

UNIVERSIDAD DE SALAMANCA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL Y
ANTROPOLOGÍA



TESIS DOCTORAL

**ESTUDIO DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO “TRÁETE UN AMIGO” EN
EL SECTOR DE LAS EMPRESAS DE
TRABAJO TEMPORAL**

Autor: Lorenzo Rivarés Sánchez

Director: Dr. Luis González Fernández

Salamanca 2009

UNIVERSIDAD DE SALAMANCA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL Y
ANTROPOLOGÍA

TESIS DOCTORAL

**ESTUDIO DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO “TRÁETE UN AMIGO” EN
EL SECTOR DE LAS EMPRESAS DE
TRABAJO TEMPORAL**

Lorenzo Rivarés Sánchez
Doctorando

Doctor Luis González Fernández
Director

Salamanca 2009



**VNIVERSIDAD
D SALAMANCA**

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
SOCIAL Y ANTROPOLOGIA**

Dr. Luis GONZÁLEZ FERNÁNDEZ
Campus Unamuno. Edificio FES. 37007 -
Salamanca Telf. 923 294640 Ext. 3116 E-
mail: lgf@usal.es

**INFORME SOBRE LA TESIS DOCTORAL REALIZADA POR D. LORENZO RIVARÉS
SÁNCHEZ DE TITULADA “ESTUDIO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO `TRÁETE A UN
AMIGO´ EN EL SECTOR DE LAS EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL”.**

El presente escrito constituye el informe razonado sobre la Tesis Doctoral presentada por D. Lorenzo Rivarés Sánchez titulada “Estudio del proceso de reclutamiento `Tráete un amigo´ en el sector de las Empresas de Trabajo Temporal” realizada en el Departamento de Psicología Social y Antropología de la Universidad de Salamanca bajo mi dirección. En este sentido, entiendo que, tanto teórica como metodológicamente, la Tesis Doctoral presentada cumple todos los requisitos exigibles a un trabajo de investigación realizado dentro de las disciplinas de las ciencias sociales y, por lo tanto, puede ser defendida públicamente como TESIS DOCTORAL PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR.

La valoración de una Tesis Doctoral debe hacerse, desde nuestro punto de vista, desde dos perspectivas complementarias. Por un lado deben valorarse los aspectos formales y, por otro, el contenido.

En relación con los aspectos formales la Tesis Doctoral presentada se ajusta al formato exigible en un trabajo de investigación. Se compone de dos partes, una teórica y otra empírica, perfectamente integradas. Así mismo, el lenguaje, la forma de referenciar y los aspectos más cuantitativos están desarrollados de manera adecuada.

En cuanto al contenido el trabajo presentado por el doctorando aborda uno de los temas más relevantes dentro de la Dirección de Recursos Humanos como son los procesos de selección y, específicamente, en el ámbito de las Empresas de Trabajo Temporal. En este sentido es de destacar, por un lado, el minucioso y exhaustivo análisis de la situación y marco jurídico de las Empresas de Trabajo Temporal y, por otro, el esfuerzo teórico llevado a cabo para desarrollar un modelo explicativo de los procesos implicados en el método de selección conocido como `Tráete un amigo´. En este punto encontramos, sin duda, una de las principales aportaciones de la presente Tesis Doctoral. Una vez desarrollado el modelo heurístico el doctorando realiza una investigación empírica para su validación. De esta investigación debemos destacar lo novedoso del planteamiento y lo riguroso de la metodología utilizada. El diseño de investigación así como la metodología utilizada evidencian la sofisticación, rigor y calidad de la investigación realizada.

Por todo lo cual, y para que cumpla los efectos debidos, firmo el presente INFORME POSITIVO en Salamanca a 4 de noviembre de 2009.

Fdo. Luis GONZALEZ FERNÁNDEZ
Director de la Tesis Doctoral

DEDICATORIA

Nadie tiene derecho a valorar a una persona, ningún sistema de pronosticar el comportamiento laboral lo pronostica al 100%. La selección es el proceso por el que pronostica el comportamiento laboral de un candidato, siempre con el respeto que merece toda persona y siempre sabiendo que todo el comportamiento laboral es imposible predecirlo y, por tanto, el componente ético debe presidir todo proceso de selección.

A mis hijos, a mi mujer, a mi familia, a Antonio Manero, Pilar Bolea, Germán Palacios, a todos los que me han dirigido, a todos los que he tenido el honor de dirigir, a mis compañeros de trabajo... del primero de vuestros discípulos y el último de los maestros. Muchas gracias.

AGRADECIMIENTOS

A Luis González Fernández, no sólo por su siempre acertada orientación sobre cómo afrontar el estudio y la investigación, sino especialmente por el apoyo constante, la paciencia infinita y la fe en que este proyecto acabase en éxito. Han sido 14 años excelentes.

A Pedro Payrós, Director de Recursos Humanos de las empresas Lackey y Vitrogar, por su tiempo y su disponibilidad a estudiar actitudes de trabajadores de su responsabilidad.

A José Manuel Arregui, Jefe de Recursos Humanos de la empresa Mivisa, por tiempo y su disponibilidad a estudiar actitudes de trabajadores de su responsabilidad.

A Pablo Sabater, Gerente de la empresa Proersa Cosmetics, por su tiempo y su disponibilidad a estudiar actitudes de trabajadores de su responsabilidad.

A José Ángel Rico, Jefe de Recursos Humanos de la empresa Danona (Cooperativa Mondragón), por su tiempo y su disponibilidad a estudiar actitudes de trabajadores de su responsabilidad.

A Luis Alvira, Jefe de Recursos Humanos de la empresa Johnson Controls (Zaragoza), por su tiempo y su disponibilidad a estudiar actitudes de trabajadores de su responsabilidad.

A Patricia López, Directora Nacional de Flexiplan ETT, SA., por aprobar este estudio a nivel nacional y apoyar tanto su desarrollo técnico como su plan de prospección comercial.

A Silvia Urriza, Coordinadora Técnica de Flexiplan ETT para Cataluña, y Anna Pintó, Directora del Centro de Selección y Empleo del Grupo Eulen de Barcelona, por decir que van a colaborar y por colaborar efectivamente en todo aquello que he podido necesitar para sacar este proyecto adelante.

INDICE DE CONTENIDO

PARTE 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Definición de ETT.	Pg. 3
1.2. Funciones de las ETT.	Pg. 6
1.3. Proceso de reclutamiento “tráete un amigo”.	Pg. 12

PARTE 2. CONCEPTO ETT

2.1. Desarrollo del mercado ETT	
2.1.1. Introducción Histórica sobre el desarrollo del Mercado de Empresas de Trabajo Temporal.	Pg. 21
2.1.2. Desarrollo del mercado laboral.	Pg. 30
2.1.2.1. Número de trabajadores dados de alta en Seguridad Social.	Pg. 31
2.1.2.2. Efectivos temporales vs. indefinidos.	Pg. 33
2.1.2.3. Tasa de actividad, ocupación y desempleo.	Pg. 39
2.1.2.4. Formación.	Pg. 42
2.1.2.5. Nacionalidad de trabajadores contratados.	Pg. 44
2.1.2.6. Salarios mínimos y medios nacionales.	Pg. 45
2.1.2.7. Rasgos del mercado de trabajo.	Pg. 46
2.1.2.8. Número de ETT.	Pg. 49
2.1.2.9. Número de trabajadores puestos a disposición.	Pg. 51
2.1.2.10. Número de contratos registrados en el INEM.	Pg. 53
2.1.2.11. Número de contratos de puesta a disposición.	Pg. 54
2.1.2.12. Formación de los trabajadores puestos a disposición.	Pg. 58
2.1.2.13. Nacionalidad de los trabajadores contratados por las ETT.	Pg. 62
2.1.2.14. Atomización vs. Concentración: contratos según empresas y patronales.	Pg. 63

2.1.3. Posicionamientos frente a las Empresas de Trabajo Temporal	Pg. 63
2.1.3.1. Posicionamientos de negación y enfrentamiento a las ETT <i>posicionamientos CONTRA</i> .	Pg. 64
2.1.3.1.1. ETT que han jugado un papel contrario a la regulación del sector.	Pg. 65
2.1.3.1.2. Prácticas de empresas que han jugado un papel contrario a la regulación del sector.	Pg. 69
2.1.3.1.3. Sindicatos que han jugado un papel contrario a la regulación del sector.	Pg. 71
2.1.3.1.4. Partidos políticos que han jugado un papel contrario a la regulación del sector.	Pg. 75
2.1.3.1.5. Otros agentes sociales que han jugado un papel contrario a la regulación del sector.	Pg. 77
2.1.3.1.6. Actos de violencia que han sufrido las ETT.	Pg. 80
2.1.3.2. Posicionamientos de colaboración y apoyo al sector ETT “posicionamientos PRO”.	Pg. 81
2.1.3.2.1. ETT que han jugado un papel de desarrollo a la regulación del sector ETT.	Pg. 82
2.1.3.2.2. Sindicatos que han jugado un papel de colaboración a la regulación del sector ETT.	Pg. 83
2.1.3.2.3. Partidos políticos que han jugado un papel de colaboración a la regulación del sector ETT.	Pg. 84
2.1.3.2.4. Empresarios que han jugado un papel de colaboración a la regulación del sector ETT.	Pg. 85
2.1.3.2.5. Trabajadores puestos a disposición que han jugado un papel de colaboración a la regulación del sector ETT.	Pg. 87
2.1.3.2.6. Otros agentes sociales que han jugado un papel de colaboración a la regulación del sector ETT.	Pg. 90
2.1.4. Desarrollo del mercado de las ETT según países	
2.1.4.1. Europa (Unión Europea).	Pg. 94
2.1.4.2. Alemania.	Pg. 104

2.1.4.3. Austria.	Pg. 106
2.1.4.4. Bélgica.	Pg. 107
2.1.4.5. Dinamarca.	Pg. 110
2.1.4.6. España.	Pg. 111
2.1.4.7. Finlandia.	Pg. 112
2.1.4.8. Francia.	Pg. 112
2.1.4.9. Gran Bretaña.	Pg. 116
2.1.4.10. Grecia.	Pg. 119
2.1.4.11. Holanda.	Pg. 121
2.1.4.12. Irlanda.	Pg. 123
2.1.4.13. Italia.	Pg. 124
2.1.4.14. Luxemburgo.	Pg. 126
2.1.4.15. Noruega.	Pg. 127
2.1.4.16. Portugal.	Pg. 128
2.1.4.17. Suecia.	Pg. 129
2.1.4.18. Suiza.	Pg. 130
2.1.4.19. Argentina.	Pg. 131
2.1.4.20. Australia.	Pg. 132
2.1.4.21. Colombia.	Pg. 132
2.1.4.22. Estados Unidos	Pg. 133
2.1.4.23. Uruguay.	Pg. 134
2.1.5. ETT en España.	
2.1.5.1. Tamaño de las ETT.	Pg. 135
2.1.5.2. Grado de especialización de las ETT.	Pg. 136
2.1.5.3. Distribución geográfica de las ETT.	Pg. 138
2.1.5.4. Inversión en sistemas de selección de las ETT.	Pg. 140
2.1.5.5. Adecco.	Pg. 141
2.1.5.6. Alta Gestión.	Pg. 145
2.1.5.7. Vedior Laborman.	Pg. 146
2.1.5.8 Flexiplan.	Pg. 148
2.1.5.9. People / Start People.	Pg. 149
2.1.5.10. Randstad.	Pg. 150

2.1.5.11. Manpower.	Pg. 153
2.1.5.12. Activa.	Pg. 155
2.1.5.13. Albecon Spain.	Pg. 156
2.1.5.14. Ananda Gestión.	Pg. 157
2.1.5.15. Aparicio Serveis Hostelería.	Pg. 157
2.1.5.16. Asset Work.	Pg. 157
2.1.5.17. Aura Sociedad Cooperativa Andaluza.	Pg. 158
2.1.5.18. Bicolan.	Pg. 159
2.1.5.19. Calider.	Pg. 159
2.1.5.20. Creyfs.	Pg. 160
2.1.5.21. Csel Servicios Profesionales a Empresas.	Pg. 161
2.1.5.22. Delineación y Asesoramiento.	Pg. 160
2.1.5.23. Denbolan.	Pg. 162
2.1.5.24. DPA Financial People	Pg. 162
2.1.5.25. Gesdem.	Pg. 163
2.1.5.26. Geserv Servicios.	Pg. 163
2.1.5.27. Grup Quatre Selecció.	Pg. 164
2.1.5.28. Grupompleo.	Pg. 164
2.1.5.29. Grupo Norte.	Pg. 165
2.1.5.30. Ipsoserv.	Pg. 166
2.1.5.31. Kelly Services Empleo.	Pg. 166
2.1.5.32. Labor-3.	Pg. 167
2.1.5.33. Lester.	Pg. 168
2.1.5.34. Mirava Consultores en Recursos Humanos.	Pg. 168
2.1.5.35. Pacto.	Pg. 169
2.1.5.36. Page Personnel.	Pg. 169
2.1.5.37. Professional Staff.	Pg. 170
2.1.5.38. Selección Selectiva.	Pg. 170
2.1.5.39. Select.	Pg. 171
2.1.5.40. Serpusa Coop. V. Ltda.	Pg. 172
2.1.5.41. Sherco Staff Hotel.	Pg. 173
2.1.5.42. Synergie.	Pg. 173

2.1.5.43. Telemarktel.	Pg. 173
2.1.5.44. Terra Fecundis.	Pg. 174
2.1.5.45. Tutor RRHH / Crit Interim.	Pg. 175
2.1.5.46. Unique Interim	Pg. 176
2.1.5.47. V2 Gestión de Empleo Temporal.	Pg. 176
2.1.6. Patronales de las ETT en España.	Pg.177
2.1.6.1. ACETT, Associació Catalana d'Empreses de Treball Temporal.	Pg. 178
2.1.6.2. AETT, Asociación Estatal de ETT.	Pg. 179
2.1.6.3. AETTCA, Asociación de Empresas de Trabajo Temporal Catalanas.	Pg. 180
2.1.6.4. AGETT, Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal.	Pg. 180
2.1.6.5. ANNET.	Pg. 182
2.1.6.6. ASETT, Asociación Sectorial de Empresas de Trabajo Temporal.	Pg. 182
2.1.6.7. Asociaciones Provinciales de Empresas de Trabajo Temporal (ETT). Murcia, Castellón y Alicante.	Pg. 183
2.1.6.8. CIETT, Confederación Internacional de Empresas de Trabajo Temporal (Confederation of Temporary Work Businesses).	Pg. 183
2.1.6.9. FEDETT, Federación de empresas de trabajo temporal.	Pg. 184
2.1.6.10. GEESTA.	Pg. 185
2.1.6.11. Fundación SINDETT	Pg. 186
2.1.6.12. UETT, Unión de Empresas de Trabajo Temporal.	Pg. 187
2.2. Desarrollo legal ETT	
2.2.1. Leyes y Decretos	
2.2.1.1. Antecedentes en el desarrollo legal de las ETT	Pg. 188
2.2.1.1.1. Antecedentes externos a España al desarrollo legal de las ETT.	
2.2.1.1.1.1. Introducción	Pg. 188
2.2.1.1.1.2. Organización Internacional del Trabajo.	Pg. 190

2.2.1.1.1.2.1. Convenio nº 88 de la OIT.	Pg. 192
2.2.1.1.1.2.2. Convenio nº 96 de la OIT.	Pg. 192
2.2.1.1.1.2.3. Convenio 181; Convenio sobre las agencias de empleo privadas	Pg. 194
2.2.1.1.1.2.4. Recomendación 188 sobre las agencias de empleo privadas	Pg. 197
2.2.1.1.1.3. Unión Europea	Pg. 197
2.2.1.1.1.3.1. Directiva 91/383/CEE Trabajo Temporal y Protección de la Salud y Seguridad en el Trabajo.	Pg. 202
2.2.1.1.1.3.2. El Trabajo Temporal Transfronterizo.	Pg. 204
2.2.1.1.2. Antecedentes en España al desarrollo legal de las ETT.	Pg. 205
2.2.1.1.2.1. Primera fase cesión de trabajadores como actividad lícita.	Pg. 205
2.2.1.1.2.2. Segunda fase cesión de trabajadores como actividad ilícita.	Pg. 207
2.2.1.1.2.2.1. L 8/1988 de Infracciones y Sanciones en el Orden Social.	Pg. 207
2.2.1.1.2.2.2. Ley de Relaciones Laborales de 8 de abril de 1976.	Pg. 208
2.2.1.1.2.2.3. Estatuto de los Trabajadores:	Pg. 208
2.2.1.1.2.2.3.1. Antecedentes del ET.	Pg. 209
2.2.1.1.2.2.3.2. Elementos de la definición legal.	Pg. 210
2.2.1.1.2.2.3.3. Efectos de la definición jurisprudencial.	Pg. 211
2.2.1.1.2.2.3.4. Responsabilidades administrativas.	Pg. 211
2.2.1.1.2.2.3.5. Responsabilidades penales.	Pg. 212
2.2.1.1.2.2.3.6. Desarrollo posterior del ET.	Pg. 213
2.2.1.1.2.3. Tercera fase cesión de los trabajadores como legal pero no regulada.	Pg. 213
2.2.1.1.2.3.1. Real Decreto Ley 18/1993.	Pg. 215

2.2.1.1.2.3.2. Ley 10/1994.	Pg. 216
2.2.1.1.2.3.3. Ley 11/1994.	Pg. 216
2.2.1.1.2.3.4. Instrumento de Ratificación del Convenio nº 181 de la OIT.	Pg. 217
2.2.1.1.2.4. Otras normativas que van a afectar de manera “indirecta” al sector de las ETT.	Pg. 218
2.2.1.1.2.4.1. Ordenanza General de Seguridad e Higiene en el Trabajo de 09-03-71.	Pg. 218
2.2.1.1.2.4.2. Real Decreto 2104/1984.	Pg. 219
2.2.1.1.2.5. Otras Cesiones Legales en el Ordenamiento Español.	Pg. 220
2.2.1.1.2.5.1. Relación laboral especial de los trabajadores portuarios.	Pg. 220
2.2.1.1.2.5.2. Relación laboral especial de los deportistas profesionales.	Pg. 221
2.2.1.1.2.5.3. Relación laboral especial de los trabajadores al servicio de la administración militar.	Pg. 221
2.2.1.1.2.5.4. Relación laboral especial de los penados en instituciones penitenciarias.	Pg. 222
2.2.1.1.2.5.5. Relación laboral común del personal al servicio de las compañías aéreas.	Pg. 222
2.2.1.1.2.5.6. Relación laboral común del personal perteneciente a empresas externas que desempeñan su trabajo en las administraciones públicas.	Pg. 223
2.2.1.1.2.5.7. Relación laboral común de trabajadores cuando está fundada en alguna disposición legal o pactada.	Pg. 223
2.2.1.1.2.5.8. Relación laboral común de trabajadores en supuestos en los que aparecían como elementos comunes la participación de administraciones públicas y producirse en el marco de programas de creación de empleo.	Pg. 224

2.2.1.1.2.5.9. Relación laboral común de trabajadores en trabajos de colaboración social.	Pg. 224
2.2.1.1.2.5.10. Relación laboral común de trabajadores incluidos en un Fondo de Promoción de Empleo.	Pg. 225
2.2.1.2. Legalidad “directa” a ETT	Pg. 225
2.2.1.2.1. Ley 14/1994 de 1 de junio por la que se regulan las empresas de trabajo temporal	Pg. 226
2.2.1.2.1.1. Concepto de empresa de trabajo temporal (Artículo 1 de la Ley)	Pg. 226
2.2.1.2.1.2. Autorización Administrativa (artículo 2 de la Ley).	Pg. 228
2.2.1.2.1.3. Garantía financiera (artículo 3 de la Ley)	Pg. 229
2.2.1.2.1.4. Supuestos de utilización (artículo 6 de la Ley)	Pg. 230
2.2.1.2.1.5. Duración de la contratación (artículo 7 de la Ley)	Pg. 230
2.2.1.2.1.6. Exclusiones a esta contratación (artículo 8 de la Ley)	Pg. 234
2.2.1.2.1.7. Información a los representantes de los trabajadores en la empresa (artículo 9 de la Ley)	Pg. 236
2.2.1.2.1.8. Forma y duración (de las relaciones laborales en la empresa de trabajo temporal (artículo 10 de la Ley)	Pg. 236
2.2.1.2.1.9. Derechos de los trabajadores (artículo 11 de la Ley)	Pg. 238
2.2.1.2.1.10. Obligaciones de la empresa (artículo 12 de la Ley)	Pg. 240
2.2.1.2.1.11. Negociación colectiva (artículo 13 de la Ley)	Pg. 242
2.2.1.2.1.12. Dirección y control (Artículo 15 de la Ley)	Pg. 243

2.2.1.2.1.13. Obligaciones de la empresa usuaria (artículo 16 de la Ley)	Pg. 243
2.2.1.2.1.14. Derechos de los trabajadores en la empresa usuaria (artículo 17 de la Ley).	Pg. 245
2.2.1.2.2. Real Decreto 2546/1994 por el que se desarrolla el artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores en materia de contratación.	Pg. 247
2.2.1.2.3. Real Decreto 4/95 que desarrolla la Ley 14/94.	
2.2.1.2.3.1. Garantía financiera (artículo 7 del Real Decreto).	Pg. 248
2.2.1.2.3.2. Concepto de Masa salarial (artículo 8 del Real Decreto).	Pg. 249
2.2.1.2.3.3. Ejecución de la garantía financiera (artículo 9 del Real Decreto).	Pg. 249
2.2.1.2.3.4. Contrato de puesta a disposición (artículo 14 del Real Decreto).	Pg. 249
2.2.1.2.3.5. Contrato entre la empresa de trabajo temporal y el trabajador contratado para prestar servicios en empresas usuarias (artículo 15 del Real Decreto)	Pg. 250
2.2.1.2.3.6. Obligaciones de información a la empresa usuaria (artículo 17 del Real Decreto).	Pg. 252
2.2.1.2.4. Ley 13/1995 de Contratos de las Administraciones Públicas.	Pg. 253
2.2.1.2.5. Real Decreto 396/1996 por el que se aprueba el Reglamento sobre procedimiento para la imposición de sanciones por infracciones en el orden social y para la extensión de actas de liquidación de cuotas de la Seguridad Social.	Pg. 255
2.2.1.2.6. Real Decreto-Ley 8/1997.	Pg. 256
2.2.1.2.7. Resolución 16 junio 1997. II Acuerdo Nacional sobre Formación Profesional Continua.	Pg. 257
2.2.1.2.8. INSTRUMENTO de Ratificación del Convenio número 181 de la Organización Internacional del Trabajo sobre	

las Agencias de Empleo Privadas, hecho en Ginebra el 19 de junio de 1997.	Pg. 258
2.2.1.2.8.1. Antecedentes.	Pg. 258
2.2.1.2.8.2. Concepto de agencia de empleo privada (artículo 1 del Convenio).	Pg. 259
2.2.1.2.8.3. Prohibición de cobrar honorarios a los trabajadores (artículo 7 del Convenio)	Pg. 259
2.2.1.2.8.4. Trabajadores inmigrantes (artículo 8 del Convenio).	Pg. 260
2.2.1.2.8.5. Responsabilidades en la puesta a disposición (artículo 12 del Convenio).	Pg. 260
2.2.1.2.8.6. Control de la actividad (artículo 13 del Convenio).	Pg. 260
2.2.1.2.9. Ley 63/1997, de 26 de diciembre de 1997.	Pg. 261
2.2.1.2.10. Real Decreto-Ley 11/1998 por el que se regulan las bonificaciones de cuotas a la Seguridad Social de los contratos de interinidad que se celebren con personas desempleadas para sustituir a trabajadores durante los períodos de descanso por maternidad, adopción y acogimiento.	Pg. 261
2.2.1.2.11. Real Decreto 2720/1998 por el que se desarrolla el artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores en materia de contratos de duración determinada.	Pg. 262
2.2.1.2.12. Ley 49/1998, de 30 de diciembre de 1998.	Pg. 263
2.2.1.2.13. Ley 50/1998 de Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Social.	Pg. 265
2.2.1.2.14. Real Decreto 216/1999.	Pg. 266
2.2.1.2.14.1. Disposiciones relativas a la celebración del contrato de puesta a disposición (artículo 2 del Real Decreto).	Pg. 268
2.2.1.2.14.2. Disposiciones relativas a la celebración del contrato de trabajo (artículo 3 del Real Decreto).	Pg. 268

2.2.1.2.14.3. Obligaciones de la empresa usuaria previas al inicio de la prestación de servicios del trabajador (artículo 4 del Real Decreto).	Pg. 269
2.2.1.2.14.4. Obligaciones de la empresa usuaria desde el inicio de la prestación de servicios del trabajador (artículo 5 del Real Decreto).	Pg. 272
2.2.1.2.14.5. Documentación (artículo 7 del Real Decreto).	Pg. 276
2.2.1.2.14.6. Actividades y trabajos de especial peligrosidad (artículo 8 del Real Decreto).	Pg. 276
2.2.1.2.15. Ley 29/1999 de Modificación de la Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las Empresas de Trabajo Temporal, de 16 de julio.	Pg. 280
2.2.1.2.15.1. Antecedentes de la Ley 29/1999.	Pg. 280
2.2.1.2.15.2. Exposición de motivos.	Pg. 282
2.2.1.2.15.3. Estructura organizativa (artículo único. Uno).	Pg. 282
2.2.1.2.15.4. Contrato de puesta a disposición (artículo único. Cinco y seis).	Pg. 283
2.2.1.2.15.5. Exclusiones a la contratación (artículo único. Siete).	Pg. 284
2.2.1.2.15.6. Derechos de los trabajadores (artículo único. Nueve).	Pg. 285
2.2.1.2.15.7. Retroactividad de la Ley.	Pg. 288
2.2.1.2.15.8. Artículos de prensa.	
2.2.1.2.15.8.1. Antecedentes a la Ley.	Pg. 289
2.2.1.2.15.8.2. Sobrecostes.	Pg. 291
2.2.1.2.15.8.3. Retroactividad de la norma.	Pg. 294
2.2.1.2.15.8.4. Concepto de equiparación salarial.	Pg. 295
2.2.1.2.15.9. Consecuencias de la aplicación de la Ley.	Pg. 296
2.2.1.2.16. Ley 45/1999 Desplazamiento de trabajadores en el marco de una prestación de servicios transnacional.	Pg. 298

2.2.1.2.16.1. Condiciones de trabajo de los trabajadores desplazados (Artículo 3 del Capítulo II: Obligaciones de los empresarios que desplacen a España a sus trabajadores en marco de una prestación de servicios transnacional).	Pg. 299
2.2.1.2.16.2. Cuantía mínima del salario de los trabajadores desplazados (Artículo 4 del Capítulo II: Obligaciones de los empresarios que desplacen a España a sus trabajadores en marco de una prestación de servicios transnacional).	Pg. 300
2.2.1.2.16.3. Comunicación de desplazamiento (Artículo 5 del Capítulo II: Obligaciones de los empresarios que desplacen a España a sus trabajadores en marco de una prestación de servicios transnacional).	Pg. 300
2.2.1.2.16.4. Derecho supletorio (Artículo 17).	Pg. 301
2.2.1.2.16.5. Requisitos de la actividad en España de empresas de trabajo temporal de la Unión Europea y del Espacio Económico Europeo (Artículo 22).	Pg. 302
2.2.1.2.16.6. Disposiciones aplicables a las empresas usuarias españolas (Artículo 23).	Pg. 302
2.2.1.2.16.7. Infracciones (Artículo 24).	Pg. 302
2.2.1.2.16.8. Disposiciones aplicables a la actividad transnacional de empresas de trabajo temporal españolas (Artículo 26).	Pg. 303
2.2.1.2.17. Ley 53/1999 de modificación de la Ley 13/1995 de Contratos de las Administraciones Públicas.	Pg. 303
2.2.1.2.18. Real Decreto Legislativo 2/2000 por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.	Pg. 303
2.2.1.2.19. Real Decreto Legislativo 5/2000, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social.	Pg. 304
2.2.1.2.20. Ley 14/2000 de Medidas fiscales, administrativas y de orden social.	Pg. 305

2.2.1.2.20.1. Comunicación a la oficina de empleo de los contratos de trabajo (Artículo 32).	Pg. 305
2.2.1.2.20.2. Modificación de la Ley 14/1994 (Artículo 33).	Pg. 306
2.2.1.2.21. Orden de 29 de febrero de 2001, por la que se desarrollan las normas de cotización a la Seguridad Social, Desempleo, Fondo de Garantía Salarial y Formación Profesional, contenidas en la Ley 13/2000, de 28 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado	Pg. 306
2.2.1.2.22. Real Decreto-Ley 5/2001 de Medidas Urgentes de Reforma del Mercado de Trabajo para el incremento del empleo y la mejora de su calidad.	Pg. 307
2.2.1.2.22.1. Contrato a tiempo parcial (artículo primero. Tres)	Pg. 307
2.2.1.2.22.2. Limitación a una sola prórroga en las contrataciones temporales (artículo primero. Siete).	Pg. 308
2.2.1.2.22.3. Obligación a retribuir al trabajador con una indemnización económica cuando finaliza su contratación temporal (artículo tercero. Uno).	Pg. 308
2.2.1.2.22.4. Exclusiones a la contratación con empresas de trabajo temporal (artículo decimotercero).	Pg. 309
2.2.1.2.22.5. Otras regulaciones del RDL 5/2001 que afectan al mercado laboral.	Pg. 310
2.2.1.2.23. Ley 12/2001 de medidas urgentes de reforma del mercado de trabajo para el incremento del empleo y la mejora de su calidad.	Pg. 311
2.2.1.2.23.1. Forma, duración y modalidades del contrato de trabajo (artículo primero, apartado ocho).	Pg. 311
2.2.1.2.23.2. Extinción del contrato (Artículo tercero. Uno).	Pg. 312

2.2.1.2.23.3. Exclusiones (Artículo duodécimo).	Pg. 312
2.2.1.2.23.4. Forma y duración del contrato de trabajo temporal (Artículo decimotercero)	Pg. 313
2.2.1.2.23.5. Bonificaciones de cuotas de Seguridad Social para los trabajadores en período de descanso por maternidad, adopción, acogimiento preadoptivo o permanente y por riesgo durante el embarazo (Disposición adicional segunda).	Pg. 313
2.2.1.2.23.6. Cotización a la Seguridad Social en los contratos temporales de corta duración (Disposición adicional sexta).	Pg. 313
2.2.1.2.23.7. Fomento de empleo (Capítulo II).	Pg. 314
2.2.1.2.24. Ley 54/2003 de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales.	Pg. 315
2.2.1.2.25. Real Decreto-Ley 5/2006 para la mejora del crecimiento y del empleo.	Pg. 317
2.2.1.2.25.1. Medidas de impulso de la contratación indefinida.	Pg. 318
2.2.1.2.25.2. Medidas de reducción de costes empresariales.	Pg. 319
2.2.1.2.25.3. Limitaciones en el encadenamiento de contratos temporales.	Pg. 320
2.2.1.2.25.4. Cesión ilegal de trabajadores.	Pg. 321
2.2.1.2.26. Ley 42/2006 de Presupuestos Generales del Estado para el año 2007.	Pg. 321
2.2.1.2.26.1. Tarifa de primas para la cotización a la Seguridad Social por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (Disposición adicional cuarta del Título VIII, de la Ley).	Pg. 321
2.2.1.2.27. Ley 51/2007, de 26 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2008.	Pg. 326
2.2.1.3. Legalidad “indirecta” a ETT	pg. 327

2.2.1.3.1. Ley 31/1995 de prevención de riesgos laborales.	Pg. 327
2.2.1.3.1.1. Evaluación de los riesgos (Artículo 16)	Pg. 327
2.2.1.3.1.2. Equipos de trabajo y medios de protección (Artículo 17).	Pg. 328
2.2.1.3.1.3. Formación de los trabajadores (Artículo 19).	Pg. 328
2.2.1.3.1.4. Vigilancia de la salud (Artículo 22).	Pg. 329
2.2.1.3.1.5. Relaciones de trabajo temporales, de duración determinada y en empresas de trabajo temporal (Artículo 28).	Pg. 330
2.2.1.3.1.6. Responsabilidades y su compatibilidad (Artículo 42).	Pg. 332
2.2.1.3.1.7. Infracciones graves (Artículo 47).	Pg. 332
2.2.1.3.2. Real Decreto Legislativo 1/1995 por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Estatuto de los Trabajadores.	Pg. 332
2.2.1.3.2.1. Ámbito de aplicación (Artículo 1).	Pg. 333
2.2.1.3.2.2. Deberes laborales (Artículo 5).	Pg. 333
2.2.1.3.2.3. Duración del contrato (Artículo 15).	Pg. 334
2.2.1.3.2.4. Cesión de trabajadores (Artículo 43).	Pg. 334
2.2.1.3.3. Ley 64/1997.	Pg. 335
2.2.1.3.3.1. Ámbito de aplicación (Artículo 2).	Pg. 335
2.2.1.3.4. Ley 24/2001 de medidas fiscales, administrativas y de orden social.	Pg. 336
2.2.1.3.5. Real Decreto 171/2004 por el que se desarrolla el artículo 24 de la Ley 31/1995 en materia de Coordinación de Actividades Empresariales.	Pg. 337
2.2.1.3.6. Real Decreto 1720/2007 por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999 de protección de datos de carácter personal.	Pg. 338
2.2.1.3.7. ORDEN TAS/76/2008, de 22 de enero, por la que se desarrollan las normas de cotización a la Seguridad Social, Desempleo, Fondo de Garantía Profesional, contenidas	

en la Ley 51/2007, de 26 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2008.	Pg. 338
2.2.1.3.8. Real Decreto-ley 2/2009, de 6 de marzo, de medidas urgentes para el mantenimiento y el fomento del empleo y la protección de las personas desempleadas.	Pg. 339
2.2.2. Convenios Colectivos en el sector de las Empresas de Trabajo Temporal.	
2.2.2.1. Primer Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal.	Pg. 342
2.2.2.1.1. Ámbito territorial (artículo 2 del Convenio)	Pg. 343
2.2.2.1.2. Vigencia, denuncia y prórroga (artículo 4 del Convenio)	Pg. 343
2.2.2.1.3. Facultades de la empresa de trabajo temporal y de la empresa usuaria (artículo 10 del Convenio)	Pg. 343
2.2.2.1.4. Derechos y obligaciones del personal en misión ante la empresa de trabajo temporal y ante la empresa usuaria (artículo 11 del Convenio)	Pg. 344
2.2.2.1.5. Modalidades de contratación (artículo 14 del Convenio).	Pg. 345
2.2.2.1.6. Período de prueba (artículo 15 del Convenio)	Pg. 346
2.2.2.1.7. Pactos de plena dedicación y de permanencia (artículo 17 del Convenio)	Pg. 347
2.2.2.1.8. Grupos profesionales. Clasificación profesional (artículo 18 del Convenio)	Pg. 347
2.2.2.1.9. Estructura del salario (artículo 22 del Convenio)	Pg. 349
2.2.2.1.10. Horas extraordinarias (artículo 30 del Convenio)	Pg. 349
2.2.2.1.11. Jornada nocturna (artículo 31 del Convenio)	Pg. 350
2.2.2.1.12. Suspensión de actividad en la empresa usuaria (artículo 35 del Convenio)	Pg. 350
2.2.2.1.13. Extinción anticipada de la relación laboral (artículo 38 del Convenio)	Pg. 351
2.2.2.1.14. Incorporación de los trabajadores en misión a las plantillas de las empresas usuarias (artículo 39 del Convenio)	Pg. 352

2.2.2.1.15. Formación profesional (artículo 40 del Convenio)	Pg. 352
2.2.2.1.16. Seguridad e higiene en el trabajo (artículo 41 del Convenio)	Pg. 353
2.2.2.1.17. Tabla salarial por grupos profesionales (ANEXO del Convenio).	Pg. 353
2.2.2.1.18. Artículos de Prensa relacionados con el Primer Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal.	Pg. 354
2.2.2.2. Segundo Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal.	Pg. 355
2.2.2.2.1. Artículos del II Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal.	Pg. 356
2.2.2.2.1.1. Vigencia, Denuncia y Prórroga (artículo 5 del Convenio).	Pg. 356
2.2.2.2.1.2. Comisión Paritaria (artículo 9 del Convenio).	Pg. 356
2.2.2.2.1.3. Período de prueba (artículo 17 del Convenio).	Pg. 357
2.2.2.2.1.4. Pactos de Plena Dedicación y de Permanencia (artículo 19 del Convenio).	Pg. 357
2.2.2.2.1.5. Grupos profesionales. Clasificación profesional (artículo 20 del Convenio).	Pg. 358
2.2.2.2.1.6. Salario base de convenio (artículo 25 del Convenio).	Pg. 358
2.2.2.2.1.7. Percepciones extrasalariales (artículo 29 del Convenio).	Pg. 358
2.2.2.2.1.8. Retribución del personal en misión (artículo 30 del Convenio).	Pg. 359
2.2.2.2.1.9. Horas extraordinarias (artículo 33 del Convenio).	Pg. 359
2.2.2.2.1.10. Extinción anticipada de la Relación Laboral (artículo 41 del Convenio).	Pg. 359
2.2.2.2.2. Proceso de Convergencia Salarial.	Pg. 360
2.2.2.2.2.1. Retribución del personal en misión (artículo 30 del Convenio).	Pg. 360

2.2.2.2.3. Actas de la Comisión Paritaria del II Convenio Colectivo de empresas de trabajo temporal.	Pg. 364
2.2.2.2.3.1. Acta de la Comisión Paritaria del II Convenio Colectivo de empresas de trabajo temporal. 15 de enero de 1998.	Pg. 364
2.2.2.2.3.2. Acta de la Comisión Paritaria del II Convenio Colectivo de empresas de trabajo temporal. 30 de enero de 1998.	Pg. 366
2.2.2.2.3.3. Resolución 10 de marzo de 1998 de la Dirección General de Trabajo. BOE 30/03/98.	Pg. 366
2.2.2.2.3.4. Acta de la Comisión Paritaria del II Convenio Colectivo de empresas de trabajo temporal. 24 de abril de 1998.	Pg. 366
2.2.2.2.3.5. Acta de la Comisión Paritaria del II Convenio Colectivo de empresas de trabajo temporal. 22 de junio de 1998.	Pg. 367
2.2.2.2.4. Impugnación por parte de la patronal FEDETT del convenio.	Pg. 368
2.2.2.3. Tercer Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal.	Pg. 369
2.2.2.3.1. Vigencia, denuncia y prórroga (artículo 5 del Convenio).	Pg. 369
2.2.2.3.2. Supuestos de contratación laboral para el personal de estructura (artículo 16 del Convenio).	Pg. 371
2.2.2.3.3. Grupos profesionales. Clasificación profesional (artículo 21 del Convenio).	Pg. 371
2.2.2.3.4. Percepciones extrasalariales (artículo 30 del Convenio).	Pg. 372
2.2.2.3.5. Retribución del personal de puesta a disposición (artículo 31 del Convenio).	Pg. 372
2.2.2.3.6. Horas extraordinarias (artículo 33 del Convenio).	Pg. 373
2.2.2.3.7. Jornada nocturna (artículo 34 del Convenio).	Pg. 373

2.2.2.3.8. Extinción del contrato a instancia del trabajador (artículo 40 del Convenio).	Pg. 374
2.2.2.3.9. Formación profesional (artículo 43 del Convenio).	Pg. 374
2.2.2.3.10. Creación de empleo estable (artículo 45 del Convenio).	Pg. 374
2.2.2.3.11. Delegados territoriales (artículo 52 del Convenio).	Pg. 375
2.2.2.3.12. Disposición final segunda.	Pg. 375
2.2.2.4. Cuarto Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal.	Pg. 376
2.2.2.4.1. Estructura de la negociación colectiva del sector (artículo 1 del Convenio).	Pg. 376
2.2.2.4.2. Supuestos de contratación laboral para el personal de estructura (artículo 17 del Convenio).	Pg. 377
2.2.2.4.3. Pactos de plena dedicación y de permanencia (artículo 21 del Convenio).	Pg. 377
2.2.2.4.4. Retribución del personal de puesta a disposición (artículo 32 del Convenio).	Pg. 378
2.2.2.4.5. Creación de empleo estable (artículo 48 del Convenio).	Pg. 379
2.2.2.4.6. Sanciones (artículo 50 del Convenio).	Pg. 379
2.2.2.4.7. Disposición adicional.	Pg. 379
2.2.2.4.8. Disposición adicional segunda.	Pg. 379
2.2.2.4.9. RESOLUCIÓN de 11 de abril de 2006, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el Registro y publicación de las tablas salariales del IV Convenio Colectivo de Empresas de Trabajo Temporal.	Pg. 380
2.2.2.5. 1º Convenio Colectivo Autonómico de Catalunya de Empresas De Trabajo Temporal.	Pg. 380
2.2.2.5.1. Ámbito territorial (artículo 2 del Convenio)	Pg. 383
2.2.2.5.2. Vigencia, denuncia y prórroga (artículo 4 del Convenio)	Pg. 383

2.2.2.5.3. Modalidades de contratación laboral (artículo 14 del Convenio)	Pg. 384
2.2.2.5.4. Complementos salariales (artículo 24 del Convenio)	Pg. 384
2.2.2.5.5. Retribución del personal en misión (artículo 28 del Convenio)	Pg. 385
2.2.2.5.6. Enfermedades, Licencias y Permisos (artículo 34 del Convenio)	Pg. 385
2.2.2.5.7. Prevención de Riesgos Laborales (artículo 42 del Convenio)	Pg. 386
2.2.2.5.8. Seguros de Accidentes (artículo 50 del Convenio)	Pg. 387
2.2.2.5.9. Disposición adicional segunda	Pg. 387
2.2.2.5.10. Tabla Salarial por Niveles Profesionales	Pg. 387
2.2.2.5.11. Anexo II: Organismo paritario en el ámbito del sector de las Empresas de Trabajo Temporal en Catalunya.	Pg. 388
2.2.2.6. 2º Convenio Colectivo Autonómico de Catalunya de Empresas de Trabajo Temporal.	Pg. 389
2.2.2.6.1. Vigencia, denuncia y prórroga (artículo 4 del Convenio).	Pg. 389
2.2.2.6.2. Modalidades de contratación laboral (artículo 14 del Convenio).	Pg. 389
2.2.2.6.3. Prevención de Riesgos Laborales (artículo 42 del Convenio).	Pg. 390
2.2.2.6.4. ANEXO II. Ficha de información al trabajador puesto a disposición en materia de Prevención de Riesgos Laborales.	Pg. 390
2.2.2.7. 3º Convenio Colectivo Autonómico de Catalunya de Empresas de Trabajo Temporal.	Pg. 391
2.2.2.7.1. Vigencia, denuncia y prórroga (artículo 4 del Convenio).	Pg. 391
2.2.2.7.2. Modalidades de contratación laboral (artículo 14 del Convenio).	Pg. 392

2.2.2.7.3. Prevención de Riesgos Laborales (artículo 43 del Convenio).	Pg. 392
2.2.2.7.4. Normalización lingüística (artículo 52 del Convenio).	Pg. 392
2.2.2.8. 4º Convenio Colectivo Autonómico de Catalunya de Empresas de Trabajo Temporal.	Pg. 393
2.2.2.8.1. Vigencia, denuncia y prórroga (artículo 4 del Convenio).	Pg. 393
2.2.2.8.2. Cláusulas limitativas o prohibitivas (artículo 10 del Convenio).	Pg. 393
2.2.2.9. Convenios “de Empresa” de Empresas de Trabajo Temporal.	Pg. 393
2.2.2.9.1. Primer Convenio Colectivo de Trabajo "Adia Intergrupp ETT, S.A.".	Pg. 394
2.2.2.9.1.1. Ámbito territorial (artículo 2 del Convenio)	Pg. 395
2.2.2.9.1.2. Ámbito temporal (artículo 4 del Convenio).	Pg. 395
2.2.2.9.1.3. Contratación en la empresa (artículo 12 del Convenio).	Pg. 395
2.2.2.9.1.4. Clasificación profesional (artículo 17 del Convenio).	Pg. 395
2.2.2.9.1.5. Definición de los grupos profesionales (artículo 18 del Convenio).	Pg. 396
2.2.2.9.1.6. Estructura salarial (artículo 19 del Convenio).	Pg. 396
2.2.2.9.1.7. Anexo salarial.	Pg. 397
2.2.2.9.2. Primer Convenio Colectivo de ámbito Estatal para la empresa "Manpower Team ETT, Sociedad Anónima".	Pg. 397
2.2.2.9.2.1. Ámbito geográfico (artículo 3 del Convenio).	Pg. 397
2.2.2.9.2.2. Vigencia (artículo 4 del Convenio).	Pg. 398
2.2.2.9.2.3. Horas extraordinarias (artículo 25 del Convenio).	Pg. 398
2.2.2.9.2.4. Jornada nocturna (artículo 26 del Convenio).	Pg. 398
2.2.2.9.2.5. Incorporación de los trabajadores a las plantillas de las empresas usuarias (artículo 31 del Convenio).	Pg. 398

2.2.2.9.2.6. Asimilación de las actuales categorías laborales profesionales a los nuevos niveles de calificación (artículo 34 del Convenio).	Pg. 399
2.2.2.9.3. Convenio Colectivo de Trabajo de "ECCO TT, Sociedad Anónima ETT".	Pg. 400
2.2.2.9.3.1. Ámbito personal, territorial y temporal (artículo 1 del convenio)	Pg. 400
2.2.2.9.3.2. Forma y duración del contrato (artículo 2 del convenio)	Pg. 400
2.2.2.9.3.3. Facultades y obligaciones de la empresa (artículo 5 del convenio)	Pg. 400
2.2.2.9.3.4. Clasificación profesional (artículo 7)	Pg. 402
2.2.2.9.3.5. Horas extraordinarias, festivas y nocturnas (artículo 19)	Pg. 403
2.2.2.9.3.6. Seguridad e higiene (artículo 28)	Pg. 403
2.2.2.9.4. Primer Convenio Colectivo de "People Justo a Tiempo ETT, Sociedad Anónima".	Pg. 403
2.2.2.9.4.1. Ámbito temporal (artículo 3 del Convenio).	Pg. 404
2.2.2.9.4.2. Forma del contrato y su duración (artículo 6 del Convenio).	Pg. 404
2.2.2.9.4.3. Obligaciones de los trabajadores puestos a disposición (artículo 10 del Convenio).	Pg. 405
2.2.2.9.4.4. Horas extraordinarias, nocturnas y festivas (artículo 16 del Convenio).	Pg. 406
2.2.2.9.4.5. Comisión Paritaria (artículo 24 del Convenio).	Pg. 406
2.2.2.9.4.6. Asimilación de las actuales categorías profesionales a los nuevos niveles de valoración (artículo 25 del Convenio).	Pg. 407
2.2.2.9.5. Convenio Colectivo de "Administración, Gestión, Información y Organización ETT AGIO TT, S.A."	Pg. 407
2.2.2.9.5.1. Ámbito funcional (artículo 1 del Convenio)	Pg. 408
2.2.2.9.5.2. Vigencia (artículo 4 del Convenio)	Pg. 408

2.2.2.9.5.3. Movilidad funcional (artículo 14 del Convenio)	Pg. 408
2.2.2.9.5.4. Horas extraordinarias (artículo 16 del Convenio)	Pg. 409
2.2.2.9.5.5. Salario Base del Convenio (artículo 21 del Convenio)	Pg. 409
2.2.2.9.5.6. Plus por trabajo nocturno (artículo 24 del Convenio)	Pg. 409
2.2.2.9.5.7. Incentivo de fidelidad (artículo 25 del Convenio)	Pg. 410
2.2.2.9.5.8. Indemnización por fin de contrato (artículo 29 del Convenio)	Pg. 410
2.2.2.9.5.9. Salario de referencia (ANEXO II)	Pg. 410
2.2.2.9.6. Convenio Colectivo de Trabajo de "Laborman ETT, Sociedad Anónima".	Pg. 411
2.2.2.9.6.1. Ámbito territorial (artículo 2 del Convenio).	Pg. 411
2.2.2.9.6.2. Ámbito temporal (artículo 4 del Convenio).	Pg. 411
2.2.2.9.6.3. Contratación en la empresa (artículo 12 del Convenio).	Pg. 411
2.2.2.9.6.4. Definición de grupos profesionales (artículo 18 del Convenio).	Pg. 412
2.2.2.9.6.5. Régimen salarial (artículo 19 del Convenio).	Pg. 412
2.2.2.9.7. Primer Convenio Colectivo de ámbito estatal de la empresa "Alta Gestión, Sociedad Anónima ETT".	Pg. 412
2.2.2.9.7.1. Ámbito temporal (artículo 3 del Convenio)	Pg. 413
2.2.2.9.7.2. Lugar de trabajo y movilidad geográfica (artículo 11 del Convenio)	Pg. 413
2.2.2.9.7.3. Movilidad funcional (artículo 17 del Convenio)	Pg. 413
2.2.2.9.7.4. Horas extraordinarias (artículo 23 del Convenio)	Pg. 414
2.2.2.9.7.5. Jornada nocturna (artículo 24 del Convenio)	Pg. 414

2.2.2.9.7.6. Causas de extinción (artículo 27 del Convenio)	Pg. 414
2.2.2.9.7.7. Ceses (artículo 29 del Convenio)	Pg. 415
2.2.2.9.7.8. Niveles de calificación (artículo 33 del Convenio)	Pg. 415
2.2.2.9.7.9. Tabla salarial (Anexo)	Pg. 415
2.2.2.9.8. Primer Convenio Colectivo de trabajo de "Faster Ibérica ETT, Sociedad Anónima".	Pg. 416
2.2.2.9.8.1. Ámbito temporal (artículo 4 del Convenio)	Pg. 416
2.2.2.9.8.2. Contratación en la empresa (artículo 12 del Convenio)	Pg. 416
2.2.2.9.8.3. Clasificación profesional (artículo 17 del Convenio)	Pg. 416
2.2.2.9.8.4. Definición de los grupos profesionales (artículo 18 del Convenio)	Pg. 417
2.2.2.9.8.5. Conceptos retributivos (artículo 19 del Convenio)	Pg. 418
2.2.2.9.8.6. Seguridad e higiene (artículo 32 del Convenio)	Pg. 418
2.2.2.9.8.7. Tabla salarial (Anexo I)	Pg. 419
2.2.2.9.9. Primer Convenio Colectivo de Trabajo Grup Quatre Selecció ETT, Sociedad Limitada.	Pg. 419
2.2.2.9.9.1. Ámbito temporal (artículo 4 del Convenio)	Pg. 419
2.2.2.9.9.2. Contratación en la empresa (artículo 12 del Convenio)	Pg. 419
2.2.2.9.9.3. Definición de los grupos profesionales (artículo 18 del Convenio)	Pg. 420
2.2.2.9.9.4. Estructura salarial (artículo 19 del Convenio)	Pg. 420
2.2.2.9.9.5. Seguridad e higiene (artículo 32 del Convenio)	Pg. 420
2.2.2.9.9.6. Tabla salarial (Anexo)	Pg. 420

2.2.2.9.10. Primer Convenio Colectivo de Trabajo de "T.W. Teamwork ETT, Sociedad Limitada".	Pg. 421
2.2.2.9.10.1. Ámbito temporal (artículo 4 del Convenio)	Pg. 421
2.2.2.9.10.2. Contratación en la empresa (artículo 12 del Convenio)	Pg. 421
2.2.2.9.10.3. Clasificación profesional (artículo 17 del Convenio)	Pg. 422
2.2.2.9.10.4. Estructura salarial (artículo 19 del Convenio)	Pg. 422
2.2.2.9.10.5. Seguridad e higiene (artículo 31 del Convenio)	Pg. 422
2.2.2.9.10.6. Tabla salarial (Anexo)	Pg. 422
2.2.2.9.11. Conveni Collectiu de treball d'ambit de Catalunya de l'empresa Tempo Grup ETT, SA.	
2.2.2.9.11.1. Ámbito temporal (artículo 4 del Convenio)	Pg. 423
2.2.2.9.11.2. Movilidad funcional (artículo 11 del Convenio)	Pg. 423
2.2.2.9.11.3. Mobilitat geogràfica (artículo 12 del Convenio)	Pg. 424
2.2.2.9.11.4. Contratación por la empresa (artículo 15 del Convenio)	Pg. 424
2.2.2.9.11.5. Estructura salarial (artículo 20 del Convenio)	Pg. 424
2.2.2.9.11.6. Jornada de trabajo (artículo 22 del Convenio)	Pg. 425
2.2.2.9.11.7. Hores extraordinàries (artículo 22 del Convenio)	Pg. 425
2.2.2.9.11.8. Formación del personal (artículo 31 del Convenio)	Pg. 426
2.2.2.9.11.9. Definición de los grupos profesionales (artículo 35 del Convenio)	Pg. 426
2.2.2.9.11.10. Disposición Transitoria	Pg. 427
2.2.2.9.12. Otros Convenios Colectivos “de empresa” de empresas de trabajo temporal.	Pg. 427

2.2.2.10. Convenios de empresas usuarias o Sectoriales que afectan al sector de las ETT.	Pg. 429
--	---------

**PARTE 3. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE EMPLEADOS
EN EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL**

3.1. Introducción a los sistemas de selección de personal.	Pg. 437
3.1.1. Definición de Selección de Personal.	Pg. 439
3.1.1.1. Análisis del trabajo.	Pg. 441
3.1.1.2. Elección de los trabajos a estudiar.	Pg. 444
3.1.1.3. Revisión de la literatura relevante.	Pg.446
3.1.1.4. Selección de agentes del trabajo.	Pg. 447
3.1.1.5. Recoger información del trabajo.	Pg. 448
3.1.1.6. Identificación específica del trabajo o de los empleados.	Pg. 449
3.1.1.6.1. Entrevistas de análisis del trabajo	Pg. 450
3.1.1.6.2. Cuestionarios de análisis del puesto	Pg. 451
3.1.1.6.3. Talleres de expertos en la materia	Pg. 461
3.1.1.6.4. Métodos suplementarios para recoger información del puesto.	Pg. 462
3.1.2. Programa de Selección de Personal	
3.1.2.1. Desarrollo de un programa de selección.	Pg. 463
3.1.2.2. Obligaciones en el desarrollo de un programa de selección.	Pg. 465
3.1.3. Selección relacionada con otros programas.	Pg. 467
3.2 Reclutamiento.	
3.2.1. Definición de Reclutamiento.	Pg. 469
3.2.2. Fuentes de reclutamiento internas.	Pg. 472
3.2.3. Fuentes de reclutamiento externas.	Pg. 473
3.2.4. Estudio de mercado “Ikerfel”.	Pg. 483
3.2.5. La entrevista de reclutamiento.	Pg. 385
3.2.6. Administración de un programa de reclutamiento.	Pg. 486
3.2.7. Contenido del mensaje.	Pg. 488
3.3. Selección.	

3.3.1. Criterios en selección	Pg. 491
3.3.1.1. Tipo de dato.	Pg. 491
3.3.1.2. Coste / resultado.	Pg. 494
3.3.1.3. Prioridad falsos positivos vs. falsos negativos.	Pg. 495
3.3.2. Predictores tradicionales de selección (cuando hay un “perfil objetivo”).	
3.3.2.1. Formularios de Inscripción	Pg. 497
3.3.2.2. Formularios de Inscripción ponderados.	Pg. 504
3.3.2.3. Datos biográficos: Biodata.	Pg. 509
3.3.2.4. Evaluación de entrenamiento y experiencia.	Pg. 516
3.3.2.5. Predictores psicotécnicos.	Pg. 520
3.3.2.6. Predictores de personalidad.	Pg. 522
3.3.2.7. Predictores profesionales, de desempeño y simulación.	Pg. 527
3.3.2.8. La entrevista de reclutamiento.	Pg. 530
3.3.2.9. La entrevista de selección	Pg. 534
3.3.2.9.1. Validez de la entrevista.	Pg. 545
3.3.2.10. Grupos de Discusión (Leaderless Group Discussion).	Pg. 546
3.3.2.11. Presentaciones.	Pg. 549
3.3.2.12. Bandejas de entrada.	Pg. 550
3.3.2.13. Fact Finding.	Pg. 554
3.3.2.14. Role Play.	Pg. 554
3.3.2.15. Assessment Centres.	Pg. 556
3.3.2.16. La selección “por competencias”.	Pg. 563
3.3.2.16.1. Introducción a la selección “por competencias”.	Pg. 564
3.3.2.16.2. Proceso de selección “por competencias”.	Pg. 571
3.3.2.16.3. Proceso de selección “por competencias” en empresas con un Sistema de Gestión de sus Recursos Humanos basado en “competencias”.	Pg. 576
3.3.2.17. Grafología.	Pg. 580
3.3.2.18. Morfopsicología.	Pg. 584
3.3.2.19. Test de integridad.	Pg. 585
3.3.2.20. Test de drogas.	Pg. 590
3.3.2.21. Comprobaciones con referencias.	Pg. 593

3.3.3. Proceso de valoración de personal en la ETT (cuando no hay un “perfil objetivo”).	Pg. 599
3.3.4. Métodos para recoger y combinar la información de los predictores.	Pg. 605
3.3.5. Validez en las medidas de selección.	
3.3.5.1. Validez convergente.	Pg. 609
3.3.5.2. Validez predictiva.	Pg. 612
3.3.5.3. Validez de contenido.	Pg. 613
3.3.5.4. Validez de constructo.	Pg. 615
3.4 Regulación legal de los sistemas de selección.	
3.4.1. Igualdad de trato y condiciones subjetivas.	Pg. 616
3.4.2. Protección de Datos en los procesos de selección de personal.	Pg. 619
3.4.3. Vigilancia de la Salud e idoneidad de candidatos respecto a un perfil profesional.	Pg. 624
3.5. Validación del proceso de selección: Medida del desempeño en el trabajo.	
3.5.1. Datos de producción.	Pg. 626
3.5.2. Datos de Recursos Humanos – personal.	Pg. 627
3.5.3. Datos de habilidad en el adiestramiento / entrenamiento.	Pg. 630
3.5.4. Datos de juicios.	Pg. 631

PARTE 4. ESTUDIO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO “TRÁETE UN AMIGO” EN EL SECTOR DE LAS EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL

4.1 Variables intervinientes.	
4.1.1. Contrato psicológico.	
4.1.1.1. Concepto “Contrato Psicológico”.	Pg. 639
4.1.1.2. Contrato Psicológico en la Investigación.	Pg. 644
4.1.1.2.1. Autores que han relacionado “Contrato Psicológico” con otras variables intervinientes en la Investigación.	Pg. 644
4.1.1.2.2. “Tipo” de Contrato Psicológico en la Investigación.	Pg. 646
4.1.1.3. Evaluación del Contrato Psicológico en la Investigación.	Pg. 648

4.1.2. Compromiso.	
4.1.2.1. Introducción.	Pg. 649
4.1.2.1.1. Situación de "débito".	Pg. 650
4.1.2.1.2. Influencia grupal y Compromiso.	Pg. 651
4.1.2.1.3. Investigaciones previas	Pg. 652
4.1.2.1.4. Demanda de autores.	Pg. 656
4.1.2.2. Concepto Compromiso.	
4.1.2.2.1. Compromiso organizacional.	Pg. 659
4.1.2.2.2. Compromiso ocupacional de Meyer, Allen y Smith.	Pg. 665
4.1.2.2.3. Compromiso con meta.	Pg. 666
4.1.2.2.4. Confirmación de ética en el trabajo.	Pg. 668
4.1.2.2.5. Compromiso con la tarea.	Pg. 669
4.1.2.2.5.1. Reflexión de Morrow.	Pg. 670
4.1.2.2.5.2. Compromiso con tarea a desempeñar.	Pg. 670
4.1.2.2.5.3. Evaluación del Compromiso con la tarea.	Pg. 671
4.1.2.2.6. Compromiso con grupo.	Pg. 673
4.1.2.2.6.1. Referencias de investigadores anteriores	Pg. 674
4.1.2.2.6.2. Compromiso con grupo en la investigación.	Pg. 675
4.1.2.2.6.3. Evaluación del Compromiso con el grupo.	Pg. 676
4.1.2.2.6.3.1. Adaptación del Organizational Commitment Questionnaire (OCQ).	Pg. 678
4.1.2.2.6.3.2. Adaptación del Compromiso afectivo de Allen y Meyer (1990).	Pg. 679
4.1.2.2.6.3.3. Team Commitment. Ellemers et als. (1998).	Pg. 680
4.1.3. Satisfacción.	
4.1.3.1. Introducción.	Pg. 681
4.1.3.1.1. Investigaciones previas.	Pg. 682
4.1.3.1.2. Demanda de autores.	Pg. 683
4.1.3.2. Concepto Satisfacción.	pg. 688
4.1.3.2.1. Satisfacción "en su conjunto".	Pg. 688
4.1.3.2.2. Satisfacción "por facetas".	Pg. 688
4.1.3.2.3. Planteamiento de Nagy.	Pg. 691

4.1.3.3. Evaluación de la Satisfacción.	Pg. 692
4.1.4. Implicación.	
4.1.4.1. Desarrollo de la variable Implicación.	Pg. 694
4.1.4.2. Concepto Implicación.	Pg. 698
4.1.4.2.1. Concepto implicación en la investigación.	Pg. 700
4.1.4.3. Implicación en la Investigación.	Pg. 701
4.1.4.3.1. Estudio de la evolución de las variables.	Pg. 701
4.1.4.3.2. Importancia de Implicación para comprender el comportamiento laboral.	Pg. 701
4.1.4.3.3. Relación entre Implicación con otras variables definidas “intervinientes” en la investigación.	Pg. 703
4.1.4.4. Evaluación de Implicación en la Investigación.	Pg. 706
4.1.5. Desempeño.	
4.1.5.1. Concepto Desempeño.	Pg. 708
4.1.5.2. Valoración de desempeño.	Pg. 712
4.1.5.2.1. Escala valoración desempeño.	Pg. 716
4.1.6. Socialización.	
4.1.6.1. Introducción.	Pg. 717
4.1.6.2. Concepciones de Procesos de Socialización.	Pg. 717
4.1.6.3. Demandas de Investigación.	Pg. 722
4.1.6.4. Socialización en la investigación.	Pg. 723
4.1.7. Temporalidad.	
4.1.7.1. Temporalidad y Relaciones Laborales.	Pg. 725
4.1.7.1.1. Elección de la temporalidad.	Pg. 725
4.1.7.1.2. Precariedad laboral, siniestralidad y temporalidad.	Pg. 728
4.1.7.1.3. Temporalidad y “diferencia de trato”.	Pg. 728
4.1.7.2. Variables actitudinales y temporalidad.	Pg. 730
4.1.7.2.1. Satisfacción y temporalidad.	Pg. 730
4.1.7.2.2. Desempeño y temporalidad.	Pg. 733
4.1.7.2.3. Compromiso y temporalidad.	Pg. 735
4.1.7.2.4. Contrato psicológico y temporalidad.	Pg. 737

4.2 Estudio del proceso de reclutamiento “tráete un amigo” en el sector de las Empresas de Trabajo Temporal	
4.2.1. Diseño.	Pg. 739
4.2.2. Procedimiento.	Pg. 748
4.2.3. Instrumentos.	Pg. 751
4.2.4. Análisis.	Pg. 755
4.2.5. Muestras.	Pg. 763
4.2.6. Experimentos.	
4.2.6.1. Experimento 1.	Pg. 763
4.2.6.1.1. Descripción de la empresa.	Pg. 763
4.2.6.1.2. Condiciones de contratación.	Pg. 764
4.2.6.1.3. Grupos.	Pg. 764
4.2.6.1.4. Desempeño.	Pg. 764
4.2.6.2. Experimento 2.	Pg. 765
4.2.6.2.1. Descripción de la empresa.	Pg. 765
4.2.6.2.2. Condiciones de contratación.	Pg. 765
4.2.6.2.3. Grupos.	Pg. 766
4.2.6.2.4. Desempeño.	Pg. 766
4.2.6.3. Experimento 3.	Pg. 766
4.2.6.3.1. Descripción de la empresa.	Pg. 766
4.2.6.3.2. Condiciones de contratación.	Pg. 767
4.2.6.3.3. Grupos.	Pg. 767
4.2.6.3.4. Desempeño.	Pg. 767
4.2.6.4. Experimento 4.	Pg. 768
4.2.6.4.1. Descripción de la empresa.	Pg. 768
4.2.6.4.2. Condiciones de contratación.	Pg. 769
4.2.6.4.3. Grupos.	Pg. 769
4.2.6.4.4. Desempeño.	Pg. 769
4.2.6.5. Experimento 5.	Pg. 770
4.2.6.5.1. Descripción de la empresa.	Pg. 770
4.2.6.5.2. Condiciones de contratación.	Pg. 770
4.2.6.5.3. Grupos.	Pg. 770

