oportunidades de desarrollo (OD). Se refiere a las alternativas para crecer en la organización a través del tiempo, son las promociones o ascensos que se otorgarían a los empleados. Para su medición se utilizaron cuatro reactivos como “Tengo oportunidades para desarrollar nuevas habilidades en esta empresa”, “Tengo oportunidades para tener un mejor empleo en este lugar”.

Satisfacción en el trabajo (ST). Es la forma de identificar cuando el trabajador se siente bien con todo lo relacionado a su posición de trabajo; saber si le gusta lo que hace, si cumple con sus expectativas, es parte relevante de la estabilidad laboral de la persona. Se utilizaron cuatro preguntas para su medición como “Mi trabajo cumple con mis expectativas personales”, “Me gusta el trabajo que realizo”.

Trato igualitario (TI). Está muy relacionado con los aspectos de justicia, es la percepción del trabajador cuando por alguna determinada situación se le afecta injustamente en su desempeño o en su relación con los demás. Para su medición se utilizaron cuatro reactivos como “Las decisiones en el trabajo son aplicadas de forma consistente en todos los empleados involucrados”, “Se me trata con imparcialidad e igualdad en comparación con otros empleados”.

Ingresos y seguridad (IS). Es un aspecto fundamental en el proceso de empleo, es la retribución otorgada al trabajador a cambio del servicio realizado en la empresa, al ofrecerle un sentimiento de seguridad en su lugar de trabajo. Se usaron cinco reactivos; por ejemplo, “El paquete de prestaciones y beneficios que otorga la empresa es competitivo”, “El sueldo que percibo por mi trabajo es justo si se compara con el trabajo que hago”.

Estabilidad en el empleo (EE). Se refiere a la manera en que un trabajador confía en que sus actividades en su puesto son relevantes para la empresa y de alguna manera se observa que el esfuerzo realizado afecte el desempeño y los resultados. Se midió con cuatro reactivos, por ejemplo, “Podré mantener mi empleo actual tanto como yo lo desee”, “La empresa es sólida y me dará empleo por mucho tiempo”.

El *compromiso organizacional*, una fuerza de identificación relativa de un individuo con el involucramiento en una organización, se clasifica en tres: afectivo (cinco reactivos); de continuidad (cinco reactivos) y normativo (cinco reactivos).³²

Participantes

De las 153 personas de la muestra, 72% pertenece al género

masculino (110) y 28% al género femenino (43); 55% es casado (89) y 45% solteros (64); asimismo, 84% tiene menos de 35 años de edad (129), 66% tiene estudios de nivel profesional (101); finalmente, 61% ofrece servicios de *outsourcing* (91) y 39% es personal de tiempo completo.⁶⁰

RESULTADOS

En esta sección del documento se realizan los análisis estadísticos necesarios para conocer los aspectos en los cuales existen diferencias entre el personal que trabaja de *outsourcing* y el que trabaja formalmente en la empresa.

Es importante mencionar que los resultados mostrados a continuación son derivados únicamente de la muestra de trabajadores de la industria de telecomunicaciones que participaron en esta investigación y no pueden generalizarse para toda la población.

Para este apartado se realizó un análisis para las diferencias de medias (One-way Anova) de los empleados arrendados ($n=60$) y los empleados de planta ($n=93$), lo cual arroja los siguientes resultados:

Tabla I. Promedios de las variables.

	Prom. muestra	Empleado arrendado	Empleado planta
V/R	2.81	2.55	3.22
AOP	3.07	2.80	3.12
OD	2.71	2.47	3.08
ST	2.69	2.37	3.18
TI	2.60	2.37	2.97
I/S	2.44	2.09	2.98
EE	2.70	2.54	2.94

Fuente: Elaboración propia.

Para la variable valoración/reconocimiento puede mencionarse una diferencia estadísticamente significativa entre los dos grupos de trabajadores, $F(1, 152)=55.83$, $p<.001$, debido principalmente a que las personas con una relación laboral más estable perciben que se valora más su participación y que los superiores reconocen su trabajo.

En lo que respecta al apoyo organizacional percibido, los resultados indican una diferencia estadísticamente significativa $F(1, 152)=31.70$, $p<.001$, lo cual significa que a los trabajadores arrendados no se les brinda todo el apoyo necesario para realizar su trabajo en la empresa donde prestan sus servicios.

Por otra parte, en las oportunidades de desarrollo también se observan diferencias, $F(1, 152)=41.06$, $p<.001$, estadísti-

camente significativas, ya que los empleados de planta perciben que tienen mejores oportunidades de desarrollo en su empresa en comparación con los empleados arrendados.