4.2.6.5.4. Desempeño.	Pg. 770
4.2.6.6. Experimento 6.	Pg. 771
4.2.6.6.1. Descripción de la empresa.	Pg. 771
4.2.6.6.2. Condiciones de contratación.	Pg. 771
4.2.6.6.3. Grupos.	Pg. 771
4.2.6.6.4. Desempeño.	Pg. 771
4.2.6.7. Experimento 7.	Pg. 772
4.2.6.7.1. Descripción de la empresa.	Pg. 772
4.2.6.7.2. Condiciones de contratación.	Pg. 772
4.2.6.7.3. Grupos.	Pg. 772
4.2.6.7.4. Desempeño.	Pg. 773
4.2.6.8. Experimento 8.	Pg. 773
4.2.6.8.1. Descripción de la empresa.	Pg. 773
4.2.6.8.2. Condiciones de contratación.	Pg. 773
4.2.6.8.3. Grupos.	Pg. 774
4.2.6.8.4. Desempeño.	Pg. 774
4.2.6.9. Experimento 9.	Pg. 774
4.2.6.9.1. Descripción de la empresa.	Pg. 774
4.2.6.9.2. Condiciones de contratación.	Pg. 774
4.2.6.9.3. Grupos.	Pg. 775
4.2.6.9.4. Desempeño.	Pg. 775
4.2.7. Resultados de la evaluación de actitudes y desempeño.	
4.2.7.1. Hipótesis 1.	Pg. 775
4.2.7.1.1. Método.	Pg. 775
4.2.7.1.2. Resultados.	Pg. 776
4.2.7.1.3. Discusión.	Pg. 779
4.2.7.2. Hipótesis 2.	Pg. 780
4.2.7.2.1. Método.	Pg. 780
4.2.7.2.2. Resultados.	Pg. 782
4.2.7.2.2.1. Primera evaluación	Pg. 782
4.2.7.2.2.2. Segunda evaluación	Pg. 784
4.2.7.2.2.3. Tercera evaluación	Pg. 786

4.2.7.2.3. Discusión.	Pg. 787
4.2.7.3. Hipótesis 3.	Pg. 788
4.2.7.3.1. Método.	Pg. 788
4.2.7.3.2. Resultados.	Pg. 789
4.2.7.3.2.1. Primera evaluación	Pg. 790
4.2.7.3.2.2. Segunda evaluación	Pg. 791
4.2.7.3.2.3. Tercera evaluación	Pg. 793
4.2.7.3.3. Discusión.	Pg. 795
4.2.7.4. Hipótesis 4.	Pg. 796
4.2.7.4.1. Método.	Pg. 797
4.2.7.4.2. Resultados.	Pg. 798
4.2.7.4.3. Discusión.	Pg. 801
4.2.7.5. Hipótesis 5.	Pg. 801
4.2.7.5.1. Método.	Pg. 802
4.2.7.5.2. Resultados.	Pg. 802
4.2.7.5.3. Discusión.	Pg. 804
4.2.7.6. Estudio complementario 1.	Pg. 804
4.2.7.6.1. Método.	Pg. 804
4.2.7.6.2. Resultados.	Pg. 806
4.2.7.6.2.1. Primera evaluación	Pg. 806
4.2.7.6.2.2. Segunda evaluación	Pg. 807
4.2.7.6.2.3. Tercera evaluación	Pg. 809
4.2.7.6.3. Discusión.	Pg. 810
4.2.7.7. Estudio complementario 2.	Pg. 811
4.2.7.7.1. Método.	Pg. 811
4.2.7.7.2. Resultados.	Pg. 813
4.2.7.7.2.1. Primera evaluación	Pg. 813
4.2.7.7.2.2. Segunda evaluación	Pg. 814
4.2.7.7.2.3. Tercera evaluación	Pg. 816
4.2.7.7.3. Discusión.	Pg. 818
4.2.7.8. Estudio complementario 3.	Pg. 818
4.2.7.8.1. Método.	Pg. 819

4.2.7.8.2. Resultados.	Pg. 820
4.2.7.8.3. Discusión.	Pg. 822
4.2.7.9. Estudio complementario 4.	Pg. 823
4.2.7.9.1. Método.	Pg. 823
4.2.7.9.2. Resultados.	Pg. 825
4.2.7.9.2.1. Primera evaluación	Pg. 825
4.2.7.9.2.2. Segunda evaluación	Pg. 826
4.2.7.9.2.3. Tercera evaluación	Pg. 827
4.2.7.9.3. Discusión.	Pg. 828
4.2.7.10. Estudio complementario 5.	Pg. 828
4.2.7.10.1. Método.	Pg. 828
4.2.7.10.2. Resultados.	Pg. 830
4.2.7.10.2.1. Primera evaluación	Pg. 830
4.2.7.10.2.2. Segunda evaluación	Pg. 831
4.2.7.10.2.3. Tercera evaluación	Pg. 832
4.2.7.10.3. Discusión.	Pg. 833
4.2.7.11. Estudio complementario 6.	Pg. 833
4.2.7.11.1. Método.	Pg. 834
4.2.7.11.2. Resultados.	Pg. 835
4.2.7.11.3. Discusión.	Pg. 836
4.2.7.12. Estudio complementario 7.	Pg. 837
4.2.7.12.1. Método.	Pg. 837
4.2.7.12.2. Resultados.	Pg. 838
4.2.7.12.2.1. Primera evaluación	Pg. 838
4.2.7.12.2.2. Segunda evaluación	Pg. 840
4.2.7.12.2.3. Tercera evaluación	Pg. 843
4.2.7.12.3. Discusión.	Pg. 844
4.2.7.13. Estudio complementario 8.	Pg. 845
4.2.7.13.1. Método.	Pg. 845
4.2.7.13.2. Resultados.	Pg. 847
4.2.7.13.2.1. Primera evaluación	Pg. 847
4.2.7.13.2.2. Segunda evaluación	Pg. 848

4.2.7.13.2.3. Tercera evaluación	Pg. 850
4.2.7.13.3. Discusión.	Pg. 852
4.2.7.14. Estudio complementario 9.	Pg. 853
4.2.7.14.1. Método.	Pg. 853
4.2.7.14.2. Resultados.	Pg. 854
4.2.7.14.3. Discusión.	Pg. 856
4.2.7.15. Estudio complementario 10.	Pg. 857
4.2.7.15.1. Método.	Pg. 857
4.2.7.15.2. Resultados.	Pg. 859
4.2.7.15.2.1. Primera evaluación	Pg. 859
4.2.7.15.2.2. Segunda evaluación	Pg. 860
4.2.7.15.2.3. Tercera evaluación	Pg. 860
4.2.7.15.3. Discusión.	Pg. 861
4.2.7.16. Estudio complementario 11.	Pg. 862
4.2.7.16.1. Método.	Pg. 862
4.2.7.16.2. Resultados.	Pg. 863
4.2.7.16.2.1. Primera evaluación	Pg. 863
4.2.7.16.2.2. Segunda evaluación	Pg. 864
4.2.7.16.2.3. Tercera evaluación	Pg. 865
4.2.7.16.3. Discusión.	Pg. 866
4.2.7.17. Estudio complementario 12.	Pg. 867
4.2.7.17.1. Método.	Pg. 867
4.2.7.17.2. Resultados.	Pg. 868
4.2.7.17.3. Discusión.	Pg. 869
4.2.7.18. Estudio complementario 13.	Pg. 869
4.2.7.18.1. Método.	Pg. 870
4.2.7.18.2. Resultados.	Pg. 871
4.2.7.18.2.1. Primera evaluación	Pg. 871
4.2.7.18.2.2. Segunda evaluación	Pg. 872
4.2.7.18.2.3. Tercera evaluación	Pg. 873
4.2.7.18.3. Discusión.	Pg. 874
4.2.7.19. Estudio complementario 14.	Pg. 874

4.2.7.19.1. Método.	Pg. 874
4.2.7.19.2. Resultados.	Pg. 875
4.2.7.19.2.1. Primera evaluación	Pg. 876
4.2.7.19.2.2. Segunda evaluación	Pg. 876
4.2.7.19.2.3. Tercera evaluación	Pg. 877
4.2.7.19.3. Discusión.	Pg. 878
4.2.7.20. Estudio complementario 15.	Pg. 879
4.2.7.20.1. Método.	Pg. 879
4.2.7.20.2. Resultados.	Pg. 880
4.2.7.20.3. Discusión.	Pg. 881
4.2.8. Resumen global.	Pg. 882
4.2.9. Conclusión general.	Pg. 885
PARTE 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	Pg. 891
PARTE 6. ANEXOS	
Anexo prospecto usuaria	Pg. 953
Anexo instrucciones cuestionario 1	Pg. 959
Anexo cuestionario 1	Pg. 961
Anexo condiciones de contratación	Pg. 966
Anexo instrucciones cuestionario 2	Pg. 967
Anexo cuestionario 2	Pg. 969
Anexo instrucciones cuestionario 3	Pg. 974
Anexo cuestionario 3	Pg. 976
Anexo Análisis Factorial compromiso con tarea 1	Pg. 981
Anexo Análisis Factorial compromiso con tarea 2	Pg. 982
Anexo Análisis Factorial compromiso con tarea 3	Pg. 983
Anexo Análisis Fiabilidad compromiso con tarea 1	Pg. 984
Anexo Análisis Fiabilidad compromiso con tarea 2	Pg. 985
Anexo Análisis Fiabilidad compromiso con tarea 3	Pg. 986
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem compromiso con tarea; ítem 1	Pg. 987
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem compromiso con tarea; ítem 2	Pg. 988
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem compromiso con tarea; ítem 3	Pg. 989

Anexo Análisis Factorial compromiso con equipo 1	Pg. 990
Anexo Análisis Factorial compromiso con equipo 2	Pg. 991
Anexo Análisis Factorial compromiso con equipo 3	Pg. 992
Anexo Análisis Fiabilidad compromiso con equipo 1	Pg. 993
Anexo Análisis Fiabilidad compromiso con equipo 2	Pg. 994
Anexo Análisis Fiabilidad compromiso con equipo 3	Pg. 995
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem compromiso con equipo; ítem 4	Pg. 996
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem compromiso con equipo; ítem 5	Pg. 997
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem compromiso con equipo; ítem 6	Pg. 998
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem compromiso con equipo; ítem 7	Pg. 999
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem compromiso con equipo; ítem 8	Pg. 1000
Anexo Análisis Factorial Satisfacción Trabajo 1	Pg. 1001
Anexo Análisis Factorial Satisfacción Trabajo 2	Pg. 1002
Anexo Análisis Factorial Satisfacción Trabajo 3	Pg. 1003
Anexo Análisis Fiabilidad Satisfacción Trabajo 1	Pg. 1004
Anexo Análisis Fiabilidad Satisfacción Trabajo 2	Pg. 1005
Anexo Análisis Fiabilidad Satisfacción Trabajo 3	Pg. 1006
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem Satisfacción Trabajo; ítem 9	Pg. 1007
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem Satisfacción Trabajo; ítem 10	Pg. 1008
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem Satisfacción Trabajo; ítem 11	Pg. 1009
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem Satisfacción Trabajo; ítem 12	Pg. 1010
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem Satisfacción Trabajo; ítem 13	Pg. 1011
Anexo Análisis Factorial Satisfacción Equipo 1	Pg. 1012
Anexo Análisis Factorial Satisfacción Equipo 2	Pg. 1013
Anexo Análisis Factorial Satisfacción Equipo 3	Pg. 1014
Anexo Análisis Fiabilidad Satisfacción Equipo 1	Pg. 1015
Anexo Análisis Fiabilidad Satisfacción Equipo 2	Pg. 1016
Anexo Análisis Fiabilidad Satisfacción Equipo 3	Pg. 1017
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem Satisfacción Equipo; ítem 14	Pg. 1018
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem Satisfacción Equipo; ítem 15	Pg. 1019
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem Satisfacción Equipo; ítem 16	Pg. 1020
Anexo Análisis Factorial implicación 1	Pg. 1021
Anexo Análisis Factorial implicación 2	Pg. 1022
Anexo Análisis Factorial implicación 3	Pg. 1023
Anexo Análisis Fiabilidad implicación 1. 1	Pg. 1024
Anexo Análisis Fiabilidad implicación 1. 2	Pg. 1025

Anexo Análisis Fiabilidad implicación 1. 3	Pg. 1026
Anexo Análisis Fiabilidad implicación 2. 1	Pg. 1027
Anexo Análisis Fiabilidad implicación 2. 2	Pg. 1028
Anexo Análisis Fiabilidad implicación 2. 3	Pg. 1029
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem implicación 1; ítem 17	Pg. 1030
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem implicación 1; ítem 19	Pg. 1031
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem implicación 1; ítem 20	Pg. 1032
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem implicación 1; ítem 21	Pg. 1033
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem implicación 1; ítem 22	Pg. 1034
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem implicación 1; ítem 24	Pg. 1035
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem implicación 1; ítem 25	Pg. 1036
Anexo Análisis Fiabilidad por ítem implicación 1; ítem 26	Pg. 1037
Anexo descriptivos pregunta 27	Pg. 1038
Anexo comparación grupos pregunta 27	Pg. 1039
Anexo descriptivos pregunta 28	Pg. 1040
Anexo comparación grupos pregunta 28	Pg. 1041
Anexo descriptivos pregunta 29	Pg. 1042
Anexo comparación grupos pregunta 29	Pg. 1043
Anexo respuesta a pregunta 30; opción 1	Pg. 1044
Anexo respuesta a pregunta 30; opción 2	Pg. 1044
Anexo respuesta a pregunta 30; opción 3	Pg. 1045
Anexo respuesta a pregunta 30; opción 4	Pg. 1045
Anexo respuesta a pregunta 30; opción 5	Pg. 1046
Anexo respuesta a pregunta 30; contingencia t1 vs. t2...n vs. GC	Pg. 1047
Anexo E1 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1048
Anexo E2 GE1 vs. GC, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1049
Anexo E2 GE2 vs. GC, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1050
Anexo E3 GE1 vs. GC, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1051
Anexo E3 GE2 vs. GC, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1052
Anexo E4 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1053
Anexo E5 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1054
Anexo E6 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1055
Anexo E7 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1056
Anexo E8 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1057
Anexo E9 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1058
Anexo TODOS GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1059

Anexo E1 GE vs. GC, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1060
Anexo E2 GE1 vs. GC, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1061
Anexo E2 GE2 vs. GC, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1062
Anexo E3 GE1 vs. GC, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1063
Anexo E3 GE2 vs. GC, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1064
Anexo E4 GE vs. GC, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1065
Anexo E5 GE vs. GC, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1066
Anexo E8 GE vs. GC, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1067
Anexo E9 GE vs. GC, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1068
Anexo TODOS GE vs. GC, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1069
Anexo E1 GE vs. GC, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1070
Anexo E2 GE1 vs. GC, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1071
Anexo E2 GE2 vs. GC, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1072
Anexo E3 GE1 vs. GC, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1073
Anexo E3 GE2 vs. GC, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1074
Anexo E4 GE vs. GC, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1075
Anexo E5 GE vs. GC, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1076
Anexo E8 GE vs. GC, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1077
Anexo E9 GE vs. GC, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1078
Anexo TODOS GE vs. GC, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1079
Anexo E1 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1080
Anexo E2 GE1 vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1081
Anexo E2 GE2 vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1082
Anexo E3 GE1 vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1083
Anexo E3 GE2 vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1084
Anexo E4 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1085
Anexo E5 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1086
Anexo E6 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1087
Anexo E7 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1088
Anexo E8 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1089
Anexo E9 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1090
Anexo TODOS GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1091
Anexo E1 GE vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1092
Anexo E2 GE1 vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1093
Anexo E2 GE2 vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1094
Anexo E3 GE1 vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1095

Anexo E3 GE2 vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1096
Anexo E4 GE vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1097
Anexo E5 GE vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1098
Anexo E8 GE vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1099
Anexo E9 GE vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1100
Anexo TODOS GE vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1101
Anexo E1 GE vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1102
Anexo E2 GE1 vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1103
Anexo E2 GE2 vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1104
Anexo E3 GE1 vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1105
Anexo E3 GE2 vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1106
Anexo E4 GE vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1107
Anexo E5 GE vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1108
Anexo E8 GE vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1109
Anexo E9 GE vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1110
Anexo TODOS GE vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1111
Anexo E1, evolución GE	Pg. 1112
Anexo E1, evolución GC	Pg. 1112
Anexo E2, evolución GE1	Pg. 1113
Anexo E2, evolución GE2	Pg. 1113
Anexo E2, evolución GC	Pg. 1114
Anexo E3, evolución GE1	Pg. 1114
Anexo E3, evolución GE2	Pg. 1115
Anexo E3, evolución GC	Pg. 1115
Anexo E4, evolución GE	Pg. 1116
Anexo E4, evolución GC	Pg. 1116
Anexo E5, evolución GE	Pg. 1117
Anexo E5, evolución GC	Pg. 1117
Anexo E8, evolución GE	Pg. 1118
Anexo E8, evolución GC	Pg. 1118
Anexo E9, evolución GE	Pg. 1119
Anexo E9, evolución GC	Pg. 1119
Anexo TODOS (1, 2, 3, 4, 5, 8, 9), evolución GE	Pg. 1120
Anexo TODOS (1, 2, 3, 4, 5, 8, 9), evolución GC	Pg. 1120
Anexo Binomial rotación	Pg. 1121
Anexo Chi-Cuadrado rotación	Pg. 1121

Anexo E1 GE vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1122
Anexo E3 GE1 vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1123
Anexo E3 GE2 vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1124
Anexo E4 GE vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1125
Anexo TODOS (1, 3, 4) GE vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1126
Anexo E1 GE vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1127
Anexo E3 GE1 vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1128
Anexo E3 GE2 vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1129
Anexo E4 GE vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1130
Anexo TODOS (1, 3, 4) GE vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1131
Anexo E1 GE vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1132
Anexo E3 GE1 vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1133
Anexo E3 GE2 vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1134
Anexo E4 GE vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1135
Anexo TODOS (1, 3, 4) GE vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1136
Anexo E1 GE vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1137
Anexo E3 GE1 vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1138
Anexo E3 GE2 vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1139
Anexo E4 GE vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1140
Anexo TODOS (1, 3, 4) GE vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1141
Anexo E1 GE vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1142
Anexo E3 GE1 vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1143
Anexo E3 GE2 vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1144
Anexo E4 GE vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1145
Anexo TODOS (1, 3, 4) GE vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1146
Anexo E1 GE vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1147
Anexo E3 GE1 vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1148
Anexo E3 GE2 vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1149
Anexo E4 GE vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1150
Anexo TODOS (1, 3, 4) GE vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1151
Anexo E1, evolución GE	Pg. 1152
Anexo E1, evolución INDEFINIDOS	Pg. 1152
Anexo E3, evolución GE1	Pg. 1153
Anexo E3, evolución GE2	Pg. 1153
Anexo E3, evolución INDEFINIDOS	Pg. 1154
Anexo E4, evolución GE	Pg. 1154

Anexo E4, evolución INDEFINIDOS	Pg. 1155
Anexo TODOS (1, 3, 4), evolución GE	Pg. 1155
Anexo TODOS (1, 3, 4), evolución INDEFINIDOS	Pg. 1156
Anexo E3 GE1 vs. TEMPORALES, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1157
Anexo E3 GE2 vs. TEMPORALES, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1158
Anexo E3 GE1 vs. TEMPORALES, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1159
Anexo E3 GE2 vs. TEMPORALES, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1160
Anexo E3 GE1 vs. TEMPORALES, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1161
Anexo E3 GE2 vs. TEMPORALES, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1162
Anexo E3 GE1 vs. TEMPORALES, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1163
Anexo E3 GE2 vs. TEMPORALES, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1164
Anexo E3 GE1 vs. TEMPORALES, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1165
Anexo E3 GE2 vs. TEMPORALES, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1166
Anexo E3 GE1 vs. TEMPORALES, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1167
Anexo E3 GE2 vs. TEMPORALES, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1168
Anexo E3, evolución GE1	Pg. 1169
Anexo E3, evolución GE2	Pg. 1169
Anexo E3, evolución TEMPORALES	Pg. 1170
Anexo E1 GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1171
Anexo E3 GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1172
Anexo E4 GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1173
Anexo TODOS (1, 3, 4) GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1174
Anexo E1 GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1175
Anexo E3 GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1176
Anexo E4 GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1177
Anexo TODOS (1, 3, 4) GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1178
Anexo E1 GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1179
Anexo E3 GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1180
Anexo E4 GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1181
Anexo TODOS (1, 3, 4) GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1182
Anexo E1 GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1183
Anexo E3 GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1184
Anexo E4 GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1185
Anexo TODOS (1, 3, 4) GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1186
Anexo E1 GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1187
Anexo E3 GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1188

Anexo E4 GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1189
Anexo TODOS (1, 3, 4) GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1190
Anexo E1 GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1191
Anexo E3 GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1192
Anexo E4 GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1193
Anexo TODOS (1, 3, 4) GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1194
Anexo E1, evolución GETT	Pg. 1195
Anexo E1, evolución INDEFINIDOS	Pg. 1195
Anexo E3, evolución GETT	Pg. 1196
Anexo E3, evolución INDEFINIDOS	Pg. 1196
Anexo E4, evolución GETT	Pg. 1197
Anexo E4, evolución INDEFINIDOS	Pg. 1197
Anexo TODOS (1, 3, 4), evolución GETT	Pg. 1198
Anexo TODOS (1, 3, 4), evolución INDEFINIDOS	Pg. 1198
Anexo E3 GETT vs. TEMPORALES, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1199
Anexo E3 GETT vs. TEMPORALES, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1200
Anexo E3 GETT vs. TEMPORALES, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1201
Anexo E3 GETT vs. TEMPORALES, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1202
Anexo E3 GETT vs. TEMPORALES, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1203
Anexo E3 GETT vs. TEMPORALES, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1204
Anexo E3, evolución GETT	Pg. 1205
Anexo E3, evolución TEMPORALES	Pg. 1205
Anexo E3 TEMPORALES vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud	Pg. 1206
Anexo E3 TEMPORALES vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud	Pg. 1207
Anexo E3 TEMPORALES vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud	Pg. 1208
Anexo E3 TEMPORALES vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad	Pg. 1209
Anexo E3 TEMPORALES vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad	Pg. 1210
Anexo E3 TEMPORALES vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad	Pg. 1211
Anexo E3, evolución TEMPORALES	Pg. 1212
Anexo E3, evolución INDEFINIDOS	Pg. 1212

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las
empresas de trabajo temporal

PARTE 1. INTRODUCCIÓN

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las
empresas de trabajo temporal

1.1. Definición de ETT.

Según la Ley 14/1994 de 1 de junio, por la que se regularon las empresas de trabajo temporal en España “*Empresa de trabajo temporal será aquella cuya actividad consiste en poner a disposición de otra empresa usuaria, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados*”. La empresa de trabajo temporal (en adelante ETT) tiene como exclusiva actividad contratar trabajadores para cederlos temporalmente a otras empresas. De esta definición hay que resaltar dos conceptos que determinan las ETT: la exclusiva finalidad de las ETT es contratar trabajadores para cederlos a otras empresas y la cesión de trabajadores sólo puede ser temporal. Estas características definen la actividad de las ETT y la diferencian de otras empresas como las empresas de servicios, las agencias de colocación, las empresas de selección, las empresas de outplacement y los Centros Especiales de Empleo con quienes en ocasiones se han confundido. En España la cesión de trabajadores sólo puede realizarse de manera temporal y sólo por empresas de trabajo temporal. La cesión de trabajadores de manera permanente no está legalizada en España ni mediante ETT ni mediante ningún otro tipo de empresa.

En la definición de ETT se deben determinar las relaciones jurídicas de esta relación triangular: existe una relación jurídica entre la ETT y el trabajador contratado por ella, existe una relación jurídica mercantil entre la ETT y la empresa usuaria, existe una relación jurídica *contractualizada* (que no viene jurídicamente calificada por Ley) entre la empresa usuaria y el trabajador temporal puesto a disposición por la empresa de trabajo temporal. El Derecho aplicable a cada una de las relaciones jurídicas que aparecen en la relación de trabajo temporal varía en función de la calificación jurídica de cada una de las relaciones jurídicas coexistentes, distinguiendo la norma tres ordenamientos jurídicos a aplicar: ordenamiento civil y mercantil para la relación existente entre la ETT y la empresa usuaria, ordenamiento laboral y de Seguridad Social a la relación existente entre el trabajador temporal y la ETT que lo contrata, y ordenamiento laboral y de Seguridad Social a la relación existente entre la empresa usuaria y el trabajador puesto a disposición.

Las empresas de servicios con quienes en ocasiones se han confundido las ETT comercializan un servicio *como producto* a sus empresas clientes (por ejemplo la

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

limpieza de un edificio), mientras las empresas de trabajo temporal comercializan la puesta a disposición de sus trabajadores (por ejemplo 15 € por cada hora que desempeñe cada una de las cinco limpiadoras puestas a disposición); la empresa de servicios ofrece el resultado *que el edificio esté limpio*, mientras la ETT ofrece la puesta a disposición de uno o varios trabajadores con un precio por hora trabajada; la empresa de servicios dirigirá al personal que esté desempeñando el servicio, mientras el personal de la ETT será dirigido por los mandos de la empresa usuaria; la gestión de la prevención de riesgos laborales recaerá totalmente sobre la empresa de servicios (evaluación de riesgos laborales, plan de prevención, adecuación de los EPI...), mientras que la función de prevención de riesgos laborales de la ETT se limitará a poner a disposición trabajadores con suficiente formación e información sobre los riesgos del puesto de trabajo y haber procedido a la consiguiente vigilancia de la salud de los trabajadores .

Las agencias de colocación con quienes en ocasiones se han confundido las ETT son empresas privadas que, sin ánimo de lucro, colaboran con el INEM en la política de colocación. Tienen una doble finalidad: ayudar a los trabajadores a encontrar empleo y ayudar a los empleadores a la contratación de los trabajadores apropiados. El empresario y/o el trabajador que acudan a una Agencia de Colocación deberán abonar una remuneración por los servicios que la Agencia les preste. Se considerarán servicios prestados la oferta o presentación a los empleadores de los trabajadores solicitados por los mismos, siempre que dichos trabajadores se adecuen al perfil profesional de los puestos de trabajo a cubrir existentes en las empresas. El servicio de la Agencia de Colocación finaliza una vez se ha puesto en contacto a la empresa con el potencial empleado. Dadas las especiales características de las Agencias de Colocación (único agente del mercado laboral habilitado para cobrar una cuantía económica a un demandante de empleo por el servicio de buscarle un puesto de trabajo), su regulación impone una serie de controles estrictos, debiendo remitir al INEM los datos correspondientes a: demandas de empleo, altas y bajas de los solicitantes de empleo, trabajadores enviados a ofertas de empleo, trabajadores que hayan declinado presentarse en ofertas de empleo, trabajadores que hayan rechazado un puesto de trabajo con exposición de los motivos del rechazo, trabajadores que hayan sido rechazados por la Empresa, con causa del rechazo y trabajadores contratados. Las Agencias de Colocación deberán cumplir los siguientes requisitos: carecer de fines lucrativos, garantizar el principio de igualdad en el acceso al empleo en su ámbito de actuación, circunscribir su

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

ámbito de actuación a lo que se determina en el correspondiente convenio, no subcontratar con terceros los servicios objeto de la autorización concedida y estar autorizada por el INEM. En el INEM existe un Registro de Agencias de Colocación en el que serán inscritas aquellas a las que se les haya concedido la autorización (la autorización estará vigente durante un año, tras el cual se podrá solicitar prórroga por otro año, transcurrido dos años la autorización se convertirá en indefinida). Se debe señalar que los sindicatos tuvieron una posición inicial contraria a la legalización de este tipo de empresas por cuanto *rompen con la igualdad de acceso a un derecho fundamental como es el trabajo, ya que tienen la posibilidad de cobrar una cantidad a los demandantes de empleo* (Negocios, 1996a).

Las empresas de selección con quienes en ocasiones se han confundido las empresas de trabajo temporal son aquellas entidades que tienen por objeto colaborar con empresarios y trabajadores para realizar una selección objetiva de candidatos a los puestos de trabajo que se oferten. El objetivo exclusivo de las empresas de selección es realizar procesos de selección o valoración profesional de candidatos y trabajadores, habiendo finalizado su servicio una vez se ha hecho la evaluación de candidatos o trabajadores. A diferencia de las agencias de colocación las empresas de selección tienen prohibido cobrar ninguna cuantía económica a los candidatos o trabajadores y pueden tener ánimo de lucro.

Las empresas de recolocación u outplacement son aquellas que ofrecen el servicio de buscar y encontrar alternativas laborales a trabajadores que van a finalizar su relación laboral con una determinada organización (ya sea el final de un contrato, un ERE, un cierre de empresa, el redimensionamiento de una plantilla para afrontar una crisis o cualquier otra circunstancia). Sus clientes, y por tanto quién afronta los gastos derivados de su contratación, son empresas o instituciones interesadas en reducir el impacto emocional y laboral derivado del final de una (o varias) relaciones laborales. Esta técnica busca asesorar al candidato sobre cómo aprovechar sus fortalezas, marcando un objetivo y utilizando las herramientas adecuadas para conseguirlo. El ratio de recolocaciones de las empresas de recolocación es elevado: un informe de DBM España indica que casi el 50 % de los candidatos tarda entre 2 y 5 meses en recolocarse, a un 34 % le cuesta 5 meses, y sólo un 16 % requiere dos meses de búsqueda (Expansión, 3/06/98).

Los Centros Especiales de Empleo, figura creada por la Ley 13/1982, de 7 de abril de Integración Social de los Minusválidos, son instituciones de integración laboral y se

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

consideran elementos básicos integradores de las personas con discapacidad en el denominado mundo ordinario del trabajo, cuando por sus circunstancias de orden personal consecuentes con su discapacidad no puedan ejercer una actividad laboral en las condiciones habituales. Los Centros Especiales de Empleo son empresas cuyo objetivo principal es el de realizar un trabajo productivo, participando regularmente en las operaciones del mercado y cuya finalidad es asegurar un empleo remunerado y la prestación de servicios de ajuste personal y social que requieran sus trabajadores con discapacidad. Los Centros Especiales de Empleo se conciben como un medio de integración laboral de las personas con discapacidad en las empresas ordinarias, fin primordial de la política de integración laboral de este sector, por lo que la normativa reguladora de la materia insiste en que se trata de auténticas empresas que deben sujetar su gestión a las mismas normas y requisitos que afecten a cualquier empresa del sector al que pertenezcan. La plantilla de un Centro Especial de Empleo tiene que estar formada al menos en un 70 por 100 por minusválidos con una reducción de al menos un 33 por ciento de su capacidad para el trabajo, sin perjuicio de las plazas en plantilla del personal no minusválido imprescindible para el desarrollo de su actividad. Los Centros Especiales de Empleo obtienen los recursos para su financiación, además de los que procedan del desarrollo de su actividad económica, de las ayudas procedentes de la Administración Pública.

1.2. Funciones de las ETT.

Según exponen Cebrián, Felgueroso, Moreno y Toharia (2001) una de las peculiaridades de las ETT es que combinan los servicios de colocación con una actividad comercial. Con el fin de obtener unos beneficios que les permita subsistir las ETT han de ofrecer tanto a las empresas como a los trabajadores un servicio que no ofrezcan las demás formas de intermediación. Elementos de esta estrategia son: el aumento de la velocidad del proceso de contratación, la responsabilidad en los trámites de la misma, asumir parte de los riesgos que surgen en las relaciones de empleo, ofrecer un emparejamiento con trabajadores que dispongan de disponibilidades o cualificaciones especiales demandadas específicamente por las empresas y ser un puente entre aquellos trabajadores y empresas cuyo objetivo son contrataciones laborales de carácter permanente.

Aumento de la velocidad del proceso de contratación. Las necesidades de las empresas son en muchas ocasiones puntuales y muy urgentes. Las ETT han desarrollado sistemas de reclutamiento, selección, formación y contratación de trabajadores que les permiten atender las necesidades urgentes de personal de sus empresas clientes. Para determinados clientes y determinados perfiles las ETT llegan a conseguir plazos inferiores a 24 horas en la puesta a disposición de trabajadores.

Asunción de parte de los riesgos de las relaciones de empleo. En la relación triangular que se establece cuando se contratan trabajadores mediante una ETT el *verdadero empresario* es la empresa de trabajo temporal, recayendo sobre ella las responsabilidades salariales, de cotización, de formación, de información y de todos los temas relacionados con la prevención de riesgos laborales. En gran parte de los temas la empresa usuaria soporta una responsabilidad subsidiaria respecto de los trabajadores puestos a disposición, mientras que en otros temas (como puede ser la responsabilidad de las condiciones de trabajo) la responsabilidad es solidaria.

Ahorro en los costes de selección. Las ETT son especialistas en reclutar y seleccionar trabajadores y como tal tienen sus sistemas productivos optimizados para la eficiencia en la selección de los trabajadores. Esto hace que puedan poner a disposición múltiples perfiles de trabajadores con un elevado grado de eficiencia superior, y más

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

económico, que sus empresas usuarias cuya actividad principal no es el reclutamiento y selección de trabajadores.

Ahorro de costes de contratación. Las ETT realizan las funciones de administración de personal que corresponderían a la empresa usuaria en caso de una contratación *directa*: gestión de los contratos de trabajo, altas y bajas en Seguridad Social, liquidación de nóminas y finiquitos, confección de documentación para el desempleo para aquellos trabajadores que así lo soliciten, gestión de incapacidades temporales, gestión de accidentes de trabajo... Además las ETT facturan a sus empresas usuarias según las horas efectivamente trabajadas por los trabajadores, no procediendo a facturar otras retribuciones que afrontan como incapacidades temporales o permisos retribuidos.

Ahorro en los costes del absentismo. Las ETT asumen los costes derivados del absentismo de sus trabajadores, haciendo que la empresa usuaria no tenga que afrontar estos costes, que en ocasiones son elevados. Por ejemplo, la Asociación de Empresarios del Henares (corredor donde se radican las industrias que generan un tercio del PIB de la Comunidad de Madrid) elaboró un estudio sobre el absentismo laboral basado en los datos recogidos en 147 empresas de diferentes tamaños y actividad (Ocupación Total, 1998a): el absentismo total por sectores oscila entre un mínimo del 3,08 % en Distribución, y un máximo del 4,85 % en Comercio: la participación de trabajadores eventuales demostró tener mucha importancia ya que en las empresas con menor cantidad de temporales era donde se registraron mayores porcentajes de absentismo, 4,93 %; las empresas con más del 40 % de mujeres tuvieron un 4,37 % de absentismo, sin embargo la condición femenina no pareció ser un factor importante, ya que las empresas que registraron una tasa menor de faltas al trabajo contaban con plantillas integradas entre un 15 % y 40 % por mujeres.

Evitar el riesgo de *pirateo* de los trabajadores formados (*poaching risk* según Cebrián y cols, 2001). Los costes de formación recaen sobre las empresas de trabajo temporal. La teoría económica predice que cuando la formación requerida por una empresa sirve también para las demás empresas, la primera no asumirá los costes de dicha formación, por el riesgo de que se produzca un *pirateo* o *robo* del personal formado por parte de las empresas competidoras. Si las ETT se encargan de dicha formación el riesgo de *pirateo* desaparece. En realidad son las ETT que se enfrentan a este riesgo, dado que las empresas usuarias pueden ofrecer contratos ordinarios a los trabajadores ya

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

formados, una vez finalizados los contratos de puesta a disposición. Ese riesgo forma parte de los costes de la ETT a la hora de ofrecer un producto diferenciado.

Algunas multinacionales contratan trabajadores de ETT cuando reciben órdenes de su empresa matriz de reducir la plantilla. Reducen su plantilla, asumiendo el coste de un proveedor externo que no es visto por su matriz como coste de personal (Marisa Cruzado, 1995).

Flexibilidad de la jornada laboral. Determinados colectivos, tales como los estudiantes que buscan *dinero de bolsillo* o financiar sus estudios, o personas que tienen hijos a su cargo, o que dedican parte de su tiempo a labores fuera del mercado de trabajo, tienen un elevado riesgo de no participar del mercado laboral dado que es difícil conocer un amplio espectro de empresas que puedan estar dispuestas a adecuarse a sus disponibilidades e intereses. Las ETT realizan una fuerte acción comercial en su ámbito de actuación, pudiendo detectar necesidades en sus empresas clientes que se puedan adecuar a las disponibilidades del personal de su *base de candidatos*. Marler, Woodard y Milkovich (2002) hicieron una distinción entre dos tipos de trabajadores temporales: los *boundaryless* (trabajadores temporales vocacionales) y los *temporales tradicionales* (que son los que son temporales de manera circunstancial). Marler et cols. (2002) encuentran que estos dos tipos de trabajadores muestran diferentes actitudes y comportamientos en el trabajo, siendo que los *boundaryless* se distinguen de otros tipos de trabajadores por su preferencia por la temporalidad y su nivel de destrezas y experiencia. Por su parte Gephart (1996) expone que, en la organización postmoderna, el compromiso y la motivación serán probablemente transformados en compromisos cuasicontractuales a los proyectos particulares emprendidos por equipos de trabajo transitorios, compuestos por feudos de organizaciones temporales.

Mejora de la probabilidad de encontrar empleo. Dado el amplio conocimiento de las ETT de las necesidades de personal de las empresas de su ámbito, acudir a una ETT aumenta las probabilidades de encontrar un empleo, reduciendo el coste y el tiempo dedicado a la búsqueda. Las agencias públicas utilizan, por lo general, criterios administrativos en su función de intermediación / colocación, creando colas que no tienen porqué corresponderse con las necesidades de las empresas. Por ejemplo, en varios países se aplican las reglas de antigüedad en la situación de búsqueda, de tal forma que los más jóvenes se encontrarían al final de la cola por criterios administrativos.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Fiabilidad de la jornada laboral. El trabajador de empresa de trabajo temporal *anota en su parte de horas* todas las horas que desempeña efectivamente su trabajo, siendo posteriormente retribuido según las horas reflejadas en dicho parte.

Según Cebrián y cols. (2001) la flexibilidad en la contratación de la última década derivada de la suavización de la regulación del empleo temporal, tanto en relación con las restricciones al empleo de duración determinada como a la presencia de las ETT en el mercado de trabajo, no parece tener efectos directos visibles a corto plazo en la magnitud del paro y del empleo de las economías, aunque sí en los flujos de entrada y salida del paro, dando lugar a una posible redistribución del empleo existente. La escasa evidencia empírica procedente de los estudios realizados por la OCDE indica que no se observa un impacto significativo de la presencia y regulación de las ETT sobre el empleo, del desempleo y la temporalidad. Por en contrario, sí que se observarían efectos sobre la duración del desempleo. Así, en los países en los que las restricciones al funcionamiento de las ETT y a la duración y renovación de los CPD son menos severas, se observa que la duración media del desempleo es menor. Esta evidencia apoyaría el argumento teórico según el cual se produciría una redistribución del desempleo existente mediante el acceso al mercado de trabajo de trabajadores que no consiguen hallarlo con las formas tradicionales de intermediación. En concreto, los más jóvenes serían los principales beneficiados de la presencia de las ETT, al poder *saltarse* las colas establecidas en los servicios públicos de empleo mediante criterios administrativos.

No se debe introducir el mercado de las ETT sin hacer una reflexión sobre una de las críticas más fuertes que ha tenido y que ha servido como argumento a aquellos que han pedido la eliminación de las ETT como agente gestor de la temporalidad en el mercado laboral: los accidentes de trabajo y su incidencia en el sector de las ETT. Señalan Trujillo y Álvarez (2001) que en algún momento se pretende decir que el incremento de los accidentes de trabajo responde al incremento del número de trabajadores. Desde 1994 el número de trabajadores se ha visto incrementado en más de dos millones y medio, sin embargo el índice de incidencia ($n^{\circ} \text{ AT} \times 1000 / n^{\circ} \text{ trabajadores}$) ha pasado del 54,6% en 1993 al 68,3% en 1998 (incremento superior al 25%). Conviene tener presente que en realidad tales trabajadores son ficticios puesto que, frente al contrato tipo anterior (trabajador fijo a tiempo completo), el trabajador tipo de hoy responde en parte a una dinámica distinta (trabajador a tiempo completo / trabajador

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

a tiempo parcial / trabajador temporal), se ha producido un fenómeno (no voluntario por parte de los trabajadores) de *reparto del empleo existente*. En definitiva el número de horas trabajadas en total por los asalariados no se ha incrementado sustancialmente: según la EPA el número total de horas trabajadas en la semana por el conjunto de asalariados en el tercer trimestre (tiempo completo / tiempo parcial; sector público / sector privado) fue de 319.392 en 1996, de 331.710,5 en 1997 y de 352.793,7 en 1998, el índice de frecuencia (n° AT x 1.000.000 / horas trabajadas) ha pasado del 30,4 en 1993 al 38,9 en 1998 (incremento próximo al 28%). Por otra parte, también el índice de gravedad (días no trabajados x 1.000 / horas trabajadas) se ha incrementado pasando del 0,83 en 1993 al 0,86 en 1998. Las autoridades competentes conocen el problema, incluso señalan que no es casual que sean las ETT las que están dentro de las empresas con más siniestros; de hecho un 33% de las empresas que más accidentes de trabajo sufrieron en la comunidad de Madrid son ETT. Las hipótesis para explicar estos datos pueden ser varias: los trabajadores puestos a disposición son en su mayoría temporales (tengamos en cuenta que más del 60% de los accidentes laborales afectan a trabajadores con contratos temporales, los cuales representan el 37% del total de los asalariados); que los trabajadores de las ETT no realicen las mismas tareas que los trabajadores de las empresas usuarias, sino que se concentren en actividades especialmente susceptibles de accidentes; los trabajadores de ETT son por lo general jóvenes, y son los trabajadores de hasta 25 años los que sufren un mayor número de accidentes; muchos trabajadores de ETT no tienen un elevado nivel de cualificación, y son los trabajadores con menor cualificación los que tienen mayor número de accidentes; además el trabajador se incorpora a una organización *extraña* y los cambios en el ambiente de trabajo son un factor de estrés. Por tanto la afirmación *los trabajadores de ETT tienen mayores índices de incidencia y accidentes laborales más graves que el resto de los trabajadores* no deja de ser una afirmación injusta, dado que estas estadísticas no se comparan con contrataciones iniciales, temporales y con el mismo tipo de tareas.

1.3. Proceso de reclutamiento *tráete un amigo*.

Las especiales circunstancias del mercado de las Empresas de Trabajo Temporal hacen que los tiempos de respuesta a sus *Empresas Usuarias* sean muy breves: Piden trabajadores para pasado mañana, mañana, dentro de 12 horas o dentro de 2 horas. Estos tiempos de respuesta tan breves obligan al uso de sistemas de selección de personal que distan, en muchas ocasiones, de los sistemas tradicionales que el conocimiento científico ofrece, utilizando frecuentemente el sistema de reclutamiento *tráete un amigo*. El sistema de reclutamiento *tráete un amigo* es muy utilizado por los técnicos de selección de las ETT, obteniendo resultados sorprendentes por su eficiencia. El propósito de la investigación es determinar si se trata de un sistema de reclutamiento eficiente y, en caso de serlo, determinar porqué de tal eficiencia.

Para la comprensión del sistema de reclutamiento *tráete un amigo* se describe a continuación cronológicamente: 1/ La oficina de la empresa de trabajo temporal selecciona con sus procedimientos *tradicionales* (valoración de currículum, test psicotécnicos, pruebas profesionales, entrevista personal, etc.) a un trabajador (*trabajador-reclutador* o *trabajador-1*¹). 2/ A este *trabajador-reclutador* se le formula la pregunta: *¿No tendrás algunos amigos a los que podemos llamar para que juntos hagáis este trabajo?*. 3/ El *trabajador-reclutador* recluta entre sus amigos a aquellos que considera hábiles para desempeñar el puesto de trabajo y que estén interesados en la oferta laboral; a estos trabajadores reclutados por el *trabajador-reclutador*, se les denominará *trabajadores reclutados* o *trabajadores (2...n)*. 4/ el grupo de trabajadores compuesto por el *trabajador-reclutador* y los *trabajadores reclutados* son puestos a disposición de una empresa usuaria con un contrato temporal.

Una vez definidos los actores de la situación se realiza a continuación una descripción de sus actores. Empresa de trabajo temporal: tiene personal cualificado para utilizar con corrección procesos de selección; selecciona y controla todo el proceso (selecciona a las empresas que van a trabajar con la ETT, selecciona al personal que va a trabajar para ellos, recaba datos sobre el éxito del trabajo...); necesariamente controla el proceso porque su *sistema de vida* es el éxito del desempeño de los trabajadores en el

¹ Llamado *trabajador-1*, por ser el primer trabajador del grupo de trabajo que se va a crear.

puesto de trabajo; en la investigación será quién gestionará todos los instrumentos utilizados (principalmente cuestionarios que recogen los valores de las variables tenidas en cuenta). *Trabajador-reclutador* o *trabajador-1*: es el trabajador seleccionado con los sistemas de selección de la ETT; recluta al resto de trabajadores (2...n) que serán sus compañeros de trabajo; tendrá una expectativa positiva de desempeño hacia el resto de los trabajadores, ya que los ha seleccionado él; estará involucrado con el éxito de la tarea ya que depende del desempeño de los trabajadores que él mismo ha reclutado (sabe que la ETT ha confiado en él para desarrollar este reclutamiento); es un trabajador más que va a estar en el puesto de trabajo (es parte integrante del equipo). *Trabajadores reclutados* o *trabajadores (2...n)*: son cada uno de los trabajadores reclutados por el trabajador-reclutador; trabaja en un equipo de trabajo junto con el trabajador-reclutador; tendrá un afecto positivo hacia el *trabajador-reclutador*, ya que le ha proporcionado trabajo, que es un valor positivo; conocerá las expectativas positivas de desempeño que sobre él ha puesto el *trabajador-reclutador*. Empresario: es el usuario de la *fuerza de trabajo* que suponen los trabajadores que provienen de la ETT; organiza a los trabajadores para que puedan desempeñar su trabajo; deberá valorar el desempeño de los trabajadores una vez haya concluido el trabajo a desarrollar. Trabajo a desempeñar: la duración de los trabajos de la investigación va a ser muy breve porque se trata de una investigación planteada en una empresa de trabajo temporal (por definición contrato temporal) y porque, uno de los objetivos de la investigación es el estudio del desarrollo de las variables intervinientes en los *primeros momentos* de la vida laboral del trabajador en la empresa; el trabajo a desempeñar será *en grupo* (selección del grupo de trabajo por el sistema *tráete un amigo*, y desempeño de ese mismo grupo de trabajo); el trabajo será *sin cualificar* para evitar sesgos debidos a los conocimientos, formación o experiencia de los trabajadores y para posibilitar la comparación entre trabajadores de distintas empresas.

La investigación se plantea por el sorprendente uso generalizado, por parte de los técnicos de selección de las empresas de trabajo temporal, del sistema de reclutamiento *tráete un amigo*. Es un uso sorprendente porque, en las acciones formativas de las empresas de trabajo temporal, no se enseña este sistema de reclutamiento; sin embargo, muchos técnicos de selección lo utilizan, justificándolo como un sistema de reclutamiento *rápido y efectivo*. De esta afirmación se deriva el propósito inicial de la

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

investigación: determinar si el sistema de reclutamiento *tráete un amigo* es un sistema de reclutamiento efectivo en el sector de las empresas de trabajo temporal.

Una vez determinado el valor de las variables intervinientes de los actores se determinará a qué son debidos estos valores: puede ser porque el sistema de reclutamiento del trabajador-reclutador es mejor (o igual o peor) que el que utiliza la ETT o puede ser porque este sistema de reclutamiento afecta las variables estudiadas. Que el sistema de reclutamiento del *trabajador-reclutador* sea mejor (igual o peor) que el de la ETT no puede ser una *razón explicativa* del distinto desempeño de los trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo*, porque los trabajadores reclutados mediante este sistema también van a pasar por el *filtro* de los criterios de selección del técnico de selección de la ETT (equilibrando con ello el *nivel de los criterios de selección*). Por tanto la explicación más plausible será que el sistema de reclutamiento *tráete un amigo* afecta a variables que, a su vez, afectan al desempeño.

El sistema de reclutamiento que se plantea en la investigación, puede afectar el desarrollo de variables individuales y de relación personal (trabajador-reclutador y trabajadores 2...n)². Es posible que el desarrollo de estas variables influya sobre el desempeño de los trabajadores. Como punto de partida del planteamiento se debe hacer referencia la investigación de Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986), quienes expusieron que las percepciones de los trabajadores del compromiso de la organización hacia ellos (Soporte Organizacional Percibido, POS)³ crean sentimiento de obligación al trabajador, lo que incrementa el comportamiento de trabajo del empleado. Del planteamiento y estudio de las variables intervinientes en el *propósito inicial de la investigación* se ha llegado a la conclusión que, en caso de haber un desempeño diferente entre el grupo experimental y grupo de control, este podría deberse al distinto desarrollo de ciertas variables que afectan al desempeño: compromiso, satisfacción, implicación, contrato psicológico y proceso de socialización.

Compromiso: se desestima el estudio de la variable *Compromiso Organizacional* porque el tiempo de contratación va a ser demasiado breve como para que se desarrolle; y además no se puede determinar si el compromiso organizacional se desarrollaría hacia la

² Puede afectar porque el *trabajador-1* pasa a ser *el que ha conseguido trabajo* al resto de los componentes del grupo (2...n). No se debe olvidar que el trabajo es un bien *positivamente valorado*.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

empresa usuaria o hacia la ETT. Se determina el estudio de la variable *Compromiso con Tarea*, dado que el trabajador reclutado mediante el sistema de reclutamiento *tráete un amigo* tendrá cogniciones (expectativa de éxito hacia el desempeño de la tarea), afectos (la situación creada en el proceso de reclutamiento le llevará a querer desempeñar con éxito la tarea) y comportamientos (mantendrá su comportamiento para llegar a desempeñar con corrección) hacia la tarea. Como definición de Compromiso con Tarea en la investigación se ha adaptado el planteamiento de Shultheiss y Brunstein (1999) de *compromiso con meta* (exponen que el Compromiso con meta tiene tres facetas: Sentido de Implicación Afectiva, Importancia de la Meta y Propósito de invertir esfuerzo en su consecución) hacia *compromiso con tarea*; por tanto, se considerarán tres facetas de compromiso con tarea: Sentido de Implicación Afectiva, Importancia de la Tarea y Propósito de invertir esfuerzo en su consecución. Se determina el estudio de la variable *Compromiso con Grupo* dado que la relación entre los componentes del grupo de trabajo puede verse afectada por el sistema de reclutamiento. La operacionalización de la variable compromiso con grupo se realizará evaluando las tres facetas que el OCQ de Mowday, Steers y Porter determina para evaluar el compromiso organizacional (*Creencia y aceptación en las metas y valores del grupo de trabajo, Complacencia a trabajar más allá de lo que se espera del empleado y Sentido de pertenencia al grupo de trabajo*) y según las tres dimensiones actitudinales que Akthar (1994) determina como dimensiones de compromiso (1/ Normas: *cantidad de consonancia cognitiva con normas organizacionales*, 2/ Afectos: *intensidad de atadura emocional hacia la organización*, 3/ Metas: *alcance de orientación conativa hacia las metas del grupo*).

Satisfacción: a pesar que satisfacción es concebida como una variable que se desarrolla posterior al desempeño de los trabajadores, se ha determinado que es necesario estudiar el desarrollo de esta variable en la situación planteada en la investigación. Se debe evaluar el desarrollo de las siguientes facetas de la variable satisfacción: Satisfacción *global* o medida de la satisfacción de los candidatos con el trabajo *en general* y Satisfacción *con los compañeros* de trabajo, dado que sería muy interesante ver si existe distinto desarrollo de esta variable entre los grupos experimental vs. control.

³ POS: *Alcance con el que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar.*

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Implicación: para su evaluación se va a tomar como referencia la definición de Kanungo (1982) *cognición o estado de creencia de identidad, o disociación, con el trabajo*.

Contrato psicológico: el contrato psicológico que se crea en el proceso de reclutamiento *tráete un amigo* es previo a la incorporación del trabajador en la empresa. Cuando el *trabajador-reclutador* está reclutando a su equipo de trabajo se crea un contrato por el que acuerda *Yo te selecciono porque considero que tú vas a desempeñar correctamente*. Cada uno de los *trabajadores – reclutados* saben que *Me ha seleccionado porque considera que voy a desempeñar correctamente*. Las dos partes integrantes de este contrato psicológico son el *trabajador – reclutador* con cada uno de los *trabajadores – reclutados*. El contenido del contrato es la selección y se reduce a los términos: por parte del *trabajador – reclutador*: *Yo te selecciono porque considero que tu vas a desempeñar correctamente*, y por parte de los *trabajadores – reclutados*: *Tú me seleccionas porque consideras voy a desempeñar correctamente*. Los rasgos del contrato son: temporal y transaccional (según la tipología de Rousseau, 1995 transaccional es un contrato con términos especificados y de una duración temporal). Las evaluaciones sólo se dan del *trabajador – reclutador* hacia los *trabajadores – reclutados*, dado que son ellos quienes todavía deben *pagar su parte del contrato*; cuando comienza el desempeño el *trabajador – reclutador* ya ha cumplido el 100% de su acuerdo (ha conseguido que los *trabajadores* sean contratados por la ETT), mientras que los *trabajadores reclutados* todavía no han comenzado a cumplir con su *parte del contrato*: *desempeñar correctamente*. No crea una relación de intercambio mantenida en el tiempo (tal y como son los contratos psicológicos que tradicionalmente los autores nos presentan). Es una definición de acuerdo en un momento temporal muy concreto, en el que el *trabajador – reclutador* cumple el 100% del contrato (selecciona a los *trabajadores*) y los *trabajadores – reclutados* no han comenzado a cumplir el contrato (todavía no han comenzado el desempeño). Por tanto, el objetivo de evaluación será evaluar *el alcance* con el que cada una de las partes considera se ha formalizado el contrato psicológico en el proceso de reclutamiento: se evaluará el alcance de este contrato psicológico con el primer cuestionario que se aplique a los sujetos experimentales.

Proceso de socialización: se quiere evaluar el desarrollo de todas estas variables en la primera fase del desarrollo de la socialización del trabajador en la empresa. Después de

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

una revisión a las principales conceptualizaciones de los Procesos de Socialización, el autor que se ha tomado como referencia para determinar la *duración* de la investigación es Katz (1978), dado que es el autor que propone una menor duración de la primera fase del proceso de socialización: propone una primera fase de socialización del trabajador en la empresa (una vez que se ha incorporado a la misma) de tres meses; el resto de los autores revisados proponen fases de mayor duración.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las
empresas de trabajo temporal

PARTE 2. CONCEPTO ETT

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

2.1. Desarrollo del mercado de las empresas de trabajo temporal.

2.1.1. Introducción Histórica sobre el desarrollo del Mercado de Empresas de Trabajo Temporal.

El fenómeno de la subcontratación y la cesión de trabajadores se dado a lo largo de la historia de manera más o menos procedimentada y siempre con los objetivos de optimizar los costes de los servicios o conseguir mayor profesionalidad en el desempeño de tareas. Las primeras referencias históricas registradas se remontan a la época feudal, cuando era complicado asumir el coste de ejércitos profesionalizados en tiempo de paz, pero en momentos determinados se necesitaba de su desempeño eficiente.

El condotiero es un fenómeno único ligado a la época particular del Renacimiento italiano⁴. Los condotieros eran profesionales de la guerra con gran conocimiento de estrategias militares. Se trata de una mejor selección y una profesionalización del servicio. Los *subcontratados* eran las tropas que aportaba el condotiero al señor que le contrataba.

En aquella época eran inconcebibles tanto el ejército permanente de nuestros días como la organización por legiones típica de la antigua Roma. Por otra parte era imposible mantener largo tiempo en campaña ejércitos enrolados bajo el principio de la leva feudal. ¿Cómo podría ser suficiente un servicio de cuarenta días salvo en caso de un breve período de peligro?. Así fue como tomó cuerpo el sistema de mesnada contratada, contrato por el que un noble de gustos belicosos se comprometía a servir a su soberano, al margen de sus obligaciones feudales, al frente de un contingente de soldados. Su *séquito* quedaba fijado por el número determinado de hombres armados, caballeros y arqueros a caballo. En total podrían llegar a los mil hombres e incluso más, cada graduación percibía por día el sueldo correspondiente. Aparte del sueldo

⁴ El Renacimiento italiano inició la era del Renacimiento, un período de grandes logros y cambios culturales en Italia que se extendió desde finales del siglo XIV hasta alrededor de 1600, constituyendo la transición entre el Medioevo y Europa moderna.

el mercenario negociaba su parte correspondiente al botín y al rescate. El carácter exclusivamente profesional es lo que constituye la nota dominante de los condotieros. La palabra deriva del latín *conducere*, pasando por el verbo italiano *condurre*, con sus connotaciones de conducir, organizar y proporcionar. Además, a través del participio pasado *condotto* se formó el sustantivo *condotta* que, en dicha época, venía a designar el contrato realizado entre un capitán independiente y el gobierno (cualquiera que fuera) que alquilaba sus servicios. Dichos *condotte* eran acuerdos precisos, pero en la práctica, sus cláusulas podían variar hasta el infinito. Podían referirse a un período de tiempo breve o largo, incluso toda la vida. Podían presentarse bajo la forma de arras, lo que dejaba al condotiero la libertad de aceptar otros contratos temporales, por consentimiento mutuo. Podía estipularse una campaña ofensiva o bien una misión meramente pasiva, en cuyo caso la paga era menor. Podían ser únicamente negativos, en cuyo caso el condotiero convenía por razones particulares no combatir durante un cierto tiempo contra los que le ofrecían dinero. Otras cláusulas concertaban los efectivos, el tipo y el equipo de las tropas que estaba obligado a proporcionar. Afrontaban adversarios que probablemente antes fueran amigos o colegas y que podrían volver a serlo. En el caso del condotiero esta camaradería se transportaba al campo de batalla, lo que tenía como resultado (aunque no siempre) limitar el derramamiento de sangre. Sin embargo, una pregunta asalta: ¿por qué razón este sistema especial y notablemente artificial se desarrolló en Italia y no consiguió implantarse en otros lugares?. La respuesta es compleja. Únicamente en Italia se daba la combinación de factores políticos y económicos que, coincidiendo con un determinado grado de desarrollo de las técnicas militares y un cierto número de condiciones sociales externas, favorecían la ascensión de los condotieros. La mayoría de los demás países, incluso los afligidos por guerras civiles y rivalidades dinásticas, reconocían una autoridad central única. Francia, Inglaterra, Escocia, Dinamarca, Portugal, Castilla y Aragón, así como la mayoría de los reinos de Europa, tenían a su cabeza príncipes cuyos recursos sobrepasaban, con mucho, los que pudiera reunir un aventurero. Pero esto no ocurría en la península italiana. Incluso los

más minúsculos de estos Estados autónomos de la península italiana tenían con frecuencia la necesidad de tropas para hacer la guerra a sus vecinos. La experiencia había enseñado a los italianos que, puestos a confiar en alguien, se podía comprobar que era más prudente confiar en un extranjero que en un compatriota. Voluntariamente conservaban una práctica impuesta, en su origen, por Federico Barbarroja: el podestá de la ciudad, es decir, el magistrado supremo, eminente personaje reclutado en el exterior, que no podía esperar apropiarse de poder por sí mismo, y que, en principio, se le suponía imparcial e incorruptible. Además, estaban previstas garantías para que sucediera así. El podestá de Verona, por ejemplo, se nombraba cada año, se le asignaban emolumentos atractivos, con aposento y mantenimiento gratuitos, pero se le prohibía expresamente llevar a su mujer y familia, cenar fuera de la ciudad o aceptar regalos. Se podía alquilar en bloque los servicios de un ejército semejante, a un precio fijado de antemano, por un período determinado, concluyendo un acuerdo con uno o varios condotieros. Se trataba de un acuerdo fundamentalmente económico y que, por ello, ejercía un irresistible atractivo en el genio comercial de los italianos. Al estudiar estos hombres no es posible separarlos de sus patrones: el Papa y los legados pontificios, los duques milaneses y los dux venecianos, la reina de Nápoles, los banqueros florentinos y los escrupulosos consejeros de un puñado de ciudades menos importantes que trataban de conseguir la seguridad militar evitando hacer derroches inútiles. Los expertos han descifrado las relaciones confidenciales y las ofertas, que se cruzaban en todas direcciones, y muy a menudo es posible precisar el día a partir de la fecha inscrita en su correspondencia y el lugar donde se encontraban estos caballeros de rudo rostro. Y los contratos están ahí, con los efectivos de sus contingentes, el monto de una paga por cada operación y nombres de individuos. Ciertamente no todo es claridad, pero nos queda una sorprendente cantidad de información, comprendidas incluso las pequeñas sumas de dinero adelantadas a un hombre armado o a un arquero que no podía esperar el día de la paga (Trease, 1973, p. 10-19).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Por su parte Norman (1971, p. 103) describe la figura feudal del *auxilium* que era un pago que realizaban los arrendatarios de las tierras por el que estos retribuían con parte de sus feudos a sus subtenientes, quienes se ocupaban de proporcionar caballeros al rey: el arrendatario pagaba al rey por la protección que este aseguraba a todo su reino “En general, la esencia del sistema, tal como hemos visto, era la protección a cambio de servicio. Hacia el siglo XIV los intercambios de servicios entre el rey y los campesinos, inherentes en las primeras etapas del feudalismo, todavía eran reconocidos. Se reconocía toda la tierra como perteneciente al *rey bajo Dios*. Los grandes nobles, los arrendatarios jefes, sostuvieron sus tierras comenzando ahora a ser llamados feudos más que un beneficio, en pago por el *auxilium* y *consilium*; el deber de servir al rey con un número estipulado de caballeros (*servicium debitum*) y el deber de asistir al rey con los consultas en aquellas materias en las que el rey requiriese. Los arrendatarios jefe *a cambio* concedían parte de sus feudos a los subtenientes, quienes ayudaban a componer la cuota de caballeros debidos al rey, por servicio personal militar y, si su vivienda era grande, proporcionando un número de caballeros fijo adicional”.

Gheza Fabri (1988, p. 88) describe la figura de los *Obledienti*, que eran trabajadores que desempeñaban su trabajo para la *Corporazini* y que esta podía asignar a trabajar adjudicados a un determinado maestro. La descripción más precisa de los *Obledienti* se da en 1574, cuando se describe que estos se pueden adjudicar a un maestro, quien es capaz de asumir las gestiones del *Obledienti*. Hacia 1500 se originó una crisis de la seda, pasando a ser los *Obledienti* el único elemento gracias al cual era posible obtener beneficios a la *Corporazini*.

Un precursor más reciente del prestamismo laboral lo expone José María Álvarez (1998) que expone cómo los *crinistad* de Barcelona explican que a mediados del siglo XIX los obreros de la época iban a la plaza de Urquinaona a buscarse el jornal. Se apilaban en el centro de la plaza hasta que aparecía, montado en su caballo, el prestamista. Este recorría con su mirada las decenas de hombres, mujeres y niños que, en silencio, esperaban la decisión que les garantizara el pan y la sal de cada día. Después de unos minutos alzaba la mano y con el dedo señalaba los elegidos del día, a los que aquel día llevarían pan a la familia. El prestamista laboral, como hoy lo llamaríamos, los enviaba por ejemplo a las obras de la Exposición del 1.888, donde dirían que iban de parte del señor fulano.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Según Maureen Rowan (1994), directora de HRA Management & Training Consultants Ltd., las primeras agencias de trabajo temporal comenzaron su existencia a comienzos de siglo en los Estados Unidos y en el Reino Unido, pero no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando comenzaron a proliferar. A finales de los años 50 y principios de los 60 estaban completamente establecidas en Holanda, Suiza y el Reino Unido. En Francia y Alemania se autorizaron a finales de los 60 y principios de los 70.

En el siglo XVIII, en Gran Bretaña y Países Bajos, se han identificado empresas que combinaban distintas funciones en torno al suministro de mano de obra, siendo al mismo tiempo, en la mayor parte de los casos, agencias de colocación. Según Bronstein (1991) y Moore (1965) estas empresas, en la forma que hoy se representan en Europa, tienen un origen anglosajón, viendo la luz entre el final del siglo pasado y el inicio del presente. Uno de los primeros sectores en los que se desarrollaron fue el portuario, durante la Segunda Guerra Mundial como consecuencia de la escasez de hombres provocada por el conflicto. Estas empresas alcanzan un nivel significativo de utilización en el período de la postguerra, coincidiendo con un momento de alta actividad económica y de escasa disponibilidad de mano de obra. La actividad de las empresas de trabajo temporal tuvo un desarrollo óptimo a lo largo de los años 60 y 70, intensificado por la situación general de la economía. En el inicio de años 80 los primeros efectos de la crisis económica, junto con la introducción de alguna legislación restrictiva, condujeron a la regresión. Expone Pérez (1997) que las primeras ETT surgen en España cuando algunas compañías, interesadas en estrechar sus relaciones internacionales, precisan cubrir puestos de trabajo mientras se encuentran, acompañadas de su séquito, de negocios fuera del país; un hecho que coincide con la presencia bastante consolidada del Gobierno franquista. Este nuevo sector, actúa bajo la denominación de empresas de servicios y no como empresas de trabajo temporal, nace con muchos problemas y sin ningún tipo de respaldo legal. En 1952, con Franco desaparecen. El rumor que impera entonces era que se estaban cometiendo excesivos fraudes en este tipo de contratación, sobre todo en el sector de la construcción. De manera más o menos clandestina y de forma muy precaria, fueron reapareciendo las primeras ETT en la década de los ochenta, aunque eran consideradas *prestamismo laboral* y los ordenamientos jurídicos consideraban la función de las ETT como *tráfico ilegal de mano de obra*.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Exponen Segura, Durán, Toharia y Bentolila (1991) que a principio de los años ochenta las previsiones de crecimiento eran modestas y el mercado de las empresas continuamente variable; por ello se consideró más adaptativo para cualquier empresa un marco legal flexible. La modificación global del marco legal de las relaciones laborales en España se produjo con la aprobación del Estatuto de los Trabajadores en 1980, que fue complementado y modificado de forma sustancial en algunos de sus aspectos relevantes relativos al desarrollo y aparición de determinadas formas de contratación en la amplia reforma de 1984. Se consideraba que, al permitir que los ajustes a condiciones cambiantes se realizasen con mayor rapidez, la duración de las etapas depresivas sería menor, así como desde la perspectiva del aumento de empleo en etapas expansivas. En el año 1993 España mantenía la mayor tasa de desempleo de la Unión Europea entre los jóvenes y el paro juvenil en España había alcanzado en junio de 1993 una cifra del 37'9 %. Los restantes países de la CE se mantenían a una considerable distancia del dato español, excepción hecha de Italia, que registraba una tasa de desempleo juvenil del 28'2 %, y de Irlanda con el 27'1 %. En el año 1995 el 58,79 % de los desempleados estaban dispuestos a ceder en sus pretensiones salariales, e incluso a las adecuadas a su cualificación, a cambio de encontrar un empleo, siendo 71,66 % el porcentaje de desempleados que estaban dispuestos a cambiar de oficio para encontrar trabajo (Vega, 1995).

En España, debido a la situación del mercado laboral descrita, comenzó un proceso de liberalización del mercado laboral con el objeto de hacerlo más flexible a las necesidades de las empresas. Este proceso fue visto por algunos de los agentes del mercado laboral como una *flexibilización* (Segura y cols., 1991), término que hace referencia a un conjunto de prácticas muy heterogéneas entre sí que incluyen, respecto al modelo básico de contrato indefinido de jornada completa, las siguientes posibilidades: contratación indefinida por períodos discontinuos y/o jornadas inferiores a la normal, contratación por un plazo limitado, reducción de los costes de reclutamiento de las empresas y/o de los costes de búsqueda de trabajadores, reducción de los costes de resolución de contratos para las empresas (que pueden recaer sobre los trabajadores) o sobre la Administración, reducción de los costes de formación de los trabajadores, reducción de los costes laborales de las empresas mediante asunción de parte de los mismos por la Administración y medidas de discriminación positiva diseñadas para

facilitar el acceso al mercado de trabajo de determinados colectivos. Sin embargo este proceso también puede verse como una *precarización* del mercado laboral (Segura y cols., 1991), término que se suele utilizar con varias acepciones, incluyendo entre ellas la propia duración temporal limitada del contrato, aunque con ciertas características negativas para el trabajador: menores salarios y beneficios no salariales, mayor dificultad para la defensa de los derechos del trabajador (indefensión de los trabajadores), peores condiciones de trabajo y mayor probabilidad de prácticas contractuales ilegales o abusivas por parte de las empresas. Hay que señalar que la contratación temporal en España estuvo sometida al mismo bloque normativo que los contratos por tiempo indefinido hasta que comenzó a romperse este principio en cinco momentos de nuestra legislación: 1/ Diferencia en condiciones de remuneración a trabajadores para un mismo trabajo cuando se regularon los contratos temporales de fomento de empleo, en los que se preveía una indemnización por extinción del contrato de doce días de salario por año de servicio. 2/ En el caso de los contratos de formación se contrataba a los trabajadores y se les daba una formación que les capacitase para desempeñar una determinada profesión, siendo que el trabajador cobraría al menos en Salario Mínimo Interprofesional. 3/ En el caso del contrato de prácticas se reguló que el primer año de contrato el trabajador podía cobrar el 60 % de lo estipulado en el Convenio regulador y en el segundo año el 75 % de lo estipulado en el Convenio regulador. 4/ La legalización de las ETT en un principio posibilitó contratación de trabajadores sin reglar el convenio de referencia a aplicar a los mismos y más adelante este sector posibilitó un convenio distinto para trabajadores de ETT (vs. el convenio sectorial al que debían de aplicarse el resto de trabajadores); además el llamado *Proceso de Convergencia* posibilitó que los trabajadores de ETT pudiesen cobrar un porcentaje menor de salario que los trabajadores de las empresas usuarias. 5/ Por último, la negociación colectiva abrió otra vía por la que dos trabajadores podían estar cobrando lo mismo a pesar de desempeñar el mismo trabajo: la determinación del salario y la concreción de los beneficios no salariales se producía en la negociación colectiva, por lo que fue en los convenios colectivos donde podían consagrarse determinadas exclusiones de los trabajadores *no fijos*. También se dieron diferencias entre trabajadores temporales e indefinidos en los regímenes legales de Seguridad Social: mayor dificultad de los trabajadores temporales para cubrir los períodos previos de cotización exigidos para el acceso a determinadas prestaciones;

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

también se generó una diferencia de cotización para trabajadores de menos de 12 horas semanales, beneficiando al empresario al ahorrarle costes de cotización, pero perjudicando al trabajador a cubrirle sólo prestaciones en caso de maternidad, enfermedad profesional o accidente de trabajo, y la asistencia sanitaria. En el ámbito de la representación de los trabajadores existía la exigencia de un mes de antigüedad en la empresa para ser elector y de seis meses (que podían reducirse a tres) para ser elegible.

Tras la legalización del sector de las empresas de trabajo temporal 250 empresas recibieron licencia en el año 1994 (Villanueva, 1996). Mientras este mercado se desarrollaba en España, se iba estudiando el impacto de la liberalización del mercado laboral en los índices de empleo. En el resto del mundo había la percepción de que los países que más empeño habían puesto en flexibilizar las leyes laborales eran los que más habían obtenido la mayor cantidad de empleos nuevos (Cooper & Kamm, 1998): desde 1994 a 1997 la tasa de empleo había subido un 6,2 % en España, un 6,9 % en Holanda y un 4 % en Gran Bretaña. Por el contrario, en Alemania el empleo se contrajo un 3,3 % entre 1994 y 1997; este país, cuyas leyes laborales eran más estrictas, no se estaba adaptando tan rápidamente al auge de la contratación de empleados temporales. Aunque la tasa total de paro de la Unión Europea (UE) había caído, todavía estaba en el año 1998 en un 11,5 % de la fuerza laboral, más del doble de la tasa de desempleo de EEUU. Las normas laborales seguían siendo más estrictas en Europa que en EE.UU. o Gran Bretaña. Por otra parte el país con mayor proporción de trabajadores de empresa de trabajo temporal en su fuerza laboral era Holanda, donde el 3,2 % de los trabajadores eran de ETT, en comparación con el 2,2 en EEUU y el 1,9 en el Reino Unido. Una vez se legalizaron las ETT se fue asumiendo su papel como gestoras de la contratación temporal en España y se fueron sucediendo hechos que se podrían definir como *hitos* en el desarrollo del sector (Ley 14/1994, Proceso de Convergencia Salarial, Real Decreto Ley 216/1999, Ley 29/1999, la progresiva aceptación del papel de las ETT por parte de los sindicatos, la creación de SINDETT...). La gran mayoría de estos *hitos* son extensamente expuestos en la revisión temática del presente estudio; sin embargo hay algunos hechos relevantes que no han tenido cabida en esta revisión temática y que deben conocerse porque ejemplifican del desarrollo y futuro de este sector: propuestas de creación ETT públicas, propuestas de gestión de la contratación *en origen* de trabajadores extranjeros

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

por parte de las ETT y propuestas de las ETT para gestionar tanto la contratación temporal como la fija.

La necesidad de la profesionalización de la gestión de la contratación temporal ha llegado a tal extremo que incluso desde Instituciones Públicas se ha propuesto la creación de ETT de carácter municipal. Por ejemplo, el concejal de Roteños Unidos (formación independiente de la alcaldía de Rota), Lorenzo Sánchez Alonso, presentó en el año 1998 una propuesta en el Ayuntamiento para que técnicos municipales estudiaran la conveniencia de crear una empresa de capital íntegramente municipal, cuyo objetivo social fuera la gestión de trabajo temporal (Gallero, 1998). El edil aseguró que en el ámbito de la actividad empresarial privada se estaba dando la circunstancia de que en Rota se venían demandando trabajadores de carácter temporal, a menudo sin ningún tipo de regulación laboral y sin protección social, especialmente en Hostelería y servicio doméstico.

Otra iniciativa que debe señalarse es la propuesta del Partido Popular en el Congreso de los Diputados por la que las empresas de trabajo temporal se debían encargar de contratar, traer, regularizar, dar trabajo y devolver a su lugar de origen a los inmigrantes, como solución al alto índice de clandestinidad existente (Pérez, 1998b). La propuesta del PP fue lanzada en su día por el diputado popular de Córdoba, Diego Jordano y fue aprobada por mayoría en el seno de la Comisión parlamentaria correspondiente en el Congreso de los Diputados. Proponían la creación de ETT de carácter mixto, formadas por administración, sindicatos y empresarios, que se encargarían de regularizar la situación. Los populares querían que estas empresas, por medio de oficinas en los países donde se produce la emigración clandestina, se encargasen de contratar a los trabajadores que desearan emplearse en España. Estas mismas empresas serían las encargadas de traer a los trabajadores a nuestro país legalmente, proporcionarles el trabajo y gestionar su vuelta a los países de origen una vez finalizado el tiempo de empleo. En la misma línea el Foro de Comunicación del Poniente (representantes de los ayuntamientos de Roquetas de Mar, Berja y Vícar y de las organizaciones COAG, UPA, AEPPA y Alhóndigas de Almería) pidió en 1999 que las ETT pudieran acceder al cupo de inmigrantes (Ideal Almería, 1998a).

En el año 2005 las empresas de trabajo temporal se sentían asentadas con el papel que desempeñaban en el mercado laboral y propusieron a Trabajo (invertia.com, 2005)

entrar a gestionar la contratación fija con el apoyo de los sindicatos. Su objetivo era convertirse en una especie de agencias privadas de colocación que intermediasen entre la oferta y la demanda. Las patronales de las empresas de trabajo temporal (AGETT, AETT y FEDETT) también propusieron al Ministerio de Trabajo acabar con las restricciones a las que estaban sometidas este tipo de empresas y entrar a gestionar también la contratación indefinida y no sólo la de carácter temporal. Así lo explicó José Ramón Caso, presidente de AGETT, la patronal de grandes empresas de trabajo temporal en la que estaban integradas Adecco, Randstad, People, Alta Gestión, Flexiplan y Vedior-Laborman. Caso subrayó que la intención es transformar a las ETT en una especie de agencias privadas de colocación, capaces de gestionar todas las necesidades laborales del mercado de trabajo español. Los argumentos que condujeron a las empresas de trabajo temporal a elaborar esta propuesta eran muy claros: están convencidas que las ETT no son responsables de la elaborada temporalidad del mercado laboral español (32%), pues sólo gestionan el 14,7% del total de los contratos temporales que se celebran en España. Este dato contrastaba con los de otros países europeos, donde este tipo de empresas llegaban incluso a gestionar hasta el 90% de la contratación temporal, como Reino Unido, siendo las tasas de temporalidad de estos países mucho más bajas que la española. Además, razonó Caso, precisamente en los sectores donde las ETT tienen *vetada* su actividad es donde la temporalidad es más alta, como es el caso de la construcción o el sector público. Otro argumento de las patronales era que en prácticamente todos los países europeos donde las empresas de trabajo temporal eran pioneras se estaban produciendo o ya se habían producido reformas legales para suprimir las restricciones impuestas a las ETT, como en el caso de Reino Unido, Holanda e Italia. A ello se sumaban también las recomendaciones realizadas por la propia Comisión Europea, el informe 'Kok' o el grupo de expertos para la reforma laboral, que consideraba positivo dar a las ETT un papel más activo en el mercado de trabajo.

2.1.1. Desarrollo del Mercado Laboral

Para conocer el desarrollo del mercado laboral y su relación con las empresas de trabajo temporal es necesario comparar el desarrollo del *mercado laboral general*

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

(número de trabajadores dados de alta en Seguridad Social, efectivos laborales temporales vs. indefinidos, tasa de actividad, formación de los trabajadores contratados, nacionalidad de trabajadores contratados, salarios mínimos y medios nacionales, rasgos del mercado de trabajo) con el desarrollo del mercado de las empresas de trabajo temporal (número de empresas de trabajo temporal, número de trabajadores puestos a disposición, número de contratos registrados en el INEM, número de contratos de puesta a disposición, formación de los trabajadores contratados, nacionalidad de trabajadores contratados, atomización vs. concentración).

El estudio del mercado laboral y su relación con las empresas de trabajo temporal da indicios no sólo de los comportamientos de los trabajadores temporales, sino también de la marcha de la economía del país *en general*. Afirma Muñoz-Bullón (2005) que existe evidencia que los cambios en el empleo temporal a través de ETT lideran el ciclo económico, existe evidencia, además que los cambios en el empleo temporal a través de ETT lideran el ciclo económico. A modo de ejemplo, en la recuperación de la recesión económica en EEUU de principios de los años ochenta, las contrataciones por medio de ETT aumentaron un 17,5% de 1982 a 1983, mientras el crecimiento anual del empleo no agrario fue inferior al 1% (Appelbaum & Granrose, 1986). En general, la evidencia sugiere que las empresas confían en la rapidez del servicio ofrecido por estos intermediarios.

Para interpretar correctamente los datos expuestos se deben tener en cuenta las limitaciones de los sistemas de recogida de información, cuyos sesgos evitarán que se puedan tomar los datos analizados como reflejo exacto del mercado laboral en el ámbito de las ETT. Por ejemplo, y como señalan Cebrián, Felgueroso, Moreno y Toharia (2001) la Encuesta de Población Activa tiene como período de referencia la semana anterior al momento de la entrevista y, dada la corta duración de la gran mayoría de los contratos de puesta a disposición, es más que probable que la EPA no pueda recoger adecuadamente el fenómeno de contratación mediante ETT. Un problema añadido proviene del hecho que en la EPA hay un único informante sobre todos los miembros del hogar y ese informante quizá no conozca los detalles del proceso de contratación, sobre todo cuando éste afecta a las personas jóvenes del hogar y el informante es una persona mayor (como sucede en muchos casos). De hecho, el número de entrevistados que afirma haber conseguido su empleo a través de una ETT es tan pequeño que resulta *poco creíble*.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

2.1.2.1. Número de trabajadores dados de alta en Seguridad Social

Cuando en el año 1994 se legalizaron las empresas de trabajo temporal como una de las medidas liberalizadoras del mercado de trabajo el mercado laboral español estaba en una profunda crisis. En los años siguientes el número de trabajadores dados de alta en España fue incrementado sustancialmente, posibilitando tanto reducir la tasa de paro como absorber toda la mano de obra extranjera que había entrado en el país. El número de trabajadores dados de alta en la seguridad social incrementó en más de un 30% en los 8 años que van de 1998 a 2005 (Tabla 2.1). La fuerte demanda de incorporaciones que tuvo el mercado laboral afectó los procesos de selección realizados por las empresas: a partir del año 2005 pasó a ser el trabajador quien decide *dónde va a trabajar*, rechazando ofertas laborales si no se adecuaban a sus intereses, y teniendo *poca pereza* en causar baja voluntaria en su empresa, dado que sabía que disponía de alternativas laborales que en el pasado no eran posibles.

Si se realiza el ejercicio de comparar la evolución del número de trabajadores dados de alta en la Seguridad Social entre los años 1998 y 2005 (de 13.591.000 a 17.835.400, incremento del 31,23%) frente al número de trabajadores puestos a disposición en estos mismos años (de 587.000 a 688.127, incremento del 17,1%), se encuentra que el mercado de las empresas de trabajo temporal incrementó menos que el mercado laboral *general*; es decir, el porcentaje de trabajadores puestos a disposición decreció en relación con la cantidad total de trabajadores dados de alta en la Seguridad Social.

1982	1983	1984	1985	1986	1987
10.657.222	10.532.817	10.555.975	10.546.896	10.807.216	11.130.596
1988	1989	1990	1991	1992	1993
11.609.451	12.128.050	12.513.901	12.648.310	12.535.511	12.099.430
1994	1995	1996	1997	1998	1999
12.045.450	12.307.616	12.506.001	12.932.120	13.591.000	14.344.900
2000	2001	2002	2003	2004	2005
15.062.900	15.649.900	16.126.300	16.613.600	17.081.800	17.835.400
2006	2007				
18.596.344	19.152.300				

Tabla 2.1. Trabajadores dados de alta en la Seguridad Social.

Fuentes: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2002) y Ministerio de Trabajo e Inmigración (2008a).

2.1.2.2. Efectivos laborales temporales vs. indefinidos

El mercado laboral español se ha caracterizado por las muy elevadas tasas de temporalidad desde la reforma laboral de 1984 que optó, para combatir el desempleo masivo (que afectaba a 2.728.000 personas, una tasa de paro superior al 20 %), por liberalizar el recurso a la contratación no causal. La tasa de temporalidad alcanzó en 1987 el 18 %, subió al 23.3 % en 1988, se elevó al 27 % en 1989 y a partir de 1990 se ha mantenido en cuotas superiores al 30 % (Tablas 2.2, 2.3 y 2.4). Viendo los datos previos a la legalización de las ETT (años 1987 a 90) se puede observar cómo la tasa de temporalidad era muy elevada especialmente en la agricultura y la construcción. Exponen Segura, Durán, Toharia y Bentolila (1991) que tal y como se deduce de la EPA, se observa un marco de expansión general del fenómeno de la temporalidad, el trabajo temporal tiende a estar relativamente concentrado en los jóvenes, las mujeres, las personas con menos estudios y, en general, las menos cualificadas, en algunos sectores como la agricultura y la construcción. Estos datos prueban que la legalización de las ETT vino a regular una pequeña parte de un mercado laboral ya precarizado, que se cubría con dificultad por parte de las empresas usuarias. Según Núñez (1996) el Consejo Económico y Social (CES) consideraba que las ETTs habían cubierto en muchas ocasiones las necesidades de flexibilización del marco jurídico de las actividades económicas y productivas que no podían ser adecuadamente satisfechas acudiendo a la contratación conforme a los parámetros tradicionales. Según Elordi, del Rey, Serrano y Gala (2001) en la sociedad española se había instalado una idea de difícil erradicación expresada cuasi como un binomio temporalidad = ETT, que olvidaba o no valoraba que el 85 % de los contratos temporales se realizaban directamente entre el trabajador y la empresa, y en las más de las ocasiones sin ningún tipo de control, hecho este muy alejado de las exigencias y controles que atañían a las ETT.

En los años previos a la regulación de las empresas de trabajo temporal el mercado laboral tenía unos elevados índices de temporalidad y en los años siguientes a su legalización se puede ver cómo las ETT no supusieron un elevado impacto en el mercado laboral, que siguió con elevadas tasas de temporalidad muy por encima de sus socios europeos. Las ETT se centraron especialmente en contratos de muy breve duración,

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

contratos con los que las empresas usuarias tenían dificultad de cobertura. En la Tabla 2.6 se exponen datos y posiciones sobre la evolución de la temporalidad en los primeros años de desarrollo del sector de las empresas de trabajo temporal.

La encuesta de población activa (EPA) del último trimestre de 1994 revela que el 38.9 % de los asalariados llevaban en su empresa menos de un año. Si se realiza un análisis de los datos de empleo del año 1995 (Tabla 2.6) se puede comprobar como el impacto de las ETT sobre el mercado laboral fue muy pequeño: las ETT suponían un 1,03 % de los asalariados con contrato temporal, un 0,37 % del total de los asalariados, un 0,27 % de los ocupados y un 0,21 % de la población activa, realizaban el 3,49 % del conjunto de los contratos que se celebraban y empleaban el 1 % de los asalariados con contrato temporal. Además empleaban el 0,27 % del total de los ocupados y al 0,21 % de la población activa (Estrategia Empresarial, 1998).

En el año 1996 el mercado laboral español seguía teniendo altas tasas de temporalidad y el mercado ETT no tenía tanto desarrollo como otros países de su entorno: el 35 % de los trabajadores españoles tenían empleos temporales, sin embargo la media en Europa era del 7 % (Gil, 1996); el 96 % de los 8,6 millones de contratos registrados por el Instituto Nacional de Empleo en 1996 fueron de carácter temporal, y de estos 2,5 millones (el 29 %) tuvieron una duración inferior a un mes (Expansión, 1997a); según el Informe del Instituto Nacional de Empleo sobre la contratación y el paro en 1996, 17.000 trabajadores fueron contratados y despedidos más de 15 veces a lo largo del año (Expansión, 1997b); en el año 1996 España tenía una tasa de paro del 22 % y la población activa en empresas de trabajo temporal apenas representaba el 0,4 %, sin embargo en Estados Unidos con un desempleo del 6 % los trabajadores por ETT suponían un 1.6 %, y en Gran Bretaña un 1.2 %, el caso más claro lo representaba Holanda con un 7.1 % de paro y un 2.4 % de la población activa por este tipo de empresas (Actualidad Económica, 1997a).

En el año 1997 el papel de las empresas de trabajo temporal en un mercado laboral tan sometido a la temporalidad seguía siendo el de gestionar una pequeña parte de la misma, especialmente en aquellos contratos de menor duración (que es la contratación que mayores dificultades conllevaba para las empresas usuarias): el 42 % de los contratos firmados por empresas de trabajo temporal no superaron los 5 días de duración (La Verdad Murcia, 1998); el 78 % de los contratos temporales que gestionaron las ETT

tenían una duración igual o inferior a 15 días (Collino, 1998); se firmaron por parte de las ETT cerca de un millón de contratos con 650.000 trabajadores y un 20 % de los trabajadores temporales se quedó fijo, posteriormente en las empresas usuarias (El País, 1998a); el 14 % del total de contratos temporales formalizados en 1997 se realizó a través de ETT, según la memoria socioeconómica y laboral que elaboró el Consejo Económico y Social (CES), siendo que el empleo temporal seguía teniendo un importante peso en nuestro mercado laboral ya que representó en el año 1997 el 34,3 % del total de los contratos de los asalariados (El País, 1998a); las ETT sólo gestionaban el 0,8 % de la población activa, tres o cuatro décimas más que en 1996, porcentaje que distaba mucho de la media europea, situada en el 2 % (Lindo, 1998); los datos de la comisión europea mostraban que la temporalidad en nuestro país seguía siendo muy elevada, un 33% frente el 12% que era la media de la Unión Europea (El Mundo Contable, 1998).

En el año 1998, a pesar de llevar un año tras la reforma laboral y de haberse firmado un millón de contratos indefinidos, la tasa de temporalidad sólo había decrecido dos décimas, situándose en el 33,4 % según la Encuesta de Población Activa, permaneciendo prácticamente dónde estaba (33,6%) y, por tanto, igual de lejos de la media europea, que estaba alrededor del 14% (Goula, 1998). Mari Carmen Mur, presidenta de la Asociación Española de Empresas de Trabajo Temporal y consejera delegada de Manpower, expuso que se les achacaba el alto porcentaje de temporalidad que gestionaban, cuando en realidad sólo tramitaban el 15 % de las contrataciones temporales, lo que quiere decir que el otro 85 % estaba gestionado directamente por las empresas (Crespo, 1998). Afirmó María Jesús Paredes Gil (1998), Secretaria general de COMFLA-CCOO que en una situación con más del 20 % de desempleo y con casi el 34 % del empleo existente en situación de eventualidad, sería poco científico decir que la culpa de la precariedad la tenían las Empresas de Trabajo Temporal.

En el año 1999 la situación de las ETT en el mercado laboral español no había cambiado sustancialmente, dado que seguían gestionando un porcentaje de temporalidad muy bajo: el 17 % de la temporalidad, mientras que el 83 % restante se realizaban sin el concurso de estas empresas (Rodríguez Castañón, 1999).

En definitiva, los contratos laborales celebrados por las ETT desde su legalización hasta el año de la equiparación salarial (1999) muestran cómo se utilizaban las ETT preferentemente para contrataciones de muy breve duración y para puestos no

cualificados (Elordi y cols., 2001), los datos proporcionados por el INEM muestran que más del 50 % fueron expresamente de duración inferior a un mes y, de entre ellos, el 70 % inferiores a 5 días (y son cifras que, seguramente, habría que incrementar en gran medida con buena parte de los que aparecen definidos como de duración *indeterminada*); entre las modalidades contractuales utilizadas por las ETT se incluyen los contratos a tiempo parcial, habiendo significado a lo largo de los años algo más del tercio del total de los celebrados, con un peso porcentualmente superior por parte de los celebrados con las mujeres; respecto de la actividad desarrollada por los trabajadores puestos a disposición de las empresas usuarias se observaba la progresiva concentración de actividad en la colocación de trabajadores no cualificados, empleados administrativos y personal de hostelería, mientras presentan datos minúsculos el personal directivo y los técnicos y profesionales, con una sorprendente, por relevante, presencia de mujeres entre estos últimos.

En el año 2005, el mercado laboral español seguía con unas tasas de temporalidad muy elevadas, siendo el país de la Unión Europea con mayores tasas según eurostat (2006): la tasa de trabajo temporal en España se colocó en 2005 en el 33,3%, según los datos hechos públicos por la Oficina Estadística de la Unión Europea, Eurostat; este porcentaje muestra que nuestro país continuaba a la cabeza de la Unión Europea en cuanto a temporalidad se refiere. Tras España, se situaba Polonia con un 25,7% de contratos temporales, Portugal con 19,5% y Malta con el 4,5% de contratación precaria. Si comparamos España con el resto de países de su entorno europeo encontramos que en estos se da un mayor grado de penetración de la intermediación de las ETT en el mercado de trabajo y unos menores niveles de temporalidad (Tabla 2.7). Por ejemplo, en el año 2005, en España la tasa de temporalidad era del 33,8%, y el sector ETT sólo gestionaba alrededor del 14,7% de los contratos temporales; mientras en Europa la tasa de temporalidad media era del 13% y las ETT gestionaban más del 40% de los contratos temporales (AGETT, 2006a). Al análisis de los datos europeos hay que añadir el análisis de los datos de las regiones españolas (Tabla 2.6): en el año 2004 las regiones en las que los contratos de puesta a disposición firmados por las ETT tuvieron *menor peso* fueron las que registraron las mayores tasas de temporalidad, y viceversa. Por ejemplo, en el año 2004 las comunidades autónomas pertenecientes al *área Ebro + Madrid* (País Vasco, Navarra, La Rioja, Aragón, Cataluña y Madrid) eran, por lo general, las comunidades con menor tasa de temporalidad y con mayor participación de las ETT en el mercado

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

laboral. Por tanto, las afirmaciones que defienden que las ETT *causan la temporalidad* no tienen ningún soporte en los datos objetivos de las contrataciones; más bien al contrario: la mayor participación de las ETT en el mercado laboral se relaciona con menores tasas de temporalidad.

Para interpretar correctamente los datos de temporalidad en la contratación habían de diferenciarse tres tipos de trabajadores (Cebrián et al, 2001): el trabajador indefinido contratado por la empresa usuaria, el trabajador temporal contratado por la empresa usuaria y el trabajador de empresa de trabajo temporal que desempeña su trabajo en la empresa usuaria. Hay una heterogeneidad entre los temporales ETT y los temporales *directos* en cuanto a las ocupaciones de sus puestos de trabajo, altamente concentradas en las no cualificadas para los temporales ETT. Cabe señalar que en España las ETT no son el principal canal de temporalidad ya que fueron reguladas cuando la temporalidad se hallaba en aproximadamente un tercio del total de asalariados más bien las ETT en España han venido a gestionar un tipo particular de puestos de trabajo que las empresas usuarias desean cubrir mediante ETT y no mediante contratación temporal directa. Esto hace que el perfil de los temporales ETT sea distinto a los temporales directos. Por otra parte cabe señalar que este cambio de tendencia hacia una temporalidad más estructural tiene su reflejo en las expectativas de los trabajadores: los días del *hombre organización* (según expuso Whyte en su obra de 1956, son individuos que no sólo trabajan par una empresa sino que también le *pertenecen* y hacia la cual se sienten profundamente obligados) están llamados a desaparecer. Existe evidencia, por ejemplo, de altas tasas de rotación entre los graduados en programas master de dirección de empresas así como una mayor aceptación de la idea de cambiar de empleador cada cierto tiempo.

TOTAL	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Total contrat.	4.714.000	5.357.000	5.533.000	5.522.500	5.156.800	4.654.787	6.040.602
Indefinido.	322.000	257.000	281.000	280.500	284.700	222.200	204.300
(%)	(6,83)	(4,8)	(5,08)	(5,07)	(5,5)	(4,77)	(3,37)
Temporal	4.392.000	5.100.000	5.252.000	5.242.000	4.872.100	4.432.500	5.836.300
(%)	(93,17)	(95,2)	(94,9)	(94,9)	(94,49)	(95,23)	(96,62)

TOTAL	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Total contrat.	7.330.094	8.627.547	10.093.565	11.663.279	13.235.327	13.828.919
Indefinido.	367.000	354.372	707.481	970.964	1.218.264	1.208.400
(%)	(5)	(4,1)	(7)	(8,31)	(9,2)	(8,73)
Temporal	6.963.000	8.273.175	9.386.084	10.692.315	12.017.063	12.620.500
(%)	(94,99)	(95,89)	(92,99)	(91,67)	(90,79)	(91,26)

Tabla 2.2. Contratos Registrados (total general, por duración indefinida y duración temporal), de 1988 a 2000.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Fuente: Elordi y cols. (2001)

TOTAL	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Tasa temporalidad.	18,2	23,3	27,0	30,3	32,3	33,5	32,3

TOTAL	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Tasa temporalidad.	34,9	33,8	33,5	33,0	32,8	32,0

Tabla 2.3. Tasa de temporalidad en los asalariados de 1988 a 2000.

Fuente: Elordi y cols. (2001).

Efectivos laborales por tipo de contrato	1994	1995	1996	1997	1998
Total	5.871.700	6.163.900	7.900.600	8.300.700	8.891.175
Contrato indefinido	4.030.300	4.126.500	5.047.700	529.900	5.571.175
Contrato temporal	1.841.400	1.897.300	2.852.900	3.090.800	3.319.975
Tasa temporalidad	31,36	30,78	36,11	37,24	37,34
	1999	2000	2001	2002	2003
Total	9.486.900	10.149.650	10.665.000	11.010.400	11.347.800
Contrato indefinido	5.997.050	6.411.400	6.858.400	7.127.800	7.397.200
Contrato temporal	3.489.825	3.738.400	3.806.700	3.882.600	3.950.600
Tasa temporalidad	36,79	36,83	35,69	35,26	34,81
	2004	2005	2006	2007	
Total	11.736.100	12.337.900	12.990.500	13.607.500	
Contrato indefinido	7.676.300	8.021.600	8.546.800	9.226.500	
Contrato temporal	4.059.800	4.316.300	4.443.700	4.381.000	
Tasa temporalidad	34,59	34,98	34,21	32,20	

Tabla 2.4. Efectivos laborales por tipo de contrato

Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007a)

AÑO 1995		
Población activa	15.707.000	
Población ocupada	12.137.000	77,3 % de la activa
Asalariados con contrato indefinido	5.840.000	64,66 % de asalariados
Asalariados con contrato temporal	3.192.000	35,34 % de asalariados
Total contratos celebrados	7.157.500	
Indefinidos	255.000	3,56 %
Temporales	6.902.000	96,44 %
Total Contratos ETT	250.000	3,49 %

Tabla 2.5

Fuente: Estrategia Empresarial, 1998

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Año 2004	Tasa temporalidad	Contratos temporales	CPDs	CPDs / Ctos temporales
Andalucía	45,58	3.796.028	189.715	5,0%
Aragón	27,29	374.650	59.873	16,0%
Asturias	25,29	262.256	24.114	9,2%
Baleares	31,22	341.529	22.534	6,6%
Canarias	41,02	627.815	66.469	10,6%
Cantabria	25,90	156.920	22.210	14,2%
Castilla - La Mancha	29,63	462.933	52.700	11,4%
Castilla y León	38,27	621.937	111.342	17,9%
Cataluña	24,21	2.202.407	505.699	23,0%
Ceuta y Melilla	37,31	26.486	57	0,2%
Com. Valenciana	38,33	1.469.895	257.814	17,5%
Extremadura	41,48	435.671	9.740	2,2%
Galicia	34,46	701.778	84.541	12,0%
Madrid	23,61	1.919.939	401.620	20,9%
Murcia	42,01	502.274	165.584	33,0%
Navarra	25,72	194.174	38.419	19,8%
País Vasco	27,56	734.609	158.609	21,6%
Rioja (la)	24,63	95.511	19.399	20,3%
Total	32,45	14.926.812	2.190.439	14,7%

Tabla 2.6

Fuente: AGETT (2006), Informe AGETT del mercado laboral 2006.

País	temporalidad gestionada por ETT (2004)	Tasa temporalidad (primer semestre 2005)
Bélgica	24,0	8,9
Francia	28,0	12,4
Holanda	36,0	14,8
Luxemburgo	78,0	4,9
Reino Unido	87,0	5,8
España	14,3	32,5

Tabla 2.7.

Fuente: Eurostat, Eurociett, INEM, Ministerio de Trabajo y AGETT.

2.1.2.3. Tasa de actividad, ocupación y desempleo

Afirma Muñoz-Bullón (2005) que los países europeos (y con mayor intensidad aún España) se han caracterizado por tener un desempleo más alto y persistente que otros, como Estados Unidos o Japón. El problema se origina en el decenio de 1970, período en el que la tasa de paro en España apenas difería aún de la del resto de los países. Hacia finales del decenio de 1970, la tasa española se desmarca bruscamente de la de sus vecinos, superando con creces los dos dígitos (Tablas 2.8 y 2.9). El panorama a comienzos del siglo XXI es bastante diferente: el crecimiento de la economía española a lo largo del último quinquenio ha posibilitado un notable aumento del empleo y una significativa disminución del paro, reduciéndose las diferencias con la media europea, pero sin dejar de ser éstas aún significativas. En 1984 España se encontraba en plena crisis: la tasa de paro alcanzaba el máximo histórico del 20,6% (UE el 10,6%), el crecimiento del PIB era el 1,5% (UE el 2,5%), el PIB por habitante alcanzaba sólo 71,3% de la media de la UE (su mínimo valor desde 1967), el empleo presentaba una caída del 1,2% y había acumulado un 15,4% de disminución desde 1974 (presentando también un mínimo histórico desde 1960), por último la inflación duplicaba la media de la UE. La explosión de la temporalidad tras la reforma de 1984 favoreció una negociación colectiva que diferenciaba entre *insiders* (contratados indefinidos) y *outsiders* (contratados temporales) y condujo a ajustes de plantilla que recayeron sobre los contratados temporales cuyos costes de despido pasaron a ser muy inferiores. A este respecto es interesante ver la cronología de las cinco reformas laborales en España, los objetivos que han propuesto, las soluciones propuestas y las consecuencias que han tenido (tabla 2.10).

Se expone en el Informe AGETT del mercado laboral 2006 la experiencia ha demostrado que las ETT gestionan necesidades reales de carácter temporal, constituyendo un elemento normalizador de la temporalidad injustificada, que proviene fundamentalmente de otras formas de contratación. A diciembre de 2005, la relación es una tasa de penetración de alrededor del 15% en la gestión de los contratos por parte de las empresas de trabajo temporal, un 33% de tasa de temporalidad y una tasa de paro del 8,7%. En 2006 España había reducido su tasa de paro a niveles cercanos al 9%, cifra similar a la media de la eurozona, y seguía recibiendo una población inmigrante generadora de nuevas aportaciones al Sistema de la Seguridad Social. Se deben señalar las conclusiones del estudio de Fernando Muñoz Bullón (2005) *Empresas de Trabajo Temporal y la salida del Desempleo*, en el que se analizan 34.137 experiencias de

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

desempleo extraídas del fichero de afiliaciones a la Seguridad Social y en él se calcula la probabilidad de salir del paro según la trayectoria laboral, la permanencia en el desempleo y las características individuales de cada trabajador (como sexo y edad). El estudio deduce que, en el caso de los parados que trabajaron a través de una ETT, la probabilidad de salir del desempleo es mayor si llevan poco tiempo en esta situación, esto es, menos de cuatro meses.

TOTALES	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Población total	26.747,2	27.115,2	27.483,3	27.837,3	28.202,5	28.582,8	28.907,8
Activos	13.044,9	13.084,3	13.237,0	13.384,9	13.471,4	13.541,5	13.781,2
(%)	(48,8)	(48,3)	(48,2)	(48,1)	(47,8)	(47,4)	(47,7)
Ocupados	11.557,1	11.230,6	11.116,5	11.044,4	10.743,2	10.570,8	10.820,4
(%)	(43,2)	(41,4)	(40,4)	(39,6)	(38,0)	(37,0)	(37,4)
Parados	1.487,8	1.853,7	2.120,5	2.340,5	2.728,2	2.970,8	2.960,8
(%)	(11,4)	(14,2)	(16,0)	(17,5)	(20,3)	(21,9)	(21,5)

TOTALES	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Población total	29.306,8	29.836,2	30.173,1	30.429,7	30.690,0	30.990,0	31.272,3
Activos	14.401,1	14.620,5	14.819,1	15.019,9	15.073,1	15.154,7	15.318,8
(%)	(49,0)	(49,1)	(49,1)	(49,4)	(49,1)	(48,9)	(49,0)
Ocupados	11.355,4	11.772,7	12.258,3	12.578,8	12.609,4	12.366,2	11.873,6
(%)	(39,1)	(39,6)	(40,6)	(41,3)	(41,1)	(39,9)	(37,9)
Parados	2.942,5	2.847,6	2.560,8	2.441,2	2.463,7	2.788,5	3.481,3
(%)	(20,3)	(19,5)	(17,3)	(16,3)	(16,3)	(18,4)	(22,7)

TOTALES	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Población total	31.569,0	31.880,1	32.125,2	32.345,1	32.534,0	32.695,9	32.830,9
Activos	15.468,2	15.625,4	15.936,1	16.121,0	16.265,2	16.422,9	16.844,2
(%)	(49,0)	(49,0)	(49,6)	(49,8)	(50,0)	(50,2)	(51,3)
Ocupados	11.730,1	12.041,9	12.396,0	12.764,6	13.204,9	13.817,4	14.473,7
(%)	(37,2)	(37,8)	(38,6)	(39,5)	(40,6)	(42,3)	(44,1)
Parados	3.738,1	3.583,5	3.540,0	3.356,4	3.060,3	2.605,5	2.370,4
(%)	(24,2)	(22,9)	(22,2)	(20,8)	(18,8)	(15,9)	(14,1)

Tabla 2.8.

Fuente: Elordí y cols. (2001).

ESPAÑA	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
TASA DE ACTIVIDAD	49,81	49,75	49,36	49,02	49,27	50,82	50,60	50,72	50,96	50,86	50,73	51,06	50,95
TASA DE OCUPACIÓN	41,53	40,81	38,96	38,49	39,10	40,78	41,33	42,16	42,77	42,25	40,57	38,90	39,40
TASA DE DESEMPLEO	16,61	17,97	21,08	21,48	20,64	19,75	18,31	16,88	16,09	16,93	20,03	23,83	22,76
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001 (1)	2001 (2)	2002	2003	2004	2005	2006
TASA DE ACTIVIDAD	51,01	51,47	51,83	52,22	52,94	53,97	54,3	52,9	54	55,5	56,4	57,40	58,00
TASA DE OCUPACIÓN	39,40	40,29	41,36	42,77	44,83	46,71	47,3	47,3	47,9	49,1	50,2	52,10	58,00
TASA DE DESEMPLEO	22,76	21,73	20,22	18,09	15,32	13,44	12,9	10,5	11,4	11,5	11	9,20	9,10































(1) Cifras homogéneas con años anteriores.

(2) Nueva definición de paro. La tasa de 2001 se calculó con una nueva definición de paro. Con la definición anterior hubiera sido una tasa del 18,8.

Tabla 2.9.

Fuente: Informe AGETT del Mercado Laboral 2006.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

 Empleados	 Parados	 Objetivos	 Soluciones	 Consecuencias
1984 Primera reforma laboral	1994 Segunda reforma laboral	1997 Tercera reforma laboral	2001 Cuarta reforma laboral	2006 Quinta reforma laboral
 10.472,2  2.716,1 13.188,3 activos	 11.730,1  3.738,1 15.468,3 activos	 12.764,6  1.366,4 16.121 activos	 15.945,6  1.889,1 17.834,6 activos	 19.893,1  1.837 21.530,1 activos
 Reducir el desempleo	 Reducir el paro y la contratación temporal.	 Reducir la temporalidad e impulsar los contratos indefinidos.	 Incentivar los contratos indefinidos y disminuir los parados.	 Reducir los contratos temporales, impulsar los indefinidos y mejorar la protección por desempleo.
 Impulso de la contratación temporal. Creación del contrato de fomento del empleo.	 Se suprime el contrato de fomento del empleo, pero se potencian los contratos eventuales de obra y servicio.	 Se introduce el contrato para el fomento de la contratación indefinida, con una indemnización menor en caso de despido improcedente.	 Se fomenta la contratación a tiempo parcial y se favorece el paso de contratos temporales a indefinidos.	 Bonificación de la conversión de contratos temporales a indefinidos, reducción de las cotizaciones empresariales al Fondo de Garantía Salarial y por desempleo.
 Los contratos temporales se disparan. La reforma no consigue reducir el paro.	 La temporalidad aumenta en más de un millón de contratos. Su tasa se incrementa en un 7%.	 Se frena la contratación temporal, aumentan los indefinidos y se reduce la tasa de paro.	 Se superan el 1.500.000 de contratos indefinidos, aumenta la contratación temporal y la tasa de paro se reduce en un 2,35%.	 No se reduce la tasa de temporalidad.

Fuente: Informe *Las reformas laborales en España y su impacto real en el mercado de trabajo en el período 1985-2008* (IESE)

Tabla 2.10.

Fuente: Elías y Vázquez (2009)

2.1.2.4. Formación

Estudiando el intervalo 1995 a 2006 (Tablas 2.11 y 2.12) se observa que hasta el año 2001 había una tendencia a decrementar el porcentaje de contratos realizados a personal analfabeto, posiblemente porque el porcentaje de población analfabeta estaba descendiendo. A partir del año 2002 se observa un incremento en el porcentaje de los contratos realizados a personal analfabeto, posiblemente debido a la afluencia masiva de inmigrantes sin ningún tipo de formación (se debe señalar que, en muchas ocasiones, se registra como personal analfabeto personal inmigrante que no entiende, no sabe leer ni escribir castellano, sin embargo no son analfabetos en su país de origen). La misma tendencia alista se observa con el porcentaje de los contratos realizados a personal con estudios primarios, aunque en este caso el incremento es menos acusado. Se observa un importante decremento en el porcentaje contratos realizados a personal con estudios secundarios y un incremento en el porcentaje de contratos realizados a personal con formación universitaria y postsecundaria, posiblemente reflejo del incremento en la formación de las nuevas generaciones que se han ido incorporando al mercado laboral.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

contratos realizados	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Analfabetos	86.263	95.951	48.653	18.514	28.405	34.209	36.572
Estudios Primarios	2.957.851	3.241.896	3.569.127	4.095.422	4.419.934	4.526.969	793.977
Estudios secundarios	3.900.865	4.839.667	5.554.240	6.718.193	7.791.159	8.172.119	11.290.449
Formación universitaria y "postsecundaria"	339.798	423.605	635.494	831.150	995.829	1.095.622	1.934.888
TOTAL	7.284.777	8.601.119	9.807.514	11.663.279	13.235.327	13.828.919	14.055.886
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
Analfabetos	90.713	377.363	941.246	1.275.432	1.758.730	1.803.292	
Estudios Primarios	887.641	1.034.509	1.261.320	1.423.176	1.668.462	1.689.771	
Estudios secundarios	11.324.256	11.351.355	12.057.607	12.238.549	12.802.429	12.915.592	
Formación universitaria y "postsecundaria"	1.876.638	1.904.836	2.090.611	2.227.808	2.297.151	2.213.453	
TOTAL	14.179.248	14.668.063	16.350.784	17.164.965	18.526.772	18.622.108	

Estudios primarios sin certificado.

Estudios secundarios: Certificado escolaridad, EGB y asimilados, BUP y asimilados, Formación Profesional y asimilados, Estudios secundarios, Programas formación profesional.

Formación universitaria y *postsecundaria*: Técnico profesionales superiores, Titulación grado medio, Titulación grado superior, Estudios postsecundarios otros.

Tabla 2.11. Contratos realizados en España según nivel de formación

Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración (2008b).

contratos realizados	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Analfabetos	1,2	1,1	0,5	0,2	0,2	0,2	0,3
Estudios Primarios	40,6	37,7	36,4	35,1	33,4	32,7	5,6
Estudios secundarios	53,5	56,3	56,6	57,6	58,9	59,1	80,3
Formación universitaria y "postsecundaria"	4,7	4,9	6,5	7,1	7,5	7,9	13,8
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
Analfabetos	0,6	2,6	5,8	7,4	9,5	9,7	
Estudios Primarios	6,3	7,1	7,7	8,3	9,0	9,1	
Estudios secundarios	79,9	77,4	73,7	71,3	69,1	69,4	
Formación universitaria y "postsecundaria"	13,2	13,0	12,8	13,0	12,4	11,9	

Estudios primarios sin certificado.

Estudios secundarios: Certificado escolaridad, EGB y asimilados, BUP y asimilados, Formación Profesional y asimilados, Estudios secundarios, Programas formación profesional.

Formación universitaria y *postsecundaria*: Técnico profesionales superiores, Titulación grado medio, Titulación grado superior, Estudios postsecundarios otros.

Tabla 2.12. Porcentaje contratos realizados en España según nivel de formación.

Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración (2008b).

2.1.2.5. Nacionalidad de trabajadores contratados

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

A pesar que los trabajadores extranjeros son una fuerza laboral muy fuerte y creciente en España (Tabla 2.13), la realidad muestra cómo preferentemente se están dedicando a trabajos no cualificados (24,6 puntos de diferencia respecto de los españoles) y a hostelería y servicios (6,2 puntos) (Tabla 2.14). El empresariado español ha tenido reticencias a asignar a puestos cualificados a personal extranjero, aspecto que deberá ser superado en el futuro para conseguir tanto un mayor aprovechamiento de esta fuerza laboral no carente de formación, como una oportunidad real y equitativa de estos trabajadores en el mercado de trabajo.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Total	334.976	454.571	607.074	831.658	925.280	1.076.744	1.688.598	1.823.973	1.981.106
Total afiliados en alta	14.344.917	15.062.893	15.649.940	16.126.297	16.613.561	17.081.783	17.835.423	18.596.344	19.152.300
% sobre total contratados	2,34%	3,02%	3,88%	5,16%	5,57%	6,30%	9,47%	9,81%	10,34%

Tabla 2.13. Porcentaje de trabajadores extranjeros afiliados de alta laboral.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2008a).

Trabajadores nacionales y extranjeros por ocupación	Españoles %	Extranjeros %	Diferencia
Dirección de las empresas y de la Administración Pública	7,7	3,4	4,3
Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	13,4	3,9	9,5
Técnicos y profesionales de apoyo	12,5	4,1	8,4
Empleados de tipo administrativo	10,2	3,5	6,7
Hostelería, servicios personales, seguridad y comercio	14,9	21,1	-6,2
Trabajadores cualificados en agricultura y pesca	3,0	1,4	1,6
Artisanos y trabajadores cualificados de industrias, construcción y minería	16,1	19,7	-3,6
Operadores de instalaciones y maquinaria, montadores	9,7	5,9	3,8
Trabajadores no cualificados	12,1	36,7	-24,6
Fuerzas armadas	0,5	0,1	0,4

Tabla 2.14. Porcentaje de trabajadores extranjeros afiliados de alta laboral en 2006 según ocupación.

Fuente: INE, encuesta de población activa, segundo trimestre 2006.

2.1.2.6. Salarios mínimos y medios nacionales

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

La precariedad laboral de España (33,8% de trabajadores temporales en 2005, frente al 15,8% de Holanda, el 13,1% de Francia, el 12,7% de Italia y el 5,6% del Reino Unido) afecta también a los sueldos, un apartado donde España está *a la cola* de la UE. En julio de 2006 el salario mínimo interprofesional estaba establecido en 540 euros mensuales (Tabla 2.15), que era aproximadamente la mitad de lo que percibían los trabajadores de la mayoría de países de la UE. Así, en Holanda, el salario mínimo interprofesional estaba en 1.273 euros mensuales, similar a los 1.269 euros del Reino Unido o los 1.218 euros en Francia (Sena, 2006). Respecto al salario medio, también España estaba en la parte baja de la tabla de la UE ya que las remuneraciones que los trabajadores percibían no superaban los 1.524 euros mensuales (según los datos de Eurostat) con mucha distancia de las nóminas de otros países de la UE; por ejemplo, Dinamarca, donde el sueldo medio estaba en el año 2006 en 3.250 euros mensuales, más del doble de lo que se percibía en España.

Fecha de inicio de efectos	SMI Mes	Normativa	Fecha de inicio de efectos	SMI Mes	Normativa
1-VI-1980	136,85	R.D.1257/1980	1-I-1995	376,83	R.D.2548/1994 (3)
1-IV-1981	153,98	R.D.1326/1981	1-I-1996	390,18	R.D.2199/1995 (3)
1-I-1982	170,93	R.D.124/1982	1-I-1997	400,45	R.D.2656/1996 (3)
1-I-1983	193,29	R.D.100/1983	1-I-1998	408,93	R.D.2015/1997 (3)
1-I-1984	208,79	R.D.3238/1983 (2)	1-I-1999	416,32	R.D.2817/1998 (3)
1-I-1985	223,40	R.D.2299/1984 (2)	1-I-2000	424,80	R.D.2065/1999 (3)
1-I-1986	241,25	R.D.2474/1985 (2)	1-I-2001	433,45	R.D.3476/2000 (3)
1-I-1987	253,33	R.D.2642/1986 (2)	1-I-2002	442,20	R.D.1466/2001 (4)
1-I-1988	264,69	R.D.1681/1987 (2)	1-I-2003	451,20	R.D.1426/2002
1-I-1989	280,55	R.D.23/1989 (2)	1-I-2004	460,50	R.D.1793/2003
1-I-1990	300,57	R.D.170/1990 (2)	1-VII-2004	490,80	R.D.Ley 3/2004
1-I-1991	320,04	R.D.8/1991 (2)	1-I-2005	513,00	R.D.2388/2004
1-I-1992	338,25	R.D.3/1992 (2)	1-I-2006	540,90	R.D.1613/2005
1-I-1993	351,77	R.D.44/1993 (2)	1-I-2007	570,60	R.D.1632/2006
1-I-1994	364,03	R.D.2318/1993 (3)	1-I-2008	600,00	R.D.1763/2007

(1) Los datos hasta 1998 corresponden a los de los trabajadores de 18 años y más.

(2) En estos R.D. se contemplaban tres tramos de edad: 'hasta 17 años', 'de 17 años' y 'de 18 y más años'.

(3) En estos R.D. se consideraban dos tramos de edad: 'menores de 18 años' y 'de 18 y más años'.

(4) A partir de este R.D. se equiparan las cuantías de los menores de 18 años y los mayores de dicha edad, quedando fijado el salario mínimo interprofesional sin distinción de edad.

Tabla 2.15. Salario mínimo en España.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2000). A partir del año 2000: Ministerio de Trabajo e Inmigración (2008c)

2.1.2.7. Rasgos del mercado de trabajo

Varios son los autores que estudian las regulaciones que se realizan en los mercados laborales de los distintos países y concluyen sobre su relación con la realidad del propio mercado, sirvan como ejemplo los rasgos del mercado de trabajo en diversos países de la OCDE en los decenios 1980 y 1990 (Tabla 15), y la evolución de la tasa de paro en España y su relación con la Unión Europea (Tabla 16).

Muchos son los autores que proponen como una de las soluciones al desempleo flexibilizar el mercado laboral para dinamizar y optimizar el mercado. Sirva como ejemplo el artículo de Cooper H. & Kamm (1998) en *The Wall Street Journal* titulado Europa flexibiliza sus leyes y el paro baja, en el que se expone que los países que más empeño han puesto en flexibilizar las leyes laborales son los que más han obtenido la mayor cantidad de empleos nuevos: desde 1994, la tasa de empleo ha subido un 6,2 % en España, un 6,9 % en Holanda, y un 4 % en Gran Bretaña. Por el contrario en Alemania el empleo se contrajo un 3,3 % entre 1994 y 1997; este país, cuyas leyes laborales son más estrictas, no se ha adaptado tan rápidamente al auge de la contratación de empleados temporales. Aunque la tasa total de paro de la Unión Europea (UE) ha caído, todavía está en un 11,5 % de la fuerza laboral, más del doble de la tasa de desempleo de EEUU. Las normas laborales siguen siendo más estrictas en Europa que en EE.UU. o Gran Bretaña. En su artículo “combatting unemployment: Is flexibility enough?” Layard, Nickell & Jackman (1996) exponen que el mayor tiempo de cobertura de desempleo está relacionado con una mayor duración de desempleo, los mayores niveles de cobertura de desempleo están relacionados con una mayor tasa de desempleo y la mayor inversión en políticas activas de búsqueda de empleo están relacionadas con una reducción del desempleo. Por tanto para reducir el desempleo podría resultar beneficiosa una *mayor flexibilidad* que ayudase a las intervenciones en políticas activas de empleo. Muñoz-Bullón (2005) expone que el tiempo de desempleo, los salarios de desempleo y el coste del despido son variables que afectan la tasa de paro de un país, que decrementar el tiempo de desempleo y decrementar los salarios del desempleo provocan que a los parados les urja trabajar, lo que hace que cojan ofertas aunque no se adecuen al 100% a sus preferencias y que luchen mucho en sus nuevos trabajos (no quieren volver al desempleo). Esto tiene como resultado que los desempleados entren en nuevas empresas

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

aunque ganen menos que en su anterior vida laboral, con dos consecuencias: 1/ se reduce el tiempo de desempleo de los parados, y 2/ los desempleados crean presión económica a los actuales trabajadores de las empresas porque son *baratos y eficientes*. Muñoz-Bullón expone que si incremento el coste del despido el resultado es que no despiden a los trabajadores bajo ninguna circunstancia; esto incrementa la fuerza de los actuales trabajadores, quienes consiguen mayores salarios y mejores condiciones de contratación, que pueden decrementar la competitividad (tienen mucha fuerza negociadora). Por último, reforzando las teorías de la necesidad de regular la flexibilidad en el mercado de trabajo se puede añadir la Teoría de la Búsqueda de Empleo (desarrollada básicamente por Mortesen, 1977 y 1986), quien considera el comportamiento de un trabajador que trata de encontrar empleo en un mercado de trabajo descentralizado, donde la información sobre la localización y la remuneración de los distintos empleos es imperfecta: el trabajador se encuentra en cada período con un número de ofertas de trabajo que le llegan con una determinada probabilidad y tiene que decidir si sigue buscando en el siguiente período o si *ya no busca más* y empieza a trabajar al mejor salario de los ofrecidos. En individuo toma esta decisión comparando el valor actual descontado de las rentas presentes y futuras que obtendrá si sigue buscando con el valor de aceptar la mejora oferta y trabajar a ese salario. El individuo estará indiferente entre seguir buscando o aceptar el salario que le ofrecen para el llamado salario de reserva si se igualan los dos valores anteriormente citados. El salario de reserva dependerá de los parámetros del modelo, básicamente de la renta percibida cuando se está parado, de la tasa de llegada de ofertas, del coste de búsqueda y de los parámetros de la función de distribución salarial. De hecho, el salario de reserva es el beneficio esperado de seguir buscando más la diferencia entre la renta de que se dispone cuando se está parado y el coste de la búsqueda. El salario de reserva varía con el tiempo que el individuo está parado. Esto se debe fundamentalmente al supuesto de que el valor del tiempo dedicado a la búsqueda depende del tiempo que se está desempleado pero también puede estar motivado por la sujeción del individuo parado a restricciones de liquidez que hagan que sólo se pueda financiar el coste de la búsqueda durante un intervalo limitado de tiempo. La tasa de salida del desempleo representa la probabilidad de que un individuo parado al menos t períodos salga del paro en el período t , y vendrá dada por la probabilidad de

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

obtener una oferta, multiplicada por la probabilidad de que esa oferta sea mayor o igual que el salario de reserva.

Países	Costes de despido		Gasto en políticas activas		Tasa de afiliación		Cobertura de negociación colectiva (%)		Centralización negociación colectiva (%)		Prestaciones por desempleo. Tasa de sustitución	
	Finales 1980	Finales 1990	Finales 1980	Finales 1990	Finales 1980	Finales 1990	Finales 1980	Finales 1990	Finales 1980	Finales 1990	Finales 1980	Finales 1990
Alemania	2,7	2,8	0,22	0,15	36	29	91	92	2	2	63	63
Austria	2,6	2,6	0,1	0,14	56	42	98	98	2+	2+	40	50
Bélgica	1,5	1,5	0,17	0,14	56	54	90	90	2+	2+	60	60
Dinamarca	1,6	1,6	0,15	0,34	76	76	69	69	2+	2	90	90
España	3,9	2,6	0,05	0,05	9	19	76	78	2+	2	80	70
Finlandia	2,7	2,1	0,3	0,12	70	81	95	95	2++	2+	60	63
Francia	2,3	2,3	0,09	0,11	18	9	85	95	2+	2	57	57
Grecia	2,5	2,4	0,07	0,04							50	
Irlanda	1,6	1,6	0,11	0,14								50
Italia	2,8	2,8	0,07	0,1	49	39	85	82	2-	2	15	20
Países Bajos	3,1	3,1	0,14	0,55	35	26	76	81	2	2	70	70
Portugal	4,8	4,3	0,16	0,16	61	32	70	71	2-	2	60	65
Reino Unido	0,8	0,8	0,09	0,06	50	34	70	47	2	1++	--	38
Suecia	2,8	2,8	0,13	0,26	80	91	86	89	3	2	90	80
Estados Unidos	0,2	0,2	0,04	0,04	16	16	18	18	1	1	50	50

Costes de despido: indicador sintético elaborado por la OCDE referido a los despidos de empleos regulares. Su rango oscila entre 0 (menor) y 6 (mayor) según el grado de dificultad para efectuar el despido.

Gasto en políticas activas en porcentaje del PIB por cada punto de tasa de desempleo.

Centralización negociación colectiva: indicador del grado de centralización del proceso negociador -> 1= descentralizado; 2= intermedio; 3= centralizado.

Tasa de sustitución: porcentaje que supone la cuantía recibida en concepto de prestación por desempleo respecto del salario del empleo previo.

Tabla 2.16.

Fuentes: Layard, Nickell & Jackman (1996).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

AÑO	Total paro España	Tasa España	Total paro UE (15)	Tasa UE (15)
1994	3.423.089	24,20	16.721.100	10
1995	3.265.915	22,90	17.398.400	10,4
1996	3.140.161	22,20	16.845.900	10
1997	2.943.359	20,80	17.046.700	10,1
1998	2.646.403	18,80	16.696.800	9,8
1999	2.266.583	15,70	15.875.900	9,3
2000	2.046.486	13,90	14.744.600	8,5
2001	1.945.500	10,55*	13.390.300	7,6
2002	2.213.000	11,40	12.786.400	7,2
2003	2.252.800	11,50	13.556.600	7,6
2004	2.160.100	10,96	14.303.000	7,9

* La tasa de 2001 se calculó con una nueva definición de paro. Con la definición anterior hubiera sido una tasa del 18,8 (según Instituto Nacional de Estadística, 2004).

Tabla 2.17.

Fuentes: Instituto Nacional de Estadística (2004).

2.1.2.8. Número de empresas de trabajo temporal

El mercado de la cesión de trabajadores existía en España mucho antes de su legalización en el año 1994. En el mismo año de la legalización de las ETT Almudena Zapata (1994), presidenta de FEDETT (una de las patronales que inicialmente existieron en el sector) afirmó que la regulación del mercado conseguirá moderar el desarrollo de un sector que lleva funcionando 25 años. No dará como resultado precarización del mercado de trabajo.

Una de las principales características del mercado ETT en España ha sido su gran concentración en unas pocas ETT (entre las 7 empresas de trabajo temporal más grandes del país han venido gestionando aproximadamente el 30% del mercado) si lo comparamos con países de nuestro entorno económico. Esta atomización del mercado se dio desde los primeros años tras su legalización (en el enero de año 1996 sólo 66 empresas acaparaban el negocio del trabajo temporal, con 310 compañías censadas), en los años de su desarrollo (según Tribuna Económica, 1998, en el año 1998 el colectivo de estas empresas estaba formado por pequeñas y medianas empresas de carácter netamente local o provincial, que suponían un 30 % de la facturación total; mientras que el porcentaje restante correspondía a las cinco primeras compañías del sector: Adecco,

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Alta Gestión, Flexiplan, Laborman y People) y continúa en su fase de mercado maduro y totalmente integrado en el mercado laboral español.

Las más de 300 ETT que estaban autorizadas para operar en España en 1996 (Tabla 2.18), son una cifra muy alejada de las 6.500 que tenía el Reino Unido o las cerca de 1.250 de Holanda, dos de los países líderes del trabajo temporal en Europa (Finanzas.com, 2006). A nivel mundial en el año 2006, el número más elevado de empresas de trabajo temporal lo tenía Japón, con cerca de 17.500, Estados Unidos contaba con unas 5.500, mientras que Alemania disponía de 4.500 agencias de empleo temporal y Francia un millar. Esta concentración ha sido defendida por los propios sindicatos, quienes han argumentado que es más controlable el mercado del trabajo temporal si está *en pocas manos*, dado que inspeccionar pocas empresas siempre va a ser más fácil que enfrentarse a un mercado más atomizado.

Tomando como fuente el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, el Boletín de Estadísticas Laborales, donde se describen los datos de las Empresas de Trabajo Temporal, se resalta el hecho de que existían a finales del año 2000 en España un total de 364 empresas de trabajo temporal con la siguiente evolución anual: En 1994 había 86 ETT; en 1995 había 316 ETT; en 1996 había 399 ETT; en 1997 había 428 ETT; en 1998 había 435 ETT; en 1999 había 410 ETT; y en el año 2000 había 364 ETT. En el gráfico que expone Pérez (Tabla 2.19) se pueden ver los resultados del Real Decreto 216/99 y Ley 29/1999 sobre el número de ETT autorizadas a trabajar en España, que decrecentó con estas dos regulaciones.

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nº ETT	86	316	399	428	435	410	364	346	335	326	342	346	351	368

Tabla 2.18. Número de empresas de trabajo temporal en España.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2008b)

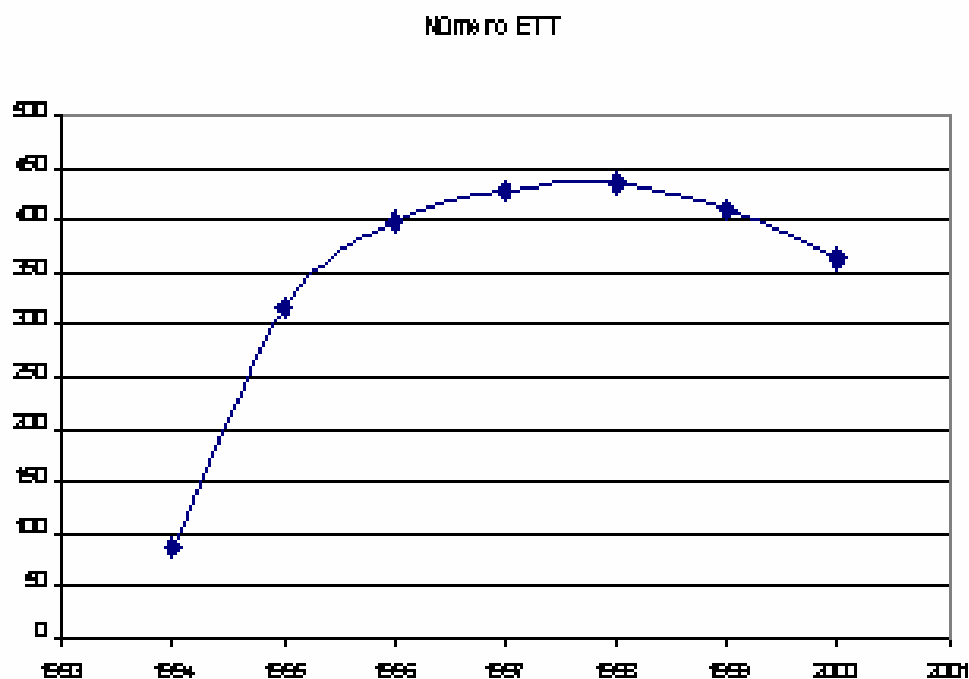


Tabla 2.19. Evolución del número de empresas de trabajo temporal.