En cuanto a la satisfacción del empleo, se perciben diferencias entre estos grupos de empleados, $F(1, 152)=76.36$, $p<.001$, lo cual es un factor relevante en el ambiente laboral. Para la variable de trato igualitario, se observan diferencias estadísticamente significativas, $F(1, 152)=79.89$, $p<.001$, por lo que se diría que los trabajadores de planta perciben que se les trata mejor que a los trabajadores arrendados.

Ahora bien, en la variable “ingresos”, se observa una diferencia estadísticamente significativa en las percepciones sobre los aspectos económicos, $F(1, 152)=83.87$, $p<.001$, lo cual genera un sentimiento de injusticia en el lugar de trabajo.

Finalmente, los resultados de la variable “estabilidad” en el empleo indican que sí hay una diferencia estadísticamente válida entre los dos grupos de trabajadores, $F(1, 152)=46.81$. En seguida se muestran los resultados de otras pruebas con los datos demográficos interesantes de analizar.

Tabla II. Resultados (F) de la prueba ANOVA.

	Edad	Estado civil	Nivel académico
V/R	7.17*	26.28***	279.03***
AOP	8.97***	8.92**	26.64***
OD	4.22*	7.56**	209.21***
ST	12.34***	10.41**	68.18***
TI	11.41***	24.80***	134.10***
I/S	7.15**	19.80***	113.51***
EE	7.27***	13.91***	28.27***
	GL 2	GL 1	GL 1

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

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la edad, en todas las variables, las personas mayores de 35 años presentaron los promedios más altos, mientras que los casados presentaron las mayores diferencias con respecto a los solteros. La siguiente variable demográfica corresponde al nivel académico, y destaca que las personas con mayor escolaridad, es decir, profesional y posgrado, presentan las mayores diferencias; asimismo, en cuanto al género de los participantes, no se mostraron diferencias estadísticamente significativas en ninguna variable.

Con los resultados antes mencionados, se comprueba la hipótesis planteada en la investigación, y se confirman las diferencias en las variables relacionadas con el clima o ambiente laboral entre personal de *outsourcing* y el personal de planta en las organizaciones.

Con base en los resultados obtenidos en el análisis de correlaciones, se observa que para el compromiso afectivo las siete variables de la investigación muestran relaciones positivas, y destacan la satisfacción en el empleo $r(151)=0.60$, $p<0.001$, ingresos/seguridad $r(151)=0.65$, $p<0.001$ y el trato igualitario $r(151)=0.72$, $p<0.001$.

Por otra parte, en los indicadores de correlación de las variables con el compromiso normativo, existe un comportamiento similar en los resultados, es decir, las variables que mantenían los porcentajes de relación entre ellas fueron las mismas; esto es, la satisfacción en el empleo $r(151)=0.67$, $p<0.001$, ingresos/seguridad $r(151)=0.68$, $p<0.001$ y el trato igualitario $r(151)=0.80$, $p<0.001$.

Tabla III. Coeficientes de correlación.

	Compromiso organizacional	
	Afectivo	Normativo
V/R	0.55***	0.60***
AOP	0.36***	0.37***
OD	0.58***	0.66***
SE	0.60***	0.67***
TI	0.72***	0.80***
I/S	0.65***	0.68***
EE	0.48***	0.58***

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

Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En esta investigación se presentan los resultados de un conjunto de variables del clima o ambiente laboral, relacionados con comportamiento organizacional de los empleados arrendados y los empleados de planta únicamente de las empresas del giro de las telecomunicaciones y de sistemas de información, y no es posible inferir conclusiones hacia otros sectores industriales. Es importante destacar que de acuerdo con los datos obtenidos en la investigación, la percepción de los empleados arrendados acerca de las condiciones de trabajo y de la calidad de su empleo, en comparación con la percepción de los empleados de planta, es muy distinta.³⁷

En lo que respecta a los ingresos económicos, es decir, los aspectos de compensaciones, se observa que es menor en los trabajadores arrendados, esto es un factor que genera inestabilidad en el ambiente de trabajo.^{38,39}

De manera general, es un gran compromiso para los líderes empresariales ofrecer el apoyo, las herramientas y las condiciones para que las personas realicen de la mejor manera su trabajo;⁴⁰ y el ambiente es uno de los puntos esenciales en la vida laboral, para lo cual debe ser igual para todos los trabajadores, sin importar el tipo de contratación que se tenga; pero desde un punto de vista crítico, se debe considerar que el ambiente lo crean y desarrollan los empleados mismos y no la organización, y destaca la relevancia de mantener de la mejor manera las relaciones interpersonales.