Fuente: Pérez (2001).

2.1.2.9. Número de trabajadores puestos a disposición

En el año 1994, Ricardo Rodríguez Castañón, presidente de GEESTA (patronal del sector) afirmaba que entre el 32 y el 35% de las contrataciones acababan en una contratación en la empresa usuaria; mientras Almudena Zapata (1994), presidenta de FEDETT (otra patronal del sector) afirmaba que el 30% de las contrataciones acababan en una contratación en la empresa usuaria. En el año 2006 estadísticamente no era posible conocer el tiempo promedio que las personas tardaban en pasar de una modalidad de contrato temporal al contrato indefinido, sin embargo AGETT (que expone en su informe de 2006, realizó en el año 2005 más de 1.300.000 CPD, representando alrededor del 30% del sector) arrojaba la estadística propia de que el 30% de las personas puestas a disposición mediante ETT conseguían ser contratados de manera estable por la empresa usuaria durante el primer año de relación laboral. Por otra parte los trabajadores siempre han sido conscientes de la posibilidad que supone la ETT para conseguir un empleo

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

estable: según la encuesta realizada por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid a 10.000 trabajadores de ETT pertenecientes a AGETT, el 33% de los trabajadores que acuden a una ETT consideran su gestión como un trampolín hacia el empleo estable (Equipo IN-PSITRO URJC, 2005).

El desarrollo del mercado de las ETT ha ido paralelo al marco normativo que las ha regulado, incrementándose su desarrollo cuando ha habido normas liberalizadoras del mercado (como su legalización en 1994) y decrementándose cuando ha habido normas restrictivas (como el Real Decreto 216/99). En el año 2006 las empresas de trabajo temporal empleaban más de 7 millones de trabajadores al año en Europa, según datos difundidos por la Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal AGETT (Fuerteventura Digital, 2007). Según AGETT en España más del 40% de los trabajadores empleados por estas agencias de empleo pertenecen a la categoría de colectivos de difícil inserción y el 43% accede a un puesto estable en su primer año de relación contractual con estos intermediarios.

Para interpretar los datos del número de trabajadores puestos a disposición se debe tener en cuenta, tal y como señalan Cebrián y colaboradores (2001), que existen duplicidades, dado que aunque la imagen implícita que sugiere que hay cerca de un millón y medio de personas en el ámbito de la contratación de las ETT, parte del supuesto implícito de que los datos de los sucesivos meses se refieren a personas totalmente diferentes, que es muy diferente del que se obtendría si se supusiera que son siempre los mismos trabajadores, en cuyo caso estaríamos hablando de un colectivo de algo más de cien mil personas. La información referida a los trabajadores contratados por las ETT (Tabla 2.20), se obtiene de la base de datos del INEM e incluyen todos los contratos efectuados por las ETT, tanto los celebrados con trabajadores para prestar servicios en las empresas usuarias (que son la mayoría) como los realizados para desempeñar su trabajo en la propia ETT.

Año	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Trabajadores	no datos	301.300	622.700	442.500	587.700	618.900	593.576
Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Trabajadores	552.780	549.539	551.357	636.256	688.127	752.185	782.138

Tabla 2.20. Trabajadores puestos a disposición por ETT

Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007b).

2.1.2.10. Número de contratos registrados en el INEM

El número de contratos registrados por el INEM por parte de las empresas de trabajo temporal ha ido incrementando a medida que se desarrollaba el sector (Tabla 2,21). En los primeros años de vida de las ETT prácticamente a cada contrato correspondía un trabajador. Con los años, y con la aceptación de las ETT en el mercado laboral se ha hecho habitual que los trabajadores de las ETT sean puestos a disposición varias veces en las empresas, haciendo que la media de puestas a disposición por trabajador se haya visto incrementada hasta más de 3.

El mercado de las ETT ha ido incrementándose a medida que se han añadido regulaciones para reducir a la temporalidad del mercado laboral, con crecimientos anuales mantenidos superiores al 5% (economista, 2006): las empresas de trabajo temporal (ETT) gestionaron en el primer semestre del año cerca de 1.160.000 de contratos de puesta a disposición, lo que representa un incremento del 6% respecto a igual periodo de 2005, según estimaciones de la Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal (AGETT) y del Centro de Predicción Económica (Ceprede). En el año 2006 las ETT tenían el mismo peso que los Servicios Públicos de Empleo (antiguo INEM) en la intermediación laboral entre empresarios y trabajadores: tanto las ETT como las oficinas públicas de empleo intermediaban en cerca del 15% de las colocaciones, cada una (Pascual, 2006). Esta mayor presencia también se tradujo en una ventaja en el número de colocaciones ya que, por poner un ejemplo, entre enero y abril de 2005 las ETT realizaron 702.290 colocaciones y los servicios públicos de empleo 657.300.

Ejemplifican el mercado de las empresas de trabajo temporal los datos que expone Pérez (2001) sobre la *duración media* de los contratos registrados por las ETT españolas; para ello *nada mejor* que trasponer las tablas publicadas por el Anuario 2000 del Ministerio de Trabajo (Tabla 2.21). Expone Muñoz-Bullon (2005) que alternativamente cabe una vinculación indefinida, con independencia de que puedan existir sucesivas cesiones a la misma o a diversas empresas usuarias, siempre determinadas cada una de ellas por razones diferenciadas. La práctica desde sus inicios hasta el momento presente ha venido evidenciando una opción abrumadora a favor de la opción por la contratación

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

temporal, con un uso no ya marginal, sino prácticamente desconocido de la alternativa a favor de la contratación por tiempo indefinido.

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Contratos registrados	55.797	361.816	748.923	1.260.524	1.707.842	1.892.284	1.762.780
Contratos / trabajadores	no datos	1,20	1,20	2,85	2,91	3,06	2,97
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Contratos registrados	1.639.764	1.618.624	1.759.955	2.142.291	2.295.020	2.605.380	2.717.329
Contratos / trabajadores	2,97	2,95	3,19	3,37	3,34	3,46	3,47

Tabla 2.21. Contratos registrados por empresas de trabajo temporal / número de trabajadores contratados.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007c).

	1.999	2.000
De 1 a 5 días	524.326	468.554
De 6 a 10 días	97.252	77.519
De 11 a 15 días	65.269	55.930
De 16 días a 1 mes	138.430	117.504
De 1 a 3 meses	107.893	98.603
De 3 a 6 meses	25.978	19.418
De 6 meses a 1 año	1.260	1.057
Más de 1 año	192	118
Indeterminada	928.372	921.818
Indefinida	3.312	2.259
Total	1.892.284	1.762.780

Tabla 2.22.

Fuente: Pérez (2001)

2.1.2.11. Número de Contratos de Puesta a Disposición

Se observa como en los primeros años de desarrollo del sector casi a cada trabajador correspondía un CPD, pero a medida que se ha ido integrando la ETT en el mercado laboral, se ha establecido en torno a 3,5 puestas a disposición por cada trabajador (Tabla 2.23). El incremento en el número de CPD es un reflejo de cómo el mercado de las empresas de trabajo temporal tuvo un inicio espectacular (debido

principalmente a que era un sector *alegal* pero existente antes de su legalización), un incremento sustancial hasta el año 1999, un brusco retroceso en el año 2000 (debido principalmente a las prohibiciones de contratar actividades *con riesgo* que reguló el RDL 216/99, y a la equiparación salarial regulada por la L29/1999) y un nuevo incremento progresivo desde el año 2002⁵ (Tablas 2.24 y 2.25). En el año 2008, y debido a la crisis económica, se vuelve a percibir un retroceso en el número de contratos de puesta a disposición celebrados.

Se aprecia en la Tabla 2.26 la incidencia que tuvo sobre el sector la limitación a determinadas actividades que reguló el Real Decreto Ley 216/99 de prevención de riesgos laborales y la Ley 29/99 que reguló la equiparación salarial entre los trabajadores. Debe señalarse que la incidencia de la temporalidad es *en términos de contratos*, no en términos de personas. Tomando los micro-datos y observando el primer contrato observado en 1998 (que fue la forma de extracción de la muestra, y por tanto proporciona su representatividad) la incidencia de las ETT en términos de personas era de un 3,6% respecto del total de individuos con un contrato registrado en 1998. Sin embargo, con dicha base de datos, el porcentaje de personas que tuvieron un contrato en 1998 que en algún momento del período 1998-2001 tuvieron algún contrato con una ETT alcanzó el 10,6%. Así pues, la incidencia en términos de personas es bastante inferior a la que se obtiene en términos de contratos. Según Almuedo-Dorantes, Malo y Muñoz-Bullón (2005) el método general del matching (válido para datos longitudinales) es una aproximación no paramétrica (es decir, no presupone una forma funcional determinada) para identificar el impacto del tratamiento sobre los resultados, basado en comparar el resultado de los *tratados* (temporales ETT) con un grupo comparable de *no tratados* (temporales directos); es decir, individuos no tratados que tienen características similares a los tratados. Por supuesto, dado que los perfiles que cubren las ETT son de temporales de duración *por lo general* baja (por ejemplo, la *gran empresa* para hacer una contratación de muy corta duración, como un inventario, preferentemente llamará a una ETT; con lo que los temporales que no sean de ETT tendrán, por lo general, menor número de contratos, porque serán de mayor duración). Ya en el año 1998, del millón de

⁵ Señalan Cebrián y cols. (2001) que las interpretaciones número CPD vs. penetración ETT en el mercado laboral no son fiables 100%, dado que se realizan con los contratos realizados, y no con las personas contratadas *en términos anuales*. Como el contrato de ETT suele ser breve, el dato se ve artificialmente sobredimensionado, permitiendo afirmar que el índice de penetración de las ETT en el mercado laboral es muy inferior al citado 15%.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

contratos que realizaron las ETT en ese año el 30% (300.000) tuvieron una duración inferior a cinco días (El País, 1998b).

Las empresas de trabajo temporal son un buen termómetro de la activación o desactivación del mercado laboral y de la economía. Por ejemplo, en el año 2006 Adecco informó que durante los meses de septiembre y octubre de 2005 registró un incremento del 15,3 por ciento, informando sobre cómo el mercado laboral sufrió en el último trimestre del año (Terra, 2006); sin embargo el mercado laboral fue *al alza* y se informó de una reactivación que llevó a las ETT a facturar un 16% más que la media de dicho año: el repunte en el sector de las empresas de trabajo temporal coincidió con la reactivación que sufrió el mercado laboral general, ya que según cifras del Instituto Nacional de Estadística (INE) la contratación en este periodo de 2005 aumentó en un 16 por ciento con respecto a la media de dicho año.

Para analizar los datos de la temporalidad y de la duración de los contratos temporales se debe tener en cuenta que el mercado laboral ha cambiado en los últimos años, y con él las disponibilidades y preferencias del personal que accede a dicho mercado laboral, sirvan las siguientes reflexiones: no toda la gente que tiene un contrato temporal quiere uno indefinido (por ejemplo los estudiantes que están interesados en trabajar en verano o los fines de semana, para obtener un dinero que complementa su economía, pero no están interesados en un trabajo con mayor estabilidad). Se ha expuesto que diversos autores definen como trayectoria laboral exitosa aquella que termina en contratación indefinida, pero esto no es así para todos los trabajadores que se acercan a una ETT; es más, quién no quiere una relación laboral indefinida se verá más inclinado a ir a una ETT (por definición temporal) que quién quiera una relación laboral indefinida.

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
TOTAL CPD	378.739	809.139	1.309.021	1.803.547	2.002.039	2.005.132	1.901.352
INCIDENCIA ETT	18,38	10,22	7,17	5,93	6,00	6,29	6,71
CPD / Nº trabaj	1,26	1,30	2,96	3,07	3,23	3,38	3,44
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
TOTAL CPD	1.849.453	1.991.140	2.209.477	2.384.045	2.556.969	2.705.043	
INCIDENCIA ETT	6,97	6,73	6,76	6,55	6,39	6,06	
CPD / Nº trabaj	3,37	3,61	3,47	3,46	3,40	3,46	

Incidencia ETT: número de contratos temporales / número CPD

Tabla 2.23. Contratos de Puesta a Disposición.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007c).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Nº ETT	86	316	399	428	435	410	364	346	335
Trabajadores PAD		301.300	622.700	442.500	587.700	618.900	593.576	552.780	549.539
TOTAL CPD		378.739	809.139	1.309.021	1.803.547	2.002.039	2.005.132	1.901.352	1.849.453
Contratos registrados		361.816	748.923	1.260.524	1.707.842	1.892.284	1.762.780	1.639.764	1.618.624

Tabla 2.24.

Fuente: Muñoz-Bullon (2005)

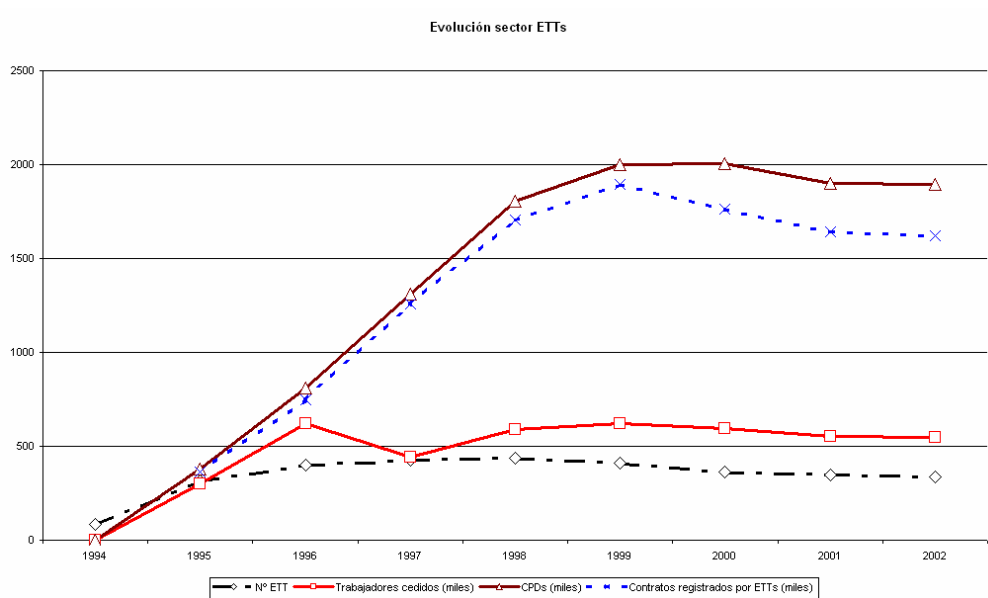


Tabla 2.25.

Fuente: Elaboración propia.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Nº ETT	86	316	399	428	435	410	364
Trabajadores PAD		301.300	622.700	442.500	587.700	618.900	593.576
TOTAL CPD		378.739	809.139	1.309.021	1.803.547	2.002.039	2.005.132
Contratos registrados		361.816	748.923	1.260.524	1.707.842	1.892.284	1.762.780
CPD / trabajador		1,26	1,30	2,96	3,07	3,23	3,38
Incidencia ETT		18,38	10,22	7,17	5,93	6,00	6,29
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nº ETT	346	335	326	342	346	351	368
Trabajadores PAD	552.780	549.539	551.357	636.256	688.127	752.185	782.138
TOTAL CPD	1.901.352	1.849.453	1.991.140	2.209.477	2.384.045	2.556.969	2.705.043
Contratos registrados	1.639.764	1.618.624	1.759.955	2.142.291	2.295.020	2.605.380	2.717.329
CPD / trabajador	3,44	3,37	3,61	3,47	3,46	3,40	3,46
Incidencia ETT	6,71	6,97	6,73	6,76	6,55	6,39	6,06

Incidencia de las ETT: Nº de contratos de puesta a disposición sobre el total de contratos temporales registrados en el INEM

Tabla 2.26.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007 c).

2.1.2.12. Formación de los trabajadores puestos a disposición

El mercado de las empresas de trabajo temporal ha sido definido tradicionalmente un mercado de *baja cualificación*, debido principalmente a que las empresas suelen externalizar o subcontratar aquellas tareas de sus procesos productivos que no supongan *valor añadido* a sus productos, dejando para su *personal directo* aquellos trabajos que requieran mayor nivel de desempeño y cualificación. Tal y como afirmaba en 1995 Bartolomé Pidal (Gutiérrez, 1995), director de Nortempo que los empleos solicitados son los del nivel más bajo de cualificación, puesto que las empresas confían sus trabajos más delicados a personal con carácter fijo y mayor formación. En sus años iniciales las ETT fueron vistas entre los trabajadores como un sistema efectivo para afrontar las altas tasas de desempleo existentes, que especialmente afectaban a los menores de 30 años (Gutiérrez, 1995), entre un 50 y 75 % de los contratos realizados por las ETTs eran a

jóvenes de menos de 30 años, unos buscando experiencia antes de terminar sus estudios, y otros en busca de su primer empleo. Esta situación tiene su lógica. Las tasas de paro entre la población joven son las más altas. Según la encuesta de población activa de 1994, de los más de tres millones y medio de parados que hay en España, casi dos millones tienen entre 16 y 29 años. Para interpretar los datos de esta supuesta baja cualificación de los trabajadores contratados por las empresas de trabajo temporal es interesante tener en cuenta la reflexión de Cebrián y cols (2001), quienes señalan que aunque se sabía sobre el nivel de estudios del individuo y la ocupación con la que aparece en el contrato con la ETT, no se sabía nada sobre la cualificación realmente requerida por la empresa usuaria. A este respecto debe señalarse que existe la impresión de que las ETT tienden a registrar ocupaciones de menor nivel que las verdaderamente realizadas, por razones relacionadas con el ahorro de costes que ello puede conllevar; en todo caso no existe información fiable al respecto.

El análisis de los datos de formación de los trabajadores puestos a disposición (Tablas 2.27, 2.28 y 2.29) nos permite observar cómo, en términos generales la tendencia de estos contratos es la misma que ya se ha descrito en la tendencia del mercado laboral *general*: se observa que hasta el año 2001 había una tendencia a decrementar el porcentaje de contratos realizados a personal analfabeto, y partir del año 2002 se observa un incremento en el porcentaje de los contratos realizados a personal analfabeto. La misma tendencia alcista se observa con el porcentaje de los contratos realizados a personal con estudios primarios. Se observa un importante decremento en el porcentaje contratos realizados a personal con estudios secundarios y un incremento en el porcentaje de contratos realizados a personal con formación universitaria y *postsecundaria*. Es interesante la comparación entre los porcentajes de contratación de la población del mercado laboral *general* vs. los porcentajes de contratación de los trabajadores puestos a disposición: los porcentajes de contratación según formación del mercado laboral *general* no se diferencian sustancialmente del mercado ETT. Posiblemente exista diferencia en la formación entre el *grupo total de trabajadores* y los trabajadores de empresas de trabajo temporal, pero apenas parece existir diferencia entre el grupo de trabajadores temporales y los trabajadores de empresas de trabajo temporal.

En el año 2001 el *retrato robot* de trabajador puesto a disposición mediante empresa de trabajo temporal lo expone Pérez (2001) diciendo que el trabajador español contratado por las ETT en España, es un varón de entre 20 y 24 años, con estudios de

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

EGB, que es contratado mediante un contrato eventual (acumulación de tareas), normalmente inferior a un mes, y preferentemente de 1 a 5 días para trabajar en un puesto de trabajo no cualificado de una empresa usuaria perteneciente al sector de los servicios y preferentemente en las ramas de la hostelería y alimentación, por una ETT radicada preferentemente en las zonas de Madrid o Cataluña para desarrollar trabajos en dichas zonas geográficas.

Trabajadores ETT	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Analfabetos	508	1.437	1.924	1.986	2.212	5.184	10.544	21.338	44.626	67.065	45.108
Estudios Primarios	4.262	8.119	8.526	8.704	10.595	15.381	19.925	25.439	39.330	42.208	94.726
Estudios secundarios	403.882	537.995	566.549	540.564	502.086	491.339	482.252	491.319	476.398	528.003	505.799
Formación universitaria y "postsecundaria"	33.859	40.127	41.866	42.322	37.887	37.635	38.636	98.160	127.773	114.909	136.505
Control total	442.511	587.678	618.865	593.576	552.780	549.539	551.357	636.256	688.127	752.185	782.138

Estudios primarios *sin certificado*.

Estudios secundarios incluidos: Certificado escolaridad, EGB y asimilados, BUP y asimilados, Formación Profesional y asimilados, Estudios secundarios, Programas formación profesional.

Formación universitaria y *postsecundaria* incluidos: Técnico profesionales superiores, Titulación grado medio, Titulación grado superior, Estudios postsecundarios otros.

Tabla 2.27. Trabajadores contratados por ETT registrados en INEM según estudios.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007d).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Contratos ETT	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Analfabetos	2.579	5.271	356	1.186	3.199	5.535	5.793
Estudios Primarios	1.129	1.671	4.653	9.472	18.759	21.585	21.480
Estudios secundarios	50.510	345.041	689.240	1.169.539	1.592.719	1.759.606	1.628.757
Formación universitaria y "postsecundaria"	1.579	9.833	54.674	80.327	93.165	105.558	106.750
TOTAL	55.797	361.816	748.923	1.260.524	1.707.842	1.892.284	1.762.780
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Analfabetos	6.401	12.327	46.410	135.920	207.918	313.850	321.078
Estudios Primarios	25.936	34.731	51.175	74.728	98.751	180.255	209.861
Estudios secundarios	1.509.540	1.470.477	1.552.807	1.626.784	1.646.206	1.757.617	1.845.950
Formación universitaria y "postsecundaria"	97.887	101.089	109.563	304.859	342.145	353.658	340.440
TOTAL	1.639.764	1.618.624	1.759.955	2.142.291	2.295.020	2.605.380	2.717.329

Estudios primarios *sin certificado*.

Estudios secundarios incluidos: Certificado escolaridad, EGB y asimilados, BUP y asimilados, Formación Profesional y asimilados, Estudios secundarios, Programas formación profesional.

Formación universitaria y *postsecundaria* incluidos: Técnico profesionales superiores, Titulación grado medio, Titulación grado superior, Estudios postsecundarios otros.

Tabla 2.28. Contratos ETT registrados en INEM según estudios.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007d).

Contratos ETT	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Analfabetos	4,6%	1,5%	0,0%	0,1%	0,2%	0,3%	0,3%
Estudios Primarios	2%	0,5%	0,6%	0,8%	1,1%	1,1%	1,2%
Estudios secundarios	91%	95,4%	92,0%	92,8%	93,3%	93,0%	92,4%
Formación universitaria y "postsecundaria"	3%	2,7%	7,3%	6,4%	5,5%	5,6%	6,1%
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Analfabetos	0,4%	0,8%	2,6%	6,3%	9,1%	12,0%	11,8%
Estudios Primarios	1,6%	2,1%	2,9%	3,5%	4,3%	6,9%	7,7%
Estudios secundarios	92,1%	90,8%	88,2%	75,9%	71,7%	67,5%	67,9%
Formación universitaria y "postsecundaria"	6,0%	6,2%	6,2%	14,2%	14,9%	13,6%	12,5%

Tabla 2.29. Porcentaje contratos ETT registrados en INEM según estudios

Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007d).

2.1.2.13. Nacionalidad de trabajadores contratados por las empresas de trabajo temporal

Las empresas de trabajo temporal tienen un porcentaje de trabajadores extranjeros contratados *un poco superior* al del resto de las empresas (Tablas 2.30 y 2.31). Las ETT, como agentes del mercado laboral, tienen una especial sensibilidad para conseguir cubrir las necesidades de sus empresas clientes con las posibilidades que ofrece el mercado; por tanto están *adelantadas* al resto de las empresas en la contratación de la fuerza laboral que suponen los trabajadores extranjeros.

Según datos oficiales de 2006, de los 44,39 millones de personas empadronadas en España, 3,88 millones son inmigrantes, el 8,7% del total. La inmigración ha modificado la demografía, la economía y el mercado laboral español. Según datos de AGETT el trabajo de los inmigrantes ha generado algo más del 2% del Producto Interior Bruto, los sectores que presentan una mayor participación de trabajadores inmigrantes son la agricultura (72,1%) y los servicios de limpieza (25,8%), con una diferencia de 18,9 puntos *a favor* de las mujeres inmigrantes frente a las *nacionales*. Otro sector con una importante presencia de trabajadores no nacionales es la hostelería, con el 10,7%. La edad media de los extranjeros que consiguen trabajo a través de una ETT está entre 30 y 45 años. Cataluña acapara el mayor número, con el 31,8% de trabajadores foráneos, seguida por Madrid (17,1%), Murcia con el 15,1%, y la Comunidad Valenciana con el 12%.

Contratos realizados a trabajadores extranjeros en España	2003	2004	2005
Total	1.539.511	2.004.762	2.745.243
% sobre total contratos registrados por ETT	10,5	12,3	16,0
Varones	1.057.289	1.336.654	1.837.938
% sobre total contratos registrados por ETT	12,8	14,7	19,4
Mujeres	482.222	668.108	907.305
% sobre total contratos registrados por ETT	7,5	9,2	11,8

Tabla 2.30. Contratos realizados a trabajadores extranjeros en España.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2006c).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Contratos realizados por las ETT a trabajadores extranjeros en España	2003	2004	2005
Total	211.301	319.746	398.948
% sobre total contratos registrados por ETT	12,0	14,9	17,4
Varones	142.811	206.431	250.257
% sobre total contratos registrados por ETT	13,7	16,6	19,1
Mujeres	68.490	113.315	148.691
% sobre total contratos registrados por ETT	9,5	12,6	15,1

Tabla 2.31. Contratos ETT realizados a trabajadores extranjeros en España.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2006b).

2.1.2.14. Atomización vs. concentración: contratos según empresas y patronales.

El mercado de ETT español tiene una fuerte concentración en unas pocas empresas *líderes del sector*, que se reparten casi el 50% del total de los contratos; y una atomización en el resto de las empresas, tanto pequeñas como medianas, que se reparten el 50% restante: los contratos de puesta a disposición del sector para el período de enero a noviembre de 2005, fueron el 14,9% de los contratos temporales. Por tanto, las empresas miembros de AGETT realizan el 47% de las contrataciones del sector, reafirmando su liderazgo (según el Informe AGETT del Mercado Laboral 2006). Esta tendencia que observamos en el mercado laboral español (concentración de gran parte del mercado en unas pocas empresas *grandes* y una atomización en el resto del mercado) la podemos observar de manera menos marcada en el mercado de ETT del resto de la Unión Europea; según un estudio de la Confederación Internacional de Empresas de Trabajo Temporal, CIETT, en 1995 seis grandes compañías se repartían el 35 % del total del mercado de la Unión Europea (Cinco días, 1995).

2.1.3. Posicionamientos frente a las Empresas de Trabajo Temporal

Los agentes de la sociedad en general y del mercado laboral en particular han *tomado posición* frente a las empresas de trabajo temporal desde su legalización en 1994.

En algunas ocasiones estos posicionamientos han sido de colaboración y apoyo a las ETT como agentes que aportan valor al mercado laboral y en otras ocasiones los posicionamientos han sido de rechazo e incluso petición de eliminación de las ETT. En este apartado se van a revisar determinados posicionamientos que han resultado significativos para el desarrollo y la regulación del sector, ya sean posicionamientos que han optado por apoyar y desarrollar a las ETT (posiciones *PRO*) o posicionamientos que han optado por el enfrentamiento a ellas (posiciones *CONTRA*). Esta exposición se va a centrar especialmente en los primeros años de regulación del sector, dado que con el transcurso del tiempo el desarrollo del sector ha ido paralelo a la aceptación de las ETT como agentes que gestionan la temporalidad.

2.1.3.1. Posicionamientos de negación y enfrentamiento al sector ETT *posicionamientos CONTRA*.

Rodríguez-Piñeiro (2000) expone que la legalización de las ETT adquirió un valor simbólico muy marcado en el proceso de reforma laboral de 1994, sobre todo como consecuencia de la anomalía española respecto de esta actividad. La prohibición de las ETT era percibida como un rasgo característico de nuestro Derecho del Trabajo, una última barrera frente a las tendencias flexibilizadoras que el legislador de 1994 pretendía eliminar, lo que generó una marcada antipatía hacia esa medida, sobre todo en las organizaciones sindicales. Esto explica que las ETT estuvieran desde un primer momento sometidas a un marcaje muy estricto por parte de los sindicatos y alguna autoridad laboral. Cuando el sector se constituyó y desarrolló, y comenzaron a salir a la luz algunos de sus aspectos más negativos, esta oposición se incrementó hasta el punto de situar a las ETT permanentemente en el centro del debate laboral de nuestro país. El sector de las empresas de trabajo temporal presenta particularidades que condicionan tanto la gestión de la contratación de los trabajadores como la relación laboral con los trabajadores puestos a disposición. Ejemplo práctico de estas particularidades lo encontramos en la reflexión de Pérez (2001) en su libro *Empresas de Trabajo Temporal y Relaciones Laborales*, en el que expone que se ha señalado que los trabajadores de empresas de trabajo temporal experimentan problemas con la gestión y la inseguridad en el empleo.

Así, debido al limitado acceso a programas de formación y aprendizajes profesionales y al desarrollo de la prevención, a menudo comporta que a los individuos que trabajan como temporales les resulta imposible sacar provecho de tantas oportunidades para desarrollar su capital humano como tales trabajadores. Hay también evidencias de que tales individuos que trabajan en tales condiciones se desentienden de las relaciones sociales con otros trabajadores y, así, son considerados como trabajadores de segunda mano o *periféricos* en relación con los trabajadores permanentes. Y, además, tales trabajadores debido a su limitado conocimiento de las prácticas del puesto de trabajo y de la familiaridad con su gente y equipamiento, están también expuestos a un más alto riesgo a los accidentes relacionados con el trabajo, lesiones y muertes que los trabajadores no circunstanciales. Y finalmente este tipo de empleo parece tener importantes consecuencias para la calidad (y nivel) de vida.

En los primeros años de existencia de las ETT varios han sido los agentes sociales que tuvieron posiciones de negación e incluso enfrentamiento a las empresas de trabajo temporal. Se pueden destacar cinco agentes relacionados con posiciones contrarias al mercado de las ETT: determinadas ETT que han incurrido en prácticas impropias, empresarios, sindicatos, partidos políticos y otros agentes sociales. Por último se exponen actos de violencia que han sufrido las ETT y que ejemplifican el grado máximo de rechazo.

2.1.3.1.1. Empresas de trabajo temporal que han jugado un papel contrario a la regulación del sector.

Posiblemente el *peor enemigo* que han tenido las empresas de trabajo temporal han sido aquellos empresarios que han utilizado las ETT para realizar prácticas *alegales* e incluso claramente ilegales. La información detallada en este apartado supone un ejemplo de cómo el mercado ETT debe tener sistemas de auditoria y control que regulen y velen por el correcto funcionamiento del sector; dado que las empresas de trabajo temporal pueden resultar beneficiosas para el mercado laboral (regulan un bien muy importante como es el trabajo), pero también muy perjudiciales (un bien tan valorado puede dar lugar a *abusos de poder*). Cinco han sido las principales prácticas en las que las empresas de trabajo temporal han podido cometer irregularidades: contratación de trabajadores

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

extranjeros y gestión de permisos de trabajo, seguridad en el trabajo, incumplimiento de condiciones de contratación, gestión de datos personales y prácticas discriminatorias en los procesos de selección.

Determinadas empresas de trabajo temporal se han aprovechado de trabajadores que tenían una situación irregular con su permiso de trabajo, poniéndolos a disposición sin la documentación pertinente, no celebrando contratos laborales con ellos o no dándoles de alta en la Seguridad Social. Ejemplo de estas prácticas lo encontramos en la trama de corruptela en la concesión de permisos juzgada en el año 2006 en la Audiencia Provincial de Lleida, en la que se imputó a los responsables de la empresa de trabajo temporal People (entidad a la que más permisos de trabajo se le concedieron, de entre tres ETT y una cooperativa imputadas) por el presunto trato de favor hacia personas o entidades en la concesión de permisos (tres ETT, así como a una cooperativa) (Congostina, 2006). Otro ejemplo de este tipo de prácticas es la simulación de contratos de trabajo realizada en Málaga en una ETT a 193 inmigrantes cobrándoles una media de 240 euros por los servicios de la gestión de los contratos (El País, 2006).

La seguridad en el trabajo ha sido una de las áreas en las que determinadas empresas de trabajo temporal han cometido irregularidades, poniendo a disposición trabajadores en puestos de trabajo que no es posible cubrirlos mediante ETT (por ejemplo, puestos con riesgos laborales elevados), no dando la formación necesaria en prevención de riesgos laborales o permitiendo su desempeño a pesar de falta evidente de medidas de prevención. Ejemplo de estos incumplimientos lo encontramos en el año 2005 en Zaragoza, donde el Ministerio de Trabajo multó a dos ETT por no velar por la seguridad de sus trabajadores (Fernández y Mesa, 2006): el Ministerio de Trabajo multó a 37.949 empresas por no velar por la seguridad de sus trabajadores, el 8% de las inspeccionadas; esta lista negra estaba formada por 257 compañías (200.000 trabajadores), la mitad de la construcción y otro 25% del sector industria. También había empresas alimentarias y dos de trabajo temporal. Fueron seleccionadas porque suministraban empleados a compañías que sufren percances con *mucha normalidad*.

Otro área en la que determinadas ETT han cometido irregularidades ha sido la gestión de la contratación: prácticas irregulares en la retribución a trabajadores por debajo de lo establecido en el convenio colectivo, no cotizar determinados conceptos de la retribución de los trabajadores, aplicar convenios colectivos no vigentes o no retribuir los

atrasos que se originan cuando un convenio colectivo es aprobado una vez pasada la fecha de comienzo de regulación de las condiciones salariales. Ejemplo de este tipo de prácticas lo encontramos en la contratación irregular en La Rioja de peonadas en el sector agrario (El Correo, 2006), donde se expuso que una empresa constituida en Lérida para la prestación de servicios a la agricultura y ganadería, contrataron verbalmente a los trabajadores, limitándose a ceder 21 trabajadores portugueses contratados temporalmente a la bodega para la vendimia a las órdenes del encargado de la misma, quien en ningún momento comunicó la contratación al INEM “por lo que a cada trabajador se le pagó un salario bruto por día trabajado de 4.688 pesetas, muy inferior a las 6.920 pesetas estipulado en el convenio colectivo de trabajo para la actividad agropecuaria de la Comunidad de La Rioja en la campaña de vendimia del año 2000”. Otro ejemplo de este tipo de irregularidades lo tenemos en el año 2006 con la campaña de inspección de ETT realizado en Murcia, que dio como resultado que en algunas de ellas se encontraron irregularidades que iban desde la no aplicación de los salarios establecidos hasta la no realización de reconocimientos médicos; incluso la multinacional Creyf's, también denunciada por los sindicatos, no realizaba el reconocimiento médico a sus trabajadores previamente a su puesta a disposición, ni les ofrecía la formación suficiente y necesaria (Mollejo, 2007).

La incorrecta gestión de datos personales ha sido un área en la que determinadas ETT han cometido irregularidades, tanto por la gestión de estos datos tan sensibles como por el tipo de registro de datos realizado tras los procesos de evaluación profesional, anotando en ocasiones datos que nada tenían que ver con el desempeño de las funciones propias de cada perfil profesional. Ejemplo de datos registrados que nada tienen que ver con el desempeño en el puesto de trabajo lo encontramos en el año 2003 en Palencia, donde responsables de una ETT anotaban datos racistas, clasistas y claramente despectivos en las solicitudes de empleo (ABC, 2003): fueron encontrados en el interior de un contenedor de un punto limpio de la calle Sevilla de Palencia cientos de solicitudes de trabajo. Al parecer estos documentos pertenecían a la empresa de trabajo temporal Adecco y correspondían a peticiones laborales de las personas que utilizaban esta empresa de trabajo temporal (ETT). Además de datos personales como el número de DNI y fotos de los afectados los documentos encontrados contenían frases escritas a mano de contenido valorativo como *vino borracho a la entrevista* o *parece chulo*. En ocasiones las opiniones hacían referencia al aspecto físico de las personas como *es de*

raza gitana, parece limpio, hortera, pelo largo, fuerte, un poco gordo, un poco feo y pequeño. Otro ejemplo de la incorrecta gestión de este tipo de documentación lo encontramos en la gestión de la currícula de aspirantes a trabajar en El Forum de las Culturas celebrado en Barcelona en el año 2004 que realizó la ETT Randstad (ABC 2006), por la que el Tribunal Superior de Justicia de Cataluña (TSJC) condenó a la Empresa de Trabajo Temporal (ETT) Randstad a pagar una indemnización de 3.300 euros por los centenares de curriculums de aspirantes y trabajadores del Forum 2004 que se abandonaron en la calle tras la clausura del evento. A finales de octubre de 2004, un mes después de su clausura, se encontraron en los entornos del Forum centenares de documentos -curriculum vitae, fotocopias de DNI, cartillas de la Seguridad Social, libretas de ahorro y fichas de datos de Randstad-. La ETT había contratado verbalmente a la empresa Ecologic para destruir más de 700 kilos de papel.

La discriminación injustificada en los procesos de selección ha sido una práctica en la que determinadas ETT han incurrido. En la mayoría de las ocasiones la discriminación se origina en la petición de la empresa usuaria; sin embargo es la ETT la responsable de estas prácticas ilegales, dado que es ella quién realiza el proceso de selección. Ejemplo de estas prácticas lo encontramos en el Informe anual sobre Discriminación y Comunidad Gitana de la Fundación Secretariado Gitano del año 2006 (2006), en el que se expone que la Fundación Secretariado Gitano halló 29 casos de discriminación contra la comunidad gitana con frases como *no contrato gitanos porque siempre tienen algún familiar enfermo o trabajo con objetos de valor y podrían robarme*, atribuidas a agencias de trabajo temporal o empleadores. Para afrontar la discriminación en los procesos de selección se podría tomar como referencia el caso francés: en Francia la legislación laboral y la situación del mercado laboral han sido determinantes en la disminución de las prácticas discriminatorias en los procesos de selección. El periódico “on line” RRHHDigital.com, (2007) expone que la empresa de trabajo temporal Adia ha elaborado este primer barómetro nacional sobre los motivos de discriminación en los procesos de selección de personal en Francia. Para la recopilación de estos datos, recogidos por el portal de internet francés especializado en temas de discapacidad 'Yanous', Adia analizó un total de 6.641 curriculum vitae, enviados en respuesta a 1.340 ofertas de empleo entre el otoño de 2005 y el otoño de 2006. Sin embargo, los candidatos con discapacidad tienen ahora un 10% más de posibilidades de llegar hasta la entrevista personal en Francia que en 2004, lo que los autores atribuyen a la aplicación en Francia de la Ley de Igualdad de

Derechos y Oportunidades de las personas con discapacidad, que ha elevado la contribución económica de las empresas que no cumplen con la cuota obligatoria de contratación de personas con discapacidad. Las posibilidades de participar en procesos de selección para puestos directivos son, sin embargo, especialmente buenas (82%), lo que según los autores del estudio 'podría deberse a la escasez de candidatos con discapacidad a estos puestos'. El sector donde la discriminación es menor es el terciario, mientras que la envergadura de la empresa no influye. Otro ejemplo de posibles discriminaciones en los procesos de selección lo encontramos en el sector público (El Telegrama de Melilla, 1998), en el caso de la diputada popular, Maria Antonia Garbín, comentó que *no es la primera vez que el gobierno de Palacios lleva una persecución clara en todos los ámbitos de la vida pública, que se completa con una política de contratación a dedo a través de la empresa de trabajo temporal Flexiplan, por la que se han colocado unas 150 personas aproximadamente; entre ellas, según la oposición, había varios familiares del presidente. Debemos señalar que también han habido denuncias no justificadas hacia los procesos de selección de las ETT realizadas más con ánimo de atacar al sector de las ETT que realmente de denunciar prácticas reales discriminatorias. Ejemplo de estas críticas sin respaldo en prácticas irregulares* lo encontramos en el libro de Ricardo Escudero (2001) (Catedrático de Derecho del Trabajo de la Universidad de Alcalá) quién acusa a las ETT de posible discriminación en sus procesos de selección porque ellas pretenden adaptarse plena eficazmente al mismo con todos los medios a su alcance. Y, para conseguirlo, ellas pondrán el máximo empeño en el envío de trabajadores plenamente capaces y rentables desde todos los puntos de vista.

2.1.3.1.2. Prácticas de empresas que han jugado un papel contrario a la regulación del sector ETT

Determinadas empresas y empresarios han tenido comportamientos y posicionamientos que han jugado un papel contrario al desarrollo del sector de las empresas de trabajo temporal. Tres han sido los principales factores que han jugado este papel desfavorable: el uso de los trabajadores ETT con la única motivación de la reducción de costes, las opiniones que defienden la baja competitividad de los trabajadores puestos a disposición y las investigaciones que han concluido que el tránsito

por una ETT puede decrementar la posibilidad de conseguir una relación laboral de carácter estable.

En el inicio de la regulación del sector muchas empresas utilizaron las ETT por los bajos precios de sus servicios, originados por una inferior retribución de los trabajadores puestos a disposición. Esta práctica hizo que el sector ganase posicionamientos contrarios entre la fuerza de trabajo porque se producían con frecuencia situaciones en las que los trabajadores puestos a disposición tenían una retribución muy inferior a trabajadores contratados directamente por la empresa usuaria desempeñando un mismo trabajo. Ejemplo de este tipo de prácticas lo encontramos en el año 1999 en Jaén, en la Empresa Santana, donde un trabajador de ETT podía tener un salario un 60% inferior que un trabajador contratado directamente por Santana (León, 1999): Santana planteó nuevos contratos con empresas de trabajo temporal manifestando desde la dirección que las razones de la contratación son el importante ahorro de costes salariales, ya que a dichos contratos se les aplicaría el convenio del sector del metal que está un 60 % por debajo en salarios de los fijados en el convenio colectivo de Santana. A este respecto cabe señalar que el diferencial en equidad salarial de los trabajadores de empresa de trabajo temporal respecto de los trabajadores contratados directamente por la empresa usuaria es un tema recurrente no sólo en España, sino también en otros países en los que el mercado del trabajo temporal está mucho más desarrollado; por ejemplo Autor & Houseman (2005), usando datos del programa norteamericano *Work First* encontraron que aquellas personas que fueron contratadas temporalmente de manera directa por las empresas tienden a tener a medio plazo unos ingresos salariales superiores a aquellas personas contratadas directamente a través de ETT.

Determinados autores se han posicionado contrarios a la puesta a disposición de los trabajadores por baja competitividad de su desempeño, originada bien por la baja cualificación y experiencia que tienen estos trabajadores, o bien por la baja motivación derivada de la no pertenencia a la plantilla de la empresa usuaria. Ejemplo de este tipo de razonamiento lo encontramos en Pérez (2001), quién expone que según Brandwein, Fox y Krausz (1995), los trabajadores temporales parecen a menudo mostrar menos motivación y compromiso frente a la organización que los trabajadores permanentes; y, así, pueden realizar un trabajo de inferior calidad. Existe el mismo efecto sobre la retención del conocimiento organizativo, que influye sobre la posición competitiva de la empresa en el

mercado. Se sugiere, como ejemplo, que el uso de empleo circunstancial en empresas de alta tecnología puede originar una pérdida de competitividad tan pronto como los trabajadores experimentados abandonen la organización para trabajar con los competidores.

Hay investigaciones que han señalado que el tránsito de un trabajador por una ETT decreta la posibilidad de que consiga una relación laboral de carácter estable. Ejemplo de este tipo de investigaciones se encuentra en Almuedo-Dorantes, Malo y Muñoz-Bullón (2005), quienes señalan que en definitiva, el perfil que surge del análisis descriptivo es que los temporales ETT tienen una menor propensión a alcanzar un contrato indefinido (salvo para el caso de los que no tienen estudios), hay una distribución semejante para varones y mujeres entre temporales directos y temporales ETT (salvo para los estudios medios), los temporales ETT son relativamente más jóvenes y están mucho más concentrados en ocupaciones no cualificadas; aunque matiza su conclusión exponiendo que aquellos temporales directos que son iguales a los temporales ETT tienen en promedio una probabilidad algo superior de alcanzar un contrato indefinido por no haber pasado por una ETT. Pero el efecto negativo que soportan los temporales ETT es ciertamente reducido e incluso en algunos casos las estimaciones arrojan un resultado que no se puede distinguir de cero (es decir, un efecto nulo).

2.1.3.1.3. Sindicatos que han jugado un papel contrario a la regulación del sector ETT

Los sindicatos, en su afán por regular el mercado laboral defendiendo los derechos de los trabajadores, han tenido distintos posicionamientos frente a las empresas de trabajo temporal. En este apartado se van a exponer aquellas posiciones que han sido totalmente contrarias a la legalización de las ETT, aquellas que han querido limitar el mercado y aquellas que han denunciado el abuso de determinadas prácticas abusivas de las ETT presentándolas como representativas del sector.

Varios han sido los representantes sindicales que han defendido posiciones contrarias a legalización de las ETT, llegando incluso a pedir su ilegalización. Sirvan como ejemplo las declaraciones de Salce Elvira (Secretaría Confederal de Empleo de CCOO) y Ángel Martín Aguado (gabinete técnico confederal de CCOO), quienes mostraron su oposición a la Ley 14/94 que legalizó las ETT (Salce y Martín Aguado,

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

1994) exponiendo que la Ley no establece suficientes garantías de un correcto funcionamiento de las ETT; en 1997 las presiones sindicales de CCOO y UGT hicieron que se firmase el Pacto por Madrid que prohibía que las ETT pusieran a disposición trabajadores a la administración autonómica de Madrid (Ocupación Total, 1997a); CGT de Burgos realizó en el año 1998 una campaña confederal denominada *contra el paro y las ETT* (Diario de Burgos, 1998); en el año 1998 la secretaría de Acción Social y Migraciones de CC OO se manifestó contraria a la propuesta planteada desde el Foro de Comunicación Permanente del Poniente para que las Empresas de Trabajo Temporal pudieran acceder a un cupo de trabajadores extranjeros no comunitarios dentro del Contingente de 1999 en el sector agrícola (Granados, 1998); en 1999 el secretario de acción sindical e institucional de UGT, Miguel Ángel Abejón, llegó a plantear denunciar a las ETT por tráfico ilegal de mano de obra (Aragonés, 1999); en 1999 Josefa Solá, secretaria confederal de UGT, denunció un irregular funcionamiento de este mercado (Castelló, 1999) afirmando que es una realidad que hay un incumplimiento bestial, no digo de todas las empresas, pero sí de una gran mayoría. La Ley tiene infinidad de lagunas que les permiten hacer barrabasadas y utilizarla fraudulentamente; en 1999 la Confederación General del Trabajo (CGT) emprendió una campaña con un gráfico lema *A patadas con las ETT* (Nogueira, 1999); CC OO de Euskadi pidió, en mayo de 1999 en la comisión de seguimiento de los programas de empleo y formación del Gobierno Vasco, que se buscasen medidas para que las empresas de trabajo temporal (ETT) (El Correo Español, 1999) no pudieran aprovecharse del Servicio Vasco de Colocación (Langai); la Guía sobre las Empresas de Trabajo Temporal, que publicó la Confederación General del Trabajo (CGT, 1999), exponía que en cuanto a la alternativa de las CGT, *ya la conocéis pero la volvemos a recordar: ELIMINACION DE LAS ETT*, firmando Eladio Villanueva Saravia, Secretaría Acción Sindical CGT; esta misma guía sitúa a las ETT como traficantes de mano de obra, equiparando este tráfico con actividades delictivas como el tráfico de órganos humanos, los niños, las minas antipersonales o la pornografía infantil.

Otros representantes sindicales han defendido posiciones que limitan el ámbito de actuación de las ETT, demandado excluir este sector de las actividades y puestos de trabajo en caso de riesgo laboral (El Mundo, 1997), pidiendo excluir la prestación de servicios por parte de las ETT en supuestos de riesgo que requieran una formación

específica por su peligrosidad; también ha habido demandas para incrementar la retribución y estabilidad de los trabajadores puestos a disposición (Caro, 1997), pidiendo mayor cercanía a otras legislaciones laborales menos temporalizadas, como la alemana donde las ETT están obligadas a hacer contratos indefinidos, o Francia, donde los salarios de los trabajadores están equiparados a los del sector donde trabajan; demandas para limitar la cantidad de trabajadores puestos a disposición en una empresa usuaria (Regatero, 1999a), como es la solicitud de CCOO y UGT que planteaban que las plantillas sólo puedan tener un porcentaje mínimo de trabajadores a través de empresas de trabajo temporal; demandas por igualar los derechos de los trabajadores puestos a disposición con las de los de la empresa usuaria (Franco, 1999a), como el caso de UGT y CCOO que tildaron de positivo el fin de la desigualdad salarial de los empleados de ETT, exigiendo una reforma en profundidad que equipare los derechos de estos trabajadores... avanzar en la estabilidad y seguridad en el empleo para el personal de estructura y para el personal en misión de las ETT, establecer límites en las empresas usuarias para que no puedan utilizar un número indefinido de trabajadores en misión, exigir mayores requisitos para obtener y mantener la autorización administrativa, y delimitar el ámbito de actuación de estas empresas y su exclusión en las administraciones públicas, son algunos de los puntos planteados por los sindicatos y que deberían quedar recogidos en la nueva regulación; y también demandas de prohibición de contratación con determinados sectores, como CCOO que denunció que las ETT no podían ser contratadas por las empresas estribadoras, considerando la estriba un servicio público esencial (González, 1998), o también el acuerdo que consiguió UGT con el Instituto Nacional de Estadística en el año 2007, por el que el INE se comprometía a no emplear personal ETT para no poner en *serio peligro* la custodia de los datos personales que se manejan en el Instituto, así como el secreto estadístico (Terra Actualidad - EFE, 2007). Como ejemplo más representativo de las limitaciones que han negociado los sindicatos respecto del sector de las empresas de trabajo temporal podemos citar que desde el año 2000 y hasta el año 2006 han sido 62 Convenios Colectivos los que han regulado limitaciones a la contratación con empresas de trabajo temporal.

Por último los sindicatos han tenido un importante papel en la denuncia y publicación de abusos de las ETT con los trabajadores puestos a disposición: denuncias salariales (Negocios, 1998), como el caso del secretario general de UGT de Alcalá, Jesús

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

La Roda, quién exponía que los trabajadores que van por cuenta de estas empresas sufren *discriminaciones*. Según La Roda, algunas de estas entidades exigieron a trabajadores eventuales que contrataban para el sector de la hostelería, depositar una fianza de dos mil pesetas. El trabajador perdía este dinero si después de ser despedido o de finalizar su contrato no devolvía su uniforme de trabajo (Manjón, 1998); denuncias sobre riesgos laborales exponiendo cómo pequeñas empresas subcontratadas en cadena contratan personal a través de ETT, que no suelen ser trabajadores del sector y además se les exige trabajar más horas de las permitidas, lo que incrementa la inseguridad laboral; denuncias sobre abuso en su contratación (EFE, 1998) que llevó a CCOO de Andalucía a pedir que se hiciese una intensiva campaña de inspección a las Empresas de Trabajo Temporal porque cometen numerosas irregularidades y por su importancia en el mercado laboral, ya que canalizaron el 9% de todas las contrataciones del primer semestre, y (La Razón, 1999) el sindicato UGT ha buceado en las empresas de trabajo temporal de la Comunidad de Madrid. El 53 % de los contratos duran menos de cinco días (de lunes a viernes para no pagar el fin de semana); la mitad se registra fuera de plazo en el INEM, para así burlar el control de la Administración; y no se respetan los más mínimos derechos laborales; denuncias por los abusos en las cláusulas de sus contratos (El País, 1999), como es el caso denunciado por el Secretario de acción sindical de UGT, Miguel Ángel Abejón, quién hizo hincapié en algunas de las *cláusulas abusivas* que estas empresas intermediarias imponen sistemáticamente a sus contratos: obligación de realizar horas extras, nocturnas o festivas, no abono del tiempo legal para el bocadillo, cesión de datos personales a la empresa usuaria, indemnización por daños y perjuicios a la ETT *si el trabajador no termina el contrato y le han proporcionado formación profesional*; y por último denuncias sobre la representación sindical de los trabajadores puestos a disposición (El Mundo, 1998a), como es el caso de UGT, que no descartaba emprender las acciones legales jurídicas y oportunas contra los responsables de la empresa de trabajo temporal Adecco por considerar que, con el apoyo de CCOO estaban *impidiendo cualquier labor de representación democrática en el proceso de elecciones sindicales que se sigue en esta compañía*.

El papel activo de determinados sindicatos en la regulación final del sector de las ETT se ve reflejado en el asesoramiento que CCOO y UGT brindaron al Partido Socialista para conseguir la equiparación salarial de los trabajadores puestos a

disposición con los de la empresa usuaria, y que se arbitren reglas por las que los contratados por una ETT pudieran ejercer sus derechos sindicales; sin embargo los sindicatos CGT y USO continuaron rechazando abiertamente la existencia de estas empresas, a las que acusaron de precarizar todavía más el mercado laboral (Cambio 16, 1999).

2.1.3.1.4. Partidos políticos que han jugado un papel contrario a la regulación del sector ETT

El partido político Izquierda Unida ha mantenido una postura contraria a las empresas de trabajo temporal desde el inicio de la regulación del sector en el año 1994, demandando la eliminación de las ETT (Regatero, 1999a), como es el caso del coordinador regional de IU de Extremadura, Víctor Casco, quién pedía la eliminación de las empresas de trabajo temporal y leyes contra la discriminación salarial son otras demandas de IU con motivo del Día Internacional del Trabajo (Región Digital, 2006); el secretario general de UGT en Aragón, Jesús Membrado, entregó al presidente de las Cortes de Aragón, Emilio Eiroa, las 53.000 firmas que avalaron su petición de modificar la ley que regula a las empresas de trabajo temporal, iniciativa que contaba con el respaldo de todos los grupos de la Cámara con excepción de Izquierda Unida, que abogaba por la desaparición total de estas empresas (Menéndez, 1999); el candidato de IU a la Comunidad de Madrid Ángel Pérez llegó a ser denunciado al denunciar que las ETT robaban. La segunda acción ante los tribunales fue consecuencia de unas declaraciones en las que acusaba a este tipo de intermediarios en el mercado laboral de ser parasitarias e inmorales (Regatero, 1999a); El área de juventud de IU de Benalmádena presentó, a través de sus concejales, una moción en el registro municipal para que el Ayuntamiento manifestase públicamente su rechazo como institución pública a las Empresas de Trabajo Temporal, declarándolas non gratas en el término municipal (Sur, 1998a); el sector juvenil de IU y la UJCE (Unión de Jóvenes Comunistas de España) hicieron una campaña en favor de la suspensión de todas las Empresas de Trabajo Temporal, a cuyo objetivo se une ahora la demanda de la semana laboral de 35 horas (Tribuna de Salamanca, 1998); Juventudes Comunistas de Andalucía hicieron una concentración simbólica contra las empresas de trabajo temporal en Andalucía. Este acto

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

tuvo un carácter informativo y reivindicativo y se complementó con una recogida de firmas a favor de la extradición de Pinochet (Diario de Jaén, 1998); Izquierda Unida de La Rioja calificó las ETT como *parasitarios y traficantes de mano de obra* (La Rioja, 1998); también cabe mencionar la campaña a favor de la supresión de todas las ETT realizada por el sector juvenil de IU y la UJCE, Unión de Jóvenes Comunistas de España (Tribuna de Salamanca, 1998); las Xuventudes Socialistas (XX.SS.) reivindicaron la abolición de las empresas de trabajo temporal (El Progreso, 1999); las Juventudes Comunistas planteaban como objetivo final de su campaña contra las empresas de trabajo temporal el cierre de las ETT (El Norte de Castilla, 1999); en Madrid, en el año 1999 IU basaba su programa de empleo en dos grandes postulados: la jornada semanal de 35 horas y la *cruzada* contra las empresas de trabajo temporal (Hinojos, 1999); en la reunión del consejo político Joves d'Esquerra Unida del País Valenciá... respecto al trabajo, plantearon un máximo de 35 horas semanales, que se garantice una renta básica mínima a los mayores de 16 años, la eliminación de las empresas de trabajo temporal y de los contratos de formación y que se computen los años de estudios universitarios como años cotizados a la Seguridad Social, entre otras medidas. También la despenalización del consumo y cultivo de drogas y precios más accesibles para los espectáculos culturales de la Comunidad (La Verdad, 2006a); en el programa marco para las elecciones municipales de mayo de 2007 IU se comprometía a no realizar contrataciones con empresas de trabajo temporal (Granada Digital 2007).

Euskal Herritarrok es otro partido político que mostró su rechazo al sector de las ETT durante sus las campañas políticas, proponiendo que el Ayuntamiento de Vitoria las declarase *empresas non gratas* (Basterra, 1999).

Falange ha mostrado su oposición a las ETT, proponiendo una política laboral orientada especialmente a la protección del trabajador español y la industria española (El Plural, 2006).

El PSOE también ha tenido, en determinados momentos, posicionamientos contrarios a las ETT, a pesar de ser el partido que las legalizó con la Ley 14/94: José Borrel, en la elaboración de su programa electoral, afirmó que las ETT se concibieron en su momento como un mecanismo para acabar con el paro a costa de unas pobres condiciones laborales. Nos equivocamos. No ha sido así. No se ha reducido el paro y en

cambio han empeorado enormemente las condiciones laborales de la mayor parte de los jóvenes (Prádanos, 1999).

En ocasiones han sido varios los partidos políticos los que se han unido para lo que denominan lucha contra las ETT. Como ejemplo se pueden citar las varias Movilizaciones en San Sebastián contra las ETT (Euskadi información, 1998a) convocadas por la Coordinadora de Jóvenes contra las ETT, que reunía a jóvenes que integraban organizaciones de diversa índole, como las juventudes de IU, Jarrai o Duina, entre otras; la Plataforma Anti-empresas de trabajo temporal (Diario de Mallorca, 1998) integrada por las asociaciones Activa Joven, Alternativa per a Mallorca, Area de Joventut d'Esquerra Unida, Secretaría de Joventut de Comisiones Obreras, Cosell de la Joventut de les Illes Balears, Joventuts Comunistes, Joventuts d'Esquerra Nacionalista-Partit Socialista de Mallorca, Joventut d'Ezquerria Republicana de Catalunya, Joventuts Socialistes de les Illes Balears, Maulets, Plataforma 0,7, Recerca y Unió Sindical Obrera-Joventut; la misma Anti-empresas de trabajo temporal realizó actos de ocupación en oficinas ETT (Adecco) para protestar contra la precariedad laboral que implica la existencia de ETT (Diari de Balears, 1998).

Por su parte las ETT han tenido un posicionamiento de *no respuesta* ante los posicionamientos que las han criticado, negado e incluso insultado; esperando que su aportación al mercado laboral se viera reconocida con el tiempo. Excepción a esta norma fue la denuncia que la patronal FEDETT puso al candidato de Izquierda Unida a la Comunidad de Madrid, Ángel Pérez, por un presunto daño de injurias y calumnias basado en unas declaraciones de dicho diputado en las que señalaba que las ETT los jóvenes sufren la frustración más lacerante al comprobar que le roban directamente de su bolsillo (Diario Atlántico, 1999); y posteriormente en unas declaraciones acusaba a las ETT de ser parasitarias e inmorales (Regatero, 1999a).

2.1.3.1.5. Otros Agentes Sociales que han jugado un papel contrario a la regulación del sector ETT

Cuatro comunidades autónomas han regulado el compromiso de no contratar mediante empresas de trabajo temporal ninguna puesta a disposición: el artículo 16 de la Ley 15/1999, de 29 de diciembre, de medidas tributarias, financieras y administrativas de

la Comunidad Autónoma de Aragón señaló de forma expresa “La Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, incluidos sus organismos y empresas públicas, se abstendrá de contratar personal a su servicio a través de las denominadas empresas de trabajo temporal”; la disposición adicional quinta de la Ley 23/1999, de 27 de diciembre, de Presupuestos de la Comunidad de Madrid para el año 2000 estableció “la Administración Autonómica, los Entes, Organismos Autónomos, Agencias, Consorcios y Empresas Públicas, en el ámbito de las Comunidad de Madrid, no utilizarán empresas de trabajo temporal”; la Ley 3/1999, de 22 de diciembre, de los Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Extremadura para el año 2000 prohibió a la Administración Autonómica, los organismos autónomos, los entes públicos, las empresas públicas y los consorcios con participación mayoritaria de la Administración en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Extremadura, la utilización de empresas de trabajo temporal para resolver sus necesidades laborales; por último la Xunta gallega se comprometió a no realizar contrataciones a través de empresas de trabajo temporal (El Correo Gallego, 1999).

Varios han sido los ayuntamientos que han tomado la decisión de no contratar con ETT e incluso han realizado intentos de limitar su campo de acción en sus localidades. Para ejemplificar este comportamiento se puede citar al Ayuntamiento de Sagunto, que declaró *non gratas* a las empresas de trabajo temporal (Rambla, 1998), solicitando al Gobierno Central su prohibición definitiva en España; otros ayuntamientos navarros, como el de Ansoáin y Berriozar, aprobaron por unanimidad sendas mociones por las que acordaron no contratar personal a través de las ETT (Diario de Navarra, 1998) porque creen que los trabajadores que formalizan contratos a través de las ETT sufren una discriminación con respecto al resto de trabajadores de la empresa contratante; el equipo de gobierno municipal del Ayuntamiento de Baracaldo, formado por el PSE y el Partido Popular, se comprometió en 2006 a no contratar personal de las ETT (Fernández, 2006); el Ayuntamiento de Arbúcies (Gerona) prohibió en 1998 la instalación de empresas de trabajo temporal en el municipio, declarándose *municipio anti-ETT* (Batlle, 1998); otros varios ayuntamientos de las comarcas de Girona (como también había pasado anteriormente con el Bajo Llobregat y Barcelona) imitaron al Ayuntamiento de Arbúcies y declararon las ETT *empreses no grates* (Serrat, 1998); el Ayuntamiento de Artés declaró su municipio *zona anti-ETT* (El Periódico de Catalunya, 2000); el ayuntamiento

de Langreo excluyó de las contrataciones de obras y servicios a las ETT (El Comercio, 1998).

Incluso el Consejo Económico y Social detectó un elevado interés por limitar la posibilidad de recurrir a las empresas de trabajo temporal (ETT) mediante cláusulas limitativas en forma de porcentaje sobre la plantilla o con la equiparación en salarios y derechos (El País, 1998a).

Han habido otras iniciativas que han solicitado la eliminación de las ETT que por sus peculiares características deben señalarse: quejas a base de strip-tease contra las ETT (Cuervo, 1998) en Mallorca; las Ocho Horas de rock contra las ETT en Ciudad Real (convocadas por las Juventudes Comunistas) (Oliva, 1998); las concentraciones de seis horas en las siete ETT de Baracaldo, convocadas por la plataforma contra la actividad de las ETT (Alberdi, 1999); ocupaciones por parte de *ocupas*, incluso acompañados por el párroco de la iglesia San Carlos Borromeo de Entrevías (de la Guía, 1999); las cartas recibidas en las propias ETT mostrando su rechazo y firmadas por el colectivo *Desempleados Cabreados*; la campaña *que no te chupen la sangre* de las Juventudes Obreras Católicas; y la petición del grupo musical Estopa en sus conciertos *que le den por el culo a las empresas de trabajo temporal* (Zarata, 2006) (Cassano, 2006).

En esta apartado cabe señalar la reflexión de Muñoz-Bullón (2005), quién expone que el proceso de reforma (iniciado en 1984, y motivado por las altas tasas de paro que se producen en la primera parte de la década de los ochenta) optó inicialmente por la estrategia de favorecer la entrada en el mercado de trabajo abaratando la contratación temporal y rompiendo el principio de causalidad de la misma. A pesar de las últimas reformas, las altas tasas de contratación temporal (31,5% en España frente al 13,4% de la media comunitaria) significan niveles de rotación muy elevados. La elevada proporción de trabajadores con contrato temporal unido a los altos costes de despido de los que poseen un contrato indefinido provoca una fuerte segmentación en el mercado de trabajo que confiere mayor poder de negociación a los amparados en un contrato fijo, los cuales lo ejercitan en forma de mayores reivindicaciones salariales, reduciéndose así la sensibilidad de los salarios frente al desempleo, y el aumento de la precariedad en el empleo.

Por último debe hacerse mención a Brandwein, Fox y Krausz (1995), quienes en su artículo exponen sobre las actitudes y competitividad para las empresas de los

trabajadores temporales: los trabajadores temporales parecen a menudo mostrar menos motivación y compromiso frente a la organización que los trabajadores permanentes; y, así, pueden realizar un trabajo de inferior calidad. Existe el mismo efecto sobre la retención del conocimiento organizativo, que influye sobre la posición competitiva de la empresa en el mercado. Se sugiere, como ejemplo, que el uso de empleo circunstancial en empresas de alta tecnología puede originar una pérdida de competitividad tan pronto como los trabajadores experimentados abandonen la organización para trabajar con los competidores.

2.1.3.1.6. Actos de violencia que han sufrido las Empresas de trabajo temporal

Rodríguez-Piñeiro (2001) expone que no es normal en el sistema español de relaciones laborales (o al menos en la mayoría del territorio nacional) que las protestas laborales se exterioricen mediante actos de violencia calificables como de auténtico terrorismo. Así ha pasado en España con las ETT, cuyas delegaciones se han convertido en el objetivo de las acciones de varios grupos terroristas, habiendo sufrido varios ataques con bombas en los últimos años, primero localizados en algunas Comunidades Autónomas, después en el resto del Estado. Esta reflexión de Rodríguez-Piñeiro no es más que el reflejo de una realidad *de violencia* en la que han tenido que vivir determinadas ETT. Sirvan como ejemplo de estos actos de violencia las siguientes situaciones: en el Puerto de Sagunto la delegación porteña de Adecco sufrió durante el año 1995 cinco ataques (Rubio, 1998); en Jerez, en 1998 dos ETT sufrieron actos vandálicos con pintadas en paredes y cristales y cerraduras selladas con silicona (Diario de Jerez, 1998); en la comarca del Bajo Llobregat un grupo incipiente que copiaba el estilo de miembros del entorno radical y violento de Jarrai, con quienes mantenían contactos, fueron detenidos por el incendio de ETT y entidades bancarias (ABC, 1998); en Terrasa los ataques a ETT fueron frecuentes, como cuando en 1998 se llegaron a detener unos jóvenes que habían causado destrozos y asaltado tres ETT (Flexiplan, Adecco y Laborman) (El Periódico, 1998a); en Vitoria en 1999 varios encapuchados quemaron una oficina de trabajo temporal después de haber destrozado con bates de béisbol el ordenador, las estanterías y otros útiles, los saboteadores obligaron a salir a la calle a dos empleados y a un joven demandante de empleo para arrojar *cócteles molotov*

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

en el interior del local (Mondragon, 1999). Jarrai ha enviado distintas misivas a las ETT, bien sea por fax, cartas en buzón o panfletos arrojados a la calle, en los que exponen la lucha como el único camino hacia nuestra independencia y la construcción de nuestro pueblo y nuestro futuro, porque es una cuestión de vida o muerte; y plantean jornadas de lucha (Borroka Eguna) contra las ETT; tapiaron la puerta de la ETT Manpower en Iruñea defendiendo que en estos momentos en los que se empiezan a dar cambios en Euskal Herria, la juventud tiene mucho que decir, está cansada y se le ha acabado la paciencia (EUSKADI información, 1998b); la organización abertzale Jarrai explicó que con estas acciones nos hemos dirigido a todos aquellos que tienen como oficio vivir y enriquecerse a costa de los jóvenes, los hemos señalado, hemos hecho público su vergonzosa forma de actuar; anuncia asimismo que, en adelante seguiremos presionándoles de forma directa, hasta conseguir unas condiciones de vida dignas para los jóvenes: viviendas, puestos de trabajo estables, y la desaparición de todas las ETT (EUSKADI información, 1998c); en 1999 empresarios y ETT del área de Tafalla recibieron cartas con amenazas de Jarai (Diario de Navarra, 1999). CNT se ha dedicado sistemáticamente a cubrir de pegatinas y panfletos las oficinas de las ETT, llenando de silicona las cerraduras y pintando sus fachadas, afirmando aspectos como *En una ETT no tienes derechos laborales, las ETT se quedan con un tercio de tu sueldo*. El grupo terrorista GRAPO ha tenido entre sus objetivos las ETT haciendo estallar bombas en distintas delegaciones de Madrid (Levante, 1998), situando entre sus objetivos las ETT en su comunicado del 30 de abril de 1999 por ser *firmas esclavistas* (Las Provincias, 1999); colocando bombas en sedes de las empresas de trabajo temporal People, Atempora (con dos heridos), Gestión Personal y Unitraba (Sáinz, 1999). El grupo extremista Maulets en el año 1999 difundía por Valencia folletos animando a la violencia, con lemas como *¡Contra la explotación laboral del joven, caña a las ETT!* (Las Provincias, 1999). La autodenominada Plataforma de Liberación Antifascista se atribuye la autoría de las pintadas en las que se vertían insultos y fases de protestas contra las empresas de trabajo temporal en el local de la empresa Adecco de Badajoz (Hoy, 1999).

2.1.3.2. Posicionamientos de colaboración y apoyo al sector ETT posicionamientos PRO

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

A medida que el sector ETT ha desarrollado su regulación ha ido consiguiendo apoyos por parte de diversos agentes sociales que han reivindicado tanto una regulación coherente del sector como papel destacado en la contribución a la regulación de la contratación temporal en España. Podemos destacar cuatro grandes áreas que han tenido relación con posiciones favorables y de desarrollo del mercado de las ETT: sindicatos, empresarios, los propios trabajadores puestos a disposición y por último otros agentes del mercado laboral.

2.1.3.2.1. Empresas de trabajo temporal que han jugado un papel de desarrollo a la regulación del sector

En mayo del año 2005, una vez las ETT se habían establecido como un agente más del mercado laboral que gestiona la temporalidad propusieron a Trabajo entrar a gestionar la contratación fija con el apoyo de los sindicatos (Europa Press, 2005). Las ETT querían convertirse en una especie de agencias privadas de colocación que intermediasen entre la oferta y la demanda: las patronales de las empresas de trabajo temporal (AGETT, AETT y FEDETT) propusieron al Ministerio de Trabajo acabar con las restricciones a las que estaban sometidas este tipo de empresas y entrar a gestionar también la contratación indefinida y no sólo la de carácter temporal. Así lo explicó José Ramón Caso, presidente de AGETT, la patronal de grandes empresas de trabajo temporal en la que están integradas Adecco, Randstad, People, Alta Gestión, Flexiplan y Vedior-Laborman. Caso subrayó que la intención es transformar a las ETT en una especie de agencias privadas de colocación, capaces de gestionar todas las necesidades laborales del mercado de trabajo español. El principal argumento de las ETT para realizar esta propuesta fue que estaban convencidas de no ser responsables de la elaborada temporalidad del mercado laboral español (32%), pues sólo gestionaban el 14,7% del total de los contratos temporales que se celebran en España. Este dato contrastaba con los de otros países europeos, donde este tipo de empresas llegaban incluso a gestionar hasta el 90% de la contratación temporal, como Reino Unido, siendo las tasas de temporalidad de estos países mucho más bajas que la española. Además, razonó Caso, precisamente en los sectores donde las ETT tienen *vetada* su actividad es donde la temporalidad es más alta, como es el caso de la construcción o el sector público. Otro argumento de las patronales fue que en prácticamente todos los países europeos donde

las empresas de trabajo temporal han sido pioneras se estaban produciendo o ya se habían producido reformas legales para suprimir las restricciones impuestas a las ETT, como en el caso de Reino Unido, Holanda e Italia. A ello se sumaban también las recomendaciones realizadas por la propia Comisión Europea, el informe 'Kok' o el grupo de expertos para la reforma laboral, que consideraban positivo dar a las ETT un papel más activo en el mercado de trabajo

2.1.3.2.2. Sindicatos que han jugado un papel de colaboración a la regulación del sector ETT

Las propuestas de regulación del sector desde los sindicatos se han ido concretando a partir de la asunción del sector como *parte integrante de la regulación del mercado laboral*. Este camino comenzó a andarse en el año 1998, y se puede dar por concluido en el año 2006, momento en el cual las ETT son asumidas como un agente más del mercado laboral. Para ejemplificar estas propuestas de regulación se pueden citar: el servicio que creó CCOO para controlar el mercado de las ETT en 1998 (El Periódico, 1998b); los acuerdos de equiparación de las condiciones laborales del personal puesto a disposición acordado por UGT en 1998 en Orense (La Voz de Galicia, 1998); la petición de Cándido Méndez (secretario general UGT) en 1998 de la regulación del mercado de ETT (Guindal, 1998); la petición de UGT Catalunya de reforma de la Ley de ETT en 1998 (El Periódico, 1998c); la misma petición de UGT Aragón (Menéndez, 1999); la obtención del delegados sindicales de CCOO en la ETT Adecco en 1998 (Ideal Almería, 1999); la petición de CCOO a la Junta de Castilla y León de inspecciones para ver el grado de cumplimiento de las ETT del Real Decreto 216/99 (Diario de León, 1999); la petición de estudio de la posibilidad de canalizar la contratación temporal a través de las Empresas de Trabajo Temporal, planteada por los sindicatos, con el objetivo de tener un mayor control sobre el fraude en la contratación temporal (Ocupación Total, 1998b); el compromiso del Gobierno en el año 1998 de estudiar el funcionamiento de las ETT (Regatero, 1998) anunciando la creación de un grupo de trabajo tripartito (Gobierno, empresarios y sindicatos) para estudiar *en profundidad* el funcionamiento de las empresas de trabajo temporal; la iniciativa vallisoletana (Diario de Burgos, 1998) para controlar el funcionamiento de las ETT, con el objetivo de velar por el cumplimiento de la legislación y facilitar a la Inspección aquellos datos que pudieran tenerse si se producían

irregularidades (en la que estuvieron representados a partes iguales, la Junta, los Sindicatos y la patronal de la Comunidad); la concreción del primer acuerdo *doble empleo* entre 1999 Confebask (patronal vasca) y sindicatos (DEIA, 1999) por el que se acordaba la equiparación salarial de los trabajadores de las ETT con lo establecido en el convenio sectorial de aplicación en la empresa usuaria. En el año 2003 la Secretaria de Comunicación e Imagen de UGT envió un Comunicado de Prensa en el que mostraba su desacuerdo con las sobrecotizaciones de las ETT es innecesaria la existencia de sobrecotizaciones a la Seguridad Social, que gravan las contrataciones de las empresas de trabajo temporal, y afirmaba FeS-UGT estaría dispuesta a iniciar un proceso de negociación para que las ETT's puedan gestionar gran parte de los contratos temporales en nuestro país, en detrimento de muchas empresas de servicios que están actuando fraudulentamente, lo que supone una clara amenaza para el empleo. Ahora bien, esta propuesta tiene que tener como contrapartida el compromiso de las empresas del sector en la creación de empleo estable y en una mayor formación de los trabajadores. Sin embargo se mostró contraria a la propuesta de conjunta de Comfia-CCOO y ADECCO para que se modificase la normativa de 1999 en el sentido de que las ETT puedan ceder trabajadores temporales en actividades con elevados índices de siniestralidad, dado que entendían que los trabajadores que realicen su actividad en empresas de alto riesgo tienen que tener un trabajo estable y una formación específica de alta calidad, como así acordaron nuestras organizaciones a nivel confederal. En el año 2006 la figura de las ETT estaba totalmente asumida por los sindicatos, teniendo una relación de colaboración en pos de mejorar la regulación del mercado laboral. Ejemplo de esta colaboración fue la creación de la Fundación Sindett (<http://www.sindett.es>). SINDETT es una organización promovida por la iniciativa conjunta de la Asociación de Grandes Empresas de Empleo Temporal AGETT, la Asociación Estatal de Empresas de Trabajo Temporal AETT, la Asociación Española de Empresas de Trabajo Temporal FEDETT, la Federación de Servicios Financieros y Administrativos de Comisiones Obreras COMFIA y la Federación de Servicios de la Unión General de Trabajadores FES-UGT. SINDETT tiene como misión la mejora en la calidad del empleo en España.

2.1.3.2.3. Partidos políticos que han jugado un papel de colaboración a la regulación del sector ETT

Una de las principales propuestas de partidos políticos para que se incrementase el papel de las ETT en el mercado de trabajo fue la realizada en el año 1998 por el Partido Popular por la que las empresas de trabajo temporal se debían encargar de contratar, traer, regularizar, dar trabajo y devolver a su lugar de origen a los inmigrantes, como solución al alto índice de clandestinidad existente (Pérez, 1998a). La propuesta del PP fue lanzada en su día por el diputado popular de Córdoba, Diego Jordano, y fue aprobada por mayoría en el seno de la Comisión parlamentaria correspondiente en el Congreso de los Diputados: la creación de ETT de carácter mixto, formadas por administración, sindicatos y empresarios, que se encargarían de regularizar la situación. Los populares querían que estas empresas, por medio de oficinas en los países donde se produce la emigración clandestina, se encargasen de contratar a los trabajadores que desearan emplearse en España. Estas mismas empresas serían las encargadas de traer a los trabajadores a nuestro país legalmente, proporcionarles el trabajo y gestionar su vuelta a los países de origen una vez finalizado el tiempo de empleo. Dicha propuesta salió adelante en la Cámara Baja gracias al apoyo de CIU (Pérez, 1998b), aunque contó con la oposición del PSOE e IU quienes consideraban que la experiencia en España de las Empresas de Trabajo Temporal desaconsejaba aplicarlas en este campo.

Otra iniciativa que ejemplifica el papel de determinados partidos políticos en el desarrollo y la regulación del sector de las ETT fue la propuesta de Lorenzo Sánchez Alonso, concejal de Roteños Unidos, al Ayuntamiento para que técnicos municipales estudiaran la conveniencia de crear una empresa de trabajo temporal de capital íntegramente municipal cuyo objeto social fuese la gestión del trabajo temporal (Gallero, 1998), el edil aseguró que en el ámbito de la actividad empresarial privada se está dando la circunstancia de que en Rota se vienen demandando trabajadores de carácter temporal, a menudo sin ningún tipo de regulación laboral y sin protección social, especialmente en Hostelería y servicio doméstico.

2.1.3.2.4. Empresarios que han jugado un papel de colaboración a la regulación del sector ETT

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

La visión de los empresarios sobre las empresas de trabajo temporal se ha ido adecuando al desarrollo del sector. En los primeros años de legalización de las empresas de trabajo temporal (años 1994, 95 y 96) la visión del empresario era la de un instrumento de liberalización en el terreno de los recursos humanos, que evita traumas de rescisiones de contrato, y permite el *downsizing* como estrategia de gestión empresarial (según Monchón, 1995, en España se le quitó hierro a la palabra y se hablaba en general de *redimensionamiento*, aunque en realidad era un *ajuste a la baja* o un *adelgazamiento* de la plantilla hasta incluso llegar a una plantilla de mínimos, de casi en ocasiones de supervivencia). En esos primeros años también se concibió la aparición de las ETT como *el fin del empleo estable*, como defendía en Miguel Ángel García en su artículo de 1995 (referenciando un artículo del Financial Times publicado el 27 de enero de 1995 por firmado por Robert Taylor). Sin embargo en el año 1997 las empresas de trabajo temporal comienzan a verse como *gestoras de la temporalidad de las empresas*, instrumentos para la gestión flexible de los recursos humanos. Ejemplo de esta nueva concepción son las declaraciones de Marcos Peña (subdirector general de Relaciones Laborales del Ministerio de Trabajo), quién expuso que las ETT son en todo caso gestoras (que no promotoras) de esa temporalidad que es (y seguirá siendo) una realidad incontestable de nuestro mercado de trabajo (Ocupación Total, 1997b).

Desde la aprobación de la Ley 29/1999 que supuso la equiparación salarial, la contratación de las puestas a disposición mediante empresas de trabajo temporal pasó a ser vista como gestión de la temporalidad de las empresas, con el valor añadido que esta correcta gestión puede aportar a la empresa. Ejemplo de esta concepción es la creación del Consejo de Empresas de Trabajo Temporal (Ideal Almería, 1999) creado por la confederación Asempal almeriense, con el objetivo de proyectar la verdadera labor que realizan las ETT como fuente de mano de obra especializada y eficaz. Esta concepción de *valor añadido* era una realidad desde hacía tiempo en países con mayor desarrollo del mercado ETT, tal y como expuso Gannon (1996) el uso de trabajadores temporales puede también afectar a la ejecución del trabajo en ciertos tipos de trabajos, hasta el punto que dichos trabajadores pueden ejecutar mejor determinados tipos de trabajos: Los trabajos repetitivos o estresantes son mejor ejecutados con cortos espacios temporales, tales como en días o en semanas. Para estos trabajos, los trabajadores a tiempo parcial y temporales pueden hacerlo mejor que los trabajadores a tiempo completo en empleo prolongado.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Señala Muñoz-Bullón (2005) que a la empresa cliente no tiene por qué costarle más acudir a la ETT que utilizar la contratación temporal directa (Von Hippel, Mangum, Greenberger, Heneman & Skoglund, 1997), ya que aquella economizará en una serie de actividades que la ETT desarrollará con más eficacia, puesto que ésta suele conseguir un mejor aprovechamiento de economías de escala, y tiene incentivos a la contención de costes y a la mejora de la calidad de sus servicios. Tres son las ventajas esenciales a la hora de recurrir a las ETT: la flexibilidad en la contratación, una posible reducción de costes y la tarea de preselección que desempeña la ETT.

2.1.3.2.5. Trabajadores puestos a disposición que han jugado un papel de colaboración a la regulación del sector ETT

Determinados investigadores han profundizado en el estudio actitudinal de los trabajadores puestos a disposición, teniendo como resultado que estos trabajadores tienen una significativa satisfacción con determinadas facetas laborales. Sirva como ejemplo el estudio de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid *Análisis de la satisfacción de los trabajadores cedidos por las empresas de trabajo temporal que forman AGETT* (Equipo IN-PSITRO, 2005), que concluye que los trabajadores cedidos por las ETT están globalmente satisfechos con el proceso de colocación gestionado por las empresas de trabajo temporal; otra conclusión relevante es que son las mujeres las que muestran mayores índices de satisfacción a la hora de evaluar la gestión de las ETT, de forma general, y en todas las fases del proceso de colocación, también son ellas las que se sienten más implicadas tanto hacia la ETT, como hacia la empresa usuaria y muestran un nivel de compromiso e implicación superior al de los hombres; otro aspecto relevante es que son las personas mayores, de 56 en adelante y las de 36 a 45 años, las que muestran mayores niveles de satisfacción, seguidas por el colectivo de los más jóvenes (hasta 25 años). Otro ejemplo de estudio actitudinal sobre los trabajadores puestos a disposición es el realizado por Demoscopia y la ETT Alta Gestión (Cupeiro, 1999a), según el cual el 58% de los trabajadores puestos a disposición están satisfechos con el resultado obtenido. Pérez (2001) expone que para determinados sectores de la población del mercado laboral las ETT pueden ser un agente que cumpla con sus expectativas. Hay también ejemplos de estudios que relatan los efectos positivos del empleo temporal para ciertos individuos. Diferentes estudios mantienen que trabajar en tal situación es una

buena alternativa para individuos que valoran el cambio de trabajo, el conocimiento de nueva gente y nuevas oportunidades. Que también podría ser beneficioso para individuos que sólo quieren trabajar por un corto espacio de tiempo, o que lo consideran como una oportunidad que facilite la entrada en el mercado de trabajo, tratando con diferentes empresarios y alcanzando una ancha experiencia laboral para hacer una elección de más larga duración. Actitudes positivas en torno a este tipo de trabajo con frecuencia hace cambiar la situación personal de los individuos. En tal sentido se ha llegado a distinguir hasta cinco grandes grupos de individuos que pueden beneficiarse en el mercado con el empleo temporal: Mujeres con hijos pequeños o responsabilidades en el hogar; gentes con discapacidades; estudiantes universitarios; individuos que están fuera de la fuerza laboral a tiempo completo por elección; e individuos actualmente desempleados entre empleos permanentes, para muchos de los cuales el empleo temporal es una vía para compensar necesidades financieras y personales. También se debe señalar como iniciativa relevante la creación de la Cátedra AGETT creada por el convenio de colaboración suscrito entre la Universidad Carlos III de Madrid y la Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal (AGETT) y que tiene como objetivos el estudio de las empresas de trabajo temporal en España, su actuación y sus efectos sobre el empleo, el fomento de la investigación y de la formación en temas relacionados con el área del empleo y el trabajo temporal de calidad. Por último el estudio realizado por el profesor titular de la Universidad Carlos III, el Dr. Fernando Muñoz Bullón (2005), se basa en el análisis de 34.137 experiencias de desempleo, extraídas del fichero de afiliados a la Seguridad Social, para estimar la probabilidad de salida del paro de los trabajadores estudiados según su trayectoria laboral, su permanencia en el paro y sus características individuales (sexo y edad), cuya conclusión es que los desempleados que han trabajado para una ETT salen más fácilmente del paro: la tasa de salida del desempleo de los trabajadores por ETT es 10% mayor que la de quienes nunca han recurrido a estos intermediarios.

Muñoz-Bullón (2005) expone que haber trabajado a través de una ETT presenta un impacto positivo sobre la probabilidad de salir del desempleo, aunque este impacto se atenúa a medida que crece la estancia en el paro. Al menos existen dos razones que explican esta comportamiento de la tasa de salida; en primer lugar estos intermediarios pueden estar ofreciendo una conexión mejor a sus trabajadores con la población activa, por tanto, aquellos no empleados por estos intermediarios no disfrutarían de esta ventaja

lo cual podría estar reduciendo su probabilidad de salir del paro; en segundo lugar los puestos cubiertos por estas empresas son en gran medida puestos de prueba en los que el rendimiento del trabajo determina la futura movilidad del trabajador a lo largo de su carrera laboral. El impacto positivo de trabajar a través de una ETT solo es significativo para los desempleados que llevan menos de 4 meses en el desempleo, sin embargo los individuos que llevan más de 4 meses en el desempleo y han trabajado vía ETT tienen una menor probabilidad de salir del desempleo. La interpretación que da Muñoz-Bullón a estos datos es que la duración en el empleo anterior afecta de manera positiva a la probabilidad de salir del desempleo, aunque a una tasa decreciente; por tanto, cuanto más tiempo se ha estado trabajando en el anterior empleo más sencillo es, en caso de quedarse desempleado, encontrar un nuevo empleo. Esto es así incluso a pesar de haber estado un largo tiempo en un mismo empleo puede estar correlacionado con la percepción de prestaciones por desempleo durante un mayor período de tiempo. Por último, si la empresa que contrata al individuo desempleado es la misma que la de la anterior experiencia de empleo, la probabilidad de salir del paro es mayor. Este fenómeno de recolocación es muy conocido en economías como la de EEUU y también está extendido en el mercado de trabajo español. Además, los individuos contratados por empresas públicas disfrutaban de una probabilidad mayor de salida del desempleo. Otra interpretación quizá complementaria a la anterior, es que hay personal que tiene cierta tendencia (aunque sea temporal) a estar en realizar la secuencia *trabajos temporales* → *desempleo* → *trabajos temporales* → *búsqueda de empleo*... mientras que la mayoría de la gente prefiere estabilidad y no estar en el desempleo (contratos largos y poco desempleo). Por otra parte determinado personal tiene en ocasiones comportamientos laborales que no siempre responden a una planificación: en las ETT trabaja personal con bajo nivel de formación que, en ocasiones no tienen todos los datos para tomar decisiones meditadas sobre su carrera laboral y toman las decisiones en función de tendencias personales (como puede ser cierta tendencia a la rotación).

Almuedo-Dorantes, Malo y Muñoz-Bullón (2005) entienden la carrera laboral (o trayectoria laboral) como una sucesión de empleos que forman parte de la biografía laboral de los trabajadores. Almuedo-Dorantes entiende por biografía laboral una secuencia de estados laborales, siendo los estados laborales la inactividad, el desempleo y el empleo. Esta definición muestra con claridad que la biografía laboral es un fenómeno

de *ciclo vital* y que proporciona una perspectiva más amplia que la que la carrera laboral (pues ésta es la mera secuencia de empleos). El estudio de la biografía laboral de los trabajadores ha permitido obtener conclusiones sobre el papel que ejercen las empresas de trabajo temporal sobre la empleabilidad de los trabajadores: la investigación de Malo & Muñoz-Bullón (2002) evalúa los patrones existentes de biografías laborales y el progreso en la carrera individual a lo largo del tiempo y compara trabajadores que han sido contratados por medio de ETT vs. trabajadores que no han sido contratados por dichos intermediarios que están en desempleo o inactivos (y excluyendo por tanto los contratados temporalmente de manera directa por las empresas). La conclusión de Malo y Muñoz-Bullón es que los trabajadores que habían sido contratados por medio de ETT disfrutaban de mayores posibilidades a la hora de conseguir puestos con contratos indefinidos: los trabajadores que hay sido contratados por medio de ETT presentan biografías laborales más cercanas a las que acaban en contratos indefinidos, siendo *haber sido contratado por una ETT* la principal razón que explica la distancia que mantienen las submuestras de individuos. Por su parte Houseman (1997) encontró que son más probables las transiciones del empleo temporal al indefinido entre los temporales que han sido contratados por una ETT que entre los temporales que fueron contratados directamente por las empresas. Ichino, Mealli & Nannicini (2004) encontraron que son más probables las transiciones del empleo temporal al indefinido entre los temporales que han sido contratados por una ETT que entre los temporales que fueron contratados directamente por las empresas (se debe señalar que Ichino comparó los temporales por una ETT con los trabajadores con contratos *atípicos* contratados directamente y los parados; por eso no es concluyente). García-Pérez y Muñoz-Bullón (2005) y Muñoz-Bullón & Rodes (2004) encontraron que ser contratado por una ETT en un cierto momento mejora las probabilidades futuras de encontrar un empleo indefinido respecto de permanecer en una situación de no empleo (su estudio se realizó con los ficheros de afiliados a la Seguridad Social, así que se trata de personas sin empleo pero con experiencia laboral previa; de lo contrario no aparecerían en los ficheros de afiliados a la Seguridad Social). Según estos autores las ETT ayudarían a revelar la calidad de los trabajadores atenuando las asimetrías de información entre los empleadores y los candidatos a los puestos de trabajo.

2.1.3.2.6. Otros agentes sociales que han jugado un papel de colaboración a la regulación del sector ETT

En la reunión celebrada en Bruselas en marzo de 2004, el Consejo Europeo invitó a la Comisión a crear a un Grupo de Alto Nivel, presidido por Wim Kok, a fin de efectuar una evaluación independiente en el marco de la revisión intermedia. Se acordó que el Grupo elaboraría un informe en el que se propondrían medidas que constituyeran una estrategia coherente para que las economías europeas lograran los objetivos de Lisboa. Se acordó que el Grupo estaría compuesto por un número reducido de personas altamente cualificadas que reflejaran las opiniones de todas las partes afectadas. El informe sería público y se presentaría a la Comisión antes del 1 de noviembre de 2004. Este informe es el llamado *Informe Kok*. Por su relevancia para la regulación europea se destacan a continuación varios aspectos de dicho informe que apoyaron el desarrollo del sector de las empresas de trabajo temporal: en marzo de 2000, los dirigentes europeos adoptaron el compromiso de lograr que en 2010 la Unión Europea se convirtiera en *la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de un crecimiento económico sostenible, con más y mejores empleos, mayor cohesión social y dentro del respeto al medio ambiente*. El índice de crecimiento de la productividad en Europa había sido menor que el de los Estados Unidos. El proceso de equiparación de la posguerra de la Unión Europea con los Estados Unidos en términos de PIB *per cápita* finalizó a mediados de los 70 y luego se estabilizó. No obstante, desde 1996, el crecimiento medio anual del PIB *per cápita* de la UE había venido siendo 0,4 puntos porcentuales inferior al de los Estados Unidos. Por primera vez en varias décadas, la productividad laboral en la UE tenía una tendencia de crecimiento inferior a la de los Estados Unidos. En el período de 1996 a 2003, el índice de crecimiento medio de la productividad de la UE de los 15 había sido del 1,4 %, frente al 2,2 % de los Estados Unidos. Esta situación hacía que urgiese un replanteamiento de la política económica de la Unión Europea. El cuarto de los *cinco grandes ámbitos políticos prioritarios* que la Unión Europea y los distintos Estados miembros establecieron como necesarios para el progreso con el fin de contribuir a garantizar, por un lado su propio dinamismo económico y por otro el vigor del conjunto de la economía europea, fue *configurar un Mercado de Trabajo Integrador en aras de una mayor Cohesión Social*, determinando

como Objetivos de la Estrategia de Lisboa incrementar el índice de empleo (67 % para 2005, y 70 % para 2010, por lo que respecta al índice total; 57 % para 2005 y 60 % para 2010, en cuanto al índice de empleo femenino; 50 % para 2010 en lo tocante al índice de empleo de los trabajadores de mayor edad) y adaptar el modelo social europeo a la transformación para la economía y la sociedad del conocimiento (facilitar seguridad social en los desplazamientos transfronterizos de ciudadanos, adoptar la directiva sobre agencias de trabajo temporal (2003)⁶, garantizar la sostenibilidad de los regímenes de pensiones, introducir el método abierto de coordinación en el ámbito de la protección social). Por último el informe Kok estableció la necesidad de aumentar la capacidad de adaptación de los trabajadores y empresas, hallando el equilibrio entre flexibilidad y seguridad; se trata de fomentar nuevas modalidades de seguridad que, lejos del modelo restrictivo basado en el mantenimiento del puesto de trabajo durante toda la vida, asuman un nuevo paradigma cuyo objetivo es desarrollar la capacidad de los trabajadores para permanecer y avanzar en el mercado laboral.

En el año 2007 la Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa aprobó una resolución sobre la situación de los inmigrantes en las agencias de trabajo temporal, en la que se reconoció el potencial de estas empresas para luchar contra la inmigración ilegal y la economía sumergida (Terra Actualidad – Europa Press, 2007). El texto resaltó la contribución positiva de las ETT al mercado laboral europeo y abogó por un marco regulatorio común del sector, en el que las garantías y los derechos de los trabajadores sean referentes. De esta forma, se pretende que se establezca, tal como ya existe en España desde 1994, la equiparación salarial como principio que consagre la igualdad y la no discriminación de los trabajadores inmigrantes con respecto al resto de los trabajadores.

Además del impulso de la Unión Europea hacia la regulación del mercado de trabajo en lo concerniente a las ETT expuesto anteriormente, también cabe destacar el papel de determinados autores que han reflexionado sobre la comparación entre los índices de accidentes de trabajo de las ETT y los del resto de las empresas, intentando que esta reflexión lleve a una comparación más equitativa, y por tanto a conclusiones que ayuden a evaluar y desarrollar mejor el sector. A este respecto se deben señalar las

⁶ A pesar de este compromiso en el año 2006 se aprobó la directiva sobre empresas de servicios en la Unión Europea y no se abordó ni el sector de la Seguridad Privada ni el de Empresas de Trabajo Temporal.

reflexiones de Trujillo y Álvarez (2001) que exponen que no es casual que sean las ETT las que están dentro de las empresas con más siniestros (un 33% de las empresas que más accidentes de trabajo sufrieron en el año 2001 en la Comunidad de Madrid fueron ETT), señalando varias hipótesis que podrían explicar esta mayor siniestralidad, no siendo ninguno de ellos atribuibles intrínsecamente a la ETT, sino al tipo de contrato o perfil con el que trabajan: los trabajadores puestos a disposición son en su práctica totalidad trabajadores temporales. Se debe tener en cuenta que en el año 1999 más del 60% de los accidentes laborales afectaron a trabajadores con contratos temporales, los cuales representan tan sólo el 37% del total de asalariados. Los trabajadores de las ETT no realizan las mismas tareas que el resto de trabajadores, sino que se concentran en tareas especialmente susceptibles de accidentes. Los trabajadores de ETT son jóvenes, y por tanto con mayor riesgo de accidentarse. Los accidentes, cuando se clasifican por edades, nos ofrecen el dato que los trabajadores de hasta 25 años son los que sufren un mayor número de accidentes. Los trabajadores con menor cualificación tienen un mayor número de accidentes y estos son los trabajadores contratados especialmente por las ETT. En torno al 50% de los contratos efectuados por las ETT lo son para trabajos no cualificados. El trabajador ETT se incorpora a una organización que le es extraña y los cambios en el ambiente de trabajo son un factor de estrés. En 1998 más del 50% de los contratos realizados por las ETT tuvieron una duración igual o inferior a un mes, el 40% del total de los contratos fue de duración entre 1 y 5 días, y sólo una cantidad inferior al 0,20% fue contratado de manera indefinida.

2.1.4. Desarrollo del mercado de las Empresas de Trabajo Temporal según países

El mercado de las empresas de trabajo temporal ha tenido distinto desarrollo según los países que han ido regulando su legalización y puesta en marcha. En las siguientes líneas se esbozan algunos desarrollos del mercado de ETT en países significativos y que han podido ser tomados como referencia en el desarrollo del mercado de las empresas de trabajo temporal en España, por ello la exposición se centra en la situación existente en los primeros años de desarrollo de este mercado en España (años 90) y especialmente en los mercados de determinados países europeos.

2.1.4.1. Europa (Unión Europea)

Señala Sala (2000) que existen ciertas dificultades para realizar estudios de derecho comparado sobre las ETT en Europa dadas ciertas barreras lingüísticas y culturales. Así, por ejemplo, en los países de lengua francesa o castellana se distingue claramente entre trabajo temporal y contratos de trabajo de duración determinada; en los países de lengua inglesa, por el contrario, la distinción es menos clara, hablándose de empleos temporales en general donde se incluyen el trabajo temporal, los contratos de trabajo de duración determinada, los empleos ocasionales y el trabajo de temporada.

Por su capacidad productiva la Unión es la mayor entidad económica del mundo. Con sólo un 6 % de la población produce un 20 % de la producción mundial (Ocupación Total, 1997c). Tal y como se puede comprobar en la Tabla 2.32, en la Unión Europea trabajan por medio de empresas de trabajo temporal un 2% de su población activa, un total de un millón de trabajadores puestos a disposición por 7.000 ETT (Capital Humano, 1994a). En la *Unión Europea más Noruega* hay de 2,5 a 3 millones de trabajadores (equivalentes *a tiempo completo*) por empresas de trabajo temporal, empleados por aproximadamente 20.000 empresas, y un volumen de ventas de 75 millones de euros en los 16 países señalados (Arrowsmith, 2006).

La regulación del trabajo temporal en un nivel europeo tiene vigencia desde el momento en que la Comisión Primera propuso una directiva en este área en el año 1982. La Unión Europea ha consensuado la importancia de unificar criterios en este sector y, después de un debate considerable, el Comité del Diálogo Sectorial para las Agencias de Trabajo Temporal finalmente negoció un acuerdo de una declaración conjunta sobre los *objetivos de la directiva europea de las agencias privadas de trabajo* en octubre de 2001. Sin embargo, debido a las diferencias de opinión sobre la cuestión de la comparabilidad y equidad de los términos y las condiciones del empleo (particularmente el pago) entre los trabajadores de agencias y los empresarios de estas empresas, la Directiva no se ha llegado a negociar oficialmente en un nivel sectorial (Arrowsmith, 2006).

Se podrían clasificar cuatro categorías de regulación de las ETT en Europa (La Gaceta de los Negocios, 1999): 1/ Modalidad de categoría *liberal* corresponde a los

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

países con escasas restricciones o en los que éstas se basan en convenios colectivos, como han sido tradicionalmente Austria, Holanda, Finlandia, Irlanda, Suecia, Dinamarca y el Gran Bretaña (fuera de la Unión Europea estarían en esta categoría Suiza y Estados Unidos). 2/ Países *con limitación temporal*, que tienen regulación referente sólo a ese aspecto, ha sido el caso de Alemania. 3/ Países *con limitación temporal y causal* son los que basan sus limitaciones en el hecho de que las empresas usuarias deben especificar los motivos de la contratación por ETT, como ha sido el caso de Bélgica, Francia, Italia, Luxemburgo, Portugal y España. 4/ Países *con limitación sectorial* como Noruega, donde el trabajo temporal ha estado oficialmente prohibido con la excepción del trabajo en las oficinas; de todas formas no existe ningún otro tipo de restricción o tipo de procedimiento administrativo y, por tanto, Noruega ha estado tradicionalmente muy cerca a un régimen liberal (fuera de Europa Japón, donde el trabajo temporal mediante ETT ha estado permitido en determinados sectores y profesiones).

Para ejemplificar el desarrollo del mercado europeo ETT se pueden mencionar las mayores ETT en el mundo y los países de las que son originarias (Ocupación Total, 1997d): Adecco (Suiza / Francia), Blue Arrow (Reino Unido), BIS (Francia), Manpower (USA), Randstad Groep (Países Bajos), Kelly (USA), Vendex (Países Bajos). También es interesante señalar que ha habido en Europa empresas de trabajo temporal que han estado subvencionadas por sus respectivos estados: en Bélgica la ETT T Interim, en Holanda START y en Suiza se fundaron unas 200 agencias públicas de empleo regionales (cantonales). En 1996 se estimaba que había unos 14.000 habitantes por cada oficina de empresa de trabajo temporal en la Unión Europea, estimándose que se ponen a disposición de las empresas usuarias de 1 a 1,2 millones de trabajadores temporales por día. Según una investigación realizada por CIETT (organización de empresas de trabajo temporal a nivel mundial) (McKinsey & Company, 2000) las empresas de trabajo temporal han representado una forma de empleo en desarrollo ascendente en la Unión Europea. En el año 2004 se calcula que el mercado de las empresas de trabajo temporal representaba aproximadamente el 1,5% del empleo total en la Unión Europea, de 2,5 a 3 millones de trabajadores empleados por unas 20.000 empresas. La investigación concluyó que el trabajo temporal es un sector bien regulado: todos los estados miembros tienen una legislación específica para las empresas de trabajo temporal.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En los países de *regulación tardía* (Portugal, España, Austria...) los años 90 fueron de gran crecimiento, mientras que en aquellos países con un mercado desarrollado, el crecimiento observado en la segunda parte de los años 90 se ralentizó al final de la década.

<u>País</u>	<u>Número de empleados</u>	<u>Proporción sobre la fuerza de trabajo total</u>	<u>Número de empresas</u>	<u>Número de sucursales</u>	<u>Volumen de ventas (millones de euros)</u>
Austria (AT)	44.125	1,4	380	1.424	--
Bélgica (BE)	75.131	2,2	127	1.013	3.089
Alemania (DE)	399.789	1,2	4.526	7.153	--
Dinamarca (DK)	6.341	0,3	--	645	440
Grecia (EL)	3.503	--	--	--	--
España (ES)	150.000	0,8	341	1.953	2.450
Finlandia (FI)	14.000	0,6	--	400	--
Francia (FR)	569.314	2,1	1.000	6.299	18.400
Irlanda (IE)	25.000	--	366	--	1.300
Italia (IT)	153.000	0,6	75	2.400	4.000
Luxemburgo (LU)	7.135	1,6	40	--	150
Holanda (NL)	157.000	2,5	1.250	4.200	6.500
Noruega (NO)	22.784	1,0	--	632	654
Portugal (PT)	45.000	0,9	247	--	650
Suecia (SE)	35.000	1,0	550	--	929
Gran Bretaña(UK)	(a) 600.000 (b) 1.434.098	(a) 2,6 (b) 5,1	6.500	10.000	34.693

Nota: la comparación del número de empleados y la proporción sobre la fuerza de trabajo total tiene limitaciones, algunas cifras se pueden referir a *números absolutos*, mientras que para 11 países las cifras de empleo están expresadas en términos de *equivalentes a tiempo completo*.

Para Gran Bretaña los datos del Centro Nacional de Informes no son fiables, así que el autor ofrece dos grupos de cifras: (a) Datos del año 2003 de Trades Unión Congress (Congreso de Sindicatos), (b) Datos de la organización de los empresarios (REC).

Tabla 2.32: Empleo temporal, compañías y volumen de ventas en los *15 países de la Unión Europea más Noruega*.

Fuente: Arrowsmith (2006)

Los países pueden dividirse según el sector y perfil ocupacional en tres grupos (Tabla 2.33): aquellos en los que las ETT son un fenómeno más común en el sector de la fabricación (Austria, Francia, Holanda y Portugal), aquellos países en los que es más habitual el sector de los servicios (España, Suecia y Reino Unido) y aquellos países en el

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

que el perfil sectorial está más bien mezclado (Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Italia y Holanda).

País	Sector
Austria (AT)	<ul style="list-style-type: none"> • 48% fabricación; 32% oficinas, comercio y servicios • 6% transporte / telecomunicaciones; 5% comercio; 0,7% banca / seguros
Bélgica (BE)	<ul style="list-style-type: none"> • 45% fabricación; 43% servicios • 5% construcción; 4% agricultura, etc.; 3% gas, electricidad, agua
Dinamarca (DK)	<ul style="list-style-type: none"> • 35% fabricación; 12% servicios privados; 14% otros sectores privados. • 37% sector público; 2% sector doméstico privado y otros
España (ES)	<ul style="list-style-type: none"> • 59% servicios (17% hotel / catering, 6% wholesale / retail) • 33% fabricación (8% comida, bebida, tabaco); 6% agricultura, etc.; 2% construcción.
Finlandia (FI)	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores de trabajo temporal componen el 5% de la fuerza de trabajo en construcción, y el 2% del conjunto de producción y servicios.
Francia (FR)	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores de trabajo temporal componen el 8% de la fuerza de trabajo en construcción, 7% del empleo asalariado industrial, y el 1,5% del sector de los servicios. • Cerca de la mitad (47,9%) de los trabajadores de trabajo temporal están en producción, el 32,1% en servicios, y el 19,3% en la construcción.
Italia (IT)	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos la mitad de los contratos de trabajo temporal están realizados por el sector del metal; ahora están ganando importancia los servicios, particularmente el comercio
Holanda (NL)	<ul style="list-style-type: none"> • 31% en fabricación; 9% gobierno y educación; 18% comercio, hotel y catering; 13% servicios; 12% transporte; 10% salud; 3% construcción; 2% ICT; 1% agricultura; 1% otros.
Noruega (NO)	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de ETT utilizado 38% en organizaciones del sector privado, y 20% en el sector público. • Mayor proporciones en empresas de fabricación, venta al por mayor, finanzas y transporte.
Portugal (PT)	<ul style="list-style-type: none"> • 40% en fabricación, 13% comercio, 12% servicios para compañías • 9% hoteles / catering, 9% transporte / comunicaciones, 8% construcción
Suecia (SE)	<ul style="list-style-type: none"> • 74% servicios, 22% fabricación, 4% cuidado de la salud
Gran Bretaña(UK)	<ul style="list-style-type: none"> • LFS: 86% en el sector servicios (incluyendo el 43% estatal, educación, salud; 17% distribución, hoteles / catering; 13% banca, finanzas, seguros); 9% fabricación. • Employer organisation: 18% secretariado / administrativo; 11% informática / IT; 2% contabilidad / financiero; 14% técnico / ingeniería; 3% hoteles / catering; 7% educación; 9% enfermería / cuidados médicos; 3% conductores; 23% otras trabajadores "trabajador manual" del sector industrial; 10% otros.

Nota: los datos de Dinamarca y Finlandia no se refieren a la distribución relativa de los puestos de trabajo temporal, pero informan de la penetración relativa del sector del trabajo temporal en sectores particulares e industrias. Los datos de Francia se refieren a ambos (el segundo grupo de datos está proporcionado por las organizaciones de empresarios). No hay datos de Alemania, Grecia, Irlanda y Luxemburgo.

Tabla 2.33: Distribución de sectores en el sector del trabajo temporal en los 15 países de la Unión Europea más Noruega.

Fuente: Arrowsmith (2006).

La Tabla 2.34 se refiere a los puestos de trabajo por ocupaciones y características de tareas. Una proporción significativa de trabajo temporal parece estar localizada en trabajos de baja cualificación en el sector servicios o producción y en ocupaciones administrativas y administrativos. Sin embargo, en determinados países también se utiliza de manera significativa para profesionales técnicos e ingenieros (por ejemplo en Francia,

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Alemania, Italia), y servicio público y otros profesionales (por ejemplo Dinamarca y Reino Unido).

Según el desarrollo legislativo del sector de ETT en la *UE + Noruega* hay dos grupos: el primer grupo integrado por Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Irlanda, Holanda, Noruega y Reino Unido, tiene un desarrollo legislativo establecido desde hace tiempo, con Holanda que introdujo el primer esquema de licencia en el año 1965 (Godino Reyes y Sagardoy de Simón, 1998). El segundo grupo integrado por Austria, Luxemburgo, Portugal, España y Suecia, introdujo una legislación específica desde de los años 80 hasta el final de los 90 (Tabla 2.34).

El nivel del empresariado y sindicatos relacionados con las ETT es muy elevado en la Unión Europea. Como puede apreciarse en la Tabla 2.38 en todos los países hay organizaciones que velan por los intereses tanto de la patronal como de la parte sindical.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

<u>País</u>	<u>Ocupación y características de las tareas</u>
Austria (AT)	<ul style="list-style-type: none"> 83% trabajador "manual"; 17% trabajador "cualificado" Generalmente de baja cualificación: dos de cada tres trabajadores en tareas de baja cualificación son de trabajo temporal.
Bélgica (BE)	<ul style="list-style-type: none"> 63% trabajador "manual"; 37% trabajador "cualificado" 15% con bajo nivel educativo; 53% de nivel medio; 28% de nivel alto educativo.
Alemania (DE)	<ul style="list-style-type: none"> 32% en trabajos de baja cualificación o sin apenas descripción 18% trabajadores del metal o mecánicos; 7% eléctricos; 9,5% administrativos / administrativos
Dinamarca (DK)	<ul style="list-style-type: none"> 31% producción, almacenaje, chóferes. 31% cuidado de la salud (de los cuales una cuarta parte son enfermeras) 28% administración. 5% catering 2% comerciales. 3% otros
Grecia (EL)	<ul style="list-style-type: none"> 36% plantilla de oficina (20% varones, 52% mujeres); 8% plantilla comercial (2% varones, 12% mujeres), 6% plantilla de call centre (5% varones, 7% mujeres) 13% supervisores de trabajadores (21% hombres, 6% mujeres). 4% trabajadores de baja cualificación (9% hombres, 0,1% mujeres).
España (ES)	<ul style="list-style-type: none"> 64% trabajadores de baja cualificación 14% trabajadores en catering, servicios personales, protección y fuerza de ventas. 10% administrativo. 8% operadores de planta de máquina e instaladores; 3% trabajadores "de oficinas" y trabajadores cualificados de producción, construcción y minería, excepto operadores de planta y máquinas. 69% educación básica o baja; 16% educación secundaria o similar, 6% educación superior y diplomados. 9,6% han recibido formación referente a su vocación.
Francia (FR)	<ul style="list-style-type: none"> 44% manual de baja cualificación; 36% manual. 13% administrativo; 6% ocupaciones de nivel intermedio; 1,6% directivos
Italia (IT)	<ul style="list-style-type: none"> 23% trabajadores cualificados; 21% trabajadores "genéricos" 9% administración; 7% ventas o cajeros
Holanda (NL)	<ul style="list-style-type: none"> 32% educación secundaria, primaria o inferior; 48% secundaria "media"; 19% secundaria "elevada" o científica elevada.
Noruega (NO)	<ul style="list-style-type: none"> 40% nivel educativo universitario Tradicionalmente dominados por trabajos de oficina (estrictas regulaciones previas al año 2000); todavía es menos común para trabajos sin cualificar (trabajador manual) Reciente expansión en el sector de la salud y la construcción (anteriormente a la nueva regulación estaba prohibido).
Portugal (PT)	<ul style="list-style-type: none"> 45% en trabajos en los que no se requiere cualificación (28% construcción, producción, minería, transporte; 17% en servicios y comercio) 13% trabajos administrativos. Del 4 al 6% como recepcionistas, fuerza de ventas, trabajadores del metal y personal técnico.
Gran Bretaña(UK)	<ul style="list-style-type: none"> 26% secretariado y administrativos; 10% profesionales / directivos; 8,5% financieros; 7% informáticos / IT; 7% hotel / trabajadores de catering 11% técnicos e ingenieros; 2,5% trabajador manual

Nota: no hay datos de Finlandia, Irlanda, Luxemburgo, Suecia.

Tabla 2.34: Distribución y puestas a disposición por ocupaciones en los 15 países de la Unión Europea más Noruega

Fuente: Arrowsmith (2006).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

País	Duración	
Austria (AT)	<ul style="list-style-type: none"> < 1 mes: 26% trabajador manual, 10% trabajador "no manual" 1-3 meses: 27% trabajador manual, 14% trabajador "no manual" 3-6 meses: 19% trabajador manual, 14% trabajador "no manual" 	<ul style="list-style-type: none"> 6-12 meses: 13% trabajador manual, 18% trabajador "no manual" > 12 meses: 15% trabajador manual, 44% trabajador "no manual"
Bélgica (BE)	<ul style="list-style-type: none"> < 1 mes: 34% 1-2 meses: 10% 2-4 meses: 20% 	<ul style="list-style-type: none"> 4-6 meses: 11% 6-12 meses: 16% > 1 año: 9%
Alemania (DE)	<ul style="list-style-type: none"> < una semana: 15% de 1 semana a < 3 meses: 46% 	<ul style="list-style-type: none"> > 3 meses: 39%
España (ES)	<ul style="list-style-type: none"> 1-5 días: 30% 6-15 días: 12% 16 días – 1 mes: 8% 	<ul style="list-style-type: none"> 1 – 3 meses: 6% 3 meses – 1 año: 1% Indeterminado: 42%
Finlandia (FI)	<ul style="list-style-type: none"> Servicios: 19 días promedio 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo de oficinas: 180 días de promedio; industria: 97 días promedio
Francia (FR)	<ul style="list-style-type: none"> Promedio: 1,9 semanas (9,5 días) 	
Irlanda (IE)	<ul style="list-style-type: none"> < 1 mes: 21% 1.ª < 2 meses: 17% 2.ª < 3 meses: 13% 3.ª < 4 meses: 26% 	<ul style="list-style-type: none"> 4.ª < 5 meses: 4% 5.ª < 10 meses: 9% => 10 meses: 9%
Italia (IT)	<ul style="list-style-type: none"> Duración promedio de "staff leasing contract": 56 días 56% => 1 mes 	<ul style="list-style-type: none"> Duración promedio de "leasing contract jobs": 216 horas 83% => 3 meses
Luxemburgo (LU)	<ul style="list-style-type: none"> Promedio: 27,6 días 	
Holanda (NL)	<ul style="list-style-type: none"> Duración promedio de las asignaciones: 113 días 	<ul style="list-style-type: none"> Duración promedio total de asignaciones por año: 149 días
Noruega (NO)	<ul style="list-style-type: none"> Promedio: 145 horas 	
Portugal (PT)	<ul style="list-style-type: none"> Promedio de empleados de organización: 3,ª a 4 meses 	<ul style="list-style-type: none"> Promedio personal de oficina: 4,4 meses.
Gran Bretaña(UK)	<ul style="list-style-type: none"> < 3 meses: 36% 3-6 meses: 21% 	<ul style="list-style-type: none"> 6-12 meses: 20% > 1 año: 25%

Nota: Es importante distinguir entre la duración de las asignaciones (de lo que hay muchos datos) y la duración de los contratos. Por ejemplo, la corta duración de las asignaciones en Alemania debería contextualizarse conociendo el uso común de contratos indefinidos con los trabajadores de ETT. No hay datos de Dinamarca, Grecia y Suecia.

Tabla 2.35: Duración de las asignaciones en los 15 países de la Unión Europea más Noruega.

Fuente: Arrowsmith (2006)

País	Mujeres (%)	Varones (%)	Edad (%)			
			< 25 años	< 30 años	< 35 años	> 45 años
Austria (AT)	17	83	-	-	-	-
Bélgica (BE)	42	58	45	64	-	-
Alemania (DE)	24	76	Promedio 37,5 años			
Grecia (EL)	53	47	-	86	-	(4)
España (ES)	44	56	45	70	83	5
Francia (FR)	28	72	34	54	68	12
Irlanda (IE)	53	47	-	-	-	-
Italia (IT)	53	47	-	-	-	-
Luxemburgo (LU)	22	78	-	-	-	-
Holanda (NL)	44	56	50	-	-	9
Noruega (NO)	50	50	-	-	70	-
Portugal (PT)	40	60	29	-	-	(24)
Suecia (SE)	60	40	27	45	59	-
Gran Bretaña(UK)	48	52	36	62	-	21

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Nota: El 4% de la última columna de Grecia se refiere al grupo de trabajadores de más de 40 años (no de más de 45); en este caso las cifras se refieren a asignaciones hechas por Adecco en 2003. El 24% de la columna de Portugal se refiere al grupo de mas de 40 años (no el de más de 45); en este caso las cifras corresponden a las del año 2003 del Ministerio de Trabajo (QP and Inquérito ao Emprego). No hay datos de Dinamarca, Finlandia e Irlanda.

Tabla 2.36: Trabajadores de empresas de trabajo temporal por sexo y edad en los 15 países de la Unión Europea más Noruega.

Fuente: Arrowsmith (2006).

País	Primera Ley	Enmiendas	Revisiones
Austria (AT)	1988	2002: salud y seguridad 2005: permitido en enfermería.	
Bélgica (BE)	1976	1987: Ley adoptada basada en la ley temporal de 1976. 2000: ETT reciben el papel de colocar desempleados de larga duración.	
Alemania (DE)	1972	Incrementos sucesivos de la duración	2002: gran revisión.
Dinamarca (DK)	1968		1990: cambio de toda la regulación (cambio a convenios colectivos)
Grecia (EL)	2001	2003: diálogo social	
España (ES)	1994		1998: limitaciones y paridad en el pago
Finlandia (FI)	2001		
Francia (FR)	1972	Cambios sucesivos para permitir causas y duración de contrato. 2005: ampliación del papel de las ETT	
Irlanda (IE)	1971		
Italia (IT)	1997	2003: mayor alcance de utilización	
Luxemburgo (LU)	1994		
Holanda (NL)	1965		1998, 1999: liberalización
Noruega (NO)	1977		2000: se permite ETT junto a otros empleos temporales. 2005: mayor amplitud para empleos temporales / ETT.
Portugal (PT)	1989	1996: enmiendas menores no especificadas	1999: incremento duración; formación; protección de la salud y seguridad.
Suecia (SE)	1993		
Gran Bretaña(UK)	1973	1976: refuerzo inspección. 1994: cambio de los requisitos para licencia. 2003: simplificación y derechos de los trabajadores	

Tabla 2.37: Datos de la legislación principal en los 15 países de la Unión Europea más Noruega.

Fuente: Arrowsmith (2006).

<u>País</u>	<u>Organizaciones empresariales</u>	<u>Sindicatos</u>	<u>Negociación colectiva</u>
Austria (AT)	Asociación de Agencias de Trabajo Temporal y Agencias de Colocación	BC: Sindicato del Metal y el Textil (Gewerkschaft Metall-	□

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

	(Österreichischer Verband Zeitarbeit und Arbeitsvermittlung, VZA); también para el trabajo blue-collar en los crafts y asociaciones sindicales del Chamber Austriaco de Economía (Wirtschaftskammer Österreich, WKÖ)	Textil, GMT)	
Bélgica (BE)	FEDERGON (Fédération des partenaires de l'emploi / Federatie van partners voor werk).	Tres sindicatos	<input type="checkbox"/>
Alemania (DE)	Asociación alemana de agencias de empleo privadas (Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen, BZA) Asociación de empresas de trabajo temporal alemanas (Interessengemeinschaft Deutscher Zeitarbeitsunternehmen, iGZ) Asociación de empresas de servicio personal de tamaño medio (Arbeitgeberverband Mittelständischer Personaldienstleister, AMP)	No hay información específica (convenios colectivos firmados por los sindicatos a nivel federación)	<input type="checkbox"/>
Dinamarca (DK)	Comercio y Servicio Danés (Dansk Handel og Service, DHS) Asociación de ETT en Dinamarca (Foreninger af Vikarbureauer i Danmark, FVD); también VICE y FASID	Sindicatos ocupacionales relevantes.	<input type="checkbox"/>
Grecia (EL)	Unión Griega de Compañías de Empleo Temporal (ENEPASE)	No hay sindicatos para trabajadores temporales	X
España (ES)	Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal, AGETT Asociación Estatal de Empresas de Trabajo Temporal, AETT Federación Española de Empresas de Trabajo Temporal, FEDETT.	Unión General de Trabajadores, UGT. Comisiones Obreras, CCOO.	<input type="checkbox"/>
Finlandia (FI)	Asociación de Agencias Privadas de Empleo (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto, HPL)	Varios sindicatos	<input type="checkbox"/>
Francia (FR)	Asociación de Empresas de Trabajo Temporal (Syndicat des Entreprises de	Los cinco sindicatos principales están	<input type="checkbox"/>

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

	Travail Temporaire, SETT)	representados (CGT, FO, CFDT, CGT, CFTC).	
Irlanda (IE)	Federación Nacional de Reclutamiento (NRF)	Limitado; varios sindicatos sectoriales u ocupacionales	X
Italia (IT)	Confederación Italiana de Asociaciones de ETT (Confederazione Italiana delle Associazioni delle Imprese Fornitrici di Lavoro Temporaneo, Confinterim). Asociación Italiana de ETT (Associazione Nazionale delle Imprese di Lavoro Temporaneo, AILT) Agencias de Trabajo Asociadas (Agenzie Per il Lavoro Associate, APLA).	Nuevas Identidades del Trabajo (Nuove Identità di Lavoro, Nidil-CGIL). Asociación de trabajadores temporales y atípicos (Associazione dei Lavoratori Atipici e Internali, ALAI-CISL). El Comité para la Ocupación (Comitato per l'Occupazione, CPO-UIL).	<input type="checkbox"/>
Luxemburgo (LU)	Unión de ETT (Union Luxembourgeoise des Entreprises de Travail Intérimaire, ULEDI).	No hay un sindicato específico; acuerdos firmados por sindicatos en un nivel de federación	<input type="checkbox"/>
Holanda (NL)	Asociación General de ETT (Algemene Bond Uitzendondernemingen, ABU) La Asociación Holandesa de ETT (Nederlandse Bond van Bemiddeling en Uitzendondernemingen, NBBU)	Acuerdos firmados con los tres sindicatos principales.	
Noruega (NO)	Asociación de Proveedores de Personal y Servicios de Reclutamiento (Bemannings- og Rekrutteringsbransjens Forening, BRF).	Principalmente el Sindicato de Empleados en Comercio y Oficinas (Andel og Kontor, HK).	X
Portugal (PT)	Asociación Portuguesa de Compañías de Trabajo Temporal (Associação das Empresas de Trabalho Temporário, APETT).	Federación de Trabajadores de Oficinas y Servicios (Federação dos Trabalhadores dos Escritórios e Serviços, FETESE)	X
Suecia (SE)	Asociación de Agencias de Personal (Bermanningsföretagen).	BC: Confederación Sueca de Sindicatos (Landsorganisationen, LO) WC: Sindicato de Empleados Asalariados (Tjänstemannaförbundet,	

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

		HTF)	
Gran Bretaña(UK)	Confederación de Reclutamiento y Empleo (Recruitment and Employment Confederation, REC); Otras asociaciones especializadas de menor tamaño, por ejemplo para enfermeras, IT, entretenimiento	Varios sindicatos aunque limitados	X

Tabla 2.38: Organizaciones del sector en los 15 países de la Unión Europea más

Noruega

Fuente: Arrowsmith (2006).

2.1.4.2. Alemania

El mercado de trabajo temporal en Alemania está muy desarrollado desde que a principios de los 70 se autorizaron las ETT (Capital Humano, 1994b) con la ley Gesetz zur Regelung der gewerbsmässigen Arbeitnehmerüberlassung, (AÜG) (Rodríguez-Piñeiro, 1992), dictada en la República Federal Alemana en 1972. Los puntos principales de esta Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, AÜG fueron (Arrowsmith, 2006): requería que las ETT tuvieran un contrato escrito entre la agencia y la empresa usuaria, y que los trabajadores de trabajo temporal recibieran un documento que dispusiera los términos clave y las condiciones de su empleo; restringía la duración de una asignación a tres meses (aunque esta limitación fue progresivamente extendiéndose hasta 24 meses en 2001 y finalmente levantada por una *revisión mayor* a la ley en 2002).

La *Arbeitnehmerüberlassungsgesetz* (AÜG), Ley de préstamo de mano de obra de 7 de agosto de 1976, es considerada como el régimen más restrictivo de toda la Unión Europea y ha sido el epicentro de la normativa alemana sobre las ETT. Esta Ley ha experimentado diversas reformas sucesivas, siendo la más importante la de 1986 (Rodríguez-Piñeiro, 1992). Los puntos principales que reguló esta ley fueron: autorización previa al comienzo de las actividades; imposición de la celebración de un contrato de duración indefinida entre ETT y sus trabajadores, que percibirán salarios que les correspondan también en los períodos comprendidos entre dos misiones sucesivas (la temporalidad de estos contratos es la excepción sólo admisible en determinados supuestos, dado que la obligación de relación laboral indefinida viene regulada desde

1972); regla del 25% (Rodríguez-Piñeiro, 1992): la ley alemana no preveía los motivos que podrían justificar el recurso a las ETT, pero si limitaba la duración de las misiones a tres meses (Elordi, del Rey, Serrano y Gala, 2001) (tal plazo fue prolongado de forma provisional entre 1985 y 1990, y se admitió una prórroga efectiva entre ambas misiones tras una interrupción efectiva de al menos un 25% de la duración de la misión que acaba de finalizar); desde 1985 no se permite en construcción (se prohibió tras la constatación de los abusos que en este sector se venían produciendo); la cesión de trabajadores extranjeros sin permiso de trabajo, o cesión de trabajadores sin autorización, es sancionable con penas de hasta tres años de reclusión o con multas (y en casos de gravedad, como gran provecho profesional o propio, puede ser condenado de seis meses hasta cinco años); es necesario tener una licencia de actividad específica de ETT, aunque no están obligadas a tener exclusividad de su objeto social (Expansión, 1994a); no se puede recurrir a trabajo temporal en caso de huelga; la ETT no tiene derecho a despedir a un trabajador por causas económicas (Capital Humano, 1994b).

En el año 2004 hubo una nueva revisión de la Ley que estipuló que (Arrowsmith, 2006) las ETT estaban obligadas a garantizar a sus trabajadores las mismas condiciones de pago y empleo que la plantilla permanente de la empresa usuaria, aunque una desviación de este principio se permitió si se regulaba por convenio colectivo; también es posible encontrar excepciones a la igualdad de condiciones salariales y de empleo cuando se contrata desempleados. La nueva regulación también introdujo un papel *de servicio* para el personal de la ETT por el que la ETT asumía un papel de llevar a desempleados a asignaciones de breve duración, como pasarela hacia su integración en el mercado de trabajo.

En el año 2005, en Alemania las asociaciones empresariales informaban que era normal la práctica de tener trabajadores de ETT con contrato indefinido (Arrowsmith, 2006); las ETT debían obtener un permiso del servicio federal de empleo (Bundestagentur für Arbeit, BA) con una vigencia de un año y que debía ser renovado, las ETT reciben un permiso indefinido después de tres años; si no se tienen permisos los contratos no son válidos, y si un trabajador es puesto a disposición de una empresa usuaria es considerado que tiene una relación laboral con la compañía desde el comienzo del trabajo; no hay restricciones sobre las razones del uso de ETT, aunque el Comité de Empresa de la empresa usuaria tiene un derecho prioritario de determinación sobre el uso

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

de las ETT (regulado por la sección 99 de la Works Constitution Act) y sobre el tiempo de trabajo de los trabajadores ETT; no se permite a las ETT suministrar trabajadores para trabajos sin cualificación en el sector de la construcción (sin embargo, queda la exigencia de que los acuerdos del convenio colectivo son aplicables tanto para la ETT como para la empresa cliente).

En el año 1995 el modelo *garantista* alemán tenían un importante desarrollo en el país con 2.498 empresas, 3.298 oficinas abiertas al público (1,3 oficinas por empresas), con una población por oficina de 16.980 habitantes (Bergström, 2003).

2.1.4.3. Austria

La primera regulación específica en Austria fue la *Arbeitskräfteüberlassungsgesetz* (AÜG) del año 1988 (Arrowsmith, 2006), que se centraba en el contrato de empleo y la protección industrial y social: obligación de tener una licencia para desarrollar la actividad, obligación de pagar a los trabajadores sobre la base de una jornada a tiempo completo y el salario de la empresa cliente, no determinando un máximo tiempo de contrato (Elordi y cols. 2001) y prohibiendo esta actividad en el sector de las imprentas (Capital Humano, 1994b), las ETT no estaban obligadas a la exclusividad de su objeto social (podían prestar otros servicios como la selección de personal), la empresa usuaria no estaba obligada a justificar su demanda; la usuaria tenía responsabilidad subsidiaria en cargas sociales y retribución (Expansión, 1994a), no se creó ninguna disposición especial para el ejercicio de los derechos sindicales y representación de los trabajadores de empresas de trabajo temporal (Elordi y cols. 2001). La *Arbeitskräfteüberlassungsgesetz* (AÜG) fue tenuemente enmendada en el año 2002 por la ley de estimulación económica (*Konjunkturbelebungs-gesetz*, KGB), que establecía que las ETT, así como las empresas usuarias eran responsables de la seguridad personal de los empleados. En el año 2005 la ley de enfermería (*Krankenpflegegesetz*) permitió a las ETT trabajar en hospitales y enfermeras de hogar, sujetas a una proporción máxima del 15% de la plantilla. En el año 2006 (Arrowsmith, 2006) el convenio colectivo que cubría la empresa usuaria se aplicaba a los trabajadores temporales durante los períodos de asignación; sin embargo, entre las asignaciones los trabajadores *manuales* estaban cubiertos por el convenio colectivo para

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

trabajadores puestos a disposición, y los trabajadores no manual estaban cubiertos por el convenio colectivo para profesionales y empresas de profesionales (earners in crafts and trades enterprises), este convenio colectivo para profesionales y empresas de profesionales también se aplicaba si el convenio colectivo de la empresa usuaria tenía condiciones menos favorables.