De acuerdo a la gran variedad de implicaciones del tema de *outsourcing*, es necesario considerar, para investigaciones futuras, seguir analizando las diversas implicaciones que se presentan, ya sea desde el punto de vista empresarial, legal, laboral, económico y de responsabilidad social, entre otros factores más.

Es conveniente enfocarse en mejorar las prácticas y los procesos propios de la función de recursos humanos en las empresas prestadoras de servicios de *outsourcing* o arrendamiento de personal, pues a lo largo del artículo se observan las actuales áreas de oportunidad en esa área, y se pretende analizar que esta alternativa es una buena estrategia a seguir. Sin embargo, se debe enfocar en que se mejoren las condiciones del trabajador y no enfocarse únicamente en los resultados económicos de la empresa prestadora del servicio de *outsourcing*.

RESUMEN

Hoy en día las empresas buscan nuevas formas de trabajo para reducir los costos, y afectan principalmente la fuerza laboral. Para la presente investigación cuantitativa se muestra que diversos factores del clima laboral afectan el desempeño y el compromiso de las personas en su trabajo, ya sea como empleados de planta o como empleados arrendados (que ofrecen servicio de *outsourcing*). En una muestra de 153 personas que trabajan en Monterrey, Nuevo León, México, se observó que las oportunidades de desarrollo, satisfacción, trato igualitario y estabilidad muestran diferencias estadísticamente significativas entre los dos grupos (planta y *outsourcing*).

Palabras clave: Outsourcing, Ambiente laboral, Actitudes, Comportamiento del trabajador, Recursos humanos.

ABSTRACT

Currently companies seek new working strategies with which to reduce costs, thus affecting in most cases the workforce.

The present research suggests that many factors within the working environment can affect the performance and commitment of people within the organization, whether it may be as a full-time employee or as an outsourced employee. In a sample of 153 people working in Monterrey, Mexico, we observed that areas such as opportunities for development, worker satisfaction, equal treatment, and stability showed statistically significant differences between the two groups (full time and outsourcing).

Key words: Outsourcing, Workplace environment, Attitudes, Human Behavior, Human Resources Management.

REFERENCIAS

1. Madero G, Sergio M. (2011), "Ambiente laboral, estrategias de austeridad y criterios de excelencia, usadas en situaciones de crisis desde la perspectiva del trabajador". Revista Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, 53, pp. 49-55.
2. Kalleberg, Arne L. (2009), "Rethinking The Sociology Of Work, Workers And The Workplace", Labour & Industry, 19(3), pp. 29-48.
3. Moorman, Robert H., Harland, Lynn K. (2002), "Temporary Employees as Good Citizens: Factors Influencing Their OCB Performance", Journal of Business and Psychology, 17(2), pp. 171-187.
4. Nayar, Nandkumar. y Willinger, G. Lee (2001), "Financial Implications of the Decision to Increase Reliance on Contingent Labor", Decision Sciences, 32(4), pp. 661-681.
5. Golden, Lonnie, Wiens-Tuers, Barbara. (2008), "Overtime Work and Wellbeing at Home", Review of Social Economy, 66(1), pp. 25-49.
6. Wheeler, Anthony R. Buckley, M. Ronald (2001), "Examining the motivation process of temporary employees: A holistic model and research framework", Journal of Managerial Psychology, 16(5/6), pp. 339-354.
7. Cooper, Scott F. (1995), "The expanding use of the contingent workforce in the America", Employee Relations Law Journal, 20(4), pp 525-539.
8. Wiley, Carolyn (1995), "A comparison of seven national temporary and staffing agencies", Employment Relations Today, 22(2), pp. 69-91.
9. Liden, Robert C.; Wayne, Sandy J.; Kraimer, Maria L., Sparrowe, Raymond T. (2003), "The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization", Journal of organizational behavior, pp. 609-625.
10. Ward, Kevin; Grimshaw, Damian; Rubery, Jill, Beynon, Huw (2001), "Dilemmas in the management of temporary work agency staff", Human Resource Management Journal, 11(4), pp. 3-21.
11. Hudson, Ken (2001), "The Disposable Worker", Monthly Review, 52(11), pp. 43-55.
12. Redpath, Lindsay; Hurst, Deborah, Devine, Kay (2009), "13. 14. Knowledge workers, managers, and contingent employment relationships", Personnel Review, 38(1), pp. 74-89.
13. Haden, Stephanie; Caruth, Donald L., Oyler, Jennifer D. (2011), "Temporary and Permanent Employment in Modern Organizations", Journal of Management Research, 11(3), pp. 145-158.
14. Krauz, Moshe (2000), "Effects of short- and long-term prefer for temporary work upon psychological outcomes", International Journal of Manpower, 2000.