En 1994 el 0,1% de la población activa trabajaba por medio de empresa de trabajo temporal (8.000 trabajadores diarios) (Capital Humano, 1994a). En el año 1995 el mercado tenía un desarrollo considerable, suponiendo el 0,36% sobre el empleo total (que según exponen Elordi y cols., 2001, había incrementado hasta el 1% en el año 2000 gracias a un crecimiento sostenido desde 1993), con 75 empresas de trabajo temporal, 313 oficinas (4,2 oficinas por empresa) y teniendo 17.294 habitantes por cada oficina de trabajo temporal (CIETT, 2007).

2.1.4.4. Bélgica

La primera referencia que tenemos en Bélgica sobre el sector del trabajo temporal es la prohibición de esta actividad, siguiendo la ratificación en 1958 del Convenio sobre las agencias retribuidas de colocación de 1949 de la OIT (Convenio nº 96; 1949). Un real decreto del 28 de noviembre de 1976 permitió la derogación de esta prohibición para artistas (Arrowsmith, 2006).

La primera Ley especial del sector de las empresas de trabajo temporal en Bélgica fue la de 28 de junio de 1976, titulada *Loi portant réglementation provisoire du travail temporaire, du travail intérimaire et de la mise de travailleurs á la disposition d'utilisateurs*, que tuvo 5 años de vigencia (Rodríguez-Piñeiro, 1992). Con la Ley de 28 de junio de 1976 se creó la primera regulación general de esta forma de relaciones laborales, que tendría una vigencia de 4 años (con una posible prórroga de un año más) sobre el trabajo temporal y la colocación de trabajadores. La Ley estaba basada en cuatro principios (Arrowsmith, 2006): protección para el trabajador temporal, que es considerado un *trabajador regular* y, por tanto, se puede beneficiar de la protección de todas las leyes laborales (con unas pocas excepciones); protección del trabajador permanente, limitando las asignaciones del trabajador temporal para que no amenazasen

el empleo permanente; protección de la empresa usuaria a través del sistema de licencias para las ETT; provisiones del estado belga para prevenir y afrontar abusos en el uso del trabajo temporal. Posteriormente hubo una *reglamentación provisional*, establecida por el Convenio Colectivo de 27 de noviembre de 1981, cuyo contenido fue recogido por el *Arret Royal* de 9 de diciembre de 1981.

La Ley de 24 de julio de 1987 de *trabajo temporal, empresas de trabajo temporal y la puesta a disposición de trabajadores en clientes*, completada por un convenio colectivo de 1981, ha sido definida como una de las técnicamente más perfectas del conjunto de la normativa europea (Rodríguez-Piñeiro, 1992), incluso Comisiones Obreras la calificó de *modelo garantista* (Capital Humano, 1994a): prohibía la actividad en el sector de la construcción, el transporte y los trabajos con alto riesgo, se podía utilizar en motivos muy determinados (incrementos temporales de la producción, sustitución de un trabajador con derecho a reserva de puesto de trabajo y prestar un trabajo ocasional), la duración dependía en función del servicio, pero tenía un máximo de 3 meses; aunque según exponen Elordi y cols. (2001) la duración en 2001 se extendía a 12 meses, incluyendo la renovación según circunstancias, el trabajador tenía derecho a la denominada *Regla de Equivalencia* mismo tratamiento retributivo que correspondía a los trabajadores de la empresa usuaria, las ETT precisaban de una autorización administrativa y de su inscripción en un registro fiscal correspondiente, existía responsabilidad subsidiaria de las empresas usuarias en el pago de trabajadores puestos a disposición (Expansión, 1994a). Se considera que la base legal de la regulación del sector la proporcionó esta Ley del 24 de julio de 1987, aunque en la práctica los agentes sociales también han tenido un importante papel a través de acuerdos colectivos y participando en organizaciones tales como la Comisión Conjunta para el Trabajo Temporal y el Consejo Laboral Nacional.

El cambio legislativo principal a nivel nacional desde 1987 fue la Ley de 12 de agosto de 2000, que regulaba un esquema de empleo denominado *interim d'insertion*, ofreciendo a las ETT un papel en la colocación de desempleados de larga duración e individuos que están recibiendo apoyo de los sistemas de integración social, permitiendo que reclutaran esos trabajadores con contratación indefinida (Arrowsmith, 2006).

A comienzos del año 2005, se levantó la prohibición de la puesta a disposición de trabajadores en los sectores de agricultura, horticultura y *horeca* (hoteles, restaurantes y

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

catering), siendo que el uso de trabajadores temporales ya había sido autorizado en el sector de la construcción desde el año 2001. Sin embargo el sector de las ETT continuaba prohibido en ciertos trabajos peligrosos y en el sector público, en el que sólo podía utilizarse para reemplazar *oficios contratados*, quedando el personal de estructura excluido (Arrowsmith, 2006).

En el año 2006 (Arrowsmith, 2006), en Bélgica las ETT necesitaban autorización de una de las tres comisiones regionales de aprobación, en las que los agentes sociales tenían representación, teniendo que demostrar que cumplen con la legislación social y no tienen deudas con la Oficina Nacional de la Seguridad Social, la legislación federal establecía que las empresas usuarias podían utilizar las ETT (además de para artistas) sólo por tres motivos: para reemplazar a un trabajador *permanente*, para picos temporales y excepcionales de trabajo y para trabajos *no habituales*; el límite para las puestas a disposición variaba de acuerdo con la razón de su uso y también si se puede asegurar el acuerdo con el sindicato (por ejemplo, cuando se suspende el contrato laboral de un trabajador indefinido se permite contratar mediante ETT por la duración de esa suspensión), cuando el contrato ha terminado el límite se establecía en seis meses, con la posibilidad de una extensión de seis meses más sujeto al acuerdo con el sindicato; cuando no había sindicato, se debía informar al Fondo Social para asegurar la duración del contrato; los trabajadores de ETT computaban, además de en la plantilla de la ETT, en la plantilla de la empresa usuaria a efectos electorales de representantes unitarios (Sala, 2000); en el caso de trabajos inusuales el límite era normalmente de tres meses; se debe alcanzar un acuerdo previo con el sindicato en el caso de reemplazar personal de plantilla permanente (cuando el contrato no esté suspendido) o para cubrir picos temporales de trabajo, en cuyo caso la duración de la puesta a disposición se limita a los que los agentes sociales acuerden; si no hay sindicato el límite para el uso en el caso de cubrir períodos con carga de trabajo era de seis meses, con la posibilidad de dos prórrogas posteriores de seis meses, sujetas al acuerdo, en primer lugar del *fund sectorial* y después de la oficina de mediación bipartita.

El mercado belga de las ETT ya estaba desarrollado en el año 1995, suponiendo el 1,09% los trabajadores de ETT sobre los trabajadores *totales*, teniendo 89 empresas con 624 oficinas (7 oficinas por empresa) y una población de 12.328 habitantes por oficina (Ocupación Total, 1996). En cuanto a la distribución del trabajo temporal por sectores,

hay que señalar que en Bélgica tan sólo el 8 % trabajaba en 1999 en servicios, el 68 % lo hacía en el sector industrial, y había un 38 % que no encajaba en ninguna de estas dos categorías (Ibáñez, 1999).

2.1.4.5. Dinamarca

En Dinamarca se generó una competencia directa entre las ETT y la bolsa de trabajo estatal, lo que llevó a la aprobación de la Ley nº 249/1986 sobre la supervisión de agencias de empleo privadas, que posteriormente fue una parte de la *Act on Employment Exchange and Unemployment Insurance* (ley nº 114/1970) (Arrowsmith, 2006). El sector de las empresas de trabajo temporal en Dinamarca ha tenido un gran desarrollo, partiendo de una legalización restrictiva en el año 1970 y sufriendo un proceso liberalización progresivo, tal y como expone Miguel Rodríguez-Piñero (1992): *En 1970 una norma reglamentaria del Ministerio de Trabajo danés permitió esta actividad en los sectores comercial y de oficinas, previniendo la posibilidad de extender esta autorización a otros sectores económicos*. En 1976 un decreto autorizó esta actividad en forma general para los trabajos de oficina y para el sector comercial, con dos características fundamentales: máximo de 3 meses de contratación y el deber de garantizarse la garantía de condiciones de trabajo similares a las de los demás trabajadores de la ETT de nivel profesional equivalente. Tras la importante reforma del mercado de trabajo operada en 1990, que liberalizó la prestación de servicios de colocación, se permitió a estas empresas que realizasen funciones de este tipo sin necesidad de una licencia especial, según expone Arrowsmith (2006) sólo hay dos ocupaciones que requerían licencia: las ETT que empleasen enfermeras necesitaban una licencia de las autoridades sanitarias, y los conductores también debían tener un certificado para trabajar sobre la base de trabajo temporal. A partir de 1990 se modificó el estatuto regulador a favor de una regulación mediante la negociación colectiva, se reguló no limitar el tiempo máximo de contratación (Capital Humano, 1994a), no se obligó a las ETT la exclusividad de su objeto social (Expansión, 1994a), ni se determinaron restricciones a la utilización de mano de obra contratadas por ETT (Elordi y cols. 2001), incluso se podía recurrir a las empresas de trabajo temporal en caso de huelga.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En el año 1995 el sector estaba totalmente desarrollado y admitido en los medios productivos del país, con 88 empresas que tenían 120 oficinas (1,4 oficinas por empresa), y un ratio de 29.300 habitantes por oficina (Bergström, 2003). En el año 1998 la población que estaba trabajando mediante empresa de trabajo temporal suponía un 0,2% del empleo total (European Observatory, 1999).

2.1.4.6. España

España es uno de los cuatro países europeos que inicialmente prohibieron las empresas de trabajo temporal (junto con Finlandia, Grecia, Suecia e Italia) (Capital Humano, 1994a). Con la Ley 14/1994, Ley de Empresas de Trabajo Temporal, se reguló el sector, liberalizándolo y regulando unas pocas limitaciones: prohibición a trabajar en actividades *con riesgo para la salud de los trabajadores* (aunque como no lo determinó específicamente esta prohibición no se hizo efectiva hasta el año 1999 con el Real Decreto 216/99), prohibición de puesta a disposición para sustituir a trabajadores que estuvieran en huelga y para cubrir puestos que hubieran sido amortizados en los últimos 12 meses. En esta primera regulación los trabajadores de ETT estaban sujetos al Convenio Colectivo de ETT (no al de la empresa usuaria, provocando reclamaciones al tener distintas condiciones según se estuviese contratado por la ETT o directamente por la empresa usuaria), las empresas de trabajo temporal estaban obligadas a exclusividad en su objeto social, las empresas usuarias tenían responsabilidad subsidiaria en el pago a los trabajadores puestos a disposición y las ETT estaban obligadas a invertir el 1% de su masa salarial a la formación de los trabajadores puestos a disposición.

En 1994, año de legalización de las ETT en España, el 0,1% de la población activa (160.000 trabajadores) trabajaron mediante ETT (Capital Humano, 1994a). El mercado apenas estaba desarrollado (recientemente autorizado) y el número de ETT existentes era de 310, con 320 oficinas en total (prácticamente una oficina por ETT) y una población por oficina de 83.291 habitantes.

2.1.4.7. Finlandia

Finlandia es uno de los cuatro países europeos que inicialmente prohibieron las empresas de trabajo temporal (junto con Grecia, Suecia, Italia y España) (Capital Humano, 1994a).

Finlandia introdujo un esquema permisivo en 1985 porque los sistemas de empleo público encontraban dificultades para satisfacer las demandas de empleos de corta duración y porque a muchos empresarios que suministraban trabajo temporal se les permitió pagar impuestos y percepciones sociales. Esto fue abolido en 1994 por las razones de burocracia y la limitada evidencia de resultados positivos (Arrowsmith, 2006). En Finlandia, la omisión de cualquier referencia a las ETT en la Ley de Contratos de Empleo de 1970 (ECA) contribuyó a la introducción de una nueva ECA en el año 2001 que finalmente las reguló. Esta ley no impuso restricciones al uso de las ETT, pero insertó sistemas de seguridad tales como que los trabajadores deben estar de acuerdo con las condiciones del trabajo y que si la ETT no tiene cerrado un convenio colectivo, se aplicará el convenio colectivo de la empresa usuaria (Arrowsmith, 2006); ninguna norma sobre la máxima duración de los contratos; sin restricciones a la utilización de mano de obra contratada por ETT; sin disposiciones especiales sobre el ejercicio de derechos sindicales y representativos de estos trabajadores (Elordi y cols. 2001); las condiciones de empleo de los trabajadores puestos a disposición se establecieron las mismas que aquellos otros trabajadores que tienen contratos temporales, y se aplicaron las mismas reglas y procedimientos a los trabajadores temporales que para otros trabajadores en relación con seguridad social y beneficios sociales (Arrowsmith, 2006); una nueva ETT debía notificarse a las autoridades de seguridad y salud laboral, siendo el procedimiento el mismo que para comenzar la actividad en cualquier otro sector.

2.1.4.8. Francia

La primera referencia legal que se encuentra en Francia sobre las empresas de trabajo temporal corresponde a la regulación del *marchandage* establecida por un decreto de 2 de marzo de 1948: prohibía la contrata de estas prestaciones con carácter general (Rodríguez-Piñeiro, 1992). Desde entonces, y hasta la regulación del sector en 1972 la

jurisprudencia sólo aplicaba la prohibición legal cuando se encontraba frente a prácticas abusivas, claramente lesivas para los trabajadores.

Francia es un mercado de gran importancia en el sector del trabajo temporal, situándose como segundo mercado mundial detrás de Estados Unidos, superando los 10.000 millones de dólares de facturación en 1997 y con más de 375.000 trabajadores diarios (Cupeiro, 1999b). Francia tiene una de las regulaciones más ricas de la Comunidad Europea no sólo por el volumen de ETT que operan en su territorio, sino por las variadas reformas que se han producido desde que esta materia fue introducida por el *Code du Travail* en 1972 (Rodríguez-Piñeiro, 1992). En 1982, por medio de una Ordenanza, hubo una reforma que redujo considerablemente la cifra de operaciones de estas agencias. En 1986 hubo otra reforma del *Code du travail* que amplió notablemente los supuestos de utilización legal de este sector, traduciéndose en una inmediata elevación del volumen de operaciones. En 1988 las nuevas directrices sobre el control de esta actividad frenaron el crecimiento de este sector tras la reforma de 1986. Resultó de especial importancia la regulación que se estableció gracias a la Ley 90-613, de *fomento de la estabilidad del empleo por la adaptación del régimen de contratos precarios*, de 12 de julio de 1990, que se puede evaluar como *restrictiva* en referencia a sus antecedentes (Rodríguez-Piñeiro, 1992), con una minuciosa regulación de los supuestos de trabajo temporal susceptibles de ser atendidos por las ETT: el contrato de trabajo *temporero* no podía tener por objeto ni por efecto proveer temporalmente un empleo ligado a la actividad normal y permanente de la empresa usuaria; los casos en que la empresa usuaria podía acudir a una empresa de trabajo temporal se redujeron a tres (sustitución de un trabajador en caso de ausencia, de suspensión de su contrato de trabajo o de salida definitiva previa a la suspensión de su contrato de trabajo, incremento de la actividad de la empresa y empleos de carácter estacional o para los cuales es costumbre constante no recurrir al contrato de duración indeterminada); establecía un máximo de 9 meses para cobertura temporal de puesto de trabajo en espera de su ocupación definitiva, 18 meses (prórroga incluida) como duración máxima ordinaria y 24 meses para supuestos excepcionales; obligación de indemnizar a los trabajadores al final de cada misión; obligación de garantizar condiciones de trabajo similares a las de los demás trabajadores de la empresa cliente de nivel profesional equivalente; el artículo 15 de la Ley prohibía

tanto reemplazar a un trabajador cuyo contrato esté suspendido por causa de conflicto colectivo como para efectuar trabajos particularmente peligrosos.

La Ley de Cohesión Social del 18 de febrero de 2005 introdujo un gran cambio en el sector, permitiendo a las ETT ofrecer trabajos indefinidos y actuar como proveedores de servicios de colocación para trabajadores desempleados (Arrowsmith, 2006). Esta ley se reguló para facilitar el reclutamiento de personal desempleado con problemas (tal como los trabajadores de mayor edad, minusválidos, personal joven y aquellos que tienen bajo nivel de cualificación), o para proporcionar formación adicional vocacional. Esta Ley añadió dos razones nuevas de contratación por ETT: si está regulado por un convenio colectivo y por causas relativas a las situaciones personales de los trabajadores temporales (más que las necesidades de la empresa cliente). Estas dos razones se añadieron a las previamente existentes: reemplazar trabajadores temporalmente ausentes, cubrir puestos que van a llegar a quedar vacantes pendientes de su *última abolición* o mientras están esperando la llegada de un empleado que tiene un contrato permanente, tratar un incremento temporal de carga de trabajo o cubrir una *one-off* orden para exportar, desempeñar tarea esporádica precisa y de corta duración, desempeñar trabajos urgentes necesarios por medidas de seguridad.

Se hace necesario comentar otras regulaciones vigentes en el año 2006: el trabajador ETT tenía la misma remuneración que percibiría, después del período de prueba, un trabajador asalariado permanente con cualificación equivalente y ocupado idéntico puesto de trabajo (Elordi y cols. 2001); el trabajador ETT tenía derecho a percibir una indemnización de las vacaciones pagadas, cuyo montante debía ser al menos igual al 10 % del cómputo de todos los salarios percibidos durante el desempeño de la misión; tenía derecho a percibir una indemnización por temporalidad en el empleo igual al 10 % del total de la remuneración percibida durante la misión; imposición obligatoria a invertir el 2% de los costes del pago de nómina en formación (que era superior al 1,6% obligado en cualquier otra contratación, según Arrowsmith, 2006); el trabajador ETT tenía derecho a un permiso por formación individual (Elordi y cols. 2001), en virtud de un acuerdo firmado en el sector del trabajo temporal, en el caso que el trabajador haya acumulado 2.700 horas de trabajo en el sector del trabajo temporal ó 2.100 horas de trabajo acumulado para una misma empresa de interinidad (la duración del permiso por formación individual se estableció entre los 8 y los 21 días y era enteramente financiado

por el empleador, Arrowsmith, 2006); el ejercicio de los derechos sindicales y representativos de los trabajadores ETT se llevaba a cabo en la misma ETT (Elordi y cols. 2001); los trabajadores de ETT computaban, además de en la plantilla de la ETT en la plantilla de la empresa usuaria a efectos electorales de representantes unitarios (Sala, 2000); se aplicó la regla denominada *tercio-tiempo* (Elordi y cols. 2001): para un puesto de trabajo dado, y una tarea determinada, no se podían encadenar contratos temporales los unos después de los otros, siendo que entre dos contratos de trabajo temporal debía mediar un intervalo mínimo igual a un tercio de la duración del último contrato temporal suscrito (por ejemplo, si un trabajador era contratado para un puesto de trabajo por una ETT para tres semanas, la empresa usuaria no podría solicitar otro contrato temporal para ese mismo puesto de trabajo sin haber transcurrido una semana como mínimo); la empresa usuaria tenía responsabilidad subsidiaria en el pago a trabajadores tanto en su retribución como en las cargas sociales (Expansión, 1994a); ni el objetivo ni la consecuencia del trabajo temporal podían servir para cubrir un puesto por un largo período si tal puesto estaba unido a una actividad normal y permanente de la empresa cliente; la máxima duración para un contrato se reguló en 18 meses, incluyendo las renovaciones (Arrowsmith, 2006); no se determinaron restricciones sectoriales explícitas, aunque en la práctica era difícil encontrar ETT en el sector público, dado que estos empleadores preferían servirse de formas de trabajo temporal menos caras (Arrowsmith, 2006). En Francia, una ETT debe registrarse en la Inspección Laboral y proporcionar una garantía financiera de compensación y contribuciones a la seguridad social. Las ETT deben también remitir informes mensuales sobre los contratos realizados y terminados a la *union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le comerce* (UNEDIC) (Arrowsmith, 2006).

En el año 1994, el 1,5% de la población activa estaba contratada mediante empresas de trabajo temporal, aproximadamente 300.000 trabajadores (Capital Humano, 1994a), porcentaje que había subido hasta el 1,7% en el año 1997 (Cinco Días, 1997a). En Francia 40 de cada 500 nuevos trabajadores accedían al mercado laboral mediante las ETT (Gardeazabal y Cobos, 1994). En el año 1995 existían en Francia 830 empresas de trabajo temporal, con un total de 4.000 oficinas (4,8 oficinas por empresa), teniendo 9.488 habitantes por cada oficina de trabajo temporal. Respecto de los sectores en los que más se contrataba a las empresas de trabajo temporal en Francia tiene mayor porcentaje

de puestos a disposición en el sector industrial (frente a servicios), llegando a representar al 80% de los contratados (Ibáñez, 1999).

2.1.4.9. Gran Bretaña

Gran Bretaña es un mercado de gran importancia en el sector del trabajo temporal, el tercer mercado mundial detrás de Estados Unidos y Francia, superando los 8.500 millones de dólares de facturación en 1997 y con un porcentaje de trabajadores por ETT que superaba en 1994 el 2% de la población ocupada (Cupeiro, 1999b). En Gran Bretaña existe completa libertad en la estipulación de los contratos con los trabajadores temporales, no limitándose legalmente ni la duración ni la prórroga de los mismos. Este modelo, junto con el irlandés, constituye el extremo más permisivo y liberal en el sector de las empresas de trabajo temporal en Europa. Se trata de un modelo anglosajón, cuya finalidad no es tanto atender demandas temporales de mano de obra, sino constituirse como una forma más de empleo (Rodríguez-Piñeiro, 1992).

En 1973 se promulgó la *Employment Agencies Act* (Elordi y cols. 2001) británica que se completó con diversas normas complementarias de 1976 y 1978. De esta ley se pueden destacar los siguientes puntos: necesaria autorización de autoridades competentes, libertad en la estipulación de los contratos, sin limitación en duración y prórroga; sin determinación en aspectos de retribución de los trabajadores (trabajadores puestos a disposición se les aplica la normativa general laboral, sin imponer una retribución mínima o determinada); sin limitación en la duración máxima de misiones (es un instrumento de *gestión ordinaria de mano de obra*, no necesariamente temporal); como consecuencia del silencio de la Ley sobre su condición, y de algunas decisiones de los tribunales, se admitió la posibilidad de que los trabajadores puestos a disposición por la ETT pudieran ser, además de trabajadores subordinados a ésta, autónomos vinculados con la ETT por un contrato de naturaleza mercantil (Rodríguez-Piñeiro, 1992) (de hecho, en Gran Bretaña e Irlanda, un trabajador de ETT no puede definirse exclusivamente como *un trabajador de ETT que trabaja bajo la dirección y autoridad de la empresa usuaria*, Arrowsmith, 2006); la licencia de ETT podía ser denegada o retirada si la ETT trasgredía alguna de las siguientes prohibiciones (Elordi y cols. 2001): suministrar trabajadores

temporales en caso de conflicto colectivo (Expansión, 1994a), despedir trabajadores que ya ocupasen un empleo para ser sustituidos por el trabajador temporal, suministrar a la empresa usuaria un trabajador temporal que haya trabajado en ella como trabajador permanente en los seis meses anteriores al comienzo de la tarea actual efectuada mediante contrato temporal, establecimiento de cláusulas contractuales que impidiesen el acceso del trabajador temporal a un contrato de duración indefinida en la empresa usuaria. Hay otras exclusiones de la Ley de 1973 de Gran Bretaña que cabe señalar (Elordi y cols. 2001): puestos de trabajo ocupados previo nombramiento de las juntas de gobierno de universidades e instituciones docentes, así como los nombramientos hechos por autoridades locales, sindicatos, organizaciones empresariales y determinados organismos profesionales para sus miembros u organizaciones voluntarias; cesión de enfermeras y comadronas cualificadas, que sólo pueden realizarse a través de agencias sujetas a licencia y control especiales regulados en la Ley de Agencias de Enfermeras (Nurses Agencies Act 1957) para Inglaterra y Gales, y la de Nurses (Scotland Act 1951) para Escocia (la cesión de dicha licencia para poder desempeñar tal actividad de cesión de enfermeras, así como la imposición del control y cumplimiento de la misma, es competencia de las autoridades locales); ciertos servicios o puestos de trabajo que se ponen a disposición de ex-miembros de las fuerzas armadas, así como de personas encarceladas o que han salido de otras instituciones; contratación de trabajadores auxiliares para trabajar a bordo de avión, buque, vehículo de transportes, o para trabajar en plantas o con equipo especializado, como por ejemplo el servicio de alquiler de coche con chofer incluido o el alquiler de una planta de construcción con operador.

Se debe señalar que el sistema de licencia (introducido en 1973), fue retirado en 1994 sobre la base que la supervisión existente sobre las ETT era suficiente (el Departamento de Comercio e Industria realiza una inspección y realiza investigaciones a través del Employment Agency Standards Inspectorate), por tanto la licencia para entrar es una barrera burocrática innecesaria (Arrowsmith, 2006).

Se introdujeron regulaciones en el año 2003 para responder al crecimiento de las ETT, simplificando los requerimientos para incrementar la flexibilidad y reducir los costes para los empresarios (Arrowsmith, 2006). También se mejoraron los derechos de los trabajadores ETT, extendiendo las restricciones en honorarios, haciendo a las ETT responsables en términos de salud y seguridad en la empresa usuaria, y requiriendo a las

ETT informar a los trabajadores de los detalles, términos y condiciones de sus contrataciones (Arrowsmith, 2006).

En Gran Bretaña no hay una definición exclusiva para las ETT o para las agencias de trabajadores: la Ley de 1973 distingue (quizá de manera confusa en la terminología de hoy) entre una *Agencia de Empleo* (employment agency), que se define básicamente como una organización que encuentra empleo (permanente) a personas o busca trabajadores solicitados por empresarios, y un *Negocio de Empleo* (employment business) que suministra personal contratado por ellos para trabajar bajo el control de otros. La palabra *employment* tiene una interpretación amplia e incluye tanto *contrato para servicios* como *contrato para empleo*. En la mayoría de las ocasiones, las ETT en Gran Bretaña contratan a sus trabajadores temporales para ponerlos a disposición de otra empresa, ya que esto no da lugar inmediatamente a una relación laboral según la Ley. En la práctica un tribunal podría usar muchos factores de comprobación para comprobar si las relaciones de trabajo constituyen un *contrato de empleo* y, si es así, si es con la ETT o con la empresa usuaria. En términos del acceso a los derechos estatutarios, la mayoría de los trabajadores temporales tienen el estatus legal de *trabajadores más que empleados* (Arrowsmith, 2006): los trabajadores de ETT se benefician de ciertos derechos que están relacionados con la definición estatutaria de *trabajador*, incluyendo entre otros derechos a un permiso anual retribuido, recibir como mínimo el salario mínimo nacional, retribución en caso de enfermedad y pago de la maternidad; sin embargo, como no son considerados *empleados* desde un sentido estrictamente legal, pueden ser excluidos de derechos como aquellos relacionados con la regulación estatutaria, despido injusto o vuelta al trabajo tras un permiso por maternidad; tampoco es una obligación estatutaria proporcionar formación.

Tanto las *Employment Agency* como las *Employment Business* no están obligadas a exclusividad de su objeto social siendo que aproximadamente un 90 % de estas empresas combinan ambas funciones (Expansión, 1994a): la *Employment Agency* es una agencia retribuida de colocación, su actividad económica es proveer servicios (ya sea de provisión, de información, o de cualquier clase) para la propuesta de encontrar empleo de trabajadores con empleadores. La Ley se aplica a un amplio abanico de empresas, desde la agencia de personal familiar de oficina (a través de la lista de las agencias de especialistas para el entretenimiento y agentes de modelos) hasta las funciones de

búsqueda y selección de ejecutivos de consultores de managers y consulting. La *Employment Business* tiene la actividad económica de contratar personal para actuar para y bajo el control de otra persona con capacidad. Esta definición cubre la contratación de trabajadores de carácter temporal y es frecuentemente denominada *staff contracting*.

Según Elordi y cols. (2001) la falta de regulación en el mercado de Gran Bretaña puede crear ineficiencias para el trabajador, para la ETT, para la empresa cliente y para los Inspectores de Estándares dependientes del Ministerio de Industria y Comercio (Employment Agency Standards Officers), que son el personal encargado de la vigilancia y cumplimiento de la normativa que regula las agencias de colocación o empresas de trabajo temporal. El carácter genérico de la ley de 1973, que simplemente describe la diferencia entre agencias de empleo y empresas de trabajo temporal produce, a veces, cierta confusión en las relaciones entre trabajador, agencia y empresa, ya que en ocasiones no es fácil delimitar para quién trabaja un empleado (Saiz, 1996).

El modelo de Gran Bretaña es la excepción al principio *el trabajo temporal es una actividad principalmente masculina*. Se debe señalar que una de las razones puede ser que en este país el trabajo temporal está más introducido en trabajos de oficinas (Rodríguez-Piñeiro, 1992). En el año 1994 en Gran Bretaña el 2,76% de la población activa estaba contratada por empresa de trabajo temporal, 450.000 trabajadores (Capital Humano, 1994a), resultando ser el país en el que la actividad de las empresas de trabajo temporal resulta más importante de todos los estudiados (Expansión, 1994a). El sector tiene tanto impacto en la sociedad que en Gran Bretaña no se toman decisiones laborales sin consultar previamente a las ETT, representadas por las instituciones patronales, sindicales y laborales (Cinco Días, 1997a). En el Gran Bretaña había en el año 1995 un total de 2.750 empresas, con 8.000 oficinas (2,9 oficinas por empresa), y había 4.741 habitantes por cada ETT. En cuanto a la distribución del trabajo temporal por sectores, hay que señalar que aproximadamente la mitad se dedica a actividades relacionadas con el sector servicios y aproximadamente la otra mitad es del sector industrial (Ibáñez, 1999).

2.1.4.10. Grecia

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Grecia fue uno de los países de la Unión Europea que inicialmente prohibieron las empresas de trabajo temporal, junto con Finlandia, Suecia, Italia y España (Capital Humano, 1994a). La prohibición de esa actividad era consecuencia de la normativa general sobre colocación y mercado de trabajo, que establecía un monopolio total de la OAD (servicios públicos de empleo) (Rodríguez-Piñeiro, 1992). La última prohibición del sector de las ETT en Europa fue la griega, que se abolió en el año 1998 (Lucio, 1999).

La legalización del sector se aprobó el 9 de agosto de 1998, con la Ley (publicada en el Boletín Oficial el 2 de septiembre) *Regulación de las relaciones industriales, creación del Cuerpo de Inspección de Trabajo y otros asuntos* (Elordi y cols. 2001). La primera regulación del sector en Grecia fue la Ley 2.956 del año 2001 de la reestructuración de la Organización de la Fuerza de Empleo Laboral (OAED) (Arrowsmith, 2006), referida a las condiciones de la creación y los términos de operación de las ETT. Grecia asumió un modelo liberal: ninguna norma sobre la máxima duración de los contratos, sin restricciones a la utilización de mano de obra contratada por ETT, sin igualdad con trabajadores fijos y sin ninguna disposición especial en el ejercicio de derechos sindicales / representativos de estos trabajadores. Dos años más tarde, la Ley 3144/2003 en el diálogo social para la promoción del empleo y la protección social, llevó a establecer un Comité Especial para avisar al Ministerio de Trabajo sobre la concesión del uso de licencias de ETT (Arrowsmith, 2006).

Según Arrowsmith (2006) en el año 2006 en Grecia una ETT sólo se podía establecer en la forma de *société anonyme* con un capital de al menos 176.000 euros para conseguir la licencia del ministerio de empleo; se debían realizar dos garantías bancarias separadas para cubrir las obligaciones de pago y seguridad social, que serían perdidas en el caso de cualquier retraso en el pago; se inspeccionaban a las compañías antes de conceder una licencia, quienes debían satisfacer los requerimientos de las autoridades sobre los premises para el negocio y la infraestructura técnica, y emplear al menos cinco personas de estructura; el pago de los trabajadores de trabajo temporal no debía ser inferior que el de los convenios colectivos relevantes aplicados al personal de la empresa usuaria (en ningún caso inferior que el pago determinado por el Acuerdo Nacional General Colectivo); se aplicaban estrictos límites de duración, donde una empresa usuaria no podía emplear trabajadores de ETT por un período total de más de ocho meses (si se excedía este período el contrato entre el trabajador y la ETT quedaba sentenciado para ser

transformado automáticamente en un contrato indefinido entre el trabajador puesto a disposición y la empresa cliente).

2.1.4.11. Holanda

Holanda es un referente necesario en el desarrollo del mercado de las empresas de trabajo temporal en la Unión Europea. Según exponen Elordi y cols. (2001) la primera Ley europea específicamente dirigida a regular las operaciones de las ETT fue la holandesa de 30 de julio de 1965 (aunque antes hubiera una serie de pronunciamientos de distintos tribunales europeos): *de vet op het ter beschikking stellen van arbeidskrachten*. En Holanda, fue el crecimiento de *brokers laborales* ilegales en los años 60 lo que animó al gobierno a introducir un sistema que permitiese el mercado de trabajo temporal. Esta Ley fue sustituida por un nuevo texto que entró en vigor el 1 de enero de 1991 y que también incluía todo lo relativo a la actividad privada de la colocación: Ley *Arbeidsvoorzieningswet*, que prohibió la actividad en el sector de la construcción, aunque más adelante se admitió (Ocupación Total, 1997d), en el transporte terrestre y en las áreas portuarias de Amsterdam y Rotterdam. Los trabajadores debían gozar de las mismas condiciones que los trabajadores de las usuarias (Elordi y cols. 2001), garantizándose condiciones de trabajo similares a las de los demás trabajadores de la empresa cliente de nivel profesional equivalente. El crecimiento continuado de esta forma de relaciones de empleo, y en particular el crecimiento de la negociación colectiva, contribuyó a una revisión de la regulación al final de los años 90. El primer cambio significativo fue la *Labour Market Intermediaries Act* (WAADI), que entró en vigor el 1 de julio de 1998. La WAADI abolió el sistema de licencias y el número de restricciones relativas a la colocación, duración máxima, recolocación de trabajadores y limitaciones sobre la capacidad de las ETT a obstruir a los trabajadores a ser contratados directamente por las empresas usuarias y otras empresas. Otras regulaciones permanecieron, como es el caso de la prohibición de poner a disposición trabajadores en empresas que estén en huelga, la responsabilidad solidaria entre las ETT y las empresas usuarias sobre los pagos, las cotizaciones sociales y los impuestos, un salario igual para los trabajadores temporales, o la obligación de tener una garantía financiera. El segundo cambio

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

significativo fue la *Flexibility and Security Act*, que entró en vigor el 1 de enero de 1999. Esta ley vino por un acuerdo entre los agentes sociales. La ley permitió que la posición legal de los trabajadores temporales accedieran a un contrato laboral estándar entre un trabajador temporal y la ETT, y también introdujo los derechos de participación en la empresa usuaria de los trabajadores ETT (Arrowsmith, 2006).

Otras particularidades de la regulación holandesa han sido: las empresas de trabajo temporal no han estado obligadas a exclusividad en su objeto social, la empresa usuaria no ha estado obligada a justificar su demanda y ha tenido responsabilidad subsidiaria en las cargas sociales del pago a los trabajadores puestos a disposición, esta actividad ha estado prohibida en algunas áreas de la industria de la construcción (Bergström, 2003) y en actividades de embarque, ha existido una ley por la cual las ETT han tenido que hacer de su plantilla a aquellos empleados temporales que haya realizado un trabajo durante dieciocho meses seguidos para una misma empresa usuaria o lleven tres años siendo puestos a disposición en distintas compañías (Portilla, 1999).

En Holanda el 1,83% de la población activa estaba contratada en el año 1994 por medio de empresa de trabajo temporal (Capital Humano, 1994a). El número de empresas en el año 1995 era de 350, con 2.125 oficinas (6,1 oficinas por empresa) y la cantidad de habitantes por agencia en el año 1996 era de 4.966 (CIETT, 2007). En cuanto a la distribución del trabajo temporal por sectores hay que señalar que aproximadamente la mitad se dedica a actividades relacionadas con el sector servicios y aproximadamente la otra mitad es del sector industrial (Ibáñez, 1999). En el año 1996 Holanda tenía la tasa más alta de ocupación de trabajadores mediante ETT de toda la media europea: el 2,4% (Cinco Días, 1997a).

Holanda es el ejemplo práctico de que la labor de las empresas de trabajo temporal es *gestionar la temporalidad* y que no pueden ser vistas sólo como una medida para dinamizar el mercado laboral y reducir el paro: en el año 1998 Holanda alcanzó un record de empleos vacantes, situando la tasa de paro en el 4%, teniendo la tasa más alta de Europa de ocupación de trabajadores mediante ETT, aunque las autoridades laborales holandesas defienden que el hecho de que existan un gran número de vacantes laborales *no es garantía de estabilidad*, ya que tres años después del anterior record de 1990 cuando se registraron 134.000 puestos vacantes, tan sólo había 33.000 puestos vacantes en el mercado (El País, 1998c).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Una iniciativa que merece ser destacada por su aportación al mercado laboral (Euronews, 2006) es la de la empresa de trabajo temporal holandesa Otto, agencia especializada en el trabajo temporal en Holanda. Cubren vacantes con trabajadores procedentes de la región polaca de Silesia que tienen por razones históricas pasaporte alemán. La duración de los contratos varía entre los seis meses hasta los cinco años. En el año 2006 Otto trabaja con casi dos mil polacos. El director de la agencia expuso cómo funciona este modelo: Ellos no se integran demasiado en la sociedad holandesa, vienen a trabajar y viven tranquilamente aquí en sus casas y generalmente tras unos meses de trabajo vuelven a Polonia. Sus familias se quedan normalmente en Polonia, ganan dinero para la familia y después se van. En Polonia la tasa de desempleo se sitúa en el 19% de la población activa, una de las más altas de la Unión Europea, mientras que en Holanda es de un 6.5%. Las agencias de trabajadores temporales holandeses tienen un gran problema: dónde albergar a todos estos trabajadores. Otto, por ejemplo, los ha alojado en un pueblo turístico cerca de la localidad de Vernay, en el sur del país. A pesar de que el lugar parece idílico, la gente comparte un apartamento con otros cinco compañeros por el que paga 48 euros de los 900 que gana.

2.1.4.12. Irlanda

En 1971 se dictó la *Employment Agencies Act*, que fundamentó, junto al régimen británico, un modelo anglosajón de carácter liberal (Rodríguez-Piñero, 1992): no hay elenco de motivos que justifiquen el empleo de ETT, no se limita la duración máxima de misiones (es un instrumento de gestión ordinaria de mano de obra, no necesariamente temporal; de hecho, en Gran Bretaña e Irlanda, un trabajador de ETT no puede definirse exclusivamente como un trabajador de ETT que trabaja bajo la dirección y autoridad de la empresa usuaria: Arrowsmith, 2006), no se exige la forma escrita del contrato de trabajo, los empleados deben gozar del mismo nivel de protección del sistema de seguridad social del que gozan los trabajadores de la usuaria, aunque sí existe limitación en aquellas empresas en las que una determinada filiación sindical constituya un requisito para el acceso al empleo. Irlanda no tiene ninguna disposición especial respecto de los derechos sindicales o representativos de los trabajadores puestos a disposición, ni hay

igualdad salarial con los trabajadores directamente contratados por la empresa usuaria (Elordi y cols. 2001). El mayor cambio de la regulación ocurrió en 1993, cuando la Unfair Dismissals (Amendment) Act extendió la protección sobre el despido injusto a los trabajadores de ETT. De acuerdo con la sección 13 de la Unfair Dismissals (Amendment) Act, si se demuestra que la repetición de los contratos tiene el propósito de evadir las regulaciones que determina esta ley, el trabajador es considerado empleado de la empresa usuaria (esta ley fue diseñada para extender la protección a los despidos injustos a los trabajadores de ETT): con el efecto de contener esa práctica se introdujo un procedimiento de revisión para valorar si las renovaciones de repeticiones de contratos se realizaban para evitar la responsabilidad que regulaba dicha ley (Arrowsmith, 2006). Por tanto, en los aspectos relacionados con el despido injusto, existe igualdad de trato entre los trabajadores de ETT y el resto de trabajadores.

Irlanda ha operado con un sistema de licencia desde 1971 que requiere a los aspirantes y las actuales ETT ser buenas de carácter y reputación y operar con los permisos adecuados (Arrowsmith, 2006).

En el año 1994 en Irlanda el porcentaje de trabajadores puestos a disposición frente al empleo total era del 0,17% (Capital Humano, 1994a). En el año 1995 Irlanda tenía 43 empresas de trabajo temporal con un total de 245 oficinas (4,7 oficinas por empresas) y una población de 9.314 personas por oficina ETT (CIETT, 2007).

2.1.4.13. Italia

En los primeros momentos de desarrollo del sector de las empresas de trabajo temporal en España, en Italia estaba prohibido. La prohibición de esa actividad era consecuencia de la existencia de una prohibición general de toda forma de interposición en el contrato de trabajo. En el sistema italiano, como en el español, existía una prohibición general de toda forma de cesión de mano de obra: en el artículo 1 de la Ley 1.369/70 se daba la definición de la contrata de mano de obra *ejecución de meras prestaciones de trabajo mediante mano de obra contratada y retribuida*, que es la actividad de una empresa de trabajo temporal (Rodríguez-Piñeiro, 1992). Había una excepción a esta norma general de prohibición de la actividad de prestación de mano de

obra, la figura del *commando* o *distacco*: un trabajador podía ser puesto a disposición de otro empresario prestando sus servicios en las instalaciones de éste y bajo sus instrucciones si concurrían tres requisitos: que el destacamento fuera de duración limitada y conocida de antemano, que las dos empresas involucradas fueran auténticas organizaciones económicas (dos empresas reales) y que existiera un interés económico en la empresa empleadora en la operación.

Finalmente las empresas de trabajo temporal fueron legalizadas mediante el denominado Acuerdo Giugui en el mes de julio de 1993. Del grupo de países europeos que inicialmente prohibieron la actividad de las empresas de trabajo temporal (Finlandia, Grecia, Suecia, Italia y España), Italia fue la penúltima en legalizarlas, siendo la última Grecia (Expansión, 1994a).

El panorama normativo cambió profundamente tras la reforma llevada a cabo por la Ley 196/1997 de 24 de junio *Norme in materia di promozione dell'occupazione* (Rodríguez-Piñeiro, 1992), por la que se procedió a la aprobación de normas en materia de promoción de la ocupación (LPO) (Elordi y cols. 2001). Se pueden destacar algunos puntos descriptivos de esta Ley: el contrato de trabajo para la prestación de trabajo temporal se podía celebrar indistintamente a término y a tiempo indeterminado (artículo 3), la autorización era concedida al principio de forma provisional y tras dos años de correcto ejercicio de la actividad por tiempo indefinido, imponía a la empresa de trabajo temporal un depósito o *caución* de garantía de los créditos de los trabajadores temporeros (Cinco Días, 1999a), de forma que la ETT debía matricularse en un registro que mantenía el ministerio de trabajo y demostrar que tenían los permisos convenientes, cubrir al menos cuatro regiones y haber pagado las cuotas de al menos 600.000 euros (Arrowsmith, 2006); los trabajadores de ETT disfrutaban de la misma retribución y los mismos derechos sociales que los trabajadores indefinidos de la empresa usuaria (Arrowsmith, 2006), el uso de la puesta a disposición está permitida para cubrir necesidades de producción o para sustituir personal ausente, aunque el Convenio Colectivo Nacional aplicable a la empresa usuaria podría también poner límites en el uso y proporción de trabajadores de ETT (Arrowsmith, 2006). Inicialmente se regularon restricciones a la utilización de mano de obra de ETT (sustituciones con cualificaciones especiales de trabajo y en trabajos y cualificaciones específicos) y se determinó que el

ejercicio de los derechos sindicales y representativos de los trabajadores puestos a disposición se ejerciesen en la propia ETT (Elordi y cols. 2001).

Un cambio de la Ley en el año 2003 extendió las razones para el uso del trabajo temporal, incluyendo las necesidades relacionadas con las actividades rutinarias de la empresa usuaria y permitiendo a las ETT contratar en un espectro de servicios de puesta a disposición de servicios más amplio (Arrowsmith, 2006).

2.1.4.14. Luxemburgo

Previamente a su regulación específica en el año 1994, las empresas de trabajo temporal en Luxemburgo se regían por la normativa general del Derecho de Contratos y del Derecho del Trabajo, y por algún convenio acordado entre los sindicatos luxemburgueses y las principales empresas del sector: había libertad de negociación salarial (Capital Humano, 1994a), no se podían utilizar ETT para realizar trabajos de naturaleza permanente, no había ninguna limitación sectorial, ni se habían determinado los supuestos por los que hacer contratos con una ETT (Rodríguez-Piñeiro, 1992), las empresas de trabajo temporal no necesitaban una licencia para ejercer su actividad, ni estaban obligadas a exclusividad de su objeto social, se podía recurrir al trabajo temporal en caso de huelga y la empresa usuaria no tenía responsabilidad subsidiaria en el pago a trabajadores (Expansión, 1994a). Las normas concernientes a los trabajadores de empresas de trabajo temporal se introdujeron mediante la Ley del 19 de mayo de 1994 *sobre las empresas de trabajo temporal y la puesta a disposición de trabajadores*, y mediante negociación colectiva se han ido establecido condiciones específicas posteriores (Arrowsmith, 2006): se obliga a la ETT a obtener dos licencias, una del Ministerio de Trabajo y Empleo (que es asesorada por el Servicio de Empleo y la Inspección de Trabajo y Minas) y otra de la sección de la autorización del comercio del Ministère des Classes Moyennes (ambas autorizaciones deben ser renovadas anualmente), se obliga a las ETT a proporcionar datos detallados de los contratos y las asignaciones mensuales y a depositar una garantía financiera para cubrir el salario potencial y las responsabilidades de impuestos (esta suma se fija en relación con el volumen de ventas de la compañía); el salario de los trabajadores de trabajo temporal no puede ser inferior que el salario que

debería ganar un trabajador que hubiera sido contratado permanentemente por el cliente bajo las mismas condiciones, el trabajo temporal está limitado sólo para trabajos específicos temporales que no son parte de la actividad normal de la empresa o de la actividad diaria, la duración total de una asignación no puede exceder los 12 meses para un determinado trabajador en un determinado puesto, dentro de ese plazo pueden realizarse hasta dos renovaciones (excepto en relaciones con contratos para trabajos estacionales) cualquier ruptura de estas provisiones significa que el contrato se convierte en indefinido (Arrowsmith, 2006). Es interesante señalar que en Luxemburgo por razones geográficas, el 80% de los trabajadores son *trabajadores frontera* que no residen en el país. En el año 2001, aproximadamente el 70% de los trabajadores eran franceses, el 8% belgas, y sólo el 2,8% eran ciudadanos de Luxemburgo (Arrowsmith, 2006).

2.1.4.15. Noruega

En Noruega la regulación de las ETT se desarrolló tras la *Worker Protection and Working Environment Act* (AML) de 1977 (Arrowsmith, 2006), que excluía las ETT del mercado laboral excepto un número de agencias a las que se permitió trabajar en el sector de las oficinas. La legislación introducida en el año 2000 abolió la prohibición general, permitiendo funcionar a las ETT sólo en situaciones en las que la Ley permitiese contratos temporales (por ejemplo en el caso de interinidades, cargas de trabajo), sin unos límites determinados específicamente sobre la duración máxima de la contratación mediante ETT (Elordi y cols. 2001). Una revisión de la AML en el año 2005 permitió que las empresas utilizaran de manera más sencilla los contratos temporales, haciendo así que el empleo temporal ganase oportunidades. En el año 2006 en Noruega no era necesaria una licencia especial para funcionar como empresa de trabajo temporal, sólo se podía contratar con ETT en situaciones donde la ley permitiese contratos temporales (por ejemplo en conexión con interinidades o carga de trabajo extra, aunque los agentes sociales podían acordar causas alternativas para períodos limitados); el estado podía, si lo consideraba necesario debido a consideraciones sociales, prohibir las ETT para ciertas categorías de empleados o en ciertas áreas (aunque dicha circunstancia no se llegó a materializar hasta este extremo).

2.1.4.16. Portugal

Como ocurrió en el caso de España, en Portugal hubo un período en el que la actividad de las empresas de trabajo temporal era admitida pero no regulada específicamente. El 17 de octubre de 1989 se promulgó el Decreto-Ley nº 358/89 con la primera normativa general del *contrato de trabalho temporario* (Rodríguez-Piñeiro, 1992): las empresas de trabajo temporal podían prestar otro tipo de servicios (tales como la selección de personal, la asesoría en materia de recursos humanos o la formación profesional), debían garantizarse condiciones de trabajo similares a las de los demás trabajadores de la empresa cliente de nivel profesional equivalente, las empresas de trabajo temporal necesitaban una licencia de actividad para operar como tales (Capital Humano, 1994a), no se podía recurrir a las empresas de trabajo temporal en caso de huelga y la empresa usuaria no tenía responsabilidad subsidiaria en pago a los trabajadores (Expansión, 1994a). El Decreto-Ley nº 358/89 ha permanecido mucho tiempo intacto después de algunas enmiendas menores por la Ley nº 39/96. La Ley 146/99 introdujo cambios significativos en la regulación del sector como el sistema de la licencia, un incremento de oportunidades para puestos de larga duración; mejoras en la protección del trabajador en salud y seguridad, requisitos para que las ETT inviertan al menos el 1% de su volumen de negocio en formación para los trabajadores de trabajo temporal (Arrowsmith, 2006), obligación a las ETT de estar al corriente de los pagos en la Seguridad Social y no estar en situación de insolvencia, obligación a constituir una garantía equivalente a 200 veces el salario mínimo nacional (unos 74.000 euros), y obligación de contar con un informe positivo del Instituto de Empleo *Instituto de Emprego e Formação Profissional*, IEFP (Cinco Días, 1999a), se regularon restricciones a la utilización de mano de obra contratada por ETT (no se permitió a los trabajadores de trabajo temporal trabajar en sectores peligrosos, como el sector de la construcción de edificios), y se mantuvo la obligatoriedad de tener iguales condiciones de contratación que los trabajadores fijos (Elordi y cols. 2001).

En Portugal las ETT sólo pueden proveer personal para sustituir trabajadores ausentes, para cubrir necesidades temporales mientras se realiza un proceso de selección,

para cubrir un incremento de actividad temporal o excepcional, por ser un trabajo estacional o por causa que surge una tarea necesaria específicamente definida, bien sea porque viene por causa de fluctuaciones en la actividad de menos de la mitad del período semanal de trabajo, o un proyecto temporal limitado temporalmente de hasta seis meses (plazo que puede ser aumentado con la autorización de la Inspección General de Trabajo, Inspeção Geral Trabalho; IGT). En Portugal, cuando la justificación es la sustitución temporal de trabajadores permanentes la duración del contrato corresponde a la duración que justifica esta causa. Para otras razones los límites establecidos en 2005 eran: seis meses durante el proceso de selección, 12 meses (que pueden ser prolongados a 24 meses con la autorización de la IGT) para un incremento temporal o excepcional de la actividad; seis meses al año (cada año) para el trabajo estacional mientras se sostenga la naturaleza estacional del trabajo, seis meses (que pueden extenderse con la autorización de la IGT) para tareas específicamente definidas (Arrowsmith, 2006).

A pesar del cambio de legislación que se llevó a cabo posteriormente al Decreto-Ley nº 358/89 en Portugal, lo que dio lugar a un clima más liberal respecto de las empresas de trabajo temporal (Bergström, 2003), la aprobación de la ley que las regula no obtuvo varios de los objetivos esperados: acabar con el intrusismo en el sector y con las empresas de trabajo temporal *piratas* (Expansión, 1994a) dado que algunas ETT siguieron suministrado trabajadores ilegales, a menudo inmigrantes.

En el año 1995 había en Portugal 168 empresas, con 300 oficinas (1,8 oficinas por empresa) y había 22.327 habitantes por cada oficina de empresa de trabajo temporal (CIETT, 2007). El porcentaje sobre el empleo total de trabajadores puestos a disposición en el año 1995 era del 0,09% (Ocupación Total, 1997d). Es interesante señalar que en Portugal el mercado del trabajo temporal mostró un incremento de más del 50% en el número de trabajadores entre el año 1997 y 2002 (Arrowsmith, 2006).

2.1.4.17. Suecia

Suecia es uno de los cuatro países europeos que inicialmente prohibieron las empresas de trabajo temporal, junto con Finlandia, Grecia, Italia y España (Capital Humano, 1994a). La Ley de 18 de abril de 1935 prohibía expresamente las agencias

privadas de colocación por encontrarse reservada a la Administración del Estado toda actividad de colocación y mediación en el empleo. Además la Ley nº 877, de 29 de diciembre de 1970 previó severas sanciones para todos los supuestos de infracción de la Ley de 18 de abril de 1935 (Elordi y cols. 2001).

En Suecia la legislación estatal sobre el mercado de las empresas de trabajo temporal fue introducida por la *Lag om privat arbetsförmedling och uthyrning av arbetskraft* en el año 1993 (Arrowsmith, 2006). Esta primera regulación fue bastante liberal: sin normas sobre la máxima duración de los contratos, sin restricciones a la utilización de mano de obra contratada por ETT (Capital Humano, 1994a), sin igualdad con los trabajadores fijos, con el ejercicio de los derechos sindicales y representativos en la ETT (Elordi y cols. 2001), con obligación a exclusividad en su objeto social, la empresa usuaria pasó a tener responsabilidad subsidiaria sobre el pago a trabajadores (Expansión, 1994a). Hacia el año 1997 comenzaron presiones para alcanzar una legislación más estricta y para llegar a consensos en el convenio colectivo de trabajadores temporales (Ocupación Total, 1997d). La regulación estatutaria tiene en Suecia un alcance bastante limitado, dado que el sector de las ETT no entró en escena hasta mediados los años 90 y ha sido negociado por los agentes sociales a través de acuerdos colectivos y autorregulación voluntaria (Arrowsmith, 2006).

En el año 1995 había en Suecia 157 empresas de trabajo temporal (CIETT, 2007). Debe señalarse que, en el año 2006, el único mercado en que el trabajador es claramente visto como un empleado con contrato indefinido es el sueco (Arrowsmith, 2006).

2.1.4.18. Suiza

Suiza tiene una actitud liberal respecto de las ETT: admite su actividad en el mercado de trabajo sin establecer ningún tipo de regulación específica limitativa (Elordi y cols. 2001), salvo que es necesario tener una licencia obligatoria para ejercer como ETT. En Suiza hay libertad de negociación salarial con los trabajadores puestos a disposición (Capital Humano, 1994a), no hay un máximo tiempo de contrato, las ETT no están obligadas a exclusividad en su objeto social, la empresa usuaria no está obligada a

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

justificar su demanda, se puede recurrir a las ETT en caso de huelga y la empresa usuaria no tiene responsabilidad subsidiaria en el pago a trabajadores (Expansión, 1994a).

En el año 1995 había en Suiza 400 empresas de trabajo temporal, con un total de 650 oficinas (1,6 oficinas por empresa) y una población de 7.308 habitantes por oficina ETT (CIETT, 2007). En este año 1995 el porcentaje de empleo de ETT sobre el empleo total era del 0,78% (CIETT, 2007).

En Suiza el mercado del trabajo temporal está totalmente integrado en el tejido industrial y social del país, a pesar de concebirse como una forma de trabajo *no común*: las cifras del informe presentado por el Consejo Federal (Ejecutivo) suizo sobre el desarrollo de formas de trabajo no comunes en el país y sobre sus consecuencias económicas, sociales, físicas y psicológicas para el individuo y la sociedad, señalan que en el año 2005 la cantidad de trabajadores autónomos era del 14% de los trabajadores, mientras que un 6,4% trabajó de manera ocasional y un 0,8 por ciento recibió su salario a través de una agencia de trabajo temporal. El informe subraya que el contrato de trabajo indefinido y la seguridad laboral, a pesar de haber experimentado un ligero debilitamiento en 5 años, *se mantiene como la regla general*; por ello, el Gobierno suizo afirmó que la *protección actual de los trabajadores puede calificarse de buena* y que tanto las disposiciones del derecho laboral como la jurisprudencia son suficientes para proteger a los empleados de las consecuencias negativas de los empleos precarios (Terra, 2006).

2.1.4.19. Argentina

En Argentina las denominadas *empresas de servicios eventuales* fueron inicialmente reguladas por la denominada Ley Nacional de Empleo n° 24.013 (sancionada el 13/11/1991), que intentó flexibilizar las normas de entrada al mercado de trabajo, recogió y reguló el funcionamiento de las ETT (Ameglio, 1999). El funcionamiento fue reglamentado por el decreto 342/1992 del 24 de febrero, siendo una norma argentina marcadamente protectora del trabajo temporal y que otorgaba un fuerte intervencionismo a la administración pública laboral para evitar fraudes.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

La normativa argentina exigió inicialmente que las ETT se constituyesen en personas jurídicas y que tuviesen como objeto único la puesta a disposición de los usuarios los servicios de trabajadores temporales. El modelo argentino responsabilizó en distinto grado a la ETT y a la usuaria dado que, aunque la Ley dispuso que la usuaria fuera solidariamente responsable con la ETT por todas las obligaciones laborales, se agregó a la usuaria la responsabilidad de retener los pagos que realice a la ETT, los aportes y contribuciones respectivos para los organismos de seguridad social y depositarlos en término.

Los *trabajadores temporarios* en Argentina prestan sus servicios bajo la modalidad de contrato de trabajo eventual y son considerados trabajadores permanentes con prestación discontinua de las ETT (Ameglio, 1999): se regula el período máximo de suspensión entre misión y misión (no puede superar los 60 días corridos o 120 alternados en un año universitario). Al trabajador temporario se le aplican las leyes sobre accidentes de trabajo, jubilaciones y pensiones, asignaciones familiares, seguro de vida, asociaciones sindicales, negociación colectiva y obras sociales. En cuanto a su nivel de remuneración se reguló que no podría ser inferior a lo que corresponde por la convención colectiva de la actividad o categoría en la que efectivamente se preste el servicio contratado (equiparación salarial del temporario con el permanente, Capital Humano, 1994a).

2.1.4.20. Australia

En los años 90 el mercado de las empresas de trabajo temporal en Australia se había regulado, aplicándoles la legislación específica sobre selección de personal, obligándoles a tener una licencia de actividad, no imponiendo restricciones al sector, obligando a pagar a los trabajadores el salario mínimo, y sin establecer un tiempo máximo de contrato para estas contrataciones (Capital Humano, 1994a).

2.1.4.21. Colombia

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En Colombia las denominadas *empresas de servicios eventuales* fueron inicialmente reguladas por la Ley n° 50 (sancionada el 20/12/1990), que procuró una flexibilización de las normas preexistentes regulando la actividad de las ETT (Ameglio, 1999). Posteriormente, el decreto n° 24 del 6/01/1998, reglamentó el funcionamiento de las ETT. La norma colombiana fue marcadamente protectora del trabajo temporal y le otorgó un fuerte intervencionismo a la administración pública laboral para evitar fraudes. La normativa colombiana exigía inicialmente que las ETT se constituyesen en personas jurídicas y que tuviesen como objeto único la puesta a disposición de los usuarios los servicios de trabajadores temporales.

La Ley colombiana define a las ETT destacando el *carácter de único empleador* de esta relación triangular: todas las obligaciones salariales y de seguridad social, incluidas las vinculadas a la salud ocupacional del trabajador temporario son responsabilidad de la ETT (Ameglio, 1999). En Colombia la ley dispone que la ETT sea responsable de la salud ocupacional del temporario y que éste tenga derecho a un salario ordinario equivalente al de dos trabajadores de la empresa usuaria que desempeñan la misma actividad. El temporario tiene derecho a las prerrogativas que la empresa usuaria tenga respecto de sus propios trabajadores, como por ejemplo el transporte, alimentación y recreación. La seguridad social integral (salud, pensiones y riesgos profesionales) del temporario es responsabilidad directa de la ETT.

2.1.4.22. Estados Unidos

El mercado de las ETT en Estados Unidos comenzó a principios del siglo XX (Capital Humano, 1994a). Estados Unidos es el líder mundial de trabajo temporal, dada su capacidad de contratación, que es incomparable al resto de países en los que está desarrollado el sector de las ETT; por ejemplo en 1994 tenía 127 millones de personas activas (Expansión, 1994b).

Estados Unidos tiene una actitud *liberal* respecto de las ETT: admite su actividad en el mercado de trabajo sin establecer ningún tipo de regulación específica limitativa (Elordi y cols. 2001), los trabajadores de ETT están protegidos por las leyes federales y estatales, igual que el resto de los trabajadores (la legislación laboral), no hay

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

restricciones del sector, ni hay una limitación respecto del tiempo máximo de contratación.

Los porcentajes de contratación informados sobre la población activa son elevados, aunque dependen principalmente de *quién hace el estudio*: según *Baakenist Management Consultants* en 1989 en EEUU el 8 % de la población económicamente activa lo era por empresas de trabajo temporal (Capital Humano, 1994a), según *Expansión* en 1994 eran el 0,79% de los contratos celebrados (*Expansión*, 1994b), y según otras publicaciones el 1,7% de la población activa (*El Nuevo Lunes*, 1997).

En el año 1995 había en EEUU 7.200 empresas de trabajo temporal, con 17.000 oficinas abiertas (2,4 oficinas por empresa) y una población de 9.634 habitantes por cada oficina de trabajo temporal (CIETT, 2007). En 1996, en Estados Unidos el número de trabajadores temporales por día se elevaba a 1,6 millones. En cuanto a la distribución del trabajo temporal por sectores, hay que señalar que aproximadamente la mitad se dedica a actividades relacionadas con el sector servicios y aproximadamente la otra mitad es del sector industrial (Ibáñez, 1999).

2.1.4.23. Uruguay

En Uruguay, en septiembre de 1991 se presentó al Parlamento un proyecto de ley donde se optaba por autorizar el funcionamiento de las denominadas *empresas suministradoras de mano de obra temporal*, limitando su acción a casos y situaciones específicamente determinados que justificasen el alejamiento del principio general. Dicho proyecto de Ley no fue aprobado por el poder legislativo, haciendo que las ETT funcionasen al amparo del decreto n° 384/1979 (Ameglio, 1999). Además existía el decreto-ley n° 14.312 (de casi nula aplicación práctica) que creaba el Servicio de Empleo Temporal, y que contenía muy pocas normas de contenido sustancial que refiriesen a la actividad de este tipo de empresas. Se puede afirmar que en los años 90 la regulación uruguaya era prácticamente inexistente y que las ETT operaban fundamentalmente por la aplicación del artículo 36 de la Constitución (que consagra la libertad de trabajo industrial y comercial).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En Uruguay, al no haber una definición normativa de las ETT, tampoco había una delimitación precisa en cuanto al tiempo de duración de cada misión, y el trabajador *temporario* quedaba regulado por la normativa general que regulaba a los trabajadores por tiempo determinado. Cuando se recurría a la contratación de personal por intermedio de ETT en situaciones que escapaban al concepto de empleo temporal, doctrina y jurisprudencia responsabilizaron solidariamente a la empresa usuaria con la ETT. La única norma que podía ser considerada particular para las ETT en Uruguay establecía que la remuneración de los temporarios será equivalente al salario que rija en la actividad y ocupación laboral a prestarse (aunque la ausencia de regulación hizo que algunas empresas no cumplieren con la normativa) (Ameglio, 1999).

2.1.5. Empresas de trabajo temporal en España

En agosto de 2006, 335 Empresas de Trabajo Temporal desarrollaban su actividad en España (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2006a), habiendo hecho durante 2005 un total de 2.384.045 cesiones de trabajadores (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2006b); este es un dato que ejemplifica cómo las empresas de trabajo temporal se habían convertido en 2006 en agentes importantes en los procesos de reclutamiento y selección de personal del mercado laboral.

Los distintos sistemas de selección que desarrollan las empresas de trabajo temporal dependen en gran medida de cuatro factores fundamentales: en primer lugar del tamaño de la empresa (grande, mediana o pequeña), en segundo lugar del grado de especialización que tenga (generalista vs. especialista), en tercer lugar de la distribución geográfica de la misma y en cuarto lugar de la inversión que afirman realizar en sus procesos de selección. Las Empresas de Trabajo Temporal apenas publicitan sus sistemas de selección como *ventaja competitiva para sus clientes* (baste revisar las páginas web de las ETT), centrandó su valor competitivo en la rapidez del servicio, respeto a la legalidad vigente y asesoramiento sobre diversos aspectos de la contratación laboral.

2.1.5.1. Tamaño de las empresas de trabajo temporal

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Se pueden definir como *grandes empresas de trabajo temporal* en el mercado español a aquellas que tienen presencia en todo el territorio nacional (presentes al menos en 40 de las 52 provincias españolas) y tienen una cuota de mercado significativa. El tamaño de estas empresas, sus planteamientos de continuidad en el sector y sus posibilidades económicas han posibilitado acceso a planes formativos y estructuras regionales especializadas, haciendo que hayan desarrollado sistemas de reclutamiento y selección de personal avanzados. Con estos criterios definidos, las *grandes empresas de trabajo temporal* en el año 2006 en España eran⁷: Adecco, Alta Gestión, Flexiplan, Vedior - Laborman, People, Randstad y Manpower.

Se pueden definir como *empresas de trabajo temporal medianas* en el mercado español a aquellas que tienen presencia en dos o más comunidades autónomas. El tamaño de esas empresas posibilita sistemas de selección avanzados, pudiendo llegar a tener un nivel de calidad semejante a las grandes ETT. Entre las empresas de trabajo temporal medianas se pueden destacar Ananda Gestión, Select, Forsel – Grupo Norte, Bicolán, Faster, Creyf's...

Se pueden definir como *empresas de trabajo temporal pequeñas* aquellas que desarrollan su actividad en una sola comunidad autónoma. Son empresas que tienen sistemas de trabajo muy adecuados a sus clientes regionales y un alto grado de conocimiento de la realidad local.

2.1.5.2. Grado de especialización de las empresas de trabajo temporal

Si nos atenemos al criterio del grado de especialización se pueden clasificar las empresas de trabajo temporal como *generalistas* o bien como *especialistas*. Aquellas ETT denominadas *generalistas* son las que tienen y prospectan clientes de todos los sectores (industrial, servicios, agrario...). Las ETT *generalistas* tienen procesos de reclutamiento y selección *genéricos*, con un elevado grado de eficiencia hacia todos los perfiles que habitualmente demandan sus clientes. Aquellas ETT denominadas *especialistas* son las que tienen y prospectan clientes de determinados sectores de

⁷ Se han considerado ETT grandes a aquellas integrantes de la patronal AGETT (Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal) más Manpower (que por dimensión y estructura es una gran ETT en España, y la segunda mayor a nivel internacional).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

actividad. Las ETT *especialistas* tienen un elevado grado de especialización en sus sistemas de reclutamiento y selección, optimizando sus procesos en un área determinada (por ejemplo, Sherco Staff Hotel ETT tiene *coordinadores de selección* que han sido profesores de hostelería, maître, gobernantas o gerentes de hostelería durante varios años), con máxima eficiencia en su sector, pero difícilmente extrapolables a otros sectores. Entre las empresas de trabajo temporal *especialistas* se pueden destacar las siguientes: Especializadas en el sector agrícola: Agriverdes del Mediterráneo ETT, Agroempleo ETT, Agroprogres ETT, Emagri ETT S.L., Terra Fecundis ETT S.L., Yecal Empleo ETT S.L.; especializadas en el sector de la hostelería: Aparicio Serveis de Hostelería ETT, Asisthos ETT S.L., Capacitación e Integración ETT S.L., Dama Recursos Humanos ETT S.L., Gueridon Servicios de Hostelería ETT S.L., Horecca Stafing Services ETT S.A. (del Grupo Adecco), Personal para la Restauración ETT S.L., Reducción Costes de Empresa ETT S.L., Servicios Hosteleros Pyec ETT S.L., Servihotel Serveis D'hosteleria ETT S.L., Sherco Staff Hotel ETT S.L., Treball Optatiu Temporal ETT S.L. (también especializada en el sector de la ofimática); especializadas en sectores *técnicos*: Csel Servicios Profesionales a Empresas ETT S.L. (perfiles especializados en seguros *cselinsurance* y expertos *cselmaster*), Delineacion y Asesoramiento ETT S.L. (personal técnico: Operadores de CAD, Delineantes, Proyectistas, Ingenieros, Arquitectos, Supervisores de Obra, Calculistas, Topógrafos, etc.), Dpa Financial People ETT S.L. (sector financiero y tecnológico), Milesi y Pradera ETT S.L. (automoción e informática), New Tandem ETT S.A. (gestores telefónicos y personal administrativo), Page Personnel ETT S.A (Contabilidad & Finanzas, Asistentes & Secretarias, Marketing & Administración de Ventas, Comercial, Banca e Informática; ETT del Grupo Michael Page), Telemarktel ETT S.L. (telemarketing); especializadas en el sector audiovisual: Calider ETT S.L.; especializadas en el sector de tecnología de la información: Accountants ETT (del Grupo Adecco).

Mención especial merecen tres ETT que han desarrollado su actividad como cooperativas: Aura ETT S. Coop. Andaluza, Serpusa Coop. V. Ltda ETT y Laboralia ETT Sociedad Cooperativa Andaluza. Aura ETT S. Coop. Andaluza se definen como empresa de trabajo temporal de *economía social*, siendo una de sus peculiaridades es que se dirigen preferentemente (aunque no exclusivamente) a personas excluidas del mercado de trabajo: jóvenes sin experiencia, mayores de 40 años, familias monoparentales, mujeres separadas o en proceso de separación, personas maltratadas,

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

personas discapacitadas, minorías étnicas o países menos desarrollados y personas en proceso de reinserción social; otra de sus peculiaridades es que todos sus integrantes (tanto el personal de estructura como el puesto a disposición) forman parte de la cooperativa: antes de poner a disposición un trabajador *nuevo* le dan de alta en la cooperativa (para ello el trabajador firma la documentación correspondiente). Serpusa Coop. V. Ltda ETT, cuyo objetivo es el sector del metal e integran a los trabajadores que ponen a disposición en la empresa, que funciona como cooperativa.

2.1.5.3. Distribución geográfica de las empresas de trabajo temporal

El mercado de las ETT está centrado en Madrid y Cataluña y esto tiene un fiel reflejo en la distribución que tienen las ETT a lo largo del territorio nacional (Tabla 2.39): en Madrid están presentes 118 de las 335 ETT autorizadas y en Barcelona 114. A una gran distancia le siguen Valencia (52), Murcia (50) y Sevilla (37). Las provincias con menor presencia de ETT son Ávila, Soria y Teruel (con 4 ETT), y Ceuta y Melilla (con 2 ETT).

El grado de concentración de empresas de trabajo temporal fomenta la competitividad y mejora los servicios y procesos: a mayor competitividad los procesos han de ser más eficientes para dar servicio a las empresas clientes, y para conseguir el respeto y la fidelidad por parte de trabajadores y candidatos a los procesos de selección.

Es importante reflejar la cantidad de ETT *uniprovinciales* que tienen las distintas provincias, dado que es un indicio de la iniciativa *particular* y del grado de desarrollo y aceptación del sector en dicha provincia (Tabla 2.40). Madrid con 46 ETT uniprovinciales, Barcelona con 43 y Murcia con 30 son las tres *provincias destacadas*; le siguen Valencia y Vizcaya con 8. Hay 19 provincias que no tienen ETT *uniprovincial*, mostrando que este es un sector que apenas ha tenido desarrollo con iniciativas particulares: 210 ETT *uniprovinciales* en todo el territorio nacional.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Por número total (año 2006)					
Provincia	Nº ETT	Provincia	Nº ETT	Provincia	Nº ETT
Madrid	118	Melilla	2	Salamanca	12
Barcelona	114	I Baleares	20	Jaén	11
Valencia	52	Sta. Cruz de Tenerife	20	Lugo	11
Murcia	50	Castellón	19	Orense	11
Sevilla	37	Granada	19	Palencia	11
Gerona	33	Cádiz	18	Badajoz	10
Málaga	33	Guadalajara	18	León	10
Alicante	32	Guipúzcoa	18	Albacete	9
Vizcaya	32	Burgos	17	Huesca	8
Tarragona	31	La Rioja	17	Cáceres	7
Zaragoza	30	Toledo	17	Segovia	7
Navarra	27	Cantabria	16	Zamora	7
Pontevedra	26	Almería	14	Cuenca	5
A Coruña	23	Lleida	14	Ávila	4
Asturias	23	Huelva	13	Soria	4
Las Palmas	23	Ciudad Real	12	Teruel	4
Álava	22	Córdoba	12	Ceuta	2
Valladolid	21				

Tabla 2.39: número total de empresas de trabajo temporal en el año 2006.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2006c)

Por nº uniprovinciales (año 2006)					
Provincia	Nº ETT unipro	Provincia	Nº ETT unipro	Provincia	Nº ETT unipro
Madrid	46	Burgos	2	Cáceres	0
Barcelona	43	Castellón	2	Ciudad Real	0
Murcia	30	A Coruña	2	Córdoba	0
Valencia	8	Granada	2	Cuenca	0
Vizcaya	8	Jaén	2	Guadalajara	0
Navarra	7	Cantabria	2	Lleida	0
I Baleares	5	Tarragona	2	Lugo	0
Las Palmas	5	Almería	1	Palencia	0
Álava	4	Badajoz	1	Sta. Cruz de Tenerife	0
Gerona	4	Guipúzcoa	1	Segovia	0
Málaga	4	Huelva	1	Soria	0
Pontevedra	4	Huesca	1	Teruel	0
Sevilla	4	León	1	Toledo	0
Zaragoza	4	Orense	1	Valladolid	0
Alicante	3	Salamanca	1	Zamora	0
Cádiz	3	Albacete	0	Ceuta	0
La Rioja	3	Ávila	0	Melilla	0
Asturias	3				

Tabla 2.40: número total de empresas de trabajo temporal uniprovinciales en el año 2006.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2006c)

2.1.5.4. Inversión en Sistemas de Selección de las empresas de trabajo temporal

La inversión de las empresas de trabajo temporal en sus procesos de selección depende principalmente de su posicionamiento en el mercado. No hay *principios generales de actuación*: hay grandes ETT que invierten grandes esfuerzos en el desarrollo de sus procesos de selección y otras pequeñas ETT que invierten en sus procesos de *selección como factor fundamental de su ventaja competitiva en el sector*; hay ETT *generalistas* con procesos de selección muy desarrollados y otras *especialistas* con grandes desarrollos en sus procesos de reclutamiento y selección.

Las empresas de trabajo temporal han concentrado su actividad por lo general en perfiles poco cualificados para los que han utilizado estrategias de reclutamiento avanzadas y sistemas de selección *poco complejos*. De las 335 ETT existentes en agosto de 2006 en España sólo 42 publicitaban sus sistemas de selección como una *ventaja competitiva* en el desarrollo de su trabajo, otras 13 ETT tan sólo mencionaban la selección como una de sus actividades pero no la señalan como una actividad clave en sus sistemas de trabajo y otras 280 no mencionaban la selección en su publicidad ni en sus publicaciones.

Muchas ETT (todas las grandes y muchas de las medianas) han desarrollado empresas de consultoría en selección de personal para sus clientes, beneficiándose la ETT del conocimiento, los sistemas y procedimientos de selección de estas consultoras: 36 ETT tienen empresa de consultoría en su mismo grupo de empresas. También cabe señalar que algunas empresas han hecho el *camino inverso*: han desarrollado empresa de trabajo temporal partiendo de ser empresa de consultoría de selección.

Por último cabe señalar que este ha sido un sector en el que se ha visto la contratación de psicólogos como factor de calidad en sus procesos de selección: 6 ETT publicitan la presencia de psicólogos en sus plantillas como factor de calidad en sus procesos de selección.

Se expone a continuación un grupo de empresas de trabajo temporal que, por diversas razones, resultan relevantes por sus procesos de reclutamiento y selección de personal.

2.1.5.5. Adecco (www.adecco.es)

En el año 2006 Adecco era la mayor ETT de España con la mayor facturación, el mayor volumen de contratación y la única presente en las 52 provincias españolas. Adecco es el resultado de la fusión de dos grandes ETT durante el año 1996, la francesa Ecco y la suiza Adia, que juntas tenían una facturación conjunta de más de 875.000 millones de pesetas, un total de 2.400 oficinas repartidas en 38 países (Gaceta de los Negocios, 1995a) y controlaban el 27% del mercado en España. El 2 de enero de 1997 comenzó de forma oficial su andadura *la nueva Adecco* (Gaceta de los Negocios, 1996b).

Adia era una empresa suiza de gran importancia, con experiencia de 40 años, 200.000 clientes y 1.600 delegaciones en 27 países. Afirmaban que su elemento diferenciador era la calidad de servicio, basada en su exclusivo proceso de Servucción (servicio/acción) que la diferenciaba de las demás. Este proceso tenía tres etapas: 1- Selección: entrevista + pruebas de cualificación. 2- Formación: tanto interna como en colaboración con instituciones y centros de formación de otras empresas. 3- Control de calidad: que el servicio cumpla con las expectativas esperadas y que el cliente sienta cumplidos sus deseos. Años después de la fusión Adia volvió a aparecer en el mercado. Fue la primera gran empresa de trabajo temporal que fue cerrada por la autoridad laboral por un incumplimiento en la formación e información de un trabajador en los riesgos de su puesto de trabajo: la autoridad laboral suspendió la autorización administrativa de Adia en la Comunidad de Madrid durante un año (El País, 2002).

Adecco se ha convertido en una gran multinacional que lidera y dinamiza el mercado laboral en varios países. En España durante el año 2004, más de 150.000 personas encontraron empleo con la ayuda de Adecco, la facturación del grupo ascendió a 698 millones de euros y la inversión en formación fue de más de 7 millones de euros (Adecco, 2005). Desde sus inicios, Adecco apostó por adecuarse a las demandas del mercado, y en 1998 había desarrollado filiales de su mismo grupo especializadas en determinadas áreas según las demandas de sus clientes (Barrio, 1998): Aeropuertos (Handling), Skillbase (dedicada a la ingeniería y altas tecnologías), Accountants⁸ (centrada en el sector financiero), Alexandre Tic (orientada a los sectores de evaluación, selección y consultoría), Operandum (dedicada al área de redes de venta y telemarketing). Algunas de estas divisiones se fueron convirtiendo en empresas independientes, como fue

⁸ Apenas ha tenido desarrollo en España, aunque se ha desarrollado con éxito en otros países.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

el caso de Horecca, creada a partir de la división de hostelería (La Gaceta de los Negocios, 1999b). En 2006 Adecco contaba en España con 7 compañías que tenían un espíritu de servicio integral en la gestión de Recursos Humanos, y una fundación para la integración laboral (Adecco, 2006): Adecco Office, Horecca (división especializada en hostelería), Adecco Finance & Legal (para profesionales y empresas del sector financiero), Adecco Human Capital Solutions (engloba la actividad de outplacement y coaching, bajo la marca Create, y la actividad de consultoría especializada en Recursos Humanos, bajo la marca Ajilón), Adecco Information Technology (servicio a profesionales y empresas vinculados a actividades relacionadas con las Telecomunicaciones o las Tecnologías de la Información), Adecco Sales & Marketing (servicio integral a profesionales y empresas relacionados con las áreas de marketing, fuerza de ventas y eventos), Adecco Industrial (servicio integral en el área industrial), Adecco Medical (servicio integral a candidatos y empresas relacionados con el sector sanitario y asistencial) y Fundación Adecco (para la Integración Laboral tiene como objetivo prestar una atención especial a personas con dificultad de acceso al mercado laboral).

En su proceso de expansión Adecco ha ido adquiriendo muchas empresas de trabajo temporal que le han permitido una mayor presencia en el mercado, y especialización en determinados sectores. De estas adquisiciones cabe destacar que en el año 2006 adquirió HumanGroup (Alta Gestión, 2006), empresa compuesta por las compañías Eurocen (gestión de proyectos de Outsourcing de procesos intensivos en personal en las áreas de producción y de la cadena de aprovisionamiento de las empresas), Alta Gestión Outsourcing de RR.HH., Extel Crm (outsourcing de dirección y gestión de centros de atención telefónica y CRM), Eurovendex (Outsourcing Comercial) y Alta Gestión Trabajo Temporal.

La multinacional suiza Adia Intergrupp afirmaba en el año 1995 tener como elemento diferenciador su calidad de servicio, basada en su exclusivo proceso de Servucción (servicio/acción) que la diferencia de las demás (La Gaceta de los Negocios, 1995). Este proceso tenía tres etapas: selección (entrevista más pruebas *de cualificación*), formación (tanto interna como en colaboración con instituciones y centros de formación de otras empresas) y control de calidad (que el servicio cumpla con las expectativas esperadas y que el cliente sienta cumplidos sus deseos).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Adecco ha utilizado varios programas y metodologías en el reclutamiento y evaluación del personal que le han permitido realizar procesos de selección eficientes y eficaces. Podemos destacar tres de estos programas: el Xpert (Figura 2.1), el Olé y el Financial Testing.

El Xpert fue desarrollado en exclusiva para Adecco por las 4 importantes consultoras de testing y selección de personal del mundo. Se trata de un sistema informático que permite medir, además de las habilidades y aptitudes del candidato, sus actitudes y motivaciones y su capacidad de adaptación a un entorno laboral concreto a través de una evaluación en tres dimensiones:

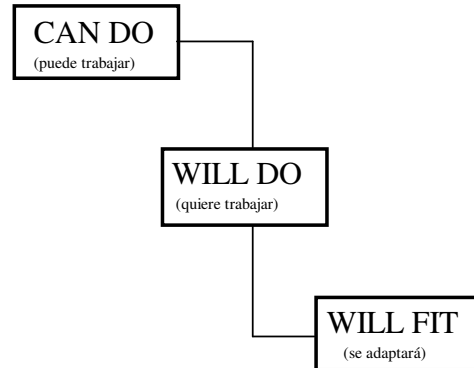


Figura 2.1: metodología de reclutamiento y selección Xpert.

Fuente: Expansión, 1998a

Xpert cuenta además con un simulador informático, que permite no sólo contrastar habilidades generales, sino profundizar en las necesidades de puestos o actividades particulares: el Test Maker que identifica al candidato idóneo en función de los requerimientos de sus clientes. Este software mide exactamente los niveles de conocimiento y dominio profesional por disciplinas, clasifica las candidaturas por niveles y objetivos de competencias, facilita la autoformación de candidatos o trabajadores en aquellas áreas en las que muestren un menor nivel de competencia, y asegura la unificación de criterios de selección en todas las delegaciones de Adecco.

Para adecuar el sistema Xpert a España, Adecco España desarrolló el sistema informático Olé (La Gaceta de los Negocios, 2000), que permite definir prioridades y seleccionar por sí mismo y en orden descendente a los candidatos más apropiados, aunque no cumplan todos los requisitos: incluye a los candidatos que cumplan el 80 % de los requerimientos y luego ordena su adecuación a la demanda (los propios usuarios de

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Adecco encontraban en sistema Xpert *frío*, dado que se dedicaba a comparar una demanda de cualidades con muchas ofertas de cualidades; por ello desarrollaron el Olé).

En el año 2001 Adecco utilizó el *Financial Testing* para la selección de personal en el área financiera y de la administración (Adecco, 2001). Se trata de una serie de pruebas que siguen la dinámica *Can Do*, es decir un enunciado y varias respuestas de las que sólo una es correcta. El grueso de esta nueva herramienta lo componen una serie de test especializados para analistas (costes, inversiones y presupuestos), financieros, y departamentos de *back office*, *middle office* y *front office* de entidades financieras. Por otro lado, se realizan pruebas más específicas a contables (contabilidad americana -U.S. Gaap-, cuentas anuales, balance), broker, Marketing, auditoría, organización comercial, laboral, tesorería, calidad, compras y fiscal. Identifica, además, el nivel de adecuación de los candidatos a las empresas clientes, tanto en cuanto a conocimientos como a intereses personales y profesionales.

Otras iniciativas en el mundo del reclutamiento y la selección que cabe destacar por parte de Adecco son: Figura de los *In-Plants* (Computing España, 1999) en sus grandes cuentas. Los *In-Plant* son trabajadores de Adecco que desempeñan todas sus funciones en las instalaciones de la empresa cliente y con exclusividad para estos. Con ello Adecco gana agilidad en sus procesos de reclutamiento, selección, formación y contratación de trabajadores y conocimiento de la realidad diaria de su cliente. Creación del servicio AdeccoRed como sistema de reclutamiento: un servicio que permite al demandante de empleo registrar sus datos personales en la base de datos de la compañía, a través de los casi mil cajeros automáticos de la red Servicaixa y que permitió recibir más de 30.000 CV en sus primeros seis meses de existencia (El Progreso, 1998). Creación del sistema de reclutamiento Punto de Empleo *Job Shop* (El Mundo, 2000): a través de esta máquina (similar a un cajero automático) los demandantes de empleo pueden consultar ofertas que van actualizándose de forma continua y optar a diferentes puestos de trabajo, de acuerdo con sus necesidades. Punto de Empleo consta de un conjunto de pantallas que permiten al usuario introducir sus datos de forma sencilla. Todos los datos que rellene el interesado son confidenciales y van a parar a la base de datos de Adecco, empresa que posteriormente iniciará las fases de selección, de acuerdo con el perfil del candidato. El origen de Punto de Empleo fue en Alemania en 1995. Tras el éxito de esta nueva manera de reclutar candidatos, Adecco lo extendió a otros países y los situó en entornos con gran

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

afluencia de público, como centros comerciales, de ocio, etc. Ofertas de empleo a través de mensajes del móvil (La Gaceta de los Negocios, 2000): Adecco, apoyándose por un lado en la compañía de m-commerce (comercio electrónico e Internet) MYAlert.com y, por otro lado el operador de telefonía Airtel lanzó un servicio conjunto que permite a sus candidatos recibir ofertas de trabajo a medida en su teléfono móvil. Adecco completó el círculo poniendo a disposición de los que lo soliciten un teléfono móvil Airtel de gama media, así se permite localizar al candidato aunque no esté en su casa. Por otro lado se ahorra tiempo y dinero que implica a Adecco tener que realizar gran cantidad de llamadas infructuosas. Creó la Fundación Adecco para la integración laboral, que ha llevado a cabo proyectos como el Programa de Integración laboral de Minusválidos o el Programa Plus 40, en colaboración con la Federación Española de Desempleados mayores de 40 años.

2.1.5.6. Alta Gestión (www.altagestion.es)

La Compañía comenzó como propiedad de D. Javier Benavente Barrón en 1985. En el año 1997 amplió su capital en 1.500 millones dando entrada a inversores externos, que poseían el 35 % del accionariado (Cataluña Económica, 1998): General Electric, Fondo de pensiones americano Advent International, Sociedad de cartera Sibec y Sociedad de cartera Iberfomento. En el año 2006 Alta Gestión era una gran ETT que funcionaba como marca independiente, pero pertenecía al Grupo Adecco. En 2006 estaba presente en 43 de las provincias españolas. Una peculiaridad de Alta Gestión fue su proceso de expansión, realizado gracias a un sistema de franquiciados, que le permitieron expandirse con relativa facilidad, aunque le impidieron desarrollarse hacia la especialización. Tras un primer momento de expansión algunos de sus socios franquiciados vendieron la empresa a la propia Alta Gestión, otros se establecieron por su cuenta (pasando a engrosar las filas de empresas *locales* pero con la denominación común Activa) y otros se salieron del mercado del trabajo temporal⁹.

⁹ Se debe señalar que Franquiciados de Alta Gestión se querellaron por estafa: El Juzgado de instrucción número 12 de Madrid admitió una querrela por un supuesto delito de estafa contra los directivos de la empresa de trabajo temporal Alta Gestión. La querrela fue presentada por un grupo de franquiciados de Alta Gestión, que se sintieron estafados por los propietarios de un negocio que consideraron ruinoso (Sánchez, 1999).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

El Grupo Alta Gestión integraba en 1998 cuatro empresas (Expansión, 1998a): Alta Gestión E.T.T., Alta Gestión Formación y Selección, Eurocen Logística y Producción, Eurovendex Fuerzas Comerciales. Más adelante, en 1999 constituyó en Almería su división agraria (Fernández, A. 1999a). En 2006 Alta Gestión había creado 6 divisiones especializadas (Alta Gestión, 2006): División financiera (dirigida a grandes entidades financieras), División Agroalimentaria (para las necesidades de las empresas y cooperativas del sector agroalimentario), División de Distribución (grandes superficies y distribución comercial), División de Hostelería (empresas hoteleras, compañías de catering y handling), División de Call Centres y División de Automoción. En 2006 HumanGroup, empresa compuesta por las compañías EUROCEN (gestión de proyectos de Outsourcing de procesos intensivos en personal en las áreas de producción y de la cadena de aprovisionamiento de las empresas), ALTA GESTION Outsourcing de RR.HH., EXTEL CRM (outsourcing de dirección y gestión de centros de atención telefónica y CRM, gestión de las relaciones con el cliente), EUROVENDEX (Outsourcing Comercial) y ALTA GESTION Trabajo Temporal, fue adquirida por el Grupo Adecco (BOE 2006, julio 17).

Alta Gestión afirmó tener la primera experiencia en España de selección de personal a través de video-conferencia (Actualidad Económica, 1997b): una empresa cliente con sede en Madrid necesitaba un técnico en electrónica para sus instalaciones en La Coruña, esta ETT se puso en contacto con su oficina de esta ciudad que seleccionó tres candidatos y, ante la imposibilidad de la empresa cliente de desplazarse a La Coruña para la decisión final, la selección se hizo a través de una videoconferencia.

2.1.5.7. Vedior Laborman (www.vedior.es)

Ignacio Altuna fundó la empresa de trabajo temporal Laborman en 1986 en el País Vasco (La Gaceta de los Negocios, 1994a). Laborman tuvo un fuerte proceso de expansión gracias a la entrada de accionistas en este proyecto empresarial; por ejemplo en 1994 Iberdrola y Banco Bilbao Vizcaya (Gardeazabal y Cobos, 1994). En 1996 la firma holandesa Vedior Internacional entró a formar parte de Laborman como accionista y fue adquiriendo cada vez más presencia en dicha ETT (El País, 1996) BBV e Iberdrola, a

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

través de la corporación IBV habían tomado el 50 % de esta empresa, han vendido el 30 % de la misma a la multinacional holandesa Vedior Internacional, filial del grupo de grandes almacenes de este país Vendex. La entrada de este grupo en Laborman incluye una opción de compra del 100 % en un plazo de 3 años, y representa un ejemplo más de la reestructuración del sector. El 50 % restante está en manos de Iñaki Altuna. En el año 1998 Laborman fue adquirida por el grupo holandés Vedior (Empresa XXI, 1998), habiendo sido hasta el año 1997 la segunda ETT en facturación y pasando a integrarse en una de las 5 mayores ETT a nivel mundial. Vedior NV (Fernández, J. 1998) es el resultado de independizar la división de trabajo temporal del grupo holandés Vendex Internacional, una de las empresas de comercio minorista y servicios más grande de Europa cuyos orígenes se remontan a los grandes almacenes Vroom & Dressmann, fundados en Amsterdam en 1887 (Ocupación Total, 1997e).

Desde la pertenencia a Vedior NV, Vedior se reforzó con la compra de empresas de trabajo temporal, bien para conseguir relevancia en el mercado o bien para conseguir especialización en determinadas áreas de actividad: en 1998 adquirió las madrileñas SSS y Gropesa ETT, empresas especializadas en la colocación de profesionales especializados en tecnologías de la información y en el sector de las telecomunicaciones (Expansión, 1998b), en 1999 el Mentor ETT empresa de trabajo temporal del Grupo Dragados y la catalana S2D especializada en el sector informático (Cinco Días, 1999b). En 2006 el grupo Vedior en España estaba compuesto por tres empresas: la ETT Laborman, la empresa de servicios Vexter Outsourcing especializada en soluciones de externalización de servicios especializados en Comercial, Logística y Producción, y Serlab especializada en Selección y Formación (Vedior, 2006). En 2006 Laborman afirmaba tener 10 sectores de especialización: automoción, energía y petróleo, químico y farmacéutico, fabricación e industria, construcción, financiero y seguros, transporte y logística, distribución y comercio, telecomunicaciones e informática, hostelería y turismo. En el año 2006 Vedior Laborman era una gran ETT presente en 41 de las provincias españolas. En el año 2007 Randstad y Vedior se unieron para crear la segunda compañía más importante de Recursos Humanos del mundo, siendo la primera en mercados tales como el alemán, canadiense, francés y español (Infoempleo.com, 2007).

En el año 1994 Laborman establecía que su metodología de selección estaba basada en pruebas científicas con las que evaluar a sus candidatos (La Gaceta de los Negocios,

1994a), siendo las pruebas que establecían la entrevista personal, los Sistemas Lifo (test de personalidad y estilos productivos), el test MacQuarie (aptitudes mecánico-espaciales), el TAV (aptitudes para venta), el test de personalidad 16 PF, el test de inteligencia d70 y el test de aptitudes para la informática ABI. Otra iniciativa en el mundo del reclutamiento y la selección que cabe destacar por parte de Vedior Laborman fue su decisión en el año 1996 de no realizar los tradicionales regalos de Navidad a clientes y colaboradores, y destinar ese presupuesto a proyectos de ayuda humanitaria en el tercer mundo mediante la donación a la ONG Manos Unidas (Ocupación Total, 1997f). Como otras grandes ETT los procesos de selección *tradicionales* han ido derivándose a su empresa de selección Serlab, donde consultores especializados realizan selecciones *a medida*, predominando las de comerciales y mandos intermedios. Serlab está especializada en procesos masivos de reclutamiento, evaluaciones individualizadas, procesos de promoción, Búsqueda de Directivos - Executive Search y Assessment Center (Serlab, 2008).

2.1.5.8. Flexiplan (www.flexiplan.es)

En 1990 se constituyó una sociedad participada al 50% por Eulen (primera empresa de servicios de España) y la holandesa Flex Holding y en abril de 1992 Flex Holding vendió a Eulen su parte en la sociedad (Gaceta de los Negocios, 1994b). Hasta su autorización administrativa en 1994 Flexiplan se dedicaba a realizar pruebas de trabajo, cubrir accidentes, enfermedades e imprevistos laborales y a partir de 1994 se dedicó a poner a disposición de sus empresas usuarias trabajadores con carácter temporal (Cinco Días, 1994). En el año 2006 Flexiplan era una gran ETT presente en 50 de las provincias españolas.

Flexiplan cuenta con medios de Selección rigurosos para ofrecer personal altamente cualificado y conseguir una adaptación óptima al puesto que sus clientes deseen cubrir (Eulen, 2008). La estructura de Flexiplan permite mantener un seguimiento constante de los requerimientos del cliente y de la calidad del servicio, a la vez que proporciona niveles diferenciados de diálogo en función del problema a tratar. Flexiplan ha destacado como ventaja competitiva de sus servicios de selección contar con un equipo de Psicólogos altamente cualificados para las funciones y tareas que desarrollan. Flexiplan ETT, perteneciente al Grupo

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Eulen desarrolló su propia empresa de consultoría en selección de personal denominada *Eulen Selección* (Flexiplan, 2008). Flexiplan colabora con asociaciones como la Federación Española de Asociaciones de Padres y Amigos del Sordo (Fiapas), Fadem (Fundación para disminuidos psíquicos) y Fundosa, del Grupo Once, habiendo sido seleccionada para participar en un proyecto europeo sobre integración de este colectivo en la sociedad (Expansión, 1999a).

2.1.5.9. People / Start People ([www. people-ETT.com](http://www.people-ETT.com))

People es una empresa de trabajo temporal fundada en 1991 por la consultora de Recursos Humanos DNA del *corredor de Henares* (zona industrial de Madrid), y cuyo accionariado inicial era 100% español (Diario de Alcalá, 1998. Cardona, 1996. La Gaceta de los Negocios, 1994c). En junio de 1996, el grupo financiero británico 3i se incorporó en el capital social de la empresa con una aportación de 600 millones de pesetas y una participación del 30 % del accionariado (Expansión, 1997c). En 1998 la empresa holandesa Start, a través de su filial Start Internacional, adquirió el 100% de People implantando así en España su modelo de trabajo temporal (Expansión, 1998c). Se debe señalar que el sistema de funcionamiento de Start en Holanda *diste* del modelo que aplicaron a España, dado que nació en 1977 con carácter de fundación privada integrante de una alianza tripartita entre los empresarios, el gobierno holandés y los sindicatos y cuyo principal interés era la creación de empleo (Noriega, 1998). En 1999 People comenzó movimientos para reforzar su posición en el mercado: integró en el grupo a la también empresa de trabajo temporal Clifer, especializada en el sector de la hostelería (La Gaceta de los Negocios, 1999c) y compró la ETT Activa Canarias, que tenía ocho oficinas y facturaba 1,2 millones de euros (Expansión, 1999b). En 2002 el grupo Start Holding B.V. fusionó sus operaciones en Europa con United Services Group N.V., convirtiéndose así en uno de los más importantes grupos europeos en la gestión de recursos humanos y trabajo temporal (People, 2006). En el año 2006 People (Sesa Start España) era una gran ETT presente en 41 de las provincias españolas y afirmaba tener seis divisiones especializadas: People Logística, People Industria Farmacéutica, People Hostelería, People Industria Alimentaria, People Banca y Seguros, People Agrario. En

octubre de 2006 People y Creyf's hicieron pública su fusión (Expansión & Empleo, 2006). Para dar lugar a esta fusión, el grupo holandés USG People adquirió los activos de Solvus, propietaria de Creyf's, lo que supuso la incorporación de 36 nuevas oficinas a Start People. Con esta fusión Start People pasó a ser la cuarta compañía de trabajo temporal en el ranking español y quinta en el europeo, concluyendo la integración de los procesos de ambas compañías en el primer semestre de 2006. El grupo holandés USG People cotiza en la Bolsa de Ámsterdam y tiene su sede en Almere (Bélgica) siendo una de las compañías líderes del sector y en 2006 presente 13 países, entre ellos Alemania, Austria, Bélgica, Eslovaquia, España, Francia, Holanda e Italia.

People no publicita de manera pormenorizada sus sistemas de reclutamiento y selección de personal, aunque se debe señalar su campaña de reclutamiento en la que ofrecían un obsequio a aquellos trabajadores que referenciasen a otros colaboradores que finalmente fuesen contratados (campaña *quién tiene un amigo tiene un regalo*). People especifica que lo primero que hace en sus procesos de selección es pedir referencias en las dos anteriores empresas en que haya trabajado el colaborador, para comprobar que sus conocimientos y comportamiento son los exigidos (Startpeople, 2007).

2.1.5.10. Randstad (www.randstad.es)

Randstad es una empresa originalmente holandesa creada en 1959, e instalada en España desde julio de 1993 (Expansión, 1994). Randstad pertenece al grupo Randstad Holding NV. En Randstad se valora la fidelidad a sus inicios y por ello los publicitan a clientes y mercado en general (Portilla, 1998): El Sr. Goldschmeding inició su tesis con el tema de la temporalidad en el trabajo. Sin haber concluido aún la tesis el Sr. Goldschmeding se reunió con un grupo de amigos que le pidieron explicaciones sobre sus prolongadas ausencias. Tras varias horas de conversación, y mientras regresaba a su casa en bicicleta por las calles de Amsterdam, le propuso a uno de sus colegas la creación de una empresa de trabajo temporal: tú escribirás un catálogo para los trabajadores y yo lo haré para las empresas. Una vez finalizados los catálogos, comencé a enviarlos a las compañías que aparecían en las páginas de las guías telefónicas, mientras mi nuevo socio hacía algo similar por los buzones de las casas repartiendo el catálogo de los trabajadores.

Tan sólo tres días después recibían la llamada del primer cliente: Era el director de personal de la Fiat en Holanda. Nos solicitaba una secretaria que dominase tres idiomas y que fuera una experta taquígrafa. Sorprendido por la importancia de la empresa, le contesté que le llamaría una vez hubiese consultado mi base de datos. El Sr. Goldschmeding llamó a su socio para averiguar si disponíamos de un perfil que respondiera a la demanda de Fiat. Lo cierto es que la casualidad se alió con nosotros, pues en ese mismo día había llegado un currículum que se ajustaba a lo requerido. Ese fue nuestro primer trabajador puesto a disposición en una empresa. Según Frits Goldschmeding (fundador y expresidente de Randstad) Randstad propuso al Gobierno holandés la Ley denominada Flexibilidad y Seguridad por la cual las ETT tienen que hacer de su plantilla a aquellos empleados temporales que realicen un trabajo durante dieciocho meses seguidos para una misma empresa usuaria o que lleven tres años siendo puestos a disposición en distintas compañías. El objetivo de esta propuesta, finalmente hecha Ley, era decrementar las tasas de paro (en Holanda de tan sólo el 4%) e incorporar a la plantilla de la ETT a aquellas personas suficientemente válidas como para que supongan un valor añadido para la plantilla de las ETT.

Al igual que otras grandes ETT, Randstad también ha absorbido otras ETT menores para ganar cuota de mercado, como el es caso de Tempo Grup en el año 1999 (La Gaceta de los Negocios, 1999d). También adquirió la empresa de trabajo temporal Umano¹⁰ (hasta ese momento perteneciente al Grupo Prosegur y Prime Select B.V). En el año 1999 Randstad contaba con oficinas especializadas, como el caso de IT para perfiles de tecnología, informática e ingeniería, Hostelería y Califlex para call centers, teleoperadores, telemarketing, con unidades especializadas en grandes superficies, unidad audiovisual y con áreas de negocio diferenciadas como Randstad in House Services, para el servicio de implantes dentro de *grandes cuentas* (La Gaceta de los Negocios, 1999e). En 2006 Randstad ETT tenía dos empresas de trabajo temporal distintas para operar en el territorio nacional: Randstad Work Solutions compuesta por las oficinas de la ETT

¹⁰ Umano fue una importante empresa de trabajo temporal en España, creada en 1996 por el Grupo Prosegur (Villanueva, 1996), colaboró con la Asociación para el Desarrollo de la Ingeniería del Conocimiento (organismo adscrito a la Universidad Autónoma de Madrid) para desarrollar un sistema de evaluación interactivo por ordenador (Expansión, 1996), describía como la fase final de sus procesos de selección era realizada por su equipo de psicólogos con una entrevista después de las pruebas de evaluación (Expansión, 1997d), tuvo problemas de rentabilidad teniendo que hacer en 1998 una operación acordeón de su capital para absorber pérdidas

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

presentes en 45 provincias españolas y Randstad Inhouse Services compuesta por las oficinas en las propias instalaciones del cliente. Además de estas dos marcas el Grupo también tenía la empresa de Selección Randstad Professionals, las empresas de Servicios Randstad Projet Services especializada en externalización de servicios intensivos de rrhh, Umano Servicios especializada en clasificación, almacenaje y distribución de paquetería, Unitono especializada en servicios de gestión integral de telemarketing y la empresa Randstad RH Solutions especializada en consultoría de Recursos Humanos (Randstad, 2006). Randstad Inhouse Services Empresa de Trabajo Temporal S.A. tenía en el año 2006 delegaciones en Barcelona, Huelva, Madrid y Valencia y era la empresa del grupo Randstad especialista en Trabajo Temporal para grandes empresas, principalmente del ámbito de la industria, la logística y la distribución; sus delegaciones se ubican dentro de las instalaciones de sus clientes con el fin de ofrecer un servicio de mayor calidad de servicio, adecuando sus procesos de reclutamiento y selección 100% a las necesidades del cliente. En el año 2007 Randstad y Vedior se unieron para crear la segunda compañía más importante de Recursos Humanos del mundo, siendo la primera en mercados tales como el alemán, canadiense, francés y español (Infoempleo.com, 2007).

En 1995 el proceso de selección de Randstad seguía varias etapas (El Mundo, 1995): en una primera entrevista personal se conoce la formación, la experiencia profesional y las preferencias del demandante, en segundo lugar se pasa a una comprobación de sus conocimientos y por último se procede a confirmar las referencias. Respecto de la evaluación del personal, en 1999 Randstad utilizaba el software *Interquizz* (Marchal, 1999): En primer lugar el candidato se presenta frente a un ordenador que, de forma interactiva, le guía por una serie de pruebas prácticas. En un principio, éstas se basan en el manejo de programas como Word, Excel o PowerPoint. Inicialmente se desarrolló para trabajos administrativos. No obstante, el equipo de Randstad dedicado al desarrollo de este proyecto ya está diseñando pruebas para otro tipo de puestos, como la enseñanza de idiomas, el manejo de máquinas de troquelado o de carretillas elevadoras, por citar sólo algunos. Por supuesto, el programa también permite diseñar, conjuntamente con las empresas, las pruebas específicas para seleccionar a los candidatos idóneos para un puesto determinado. Finalmente, y una vez concluida la prueba, eso sí, en el menor tiempo posible, este software genera un completo informe porcentual que muestra al

(Expansión,1998d), en 1998 absorbió la ETT BCS, perteneciente al grupo holandés Prime Select

entrevistador el número de aciertos, el de fallos, el resultado final obtenido y todo ello lo compara con el conseguido por otros candidatos que también han realizado la misma prueba. El último paso, siempre y cuando se haya superado el tanto por ciento mínimo exigido, es facilitar a la empresa los resultados obtenidos.

2.1.5.11. Manpower (www.manpower.com)

Manpower es una multinacional del trabajo temporal que inició su andadura originariamente en 1948 en Wisconsin, Estados Unidos (Expansión, 1995a). Manpower desembarcó en España creando una *joint-venture* con la española Teacher's Group comprando el 51% de la compañía de servicios Teachers Group (El País, 1996). Tras dos años de negociaciones el acuerdo entre las dos se alcanzó a finales de 1987 (Expansión, 1996). En el año 2006 Manpower en España era una gran empresa de trabajo temporal presente en 47 provincias. Manpower, en su proceso de expansión y especialización ha adquirido ETT *menores*; sirvan como ejemplos que en el año 1998 adquirió la ETT Progem y SAG de Galicia (Expansión, 1998e) y en 2000 la británica Elan, especializada en tecnologías de la información (Cupeiro, 2000).

Manpower desde sus inicios ha dado importancia a sus procesos de selección, siendo una de las primeras ETT que desarrolló una consultora de RRHH para otros servicios a sus clientes: en 1996 Manpower España actuaba a través de dos organizaciones, Manpower Empresa de Trabajo Temporal y Other Activities, dedicada esta última a la prestación de servicios integrales de recursos humanos (Cinco Días, 1996).

La inversión en métodos de evaluación y selección de personal de Manpower ha sido constante desde sus inicios: uno de los métodos de evaluación más ampliamente utilizados es el conjunto de pruebas conocido como Ultradex, método exclusivo de evaluación de personal para el sector industrial, validado internacionalmente por la American Psychological Association y la Equal Employment Opportunity Commission para asegurar la fiabilidad de las pruebas y la garantía del cumplimiento del objetivo para el que han sido diseñadas (La Gaceta de los Negocios, 1998a). Ultradex: se ha convertido en la principal herramienta de evaluación para el personal del sector industrial, con

BV, y finalmente fue absorbida por Randstad (Fernández, A. 1998).

absolutas garantías de fiabilidad ya que facilita toda la información relevante que se precisa sobre un candidato (El Periódico, 1996). Ultradex permite medir las capacidades técnicas y mecánicas, la habilidad manual para manipular objetos, contarlos, separarlos, realización de tareas repetitivas o rítmicas, la coordinación psicomotriz, la capacidad para detectar errores y el nivel de rendimiento entre otros parámetros. Este método de evaluación también permite apreciar el espíritu crítico del trabajador, su afán de superación, atención al detalle y, en especial, el grado de capacidad que tiene para seguir instrucciones. Manpower también ha desarrollado el conjunto de pruebas conocido como *Linguaskill*, que evalúa los conocimientos de una lengua (conocimientos sobre un idioma y el grado de autonomía en su utilización) Para el desarrollo del *Linguaskill* participaron The University of Cambridge para la versión inglesa, el Goethe Institute para la alemana, la Alliance Francaise para el francés y la Universidad de Salamanca para la edición en castellano (La Gaceta de los Negocios, 1998b). El sistema *Ultraskill*, también desarrollado por Manpower, evalúa los conocimientos de procesador de textos del personal administrativo y el *Typing plus* mide el perfil de administrativos y vendedores para cualquier sector (Expansión, 1998f). De los sistemas de selección de Manpower se debe señalar también el *Programa IDEA* (Moliner, 1998), cuyo objetivo era conseguir la perfecta adecuación del candidato al puesto a través de una correcta asignación y la implantación del programa de calidad QUALITIPLUS, orientado a la formación de los trabajadores temporales. Para conseguir este objetivo, a mediados del año 1997 Manpower comenzó a celebrar dinámicas de grupo con trabajadores temporales de forma periódica, con el objetivo de establecer vías de comunicación que permitiesen obtener la información necesaria para mejorar la prestación de los servicios. A ese proyecto lo denominaron IDEAS (Identificación De Expectativas A Superar).

Otras iniciativas destacables de Manpower han sido: Manpower destacó el éxito de su modalidad de gestión *Rep on side*, que consiste en la presencia permanente de un responsable de Manpower en las empresas clientes cuyo volumen o especialización de trabajo así lo requiera (Expansión, 1998g); la empresa de trabajo temporal Manpower y Mondragón Sistemas de Información llegaron a un acuerdo para implantar el software Calitel en la Gestión de su Sistema de Aseguramiento de la Calidad, las normativas laborales y de seguridad y prevención de riesgos (La Gaceta de los Negocios, 1999f); en Holanda la empresa de trabajo temporal Manpower firmó en el año 2000 un acuerdo con

Seis de las 16 instituciones que existían como centros correccionales de menores para proporcionar a los jóvenes trabajo a la salida de la cárcel (El País, 2000): los contactos con la ETT comienzan tres meses antes de que los jóvenes sean liberados, con conversaciones tendentes a aclarar qué clase de estudios o preparación tiene el candidato, qué trabajo puede y quiere desempeñar y qué tipo de empresa es la más adecuada. La búsqueda de empresas no supone muchas dificultades, en parte porque la mayoría de las empresas (según un estudio realizado por la ETT Randstad) no ponen problemas para contratar a antiguos delincuentes, pero sobre todo porque el mercado laboral en Holanda no deja lugar para otras opciones: en los últimos meses del año 2000 el paro se había cifrado en alrededor de un 2,5%, la cifra más baja desde hacía tres décadas.

2.1.5.12. Activa (www.grupo-activa.com)

La distribución de Activa en el año 2006 estaba centrada en la zona de Levante, teniendo varias oficinas *propias* en la provincia de Valencia (Requena, Liria, Paterna...) y oficinas en régimen de *colaboración*, las cuales inicialmente fueron franquiciados, pero posteriormente pasaron a ser empresas independientes que compartían aspectos como el nombre, marketing y acciones formativas (Activa, 2006). En el resto de España Activa ETT tenía una amplia distribución basada en el *régimen de colaboración* (en Sevilla *Actisevilla*, Málaga, Logroño, Madrid, Huelva, Tenerife...). Grupo Activa, además de sus oficinas *generalistas* tiene también una división de especialización en el sector *Almacenes agrarios*. El Grupo Activa tiene, además de sus oficinas *propias* de ETT, una empresa de outsourcing (Optima Recursos Humanos) y una empresa de consultoría en formación y selección (Activa Capital Humanoa).

Al tener una organización tan dispar (oficinas *propias* y oficinas *en colaboración*) sus procesos de reclutamiento y selección no están unificados ni siguen un patrón estandarizado. Activa ETT no menciona los procesos de selección en la publicidad de ninguna de las empresas vinculadas (Actimálaga ETT, Actisevilla ETT, Activa Selección Canarias ETT, Activa Selección Tenerife ETT, Activa Selección Valencia ETT).

2.1.5.13. Allbecon Spain ETT, S.L.U. (www.allbecon.es)¹¹

Allbecon Spain ETT es una empresa de trabajo temporal de tipo *medio* que tiene una gran distribución de agencias en Cataluña y que también está presente en Madrid, Comunidad Valenciana, Aragón, Navarra y Lisboa. Allbecon Spain pertenece a la alemana Allbecom, con negocios en trabajo temporal, outsourcing e informática y que en el año 1999 empleaba a 1.890 personas (Fernández, A. 1999b). Allbecón desembarcó en España en el año 1999 comprando el 51% de la empresa de trabajo temporal Intermanresa ETT.

Allbecon Spain ETT expone que su proceso de selección tiene 5 pasos estandarizados: primer paso, visita de análisis del puesto de trabajo y elaboración de un informe en el cual se describen las características principales de cada puesto de trabajo, las funciones, las responsabilidades y las habilidades necesarias para llevarlo a cabo. Segundo paso, determinación del perfil idóneo para cubrir el puesto de trabajo a partir del cual el equipo de selección de ALLBECON podrá identificar a los mejores candidatos. Tercer paso, selección de los candidatos que se adaptan al perfil solicitado, mediante el uso de una avanzada tecnología de procesos en recursos humanos que facilita una selección rápida y eficaz para cada demanda. Entrevista con los candidatos seleccionados, mediante un formato especialmente diseñado para personal temporal, que identifica las habilidades y cualidades personales del candidato, su experiencia profesional, su interés en el trabajo y sus motivaciones laborales. La entrevista se complementa con un conjunto de técnicas de evaluación especialmente estudiadas para responder a las necesidades actuales de la empresa. La pruebas de evaluación permiten estudiar el conjunto de actitudes que el candidato presentará en activo. Cuarto paso, elaboración de un informe donde se resume el historial del trabajador, de acuerdo con los resultados obtenidos en la entrevista y en las pruebas de evaluación. Quinto paso, envío del informe de cada candidato al cliente para que la selección definitiva sea realizada de forma directa por la empresa interesada en la contratación de personal temporal.

Allbecon Spain ETT tiene la consultora de selección asociada *Inter Human* para aquellos procesos de selección de sus clientes que, por diversas razones, no son realizados por su empresa de trabajo temporal.

¹¹ Antes INTER MANRESA, ETT,S.L.

2.1.5.14. Ananda Gestión ETT, S.L. (www.anandagestion.es)

Ananda Gestión, ETT es una empresa de trabajo temporal con presencia en el año 2006 en Alcobendas (Madrid), Barcelona, Bilbao, Burgos, Castellón, Girona, Guadalajara, Huesca, León, Lleida, Logroño, Madrid, Oviedo, Palencia, Pamplona, Salamanca, San Sebastian, Sevilla, Santander, Tarragona, Valencia, Valladolid, Vitoria y Zaragoza.

Ananda Gestión, ETT ejemplifica aquellas empresas de trabajo temporal de *tipo medio* que no publicitan sus sistemas de selección de personal como ventaja competitiva en sus procesos de gestión Selección del personal. Se efectúa una selección de los trabajadores valorando sus cualidades personales y profesionales.

2.1.5.15. Aparicio Serveis Hostelería, ETT, S.L. (www.aparicioserv.com)

Aparicio Serveis Hostelería, ETT es una empresa de trabajo temporal con presencia en el año 2006 sólo en Barcelona, especializada exclusivamente en el sector de la hostelería. Su especialización consiste en poner a disposición únicamente servicio de personal de sala y camareros/as.

Aparicio Serveis Hostelería, ETT invierte en la formación de su personal especializado, impartiendo seminarios periódicamente, como por ejemplo el de vinos, servicio a las carta, inglés para hostelería, etc.

2.1.5.16. Asset Work ETT S.A. (www.activamadrid)¹²

Asset Work ETT es una pequeña empresa de trabajo temporal de Madrid que afirma realizar una rigurosa selección. Asset Work ETT lleva a cabo un proceso de reclutamiento permanente para la búsqueda de los mejores colaboradores que actualicen y engrosen constantemente sus bases de datos, teniendo para ello psicólogos que realizan

¹² Antes Activa Avenida de America, ETT, S.A.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

sus procesos de selección: búsqueda de los candidatos idóneos mediante varios procedimientos de captación (base de datos propia de su empresa y corresponsales, publicidad y reclutamiento directo entre los mejores profesionales disponibles en cualquiera de las oficinas), análisis de trayectorias profesionales de los candidatos, pruebas de personalidad, entrevistas a los candidatos seleccionados, presentación a la empresa usuaria de la preselección para pruebas específicas y aprobación.

2.1.5.17. Aura ETT Sociedad Cooperativa Andaluza (www.auraETT.com)

Aura ETT es una pequeña ETT española con delegaciones en el año 2007 en Sevilla, Antequera, Granada y Marbella. Aura ETT se define como la primera y única empresa de trabajo temporal de *economía social* de España. Aura ETT fue creada como empresa sin ánimo de lucro, de allí la titulación de *sociedad cooperativa de interés social*, que estaba dirigida a personas excluidas del mercado de trabajo: jóvenes sin experiencia, mayores de 40 años, familias monoparentales, mujeres separadas o en proceso de separación, personas maltratadas, personas discapacitadas, minorías étnicas o países menos desarrollados, personas en proceso de reinserción social. La necesidad de adecuarse al mercado de trabajo ha hecho que Aura ETT se abra a otros colectivos para ponerlos a disposición: en el año 2006 también ponía a disposición trabajadores *no excluidos* del mercado de trabajo.

Los trabajadores que Aura ETT pone a disposición son integrantes de su cooperativa consiguiendo con ello mostrar su compromiso con su Visión de empresa, trabajadores fidelizados y ventajas fiscales. Cuando un trabajador *no cooperativista* es puesto a disposición, previamente se le hace parte de la cooperativa, sin la necesidad de aportar capital para ello, ni compromiso de exclusividad ni de permanencia.

2.1.5.18. Bicolan (www.bicolan.com)

Bicolán ETT es una importante empresa de trabajo temporal de tamaño medio con delegaciones en el año 2006 en La Coruña, Gijón, Valladolid, Bilbao, San Sebastián, Vitoria, Pamplona, Zaragoza, Lleida, Mollerusa, Granollers, Barcelona, Reus, Valencia y

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Tenerife. Bicolán ETT tiene su nacimiento en el año 1994, siendo la filial del Grupo Sabico¹³ para la actividad de trabajo temporal. Bicolán ETT inició su actividad en sus delegaciones de Vizcaya y Guipúzcoa (La Gaceta de los Negocios, 1994d). En 1998 tanto Bicolán como su grupo matriz Sabico habían sufrido un gran crecimiento y una diversificación de actividades; en ese año las sociedades que componían el Grupo Sabico eran Sabico Seguridad, Sabico Servicios Auxiliares, Eclat Mantenimiento, Bicolan ETT, Servicios Auxiliares GDN, Construcciones Neouville e Izarlan (El Diario Vasco, 1999). En el año 1999 Bicolán ETT tenía una implantación nacional y un total de 37 oficinas (Expansión, 1999c). En el año 2006 Bicolán ETT había *adelgazado* su estructura a 24 delegaciones presentes en La Coruña, Gijón, Bilbao, San Sebastián, Vitoria, Logroño, Pamplona, Zaragoza, Lleida, Mollerusa, Barcelona, Granollers, Barcelona, Reus, Valladolid, Madrid, Toledo, Valencia y Tenerife (Bicolan, 2006).

Bicolán ETT no invierte un gran esfuerzo en publicitar la excelencia de sus procesos de selección publicitando como *fortalezas de su servicio* la flexibilidad, la mejora en la rentabilidad, el ahorro de costes y tiempo, la seguridad en contratación o la sustitución inmediata del personal. La información que da Bicolan ETT en su página web sobre sus procesos de selección es escueta Bicolan recluta a sus trabajadores en las mejores fuentes y mantiene una estricta política de formación, que cuenta con la garantía del trabajo realizado en un centro propio (Bicolan, 2006).

2.1.5.19. Calider Empresa de Trabajo Temporal, S.L. (www.calider.com)

Calider ETT es una empresa de trabajo temporal *media* con delegaciones en el año 2006 en Barcelona, Madrid, Palma de Mallorca, Las Palmas de Gran Canaria, Sevilla y Valencia.

Calider ETT fue fundada en Junio de 1996 por la demanda de personal especializado en el mercado audiovisual (su grupo matriz, el Grupo de Empresas BAI nace en 1979 con BAI Escuela de Empresa y Comunicación, especializada principalmente en formación y preparación de azafatas). Para el reclutamiento de estos trabajadores con gran nivel de especialización, Calider ETT cuenta con la citada Escuela

¹³ Sabico es un Grupo Empresarial de Servicios presente en los sectores de vigilancia, ingeniería de seguridad, limpieza y trabajo temporal.

de Empresa y Comunicación que facilita este proceso. En el transcurso de los años Calider ETT diversificó su servicio hacia conciertos, congresos, ferias, productoras, promociones... En el año 2006, aunque Calider ETT conservaba su especialización inicial en el mercado audiovisual, había ampliado su mercado objetivo hasta convertirse en una empresa de trabajo temporal *generalista*.

Los procesos de selección de Calider ETT se adecuan a sus clientes, aunque afirman preferir trabajar con la metodología *selección por competencias*.

2.1.5.20. Creyfs (www.creyfs.es)

Creyf's ETT es una importante empresa de trabajo temporal, que en 2006 tenía oficinas en las provincias Barcelona, Gerona, Tarragona, Madrid, Valladolid, Castellón, Valencia, Alicante, Murcia, Bilbao, Pamplona, San Sebastián, Vitoria, Zaragoza, La Coruña, Vigo, Cádiz, Málaga y Sevilla. Creyf's ETT comenzó su andadura a través de una pequeña empresa que nació en el norte de Cataluña en 1991. En el año 2000 comenzó la expansión a nivel nacional gracias al proceso de fuerte expansión llevado a cabo por Solvus Resource Group, a través de la adquisición de empresas representativas del sector. Creyf's ETT pertenece a Solvus Resource Group gran grupo empresarial europeo que ofrece servicios de Recursos Humanos y soluciones a nivel local, nacional y europeo (en Europa dispone de más de 740 delegaciones).

En octubre de 2006 People y Creyf's hicieron pública su fusión. Para dar lugar a esta fusión, el grupo holandés USG People adquirió los activos de Solvus, propietaria de Creyf's, lo que supuso la incorporación de 36 nuevas oficinas a Start People. Con esta fusión Start People pasó a ser la cuarta compañía de trabajo temporal en el ranking español y quinta en el europeo (Expansión & Empleo, 2006).

El proceso de selección que Creyfs afirmaba tener en el año 2006 se componía de varias fases (Creyfs, 2006): proceso de reclutamiento nutriéndose de información obtenida de instituciones, organismos oficiales, centros de formación, prensa, portales de empleo y referencias personalizadas, entre otros canales; entrevista en profundidad de los candidatos, verificación de su experiencia y análisis de sus metas profesionales, cualificación, pretensiones económicas y disponibilidad; realización de una amplia gama de pruebas profesionales, así como tests psicométricos de élite, específicos para

valoración en entorno laboral; finalmente adjuntan un informe pormenorizado de valoración final de candidatos.

2.1.5.21. CSEL Servicios Profesionales a Empresas ETT, S.L. (www.csel.es)

Csel ETT es una pequeña empresa de trabajo temporal de Madrid que inició su andadura en el año 1993 (Expansión, 1995b). Csel ETT es una ETT *generalista* y a su vez también una ETT especialista en el sector de los seguros y en *procesos gerenciales* avanzados: Csel Trabajo Temporal funciona como ETT *generalista*, mientras Csel Insurance es la división especializada en seguros de Csel ETT, concebida para reclutar, seleccionar y formar profesionales del seguro, trabajando con perfiles especializados en distintas áreas como siniestros, asistencia, producción o atención al cliente. Csel Master es la división de Csel ETT que ofrece la posibilidad de contar con profesionales de reconocido talento y gran experiencia para ayudar en cierres de empresas, negociación con sindicatos, apertura de oficinas, tiendas, sucursales, sedes, formación en un área específica, superar una crisis, puesta en marcha de nueva área dentro de la empresa, regulaciones de empleo o despidos colectivos y supervisión en la ejecución de un proyecto.

Para sus procesos de selección de personal Csel ETT afirma tener un método de evaluación de candidatos que conjuga el análisis de competencias con las más modernas técnicas de medición de adecuación persona-puesto.

2.1.5.22. Delineacion y Asesoramiento ETT, S.L. (Trebol Ibérica ETT)

Trebol Ibérica ETT es una empresa de trabajo temporal con autorización administrativa para trabajar en Madrid y Guadalajara. Trebol Ibérica ETT está especializada en poner a disposición personal *técnico* (Operadores de CAD, Delineantes, Projectistas, Ingenieros, Arquitectos, Supervisores de Obra, Calculistas, Topógrafos, etc.). Trebol Ibérica ETT se dirigen a empresas usuarias como Ingenierías y Constructoras.

2.1.5.23. Denbolan Empresa de Trabajo Temporal, S.A. (www.denbolan.com)

Denbolan ETT es una ETT presente en el año 2006 en Vigo, Orense, Gijón, Santander, Valladolid, Zaragoza, Barcelona, Valencia, Madrid, Toledo, Guadalajara y Sevilla. Denbolan ETT pertenece al Grupo Aesi, que tiene Accierta como consultora de RRHH y con ella realiza aquellos procesos de selección demandados por sus clientes que no son cubiertos (por diversas razones) mediante su empresa de trabajo temporal.

Denbolan ETT afirma tener un *servicio integral* con una alta especialización en sectores durante todo el proceso de selección, especificando las siguientes fases: definición del puesto de trabajo y delimitación del perfil idóneo, creación de bolsas de trabajo por sector, por cliente y por perfil profesional, estudio de Currículum Vitae, entrevistas personales, realización de test psicotécnicos, redacción de Informes de aptitud y actitud laboral, comprobación de referencias apartadas por los candidatos, comprobación del nivel de adecuación del perfil obtenido al puesto de trabajo.

2.1.5.24. DPA Financial People ETT S.L. (www.dpaiberica.com)

DPA ETT es una pequeña empresa de trabajo temporal presente en el año 2006 en Barcelona. La relevancia de DPA ETT es que se trata de una empresa especialista en el sector financiero y tecnológico, perteneciente al grupo DPA Flex Group N.V. DPA ETT pone a disposición profesionales de las finanzas y la administración-financiera cuyas aptitudes, conocimiento y experiencia responden exactamente a las necesidades de sus clientes.

2.1.5.25. Gesdem Empresa de Trabajo Temporal, S.L. (www.gesdemETT.com)

Gesdem ETT es una empresa de trabajo temporal *generalista* y presente en el año 2006 en las localidades de Burgos, Miranda, Villarcayo, Aranda, Vitoria, Valladolid.

Como otras muchas ETT de tamaño medio, Gesdem ETT menciona en sus sistemas de trabajo los procedimientos de selección de personal que lleva a cabo.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Gesdem ETT describe cuatro fases en los procesos de selección: selección de Curriculum Vitae en función de los perfiles previamente definidos, aplicación de pruebas o tests específicos según la naturaleza del puesto a cubrir, realización de entrevistas personales y verificación de referencias.

2.1.5.26. Geserv Servicios Empresa de Trabajo Temporal, S.L. (www.grupogeserv.com)

Geserv Servicios ETT es una empresa de trabajo temporal *media* que pertenece al Grupo Geserv (grupo empresarial que ofrece servicios a trabajos auxiliares, realizándolos en República Dominicana, Nicaragua... para multinacionales del sector eléctrico y formas de producción eléctrica: eólica, solar y gas). El trabajo que desarrollaba Geserv Servicios ETT era de empresa de trabajo temporal para las empresas clientes de Grupo Geserv. En agosto de 2006 Geserv Servicios ETT estaba en proceso de desvinculación del Grupo Geserv y ya no enviaban gente al extranjero, habiéndose convertido en una *ETT generalista*.

En sus procesos de selección Geserv Servicios ETT afirma que *se adaptan al cliente*, haciendo por lo general una entrevista y alguna prueba específica (en función a clientes prueba de inglés, de carretilla...).

2.1.5.27. Grup Quatre Selecció ETT, S.L. (www.grupquatre.com)

Grup Quatre Selecció ETT es una pequeña empresa de trabajo temporal sita en el año 2006 en Barcelona, que (como otras ETT pequeñas) remarca la importancia de los procesos de selección como ventaja competitiva en el mercado.

Grup Quatre Selecció ETT informa de las siguientes fases en sus procesos de reclutamiento y selección: 1ª fase, intensa búsqueda de personal a través de distintos medios externos, ya sea anuncios en prensa, Internet, escuelas de formación, etc. 2ª fase, los curriculums así obtenidos se clasifican y seleccionan en base a necesidades urgentes. 3ª fase, Grup Quatre Selecció ETT se pone en contacto telefónico con los candidatos seleccionados los cuales, si están interesados en la oferta, acuden a una hora convenida anteriormente y rellenan una ficha con sus datos personales, formación y experiencia

profesional. La ficha, el currículum y otra documentación que se va adjuntando durante el proceso de selección y contratación constituyen el expediente del trabajador. 4ª fase, los candidatos realizan una entrevista con uno de sus técnicos en selección de personal, el cual confirma todos los datos de la ficha, informa ampliamente al candidato sobre el puesto de trabajo a cubrir, determina las pruebas y/o tests que el candidato deba realizar y estudia aspectos personales como su imagen, capacidad de diálogo, nivel de extroversión, motivación por el trabajo a realizar, etc.

2.1.5.28. Grupompleo (www.grupompleo.com)

Grupompleo ETT es una empresa de trabajo temporal que funciona con el nombre comercial Iruñaempleo para Navarra, Riojempleo para La Rioja y Catalunyempleo para Cataluña. Se trata de una Empresa de trabajo temporal que publicita la presencia de psicólogos entre sus consultores (nuestro consultor tipo es licenciado universitario: psicólogos, economistas...).