15. Virtanen, M. Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., Ferrie, J. E. (2003), "From insecure to secure employment: changes in work, health, health related behaviours, and sickness absence". *Occupational and Environmental Medicine*, 60(12), pp. 948-953.
16. Gossett, Loril M. (2001), "The Long-Term Impact of Short-Term Workers", *Management Communication Quarterly*, 15(1), pp. 115-120.
17. Wiens-Tuers, Barbara A. (2001), "Employee Attachment and Temporary Workers", *Journal of Economic Issues*, 35(1), pp. 45-60.
18. Wiens-Tuers, Barbara A. y Hill, Elizabeth T. (2002), "How Did We Get Here from There? Movement into Temporary Employment", *Journal of Economic Issues*, 36(2), pp. 303-311.
19. Beard, Kathy M. y Edwards, Jeffrey R. (1995), "Employees at Risk: Contingent Work and the Psychological Experience of Contingent Workers", *Journal of Organizational Behavior* (1986-1998), pp. 109-127.
20. Kalleberg, Arne L. (2009a), "Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition", *American Sociological Review*, 74(1), pp. 1-22.
21. Bishop, James W.; Goldsby, Michael G. y Neck, Christopher (2002), "Who goes? Who cares? Who stays? Who wants to? The role of contingent workers and corporate layoff practices", *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), pp. 298-315.
22. Lips, Brad (1998), "Temps and the labor market", *Regulation*, 21(2), pp. 31-39.
23. Polivka, Anne E. (1996), "A profile of contingent workers", *Monthly Labor Review*; 119(10), pp. 10-21.
24. Polivka, Anne E. (1996a), "Contingent and alternative work arrangements, defined", *Monthly Labor Review*; 119(10), pp. 3-9.
25. Kalleberg, Arne L. (2000), "Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work", *Annual Review of Sociology*, 26, pp. 341-365.
26. Kalleberg, Arne L.; Reskin, Barabara F. y Hudson, Ken. (2000), "Bad Jobs in America: Standard and Nonstandard Employment Relations and Job Quality in the United States", *American Sociological Review*, 65(2), pp. 256-278.
27. Rubery, Jill; Ward, Kevin. y Grimshaw, Damian (2005), "The changing employment relationship and the implications for quality part-time work", *Labour & Industry*, 15(3), pp. 7-28.
28. Gossett, Loril M. (2006), "Falling Between the Cracks: Control and Communication Challenges of a temporary workforce", *Management Communication Quarterly*, 19(3), pp. 376-415.
29. Ghio, R. S. (2002), "Contingent workers and employee benefits: Do you know who your employees are?", *Compensation and Benefits Review*, 34(3), pp. 68-73.
30. Hernández Sampieri, R.; Fernández, Collado C. y Baptista, L. (2010) "Metodología de la investigación", Mc Graw-Hill 5ª. edición, México.
31. Flores Z., Ricardo (2001), "Dinámica del comportamiento del trabajador mexicano: un enfoque inductivo", ponencia presentada en el XII Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y el IX Iberoamericano de Recursos Humanos, Acapulco, México.
32. Meyer, John P. y Allen, Natalie J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89.
33. Preuss, Gil A. y Lautsch, Brenda A. (2002). "The effect of formal versus informal job security on employee involvement programs". *Relations Industrielles*, 57(3), pp. 517-541.
34. George, Elizabeth. (2003). "External solutions and internal problems: The effects of employment externalization on internal workers' attitudes". *Organization Science*, 14(4), pp. 386-402.
35. Liden, Robert C; Wayne, Sandy J; Kraimer, Maria L. y Sparrowe, Raymond T. (2003). "The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization". *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), pp. 609-625.
36. Madero Gómez, S.M. (2012). "La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral" *Revista CiENCIUANL*, 15(1), pp. 93-100.
37. Xiaoke (Chuck) Yang. (2012), "Contingent Worker, Permanent Loser?—How Perceived Trust Shapes Communication between Contingent Workers and Standard Workers in Knowledge-based Organizations", *International Journal of Business and Social Science*, 3(8), pp. 172-180.
38. Bosch, Josep Ma Argilés y Blandón García, Josep (2011), "The influence of size on cost behaviour associated with tactical and operational flexibility*/Tamaño y comportamiento de los costes en situaciones de flexibilidad táctica y operativa", *Estudios de Economía*, 38(2), pp. 419-455.
39. Moorman, Robert H; Blakely, Gerald L; Niehoff, Brian P. (1998). "Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?". *Academy of Management Journal*, 41(3), pp. 351-357.
40. Erdogan, Berrin; Kraimer, Maria L., y Liden, Robert C. (2004). "Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support". *Personnel Psychology*, 57(2), pp. 305-332.

*Recibido: 18/08/14
Aceptado: 16/01/15*