Grupompleo ETT informa de las siguientes particularidades en sus procesos de reclutamiento y selección: equipo humano con amplia experiencia y conocimiento del sector, conocimiento del mercado local, una base de datos con más de 25.000 CV, contacto permanente con más de 250 empresas, entre las que se encuentran varias de las compañías más importantes con sede en cada comunidad, sistema informático ágil.

2.1.5.29. Grupo Norte (www.grupo-norte.es)¹⁴

Grupo Norte es un Grupo nacional de servicios integrales (Actualidad Económica, 1998) presente en todo el territorio nacional y con presencia en Chile y Brasil en el año 2007 (Cinco Días, 2007). En el año 2006 Grupo Norte tenía como empresas pertenecientes a su Grupo a Limpisa (empresa de limpieza), Prosintel (empresa de vigilancia y seguridad), Ibérica de Servicios Sociales, Arcal (empresa de gestión documental), Outsourcing Signo, Forsel Grupo Norte ETT y Barna Work ETT. En su proceso de expansión Grupo Norte ha ido desarrollando la actividad de trabajo temporal

¹⁴ Compuesta por *Forsel Grupo Norte* y *Barna Work*

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

y ha comprado empresas de trabajo temporal que le han permitido tener una presencia multiregional. Grupo Norte en el año 2006 tenía dos empresas de trabajo temporal (Grupo Norte, 2006): Forsel Grupo Norte (la ETT desarrollada por Grupo Norte) y Barna ETT (adquirida por Grupo Norte en 2004).

Grupo Norte es ejemplo de aquellas empresas de trabajo temporal *medias* que mencionan los procesos de selección como parte de su actividad, pero sin situarlos en una posición *de relevancia* para el servicio a sus clientes *ponemos a disposición de nuestros clientes los trabajadores más aptos y mejor cualificados, gracias a una labor especializada de formación, selección y gestión*.

Una información a tener en cuenta de los procesos de selección de la ETT Barna Work es que en el año 1999 suministró 113 especialistas rumanos a 14 empresas del metal, abriendo la vía del trabajo temporal en Cataluña a empleados no comunitarios (Gimeno, 1999): el compromiso laboral contaba con permisos de tres, seis o nueve meses de trabajo, que podían prorrogarse si el empleado regresaba quince días a su país y volvía para ser contratado por un plazo de dos años, el salario que percibían alcanzaba las 225.000 pesetas pero el montante neto que percibían era de unas 200.000 pesetas ya que se les deducían los gastos de alquiler en las poblaciones donde trabajan (Barnawork se encargaba del alquiler de los pisos que posteriormente eran compartidos por grupos de cinco o seis rumanos).

2.1.5.30. Ipsoserv Empresa de Trabajo Temporal, S.L. (www.ipsoserv.com)

Ipsoserv ETT es una empresa de trabajo temporal con delegaciones en el año 2006 en Madrid, Barcelona y Valencia que destaca la importancia de sus procesos de selección como ventaja competitiva en el mercado.

Ipsoserv ETT expone las siguientes fases en sus procesos de selección de personal: 1ª fase *captación de candidatos* (recepción de currículum vitae de forma personal o mediante su web, respuesta a los anuncios publicados en prensa y *otros medios*), 2ª fase *evaluación de candidatos* (valoración y clasificación de los CV recibidos, primeras entrevistas, pruebas psicotécnicas y ejercicios de valor predictivo, segunda entrevista, contraste pruebas psicotécnicas), 3ª fase *demandas de servicios* (petición del cliente, perfil del

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

puesto a ocupar, búsqueda en base de datos, selección del candidato, toma de decisión final *en equipo*), 4ª fase *contratación y seguimiento*.

2.1.5.31. Kelly Services Empleo Empresa de Trabajo Temporal, S.L.

(www.kellyservices.es)

Kelly Services Empleo ETT es una empresa de trabajo temporal con diez delegaciones en el año 2006 y que pertenece al Grupo Kelly. Kelly Services, Inc. fue fundada en 1946 por William Russel Kelly, y en 2006 era la 5ª compañía mundial por volumen de facturación en el sector de servicios de Recursos Humanos (Díaz, 2000). Kelly Services está presente en España desde finales de 1996 proporcionando servicios especializados de Recursos Humanos (Trabajo temporal, Consultoría de Selección, Formación y Outsourcing).

Kelly Services Empleo ETT expone como ventaja competitiva el reclutamiento y gestión de sus candidatos, aunque no detalla sus procedimientos ni pruebas de sus procesos de selección: su herramienta de búsqueda y gestión de candidatos es el llamado *Turbo Recruit*, un programa de reclutamiento de candidatos que incluye herramientas de screening¹⁵ muy potentes. El *Turbo Recruit* facilita el proceso de selección en aspectos de organización de entrevistas, comunicaciones con los candidatos, facilita una base de datos global y permite crear una Base de Datos online de fácil acceso para los candidatos que buscan empleo.

Kelly Services creó en 1999 un sistema de búsqueda de empleo a través de la Red. Se trata del programa Kelly Career Network, KCN (Espinete, 1999), un sistema de búsqueda personalizada de empleo a través de Internet. El acceso a KCN se realiza a través de la página web de Kelly Services en España (www.kelly-services.es) o en Estados Unidos (www.kellyservices.com). Permite al usuario de la red registrar sus datos y cotejar automáticamente sus capacidades y las necesidades de las empresas. Los seleccionados para cada puesto de trabajo, reciben por correo electrónico la notificación, también automática, del trabajo conseguido.

¹⁵ Clasificación y *cribado* de candidatos en función de información que han facilitado en su currículum vitae.

2.1.5.32. Labor-3 (www.labor3.com)

Labor-3 ETT fue una empresa de trabajo temporal que en el año 2006 ya no operaba como tal en España. La peculiaridad de Labor-3 ETT fue que se presentaban como una ETT *solidaria* (Expansión 1999d): *la oportunidad de conseguir un puesto de trabajo es, probablemente, una de las mejores maneras de ayudar a los discapacitados a integrarse en la sociedad, pero choca con el alto grado de desconocimiento que tienen los empresarios sobre las posibilidades de las personas que sufren retrasos mentales*, aseguran en Labor-3. Esta firma se ha especializado en los puestos de trabajo para personas con discapacidades mentales. Labor-3 ETT exponía *las personas con un retraso mental sufren un desempleo de 70 %*. *En colaboración con la Asociación pro-personas con deficiencia mental, Labor-3 persigue una contratación indefinida después de un primer contacto empresario-trabajador llevado a cabo tras la contratación indirecta*. Cuenta con técnicos de inserción laboral que ayudan al trabajador a adaptarse a su puesto laboral y le prestan seguimiento y apoyo hasta que finaliza el contrato. Ofrece además, cursos de búsqueda de empleo y prácticas remuneradas en empresas. Labor-3 trabajó en proyectos de la Comunidad Europea para la integración de personal con discapacidades mentales, como el Proyecto Horizonte de la Comunidad Europea tanto para Sevilla (Diario de Sevilla, 1999) como para Madrid (Labor3, 2008).

2.1.5.33. Lester ETT

Lester ETT fue fundada en 1984 por Marian Lester, como empresa de selección de personal administrativo de alta dirección Lester (Actualidad Económica, 1996a). Fue una de las primeras empresas de trabajo temporal que afirmaron haber desarrollado oficinas móviles para atender sus grades cuentas por toda España. Creyf's, ETT, S.A. adquirió Lester ETT quedando como socio único, y en fecha 17 de mayo de 2001 acordó la disolución de esta última sociedad limitada, con cesión global de su activo y pasivo a favor del mencionado socio único (BORME, 2001 mayo 30).

Una de las características esenciales de Lester ETT fueron sus iniciativas en el mundo del reclutamiento y la selección de personal: en 1999 firmó un convenio con

distintas organizaciones sociales no gubernamentales destinado a favorecer la igualdad de oportunidades en la contratación de personas de sectores marginales (La Gaceta de los Negocios, 1999g): Asociación Norte Joven (dirigida a jóvenes que han fracasado en el sistema educativo), Labora (que pertenece a Cáritas y ofrece a todo tipo de grupos marginados socialmente acompañamiento en la búsqueda de empleo, los cursos de formación para la capacitación laboral), Fundación Tomillo (con tres líneas de actuación: Formación y empleo para favorecer el acceso al mercado de trabajo, Pedagogía para la mejora de la educación en las escuelas y que los jóvenes permanezcan en ella y Realización de estudios de economía aplicada) y Empleo y Desarrollo.

2.1.5.34. Mirava Consultores en Recursos Humanos ETT S.L.

(www.miravaconsultores.com)

Mirava Consultores en Recursos Humanos ETT es una pequeña empresa de trabajo temporal de Madrid ejemplo de pequeña consultora de RRHH que desarrolla el área de negocio de trabajo temporal para ofrecer un servicio *más completo* a sus clientes.

2.1.5.35. Pacto Empresa de Trabajo Temporal S.L. (www.pacto.es)

Pacto ETT es una pequeña empresa de trabajo temporal presente en el año 2006 en Barcelona que señala sus procesos de selección como ventaja competitiva en el mercado, realizando una descripción esquemática del mismo: reclutamiento, preselección de CV y evaluación preliminar, inclusión de la candidatura a la base de datos, evaluación de las candidaturas, selección definitiva, presentación de los candidatos a empresa cliente, aceptación del candidato y formación del candidato.

2.1.5.36. Page Personnel, S.A. Empresa de Trabajo Temporal (www.pagepersonnel.es)¹⁶

¹⁶ Antes PAGE INTERIM, S.A. ETT.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Page Personnel ETT es una empresa de trabajo temporal presente en el año 2006 en Barcelona y Madrid, con una metodología muy desarrollada en sus procesos de selección, dado que se benefician del conocimiento práctico del grupo al que pertenecen: Michael Page.

Page Personnel ETT está especializada en las áreas de Contabilidad & Finanzas, Asistentes & Secretarias, Marketing & Administración de Ventas, Comercial, Banca e Informática (Lafraya, 1999). Respecto de sus procesos de selección de personal Page Personnel ETT describe que todos los consultores de Page Personnel han tenido experiencia en el campo en el que hoy seleccionan, son autónomos y responden del proceso global de reclutamiento. Los consultores de Page Personnel captan y analizan las necesidades de los clientes, gestionando y realizando un seguimiento personalizado de toda la misión. Los consultores de Page Personnel seleccionan los posibles candidatos, asesorándoles en todo momento y planteándoles los Proyectos que encajen con su perfil y objetivos.

2.1.5.37. Professional Staff ETT, S.L. (www.professionalstaff.es)

Professional Staff ETT es una empresa de trabajo temporal, presente en el año 2006 en Madrid, Barcelona, Sevilla y Valencia. Professional Staff ETT Pertenece a King's Group, grupo Británico líder en las áreas de Educación, Formación y Recursos Humanos desde 1.969, fecha en que inició su actividad en España fundando el colegio de educación británica King's College. En 1994 King's Group fundó Professional Staff ETT con el objetivo de ampliar su oferta de servicios desde el área de la educación y la formación al área de la gestión de la contratación temporal y la selección de personal. King's Group tiene también la empresa de consultoría *Professional Staff Human Resources*, con la que realizan procesos de reclutamiento y selección, selección de profesionales y mandos intermedios, selección de directivos y selección especializada en el área comercial (Televendedores, Customer Service, Venta de productos y/o servicios, Visitadores médicos, etc.).

La peculiaridad de Professional Staff ETT es su pertenencia a un grupo que, originariamente se dedicaba a la formación. Professional Staff ETT no publicita sus procesos de selección de personal.

2.1.5.38. Selección Selectiva Empresa de Trabajo Temporal, SL.¹⁷

Selección Selectiva ETT es una empresa de trabajo temporal presente en el año 2006 en Barcelona y Madrid que da una gran importancia a sus procesos de selección (a nivel de consultoras de selección de personal avanzadas) y sus desarrollos informáticos. Selección Selectiva ETT expone su concepción de *selección al segundo*: entrevista *técnica filmada*, información del proceso de selección *en tiempo real*, currículum vitae parametrizado, pruebas psicométricas y de conocimiento, valoración del candidato al perfil solicitado. Selección Selectiva ETT realiza la información del desarrollo en temas informáticos y de comunicación, como su *información al minuto*: trabajadores activos, datos administrativos, facturación prevista, consulta de tarifas, convenios colectivos, formatos en PDF.

2.1.5.39. Select (www.selectETT.es)

Select ETT es una importante empresa de trabajo temporal presente en el año 2006 en casi todo el territorio nacional (en 25 provincias, excepto en Cantabria, La Rioja, Castilla – La Mancha y Extremadura). Select ETT desarrolla su actividad como Empresa de Trabajo Temporal dentro del sector servicios de personal desde 1980, momento en que fue creada en el Reino Unido.

Como otras importantes ETT Select ETT ha adquirido otras empresas para conseguir cuota de mercado o especialización en sus servicios; ejemplos de estas adquisiciones son la australiana Peakman Stillwill & Associates o la americana Alan R. Stone, dedicada al suministro de personal jurídico en EEUU (Cataluña Económica, 1998). Select ETT se ha especializado en diversos sectores procurando adecuarse a las necesidades del mercado, iniciando esta especialización en el año 1998 al potenciar su actividad en el sector de la sanidad (El Periódico, 1998d). En el año 2006 tenía como divisiones especializadas Select Pro división especializada en profesionales de las áreas

¹⁷ Antes CUZCO EMPLEO ETT, S.L.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

jurídicas, financiera y de seguros, Select Meeting especializada en azafatas y congresos, Select Tel especializada en telemarketing, Select banca y cajas especializada en bancos y cajas, Select Tur especializada en Hostelería y Turismo, Select Audio especializada en audiovisuales, Select Com especializada en informática, Select Salud especializada en la salud. Select ETT ha desarrollado la empresa de consultoría *Human Solutions* (www.humansolutions.es) con la que da servicio a procesos de selección y otros procesos del área de los Recursos Humanos (reclutamiento, *selección tradicional*, selección por competencias, assessment center y Head hunting).

Select ha mostrado un elevado interés por exponer los sistemas de selección de colaboradores. En el año 1998 incorporó a sus sistemas de trabajo el *Método QUIZ* (Gómez, 1998), un novedoso método que se incorpora al sistema de selección y banco de datos de la empresa de trabajo temporal y que permite evaluar los conocimientos de los candidatos a un determinado puesto de trabajo. Se trata de un método que permite evaluar el *test de secretariado y de software* con la mayor agilidad y un alto índice de seguridad.

Select expone su esquema de proceso de selección en su página web www.selectETT.es (Figura 2.2).

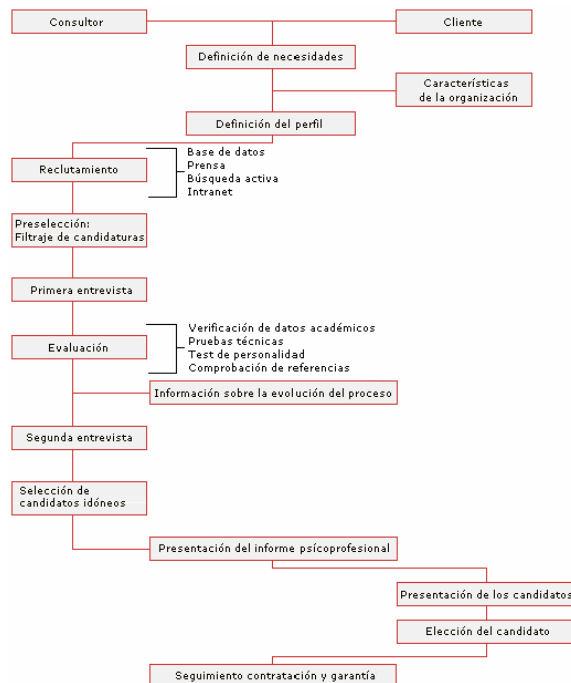


Figura 2.2: esquema de proceso de selección Select ETT.

Fuente: www.selectETT.es

2.1.5.40. Serpusa Coop. V. Ltda. ETT

La particularidad que hace a Serpusa Coop. V. Ltda ETT relevante para esta revisión es ser una de las ETT cooperativas existentes en el mercado de ETT en 2006. Serpusa Coop. V. Ltda ETT es una pequeña ETT de Valencia que hace cooperativistas a los trabajadores que pone a disposición. Su mercado objetivo es el metal.

Serpusa Coop. V. Ltda ETT no expone sistemas procedimentados en sus procesos de selección, afirmando adecuarse al cliente en cada puesta a disposición.

2.1.5.41. Sherco Staff Hotel ETT S.L. (www.shercott.com)

Sherco Staff Hotel ETT es una pequeña empresa de trabajo temporal de Madrid especializada en el sector de la hostelería y el hospedaje.

La particularidad de los procesos de selección de Sherco Staff Hotel ETT es que sus *coordinadores de selección* y asistentes en la incorporación al trabajo son personas que conocen fielmente las necesidades de los clientes ya que muchos de ellos han sido profesores de hostelería, maître, gobernantas, gerentes de hostelería, durante largos años (Sherco, 2008). Sherco Staff Hotel ETT prioriza el conocimiento del sector al conocimiento de las técnicas de selección (como podría ser entrevistas, test psicotécnicos, pruebas situacionales...).

2.1.5.42. Synergie T.T. Empresa de Trabajo Temporal, S.A. (www.synergie-ETT.com)¹⁸

Synergie ETT es una importante empresa de trabajo temporal que en el año 2006 tenía 34 agencias en el territorio nacional (Vizcaya, Navarra, Zaragoza, Barcelona, Gerona, Valladolid, Madrid y Valencia). Synergie ETT pertenece al Grupo Synergie

¹⁸ Antes AK.BIS España ETT, S.L.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

(grupo francés de gestión de recursos humanos en Europa con más de 350 agencias en España, Francia, Italia, Bélgica, Portugal, Luxemburgo, República Checa, Eslovaquia y Canadá).

Synergie ETT afirma, como exponente de la calidad de sus procesos, que sus responsables de reclutamiento son psicólogos.

2.1.5.43. Telemarktel ETT S.L. (www.marktel.net)

Telemarktel ETT es una empresa de trabajo temporal de Madrid, perteneciente al Grupo Marktel (empresa líder en el sector del telemarketing) que abarca perfiles administrativos y técnicos. Grupo Marktel está formado por Marktel Servicios de Marketing Telefónico, S.A., Marktel Teleservicios, Telemarktel ETT, Centro Especial de Telemarketing y Eider 2000, S.A. Grupo Marktel ofrece un servicio global atendiendo las necesidades de la empresa para las actividades de Marketing Telefónico y para realizar trabajos más específicos derivados de la relación de la empresa con el cliente. Telemarktel ETT está dirigida al sector del telemarketing, aunque también ponen a disposición trabajadores de perfiles administrativos (teleoperadores, gestores de banca telefónica, tramitadores de siniestros, televendedores, etc.).

Los procesos de selección de Telemarktel ETT se adecuan a sus clientes, aunque están especializados en realizar procesos de selección *por competencias* (Grupo Marktel, que es su cliente *interno*, demanda procesos de selección por competencias y esto ha hecho que hayan desarrollado este sistema de selección en sus procesos).

2.1.5.44. Terra Fecundis, ETT, S.L. (www.terrafecundis.com)

Terra Fecundis ETT es una empresa de trabajo temporal de Murcia especialista en el sector agrario. La relevancia de Terra Fecundis ETT en esta revisión a las ETT con procesos de selección relevantes en España viene dada porque Terra Fecundis ETT tiene clientes en Francia y envían a este país los trabajadores puestos a disposición en una actividad transnacional (proceso de selección dirigido a la puesta a disposición en Francia, haciendo énfasis en la gestión documental de la selección).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Para Terra Fecundis ETT la selección de personal es necesariamente un proceso cuidadoso donde se procede mediante una entrevista a comprobar las aptitudes del posible trabajador. Dado que muchos de sus procesos de selección están dirigidos a la puesta a disposición en Francia, Terra Fecundis ETT hace una revisión completa a toda la documentación que se va a exigir (2ª tarjeta de residencia, pasaporte *en vigor*...). Los profesionales de Terra Fecundis ETT afirman disponer de una plantilla limitada, permanente y multidisciplinar capaz de realizar trabajos concretos y de gran calidad, dado que las relaciones laborales en el extranjero tienen una duración elevada.

2.1.5.45. Tutor RRHH (www.tutor-rrhh.com) / Crit Interim España

Tutor RRHH ETT es una empresa de trabajo temporal que se formó en el año 1993 en Cataluña. En sus inicios, Tutor RRHH ETT adquirió gran prestigio en el corredor industrial del Baix Llobregat y del Vallés (Actualidad Económica, 1996b). En 2006 Tutor ETT tenía una expansión muy centrada en la zona oriental de España y también presencia en importantes ciudades de del territorio nacional: Barcelona, Lleida, Asturias, Coruña, Madrid, Sevilla, Valencia y Zaragoza. Como otras empresas de trabajo temporal Tutor RRHH ETT también ha creado divisiones especializadas que completan el servicio de puesta a disposición para sus clientes, como su empresa de selección Search & Consulting o la empresa especializada en la búsqueda y selección de azafatas de congresos y promotoras Tutor Promociones y Marketing. En mayo de 2006 Crit Interim España, filial del grupo francés Crit adquirió el 100% de las acciones del grupo español Barloin y de sus filiales Tutor RRHH ETT y Tutor Search. Posteriormente este grupo adquirió el 100% de las acciones del grupo español Addenda y de sus filiales Clave Consulting y Auxiple, para llegar a tener en España una red de 37 agencias (Tutor-rrhh, 2006).

Tutor RRHH ETT se ha destacado por la pormenorizada exposición de sus procesos de selección detallando los siguientes pasos: definición del puesto de trabajo, reclutamiento de candidatos acudiendo a las fuentes consideradas las más acertadas, selección aplicando pruebas varias (psicólogos, baterías de test, análisis de cv...). Un equipo de psicólogos expertos en el sector analiza, para su posterior formación, los perfiles de cada uno de los candidatos. Un nuevo concepto de selección, orientado a

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

motivar a los buenos profesionales a aceptar nuestras ofertas de empleo, es el origen de nuestro Centro de Puestos Especializados (C.P.E.), presentación de informes *pre-laborales* y coordinación con el cliente del plan de acogida (Tutor-rrhh, 2006). Tutor afirma disponer de un número de psicólogos especializados muy por encima de la media de cualquier otra empresa de Trabajo Temporal.

2.1.5.46. Unique Interim Empresa de Trabajo Temporal, S.A. (www.unique.es)¹⁹

Unique Interim ETT es una importante empresa de trabajo temporal que en el año 2006 contaba con 30 delegaciones y estaba presente en Barcelona, Guadalajara, Huelva, Madrid, Málaga, Navarra, Sevilla, Tarragona y Valencia. Unique Interim ETT pertenece a USG People, multinacional especializada en la puesta a disposición de recursos humanos en el mercado laboral flexible con más de 200 oficinas repartidas entre diferentes países europeos como España, Bélgica, Holanda y Alemania.

Unique Interim ETT expone como factor importante y competitivo para el sector la calidad de sus procesos de selección. Unique Interim ETT resalta la importancia de tener en cuenta tanto las necesidades de sus clientes como las aspiraciones de los candidatos *detallada selección teniendo en cuenta las necesidades de nuestros clientes, pero también las aspiraciones de cada candidato*. Los profesionales de Unique Interim ETT cuentan con un sistema propio de selección, que partiendo del conocimiento de la personalidad de la empresa cliente, comienza con entrevistas presenciales a los candidatos y continúa con las pruebas técnicas adecuadas para garantizar la correcta función a desempeñar. En el año 2006 Unique se publicita como empresa de trabajo temporal que trabajan con profesionales directivos para sus empresas clientes; según explica Gina Opdebeeck, directora general para España UNIQUE es una ETT muy especializada que ofrece a sus clientes desde un director financiero hasta un ingeniero técnico; el 80% con perfiles muy cualificados (El Periódico de Aragón 2006).

¹⁹ Antes Entidad de Colaboración Administrativa Empresa de Trabajo Temporal, S.A. (ECATEMP)

2.1.5.47. V2 Gestión de Empleo Temporal, Empresa de Trabajo Temporal, S.A.

Unipersonal (www.v2ETT.com)

V2 Gestión de Empleo Temporal ETT es una empresa de trabajo temporal con delegaciones en el año 2006 en Oviedo, Santander, Bilbao, Zaragoza, Barcelona, Valladolid, Madrid, Valencia, Sevilla, Málaga y Granada. V2 Gestión de Empleo Temporal ETT pertenece al Grupo Avensis (Grupo de Servicios Integrales a Empresas perteneciente a ONCE). La entrada de la ONCE en el mundo empresarial a partir de 1986, pretende impulsar la presencia de la Organización en la actividad económica mediante la participación y gestión de empresas rentables que generen empleo y que contribuyan, directa o indirectamente, a la integración de ciegos y deficientes visuales en particular y otros discapacitados en general, en un mercado laboral cada vez más exigente. La relevancia de V2 Gestión de Empleo Temporal ETT respecto del mercado de las empresas de trabajo temporal radica en su pertenencia al Grupo ONCE, grupo que ya en el año 1998 empleaba a 10.500 personas, de las que el 15 % eran minusválidos (Cinco días, 1998).

2.1.6. Patronales de las Empresas de trabajo temporal en España

Hasta el año 2007 ha habido en España hasta catorce organizaciones empresariales de Empresas de Trabajo Temporal: ACETT, AETT, AETTCA, AGETT, ANNET, ASETT, CIETT, FEDETT, GEESTA, SINDETT, UETT y las Asociaciones Provinciales de Empresas de Trabajo Temporal (Murcia, Castellón y Alicante). La presente revisión describe el desarrollo y la contribución de cada una de estas organizaciones al desarrollo del sector de las empresas de trabajo temporal en España.

La Confederación Internacional de Empresas de Trabajo Temporal (CIETT) es la organización de empresas de trabajo temporal a nivel mundial fundada el 17 de mayo de 1967. La primera patronal de empresas de trabajo temporal que se constituyó en España fue GEESTA (1985). Debido a discrepancias en la firma del Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal surgió ANETT, compuesta por empresas pertenecientes a GEESTA. En 1996 ANETT decidió disolverse y se fundó UETT,

integrada por las empresas que componían ANETT más otras empresas de trabajo temporal. En marzo del año 1998 las dos patronales que representaban a las grandes compañías nacionales (GEESTA y UETT) se unieron en una sola entidad: la Asociación Estatal de Empresas de Trabajo Temporal AETT. El 14 de octubre de 1999 surgió AGETT con el objeto de agrupar las llamadas grandes empresas de trabajo temporal. Paralelamente a la creación y fusión de patronales de *grandes ETT*, en octubre de 1993 se había fundado FEDETT, que aglutinaba gran parte de las pequeñas y medianas empresas de trabajo temporal. La Asociación Catalana d'Empreses de Treball Temporal ACETT se constituyó en el año 1996; y en 1997 algunas de las ETT pertenecientes a ACETT crearon la Asociación de Empresas de Trabajo Temporal Catalanas AETTCA. En el año 2001 aprobó sus estatutos la Asociación de Sectorial de Empresas de Trabajo Temporal (ASETT), que funcionó especialmente a nivel regional en el área de la Comunidad Valenciana. En ámbitos provinciales se encuentran la murciana ATTESUR desde el año 2002, la Asociación Provincial de Empresas de Trabajo Temporal de Castellón y la Asociación Provincial de Empresas de Trabajo Temporal de Alicante.

Mención especial merece la fundación SINDETT, que no es una patronal sino una fundación laboral promovida por la iniciativa conjunta de las patronales y sindicatos con el objetivo de fomentar y desarrollar los servicios de las empresas de trabajo temporal y mejorar las condiciones de los trabajadores.

2.1.6.1. ACETT. Associació Catalana d'Empreses de Treball Temporal

La Asociación Catalana d'Empreses de Treball Temporal se constituyó en el año 1996 debido a la apremiante necesidad que tenían las empresas de trabajo temporal catalanas de tener un interlocutor frente a las autoridades laborales y sindicatos autonómicos (Milesi, 1996). Cuando ACETT nació era la única patronal autonómica de España. En el año 2001 englobaba hasta 24 empresas de las 139 existentes en ese año en Cataluña (Pérez, 2001), y en el año 2006 seguía siendo la patronal catalana que más empresas tenía asociadas.

ACETT ha tenido gran relevancia en el desarrollo del sector de las ETT en España. Sirva como dato señalar que ha estado presente en la Comisión Paritaria de los cuatro

convenios colectivos catalanes del sector de Empresas de Trabajo Temporal. ACETT es una de las patronales con mayor influencia en el año 2006 en el sector incluso a nivel nacional, habiendo estado presente en la comisión paritaria del III CC Estatal de Empresas de Trabajo Temporal. ACETT también ha tenido desavenencias al defender sus planteamientos en el sector, habiendo sido una de las más relevantes cuando los conflictos entre las asociaciones patronales hicieron salir de AETT a Manpower y sin embargo seguir perteneciendo a ACETT (Cinco Días, 1999c).

2.1.6.2. AETT. Asociación Estatal de ETT (www.aett.es)

En marzo del año 1998 las dos patronales que representaban a las grandes compañías ETT nacionales (GEESTA y UETT) se unieron en una sola entidad, la Asociación Estatal de Empresas de Trabajo Temporal, AETT (Mur, 1998a), que aglutinaba 160 ETT y representaba alrededor del 70 % del negocio del trabajo temporal (Mur, 1998b). En el año 1999, la que había sido desde el inicio su presidenta, Mamen Mur (presidenta a su vez de la ETT Manpower) presentó su dimisión y su salida de la patronal por discrepancias con miembros de la junta directiva de AETT en el momento en el que se había aprobado una nueva Ley que regulaba la igualdad salarial entre los trabajadores puestos a disposición y los de la empresa usuaria. Específicamente Manpower comunicó que no estaba de acuerdo con la actitud de la ETT Adecco, porque afirmaba que trataba de confundir a las empresas al comunicarles que los contratos firmados antes del 7 de agosto, día que entra en vigor la nueva ley, no se verán afectados por la misma. La nueva normativa impone la equiparación salarial de los trabajadores de las ETT con los de las empresas usuarias (Rosado, 1999). Por su parte, otros miembros de la patronal AETT habían mostrado su discrepancia con la equiparación salarial que regulaba la Ley 29/1999 entre trabajadores puestos a disposición y trabajadores de la empresa usuaria: La patronal AETT consideró que la mayor parte de las empresas españolas no tenían convenio propio, sino que se regían por el del sector y que si el salario fuera el de la usuaria, la ETT tendría que discriminar entre sus empleados según les enviase a prestar servicios en una empresa que pagaría más que otras (La Provincia, 1999).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En el año 2001 AETT era una patronal que representaba a unas 100 pequeñas y medianas empresas (Pérez, 2001), en el año 2008 había decrementado hasta 80 empresas de trabajo temporal (AETT, 2008). AETT es una de las patronales que ha tenido mayor influencia en el sector, habiendo estado presente en la comisión paritaria del III CC Estatal de Empresas de Trabajo Temporal y en la del IV Convenio Colectivo Catalán de empresas de trabajo temporal.

2.1.6.3. AETTCA. Asociación de Empresas de Trabajo Temporal Catalanas

AETTCA se creó en el año 1997 con las mismas premisas que ACETT: la apremiante necesidad que tenían las empresas de trabajo temporal catalanas de tener un interlocutor frente a las autoridades laborales y sindicatos autonómicos, pero optó por *descolgarse* de ACETT en aras de una supuesta *mayor velocidad* (Milesi, 1996).

En las negociaciones del primer Convenio Colectivo Catalán de empresas de trabajo temporal la patronal AETTCA, con su presidente Paúl Van der Voort a la cabeza, optó por querer diferenciarse del resto de asociaciones empresariales, llegándose a la situación de que se redactasen dos convenios: tres patronales de ámbito nacional (UETT, GEESTA y ACETT) firmaron un documento y la catalana AETTCA suscribió otro diferente, firmado el 10 de abril. La disputa llegó a tal extremo que las patronales nacionales (GEESTA y UETT) iniciaron acciones legales contra los líderes sindicales de UGT y CCOO, dado que dirigentes de ambos sindicatos habían enviado una carta a todas las empresas de trabajo temporal catalanas en la que se les comunicaba que, si no se acogían al convenio de la comunidad, no podrían trabajar en Cataluña, siendo percibido este comportamiento como *una coacción* (Ocupación Total, 1997g). Por su parte Paúl Van der Voort (1997), presidente de AETTCA, afirmó que el motivo real para no apoyar el convenio es político, no financiero, que no quieren que el control salga de Madrid (Cinco Días, 1997b), y que las ETT que operamos exclusivamente en Catalunya tenemos una realidad laboral diferente, por ello sabemos que los sindicatos han hecho campañas durísimas contra las ETT y que se llega a la pax social pactando con ellos.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

AETTCA ha estado presente en las Comisiones Paritarias del Primer, segundo y tercer Convenios Colectivos Catalanes de Trabajo Temporal. Sin embargo cabe señalar que no estuvo presente en la Comisión Paritaria del IV CC Catalán de ETT.

2.1.6.4. AGETT. Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal (www.aget.com)

La Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal (AGETT) nació el 14 de diciembre de 1999 con el objetivo de agrupar a las grandes compañías de trabajo temporal, defender los intereses de este colectivo y potenciar el correcto desarrollo de este mercado de trabajo (AGETT, 2006b). AGETT se formó por las siete compañías más grandes del sector (a excepción de Manpower): Adecco, Vedior Laborman, Alta Gestión, People, Umamo, Flexiplan y Randstad. Las siete compañías que formaron Agett concentraban alrededor del 75 % de la facturación del sector en España (La Gaceta de los Negocios, 1999h) y el 60% de los contratos de puesta a disposición (Pérez, 2001). El motivo que les impulsó a la creación de una nueva sociedad fue, según indicó el presidente de la misma, José Ramón Caso el no sentirnos representados por AETT, la asociación puede defender mejor los puntos de vista de unas empresas que suponen el sesenta por ciento de la facturación del sector: en Aett había una desproporción entre la representación en los Estatutos y el peso específico de las empresas (Expansión, 1999d).

AGETT ha ido admitiendo nuevas empresas en su asociación, aceptando como miembros de esta patronal a las *filiales* de las empresas integrantes de AGETT: Business Connection and Services Europ, Projob Corporation, Vedior Trabajo Temporal, Skillbase, Horecca, Accountants y Olsten (El Diario de Ávila, 2000). Además ha habido fusiones y adquisiciones que han hecho que en el año 2008 fueran 6 las empresas asociadas: Adecco, Alta Gestión (que ya pertenecía a Adecco), Flexiplan, Laborman, Randstad y Start-People.

AGETT ha sido una de las patronales con mayor influencia en el sector, habiendo estado presente en la comisión paritaria del III Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal y en la del IV Convenio Colectivo Catalán de empresas de trabajo temporal.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

AGETT ha tenido múltiples iniciativas para mejorar la imagen de las empresas de trabajo temporal, su función dentro de la sociedad y para estudiar el mercado laboral. Ejemplo de estas iniciativas son: la creación entre la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla y AGETT de una Cátedra para el estudio de las ETT y su relación con la inserción laboral de la mujer *empresas de trabajo temporal e inserción de la mujer en el mercado laboral*, dirigida por el Dr. Ramón Valle Cabrera; la generación de informes anuales del Mercado Laboral; la creación de la *Cátedra AGETT* con la Universidad de Salamanca: empresas de trabajo temporal y trayectoria laboral, que dirige el Dr. Miguel Ángel Malo; la creación de la Cátedra AGETT con la Universidad Carlos III de Madrid *empresas de trabajo temporal y salida del desempleo*, dirigida por el Dr. Fernando Muñoz Bullón; el Convenio AGETT con la Universidad Rey Juan Carlos por el que se realizó el *Estudio de satisfacción de los trabajadores cedidos*, dirigido por el Dr. Carlos M^a. de Alcover (AGETT, 2007).

2.1.6.5. ANNET

ANNET fue una patronal que surgió después de la firma del I Convenio Colectivo sectorial de empresas de trabajo temporal, promovida por la discrepancia de una serie de socios de GEESTA con determinados aspectos del Convenio Colectivo (Milesi, 1996). La empresa de trabajo temporal ECCO fue una de sus empresas fundadoras, que no quiso firmar el Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal por su disconformidad con las tablas salariales aunque las tablas del convenio eran bajas, estas tenían remuneraciones superiores a las establecidas por los convenios particulares firmados por media docena de ETT (Jurado, 1994). En el año 1996 ANETT, que representaba a ECCO, Temps y People decidió disolverse. Las empresas que habían pertenecido a ANNET se asociaron con Adia, Laborman y Manpower para crear una nueva patronal consolidando posturas: UETT unión de empresas de trabajo temporal (Noriega, 1996).

ANNET no llegó a firmar ningún Convenio Colectivo, aunque estuvo en la comisión paritaria del Primer Convenio Colectivo Catalán en junio 1996, pero cuando

llegó la firma del convenio catalán esta patronal ya se había *reconvertido* en UETT, que fue quién firmó el convenio.

2.1.6.6. ASETT. Asociación Sectorial de Empresas de Trabajo Temporal

La Asociación de Sectorial de Empresas de Trabajo Temporal ASETT ha sido una patronal que apenas ha tenido incidencia en el desarrollo del sector de las empresas de trabajo temporal. Su ámbito territorial es nacional tal y como determinan sus estatutos aprobados en el año 2001, aunque inicialmente fue una patronal muy vinculada a la Comunidad Valenciana. ASETT mostró una posición positiva respecto de la regulación legal del sector, llegando a afirmar que la convergencia salarial ya la aplicaban en el 90% de sus empresas antes de su regulación con la Ley 29/1999 o que el 35% de sus trabajadores puestos a disposición conseguían un empleo estable en sus empresas usuarias (Carrasco, 1999).

2.1.6.7. Asociaciones Provinciales de Empresas de Trabajo Temporal: Murcia, Castellón y Alicante

ATTESUR (www.attesur.com) es una Organización Empresarial que representa y defiende los intereses profesionales de las Empresas de Trabajo Temporal en la Región de Murcia desde su constitución en el año 2002. Su nacimiento responde a la inquietud de este colectivo empresarial por unificar la voz que represente y vele por sus intereses y preocupaciones, sentando así las bases para conseguir un mercado laboral más ordenado en lo que respecta al ámbito de los Recursos Humanos y potenciar al mismo tiempo, el desarrollo empresarial de sus empresas miembro. En el año 2006 Attesur agrupaba una decena de empresas regionales (La Verdad, 2006b).

En Castellón la Asociación Provincial de Empresas de Trabajo Temporal estudia el mercado de trabajo y defiende los intereses de las ETT presentes en la provincia. Uno de los problemas fundamentales del mercado laboral castellonense es la gran cantidad de trabajadores que *importa* de otras provincias, consiguiendo que parte de esta fuerza de

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

trabajo se quede a residir de forma permanente en la provincia: según el presidente de la Asociación Provincial de Empresas de Trabajo Temporal, D. Emilio Pin la gente se ha asentado aquí ya no dan su domicilio de origen, sino el de su residencia actual, por lo que han dejado de contabilizarse como foráneos (Náger, 2006).

En Alicante la Asociación Provincial de Empresas de Trabajo Temporal de Alicante, perteneciente a COEPA (Confederación Empresarial de la Provincia de Alicante), defiende los derechos de sus asociados (COEPA, 2008).

2.1.6.8. CIETT. Confederación Internacional de Empresas de Trabajo Temporal. Confederation of Temporary Work Businesses (www.ciett.org)

CIETT es la organización de empresas de trabajo temporal a nivel mundial fundada el 17 de mayo de 1967 en París. El principal objetivo de CIETT es buscar un mayor reconocimiento de la contribución que realizan las empresas de trabajo temporal en relación a la creación de empleo, la integración de los trabajadores en el mercado de trabajo y el crecimiento económico. En el año 1971 CIETT adoptó un *Código de Prácticas* diseñado para proteger los intereses de tanto los trabajadores temporales como los clientes; código que los miembros de CIETT se comprometen a cumplir. Determinadas ETT que trabajan en España pertenecen a Euro-CIETT, que es la Confederación Europea de Agencias de Empleo Privadas (confederación europea de CIETT). Euro-CIETT es reconocida por la Comisión Europea como agente consultivo para sus procesos de planteamiento, diálogo y negociación.

En el año 1996 CIETT integraba empresas de trabajo temporal de 26 países, y en 1997 tenía previsto incorporar empresas de 10 países más, especialmente iberoamericanos (Negocios, 1996b). En el año 2006 CIETT representa las patronales nacionales de 30 países en el mundo y las 6 compañías más grandes del sector a nivel mundial.

2.1.6.9. FEDETT. Federación de empresas de trabajo temporal (www.fedett.com)

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

FEDETT es una patronal de empresas de trabajo temporal constituida en octubre de 1993 (Capital Humano, 1994a) que se define como representante de los intereses de las pequeñas y medianas empresas de trabajo temporal (Milesi, 1996). Según Mercedes Moreno (secretaria de FEDETT) FEDETT se creó porque las pequeñas y medianas empresas empezaron a plantearse si GEESTA defendía sus intereses, llegando a la conclusión que debían crear una patronal propia (Negocios, 1995b). FEDETT establece en sus estatutos el principio democrático de *una empresa un voto* independientemente de la dimensión, de la capacidad económica o de la posición en el mercado de cada empresa. La expresión abierta y respetuosa de las voluntades de sus asociados tiene el único fin de trabajar individual y colectivamente por el Sector de las Empresas de Trabajo Temporal (Fedett, 2007). FEDETT impugnó el II Convenio Colectivo de Empresas de Trabajo Temporal por, entre otros motivos, plantear un proceso de equiparación salarial con la retribución de los trabajadores de las empresas usuarias, debido a que no estaban de acuerdo con los métodos para llevar a cabo la equiparación salarial: la aplicación del mismo conllevaba unos costes que muchas empresas no podían sufragar (reducción a 1.775 horas máximas de trabajo, comisiones de seguimiento financiadas íntegramente por las patronales y aumento de los gastos de formación) y además con el nuevo convenio el sueldo de un trabajador podía variar de forma alarmante en función de la empresa para la que trabajase, aunque siempre desempeñase el mismo empleo (Romero, 1997). Otra de las reivindicaciones de FEDETT en sus inicios fue la protesta ante la elevada cuantía económica que había que depositar como fianza económica para constituirse como empresa de trabajo temporal (Zapata, 1994), dado que discrimina a este tipo de empresas frente al resto (los sueldos de los trabajadores están asegurados gracias al FOGASA): la patronal AETT había propuesto aumentar el aval exigido a las ETT para poder desarrollar su actividad, lo que FEDETT interpretó como una propuesta que haría desaparecer muchas de las pequeñas y medianas compañías del sector (La Gaceta de los Negocios, 1999i).

FEDETT es una patronal con gran influencia en el sector a nivel nacional, habiendo estado presente en la comisión paritaria del III CC Estatal de Empresas de Trabajo Temporal.

2.1.6.10. GEESTA

GEESTA es una patronal de empresas de trabajo temporal constituida en 1985 (Capital Humano, 1994a), miembro de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales CEOE y de la Confederación Internacional de Empresas de Trabajo Temporal CIETT (Pérez, 1995). Según Montserrat Mairal, presidenta de GEESTA en 1995, GEESTA propone contribuir a la erradicación de las prácticas irregulares y a la competencia desleal, además de prestar los correspondientes servicios a sus asociados: los principales retos de este sector emergente son erradicar el intrusismo y la piratería, cumplir con las normas, cuidar más la calidad y no centrarse en quitarse los clientes con una guerra disparatada de precios (Pérez, 1995).

En el año 1995 GEESTA aglutinaba las empresas más grandes y multinacionales del sector (60 de las 109 ETT existentes). Sin embargo GEESTA sufrió la salida de su patronal de la empresa de trabajo temporal más grande en ese momento de España: ECCO, que decidió salirse de GEESTA por no estar de acuerdo con determinados aspectos del convenio colectivo que se estaba negociando, promoviendo una tercera patronal *ANNET* (Fierro, 1996). En marzo del año 1998 GEESTA se unió a UETT (las otra patronal que representaba a las grandes compañías nacionales) para formar la Asociación Estatal de Empresas de Trabajo Temporal, AETT (Martín, 1998).

2.1.6.11. Fundación SINDETT (www.sindett.es).

La fundación SINDETT no es una patronal, sino una fundación laboral promovida por la iniciativa conjunta de las patronales y sindicatos con el objetivo de fomentar y desarrollar los servicios de las empresas de trabajo temporal y mejorar las condiciones de los trabajadores. La Fundación contó como miembros fundadores a la Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal (AGETT), la Asociación Catalana de Empresas de Trabajo Temporal (ACETT), la Asociación Estatal de Empresas de Trabajo Temporal (FEDETT), la Federación de Servicios Financieros y Administrativos (COMFIA) de CC.OO. y la Federación de Servicios (FES) de UGT. Con una dotación inicial de 6.000 euros, la Fundación SINDETT tenía como objeto el seguimiento, protección y desarrollo

de la actividad de las ETT's y de sus trabajadores. Asimismo, debe desarrollar acciones de formación, estudio y promoción con el fin de lograr una mayor empleabilidad de los trabajadores y colaborar con las Administraciones Públicas y entidades privadas en programas de empleo. Esta iniciativa comenzó a gestarse a finales de 2000, con motivo de la firma del III Convenio Estatal de Empresas de Trabajo Temporal, y en opinión de los representantes de AGETT era una prueba de que las relaciones entre los agentes sociales implicados en el sector se producen *en un entorno de plena normalidad*. La Fundación SINDETT tiene como misión la mejora en la calidad del empleo en España, objetivo que comparten las patronales más representativas y los sindicatos con mayor presencia en el sector de las Empresas de Trabajo Temporal, fundadores de SINDETT y que se inscribe en el marco de la Estrategia Europea de Empleo (Sindett, 2006).

La Fundación SINDETT ha sido concebida como punto de encuentro y lugar de construcción colectiva de iniciativas encaminadas a generar más y mejor empleo en el seno de la sociedad española, en sintonía con los objetivos establecidos en la Estrategia Europea de Empleo. Fruto de este objetivo de *punto de encuentro* organizó en el mes de abril de 2006 en Valencia el Primer Congreso sobre el Trabajo Temporal en España, que bajo el lema *Juntos por la Calidad del Empleo*, y que sirvió para que empresarios, sindicatos, políticos y otros agentes del mercado laboral pudieran poner en común ideas y propuestas en torno a la cuestión clave de la gestión profesional de la temporalidad.

En el año 2008 se escindieron de Sindett Adecco, Alta Gestión, Flexiplan, Laborman, Randstad, Sesa Start y AGETT, creando la Fundación Aempleo, que procedieron a inscribir en el Registro de Fundaciones Asistenciales mediante la Orden ESD/3916/2008, de 12 de diciembre (BOE nº 10, del lunes 12 de enero de 2009) *La Fundación tiene por objeto la realización del fin fundacional consistente en contribuir al desarrollo, mejora, protección, asistencia social, asesoramiento y formación de los trabajadores mejorando sus condiciones laborales, su seguridad y salud en el trabajo y su cualificación profesional; la recolocación de trabajadores y la promoción del acceso a un empleo a los trabajadores desempleados; la inserción o reinserción en el mercado laboral de colectivos con dificultades de acceso al mercado de trabajo.*

2.1.6.12. UETT. Unión de Empresas de Trabajo Temporal

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

UETT se fundó el 19 de septiembre de 1996 y contaba inicialmente con cuatro miembros: Adecco, Laborman, Flexiplan, Umano o People (Rosell, 1997). Su fundación vino promovida porque en 1996 ANETT decidió disolverse, aunándose sus integrantes con Adia, Laborman y Manpower para crear una nueva patronal consolidando posturas contando con la fuerza de importantes empresas de trabajo temporal (Noriega, 1996). UETT llegó a tener 21 empresas afiliadas, que representaban el 70% de la facturación del sector (Polo, 1997). En marzo del año 1998 UETT se unió a GEESTA (la otra patronal que representaba a las grandes compañías nacionales) para formar la Asociación Estatal de Empresas de Trabajo Temporal AETT (Mur, 1998a).

2.2. Desarrollo legal de las empresas de trabajo temporal.

2.2.1. Leyes y Decretos.

2.2.1.1. Antecedentes en el desarrollo legal de las ETT.

2.2.1.1.1. Antecedentes externos a España al desarrollo legal de las Empresas de Trabajo Temporal

2.2.1.1.1.1. Introducción

Fuera de España han habido factores y legislaciones antecedentes al desarrollo del mercado de las empresas de trabajo temporal que han influido sobre su legalización y su posterior regulación.

Durante mucho tiempo el sector de las empresas de trabajo temporal fue un sector falto de regulación específica, siendo de aplicación las normas generales del derecho del trabajo. La primera ley sobre este tema fue promulgada en los Países Bajos en 1965, norma que sirvió de referencia al resto de los ordenamientos europeos (Godino y Sagardoy, 1998). Las regulaciones iniciales que se fueron dando en este sector se acordaron en convenios colectivos; cabe destacar, a modo de ejemplo, el acuerdo Manpower celebrado en Francia entre la Societe Manpower/France y la Confederación General de Trabajo (CGT) el 9 de octubre de 1969 (Rodríguez-Piñeiro, 1992).

Varios han sido los objetivos que han perseguido los diversos Estados en la legislación y regulación de las empresas de trabajo temporal: ETT Como forma de acceso al empleo permanente, dado que se estima que del 15 al 25 % de los trabajadores puestos a disposición por las ETT consiguen trabajo en directamente en las *empresas usuarias*; ETT como forma de empleo a determinados sectores marginales, habiéndose incluso creado ETT para esta finalidad fuera de toda finalidad lucrativa: la empresa de trabajo temporal STAR (Países Bajos) que limitó inicialmente su actuación a personas que

llevaban algún tiempo desempleadas y a colectivos considerados de difícil colocación, la empresa de trabajo temporal belga T-Interim que se especializó en colectivos de difícil colocación, empresas de trabajo temporal dedicadas a la colocación temporal de inmigrantes como Coloured Holland e Interstart de los Países Bajos²⁰, la española Labor-3 dirigida a personas con discapacidad; ETT como función *de prueba* en la empresa que va a contratar a los trabajadores (la contratación de los trabajadores por el sistema de trabajo temporal abre un período en el que el trabajador *no pertenece a la empresa usuaria*, y esta puede realizar una evaluación de sus servicios para una posterior contratación *directa*); ETT como Planes de empleo juvenil para un primer enganche con el mercado laboral: en Francia se dieron las *entreprises intermédiaires* orientadas hacia la inserción de los jóvenes en el mercado de trabajo y que dedicaban una especial atención a la formación; ETT como servicio de colocación para trabajadores en desempleo: en Francia la Ley de Cohesión Social del 18 de febrero de 2005 permitía a las ETT gestionar trabajadores en condiciones especialmente desfavorables en desempleo, en Bélgica la Ley de 12 de agosto de 2000 regulaba un esquema de empleo denominado *interim d'insertion* que permitía a las ETT un papel en la colocación de desempleados de larga duración e individuos que están recibiendo apoyo de los sistemas de integración social; ETT como un servicio de control para el mercado de ETT: las ETT estatales han sido utilizadas para intervenir en el mercado, ya que sus cuotas de mercado y *no operar con afán de lucro* les ha permitido jugar con las tarifas que ofrecen, controlando el precio de estos servicios; ETT como facilidad entre las empresas de un mismo grupo para el mercado de cesión de trabajadores: en Francia la Ley de 25 de julio de 1985 creó el *groupement d'employeurs*, regulados posteriormente por el Artículo 127.1 del Code du Travail, que estableció que sólo se puede desarrollar la actividad de cesión de trabajadores entre el círculo de empresarios agrupados y que existe la prohibición de obtener y repartir beneficios de esta actividad.

De relevante importancia fue la contribución al mercado de las empresas de trabajo temporal de Jacques Delors, presidente de la Comisión Europea, al hablar de las ETT en el Libro Blanco sobre el Empleo como un *trampolín para el empleo permanente*.

²⁰ En los Países Bajos también se crearon los *Banenpools* que contrataban desempleados de larga duración (mínimo tres años) para ofrecer sus servicios a sus miembros sobretodo en el sector portuario y agricultura. En Italia se llegó a plantear una propuesta similar a los *Banenpools*: las *Agenzia del Lavoro*, pero la prohibición general sobre la intermediación laboral impidió su desarrollo.

2.2.1.1.1.2. Organización Internacional del Trabajo

La OIT tuvo una fase *inicial* en el que no favorecía el desarrollo de las ETT, ya que partía de dos parámetros y un principio fundamental (Rodríguez-Piñero, 1992): Primer parámetro: protección a los trabajadores contra la explotación que puede producir la existencia y actuación de intermediarios privados en el mercado de trabajo, intermediarios con finalidad lucrativa. Segundo parámetro: garantizar el papel del Estado en este mercado asumiendo las responsabilidades que le corresponden y desempeñando, en general, un papel activo en él (este segundo parámetro deja *una puerta abierta* a la regulación del sector, si un determinado Estado lo considerase oportuno). Principio Fundamental (establecido en el Artículo 427 del Tratado de Versalles): El principio fundamental del Derecho del Trabajo consiste en que el trabajo no debe considerarse como una mercancía o un artículo de comercio. En relación con estos antecedentes se desarrolló una importante normativa con el objetivo de crear servicios públicos de empleo y erradicar del mercado laboral la actividad de mediación lucrativa. Posteriormente se llegó a una fase *liberalizadora* del mercado laboral, donde se reconocía el papel de las empresas de trabajo temporal como agentes activos del mercado laboral.

La Organización Internacional del Trabajo reguló la imposición de la creación y mantenimiento de un servicio público de empleo. Dicha regulación fue prevista en Convenio nº 2 sobre desempleo de 1919 y se desarrolló en el Convenio nº 88 de 1948, relativo a la organización del servicio de empleo, en cuyo Artículo 1 señala “todo miembro de la Organización Internacional del Trabajo, para el cuál esté en vigor el presente Convenio, deberá mantener y garantizar el mantenimiento de un servicio público y gratuito de empleo”. El Artículo 2 del mismo Convenio nº 88 expone que el servicio público y gratuito de empleo se garantiza a través de “un sistema nacional de oficinas de empleo, sujeto a control de una autoridad nacional”. El Artículo 6 del mismo Convenio nº 88 de 1948, expone “deberá estar organizado de suerte que garantice la eficacia de la contratación y de la colocación de los trabajadores”.

La OIT intentó regular los mercados laborales para erradicar la actividad de mediación lucrativa: Recomendación nº 1 sobre desempleo, de 1919, en la que se urgía a los Estados miembros a prohibir las *Agencias retribuidas de colocación*. Convenio nº 34

de 1933 sobre agencias retribuidas de colocación, que preveía básicamente su supresión e intentó suprimir en un plazo de tres años, a partir de la entrada en vigor para cada miembro de dicho convenio, las agencias retribuidas de colocación con fines lucrativos, después de paralizar el establecimiento de otras nuevas y someter las existentes a la vigilancia de la autoridad competente (Pérez, 2001). Se debe señalar que el Convenio 34 fue adoptado en el transcurso de una profunda crisis económica mundial y en pleno período entre guerras. El Convenio 34 preveía la existencia de las agencias retribuidas de colocación sin fines lucrativos, entendiéndose tales como servicios de colocación de las sociedades, instituciones, agencias u otras organizaciones que, sin buscar un beneficio material, perciban del empleador o del trabajador, por dichos servicios, un derecho de entrada, una cotización o una remuneración cualquiera. El Convenio 34 estuvo en vigor un corto espacio de tiempo: entró en vigor el 18 de octubre de 1936, siendo revisado en 1949, mediante la aprobación del Convenio número 96, quedando cerrada a partir de entonces la ratificación del mismo. El Convenio número 34 sobre las agencias retribuidas de colocación se adoptó en el transcurso de la 17ª Conferencia en 29 de junio de 1933 y fue ratificado por España antes que por cualquier otro miembro de la OIT el 27 de abril de 1935.

Poco a poco la OIT fue realizando intentos por liberalizar el mercado laboral, dejando *un hueco* a este tipo de empresas: la Recomendación 83 *abría puertas* a este tipo de empresas exponiendo que se deben hacer esfuerzos sistemáticos para aumentar la eficacia del servicio del empleo de suerte que haga innecesaria la existencia de oficinas privadas en cualquier rama profesional, salvo en el caso de que la autoridad competente estime que, por razones especiales, la existencia de dichas oficinas es conveniente o esencial. El Convenio 96 de 1949 se reguló dado el escaso éxito del Convenio 34 de 1933, y supuso una revisión relativa a las agencias retribuidas de colocación estableciendo un régimen *más flexible*; este Convenio 96 permitió la operación de las agencias retribuidas de colocación a condición que el Estado regulase su actividad garantizando su vigilancia a través de una concesión discrecional de una licencia anual y el control de sus tarifas (Art. 10 del Convenio). Por fin, el Convenio 181 sobre Agencias de Empleo Privadas que aunque es de junio de 1997, se expone en este apartado como regulación *antecedente* porque su espíritu es ser una regulación genérica del mercado de las empresas de trabajo temporal por parte de la OIT. También se debe mencionar la

Recomendación 188 sobre Agencias de Empleo Privadas, que desarrolló el Convenio 181.

2.2.1.1.1.2.1. Convenio nº 88 de la OIT

El Convenio 88 introdujo un fuerte intervencionismo en la regulación del empleo por establecer en su Artículo 1 apartado 1 “todo miembro de la OIT deberá mantener o garantizar el mantenimiento de un servicio público y gratuito de empleo”, y también por especificar en qué debe consistir (Artículo 2) “un sistema nacional de oficinas de empleo, sujeto al control de una autoridad nacional”, su objeto (Artículo 6) “deberá garantizar la eficacia de la contratación y de la colocación de los trabajadores”, y cómo ha de estar atendido (Artículo 9) “por funcionarios públicos con condiciones de servicio independientes de los cambios de gobierno” (Ocupación Total, 1998c).

Este Convenio 88 dejó una *puerta abierta* a que ese intervencionismo estatal en la regulación del empleo no fuera totalmente férreo: el Artículo 11 sugiere tomar las medidas necesarias para lograr una cooperación eficaz entre el servicio público de empleo y las agencias privadas de colocación sin fines lucrativos, y en el Artículo 12 queda preservada la facultad excepcional de no aplicar el contenido del convenio a ciertas empresas o determinados trabajos cuando por la autoridad competente se estimen impracticables las disposiciones del mismo.

2.2.1.1.1.2.2. Convenio nº 96 de la OIT

Durante la 85 reunión de la OIT la Comisión de Trabajo Temporal concretó el proyecto del Convenio 96, el cual supuso una puerta abierta a la legislación del mercado de las empresas de trabajo temporal. En la comunicación oficial de dicha comisión se señaló que a dicho acuerdo se llegaba reconociendo el papel que las agencias privadas de empleo pueden desempeñar en el buen funcionamiento del mercado de trabajo. En el mismo documento la OIT daba la razón a las patronales españolas, que defendían como única limitación a la contratación el riesgo específico de algunas actividades y no, como defendían algunos sectores de los sindicatos, la exclusión de sectores. Textualmente, el proyecto recoge en el Artículo 2 punto 2 “el presente convenio se aplica a todas las

categorías de trabajadores y a todas las ramas de actividad económica”, recogiendo como única excepción el reclutamiento y colocación de la gente del mar (Ocupación Total, 1997h).

El Artículo 1 del Convenio nº 96 establece “la expresión agencia de empleo privada designa a toda persona física o jurídica, independiente de la autoridades públicas, que presta uno o más de los servicios en relación con el mercado de trabajo: Servicios destinados a vincular ofertas y demandas de empleo, sin que la agencia de empleo privada pase a ser parte en las relaciones laborales que pudieran derivarse. Servicios consistentes en emplear trabajadores con el fin de ponerlos a disposición de una tercera persona física o jurídica (en adelante empresa usuaria), que determine sus tareas y supervise su ejecución. Otros servicios relacionados son la búsqueda de empleo, determinados por la autoridad competente, previa consulta con las organizaciones más representativas de empleadores y de trabajadores, como brindar información, sin estar por ello destinados a vincular una oferta y una demanda específicas”.

El Convenio 96, ratificado por España, reguló la actividad de colocación, entendiendo por aquella actividad de intermediación “para procurar un empleo a un trabajador o un trabajador a un empleador” (Artículo 1.1,a).

El Convenio 96 ofreció dos alternativas para afrontar la actividad de la intermediación: Parte II “suprimir las agencias de colocación con fines lucrativos” (que se concretó en el Artículo 3.2 “no deberán suprimirse hasta que no se haya establecido un servicio público de empleo”), y Parte III “reglar las agencias de colocación con fines lucrativos”. El Estado Español escogió la primera alternativa, teniendo su reflejo en el Artículo 16.2 del ET “Se prohíbe la existencia de agencias de colocación con fines lucrativos” (Ocupación Total, 1998c).

El Convenio 96 advierte que la ETT no coloca trabajadores, sino que ella misma contrata trabajadores y los presta o los cede, mediante un contrato de puesta a disposición, a otras empresas. Sin embargo una ETT desempeña materialmente una labor de mediación, por lo que según Miñarro (2002) representantes de estas empresas sacan a colación que esta semejanza es la que llevó a la OIT a estimar que la actividad de las ETT entraba dentro del campo de la colocación y que, por ello, resultaba en su caso agencias prohibidas conforme al Convenio nº 96, Parte II.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

La aplicación del Convenio nº 96 permitió desarrollar acciones conjuntas entre los sindicatos y las patronales del sector a favor de la regulación del sector y contra el intrusismo: el punto 1 del Artículo 7 estableció “las agencias privadas de empleo no deberán cobrar a los trabajadores ni directa ni indirectamente, ni en todo ni en parte, ningún tipo de honorario y tarifa”. Sin embargo la redacción del punto 2 puede traer confusiones o interpretaciones sesgadas ya que estableció “en interés de los trabajadores afectados, la autoridad competente, previa consulta con las organizaciones más representativas de empleadores y de trabajadores, podrá autorizar excepciones a lo dispuesto en el punto anterior respecto de determinadas categorías de trabajadores, así como de determinados servicios prestados por las agencias de empleo privadas”. Como elemento de contingencia el convenio estableció que, de acuerdo con al Artículo 22 de la Constitución de la Organización Internacional del Trabajo, “todo miembro que autorice excepciones en virtud del punto 2 del Artículo 7 del Convenio deberá suministrar información acerca de esas excepciones y justificarlas debidamente”.

El Convenio nº 96 de la OIT tuvo que ser revisado, dado que cambió la concepción acerca de la contribución que las empresas de trabajo temporal podían hacer al mercado laboral.

2.2.1.1.1.2.3. Convenio 181; Convenio sobre las agencias de empleo privadas.

En la 81ª reunión de las Conferencia Internacional del Trabajo (1994) se expuso que se debía proceder a revisar el Convenio nº 96 sobre las agencias retribuidas de colocación de 1949. Esta revisión llegó el día 19 de junio de 1997 en el transcurso de la 85ª Sesión de la Conferencia celebrada en Ginebra, en la que la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo adoptó el Convenio número 181 sobre las Agencias de Empleo Privadas. Se ha decidido situar este Convenio en el apartado de *antecedentes al desarrollo del sector en España* por agrupar todas las influencias provenientes de la Organización Internacional del Trabajo en la misma ubicación dentro de la revisión bibliográfica del mercado de las empresas de trabajo temporal (a pesar que este Convenio 181 es muy posterior a la regulación de las empresas de trabajo temporal en España). El 181 Convenio fue aprobado y ratificado en el marco jurídico español

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

mediante el Instrumento de Ratificación del Convenio número 181 de la OIT sobre las Agencias de Empleo Privadas (BOE 219 de 13 de septiembre de 1999).

El Convenio 181 expone que el mercado laboral ha ido cambiando y que las agencias de empleo privadas ya no son una amenaza a los trabajadores que puedan desempeñar su trabajo en ellas, proponiendo una regulación muy estricta de las citadas agencias pero, en definitiva, asumiendo su contribución al desarrollo del mercado laboral. Considerando que el contexto en que funcionan las agencias de empleo privadas²¹ es muy distinto de las condiciones existentes cuando se procedió a la adopción del mencionado Convenio²². Reconociendo el papel que las agencias de empleo privadas pueden desempeñar en el buen funcionamiento del mercado de trabajo. Recordando la necesidad de proteger a los trabajadores contra los abusos.

Según el Convenio 181 *agencia de empleo privada* podrían ser tres tipos de empresas: 1° las llamadas en nuestro ordenamiento *Agencias de Empleo Privadas* servicios destinados a vincular ofertas y demandas de empleo, sin que la agencia de empleo privada pase a ser parte en las relaciones laborales que pudieran derivarse; 2° las llamadas en nuestro ordenamiento *Empresas de Trabajo Temporal* servicios consistentes en emplear trabajadores con el fin de ponerlos a disposición de una tercera persona, física o jurídica que determine sus tareas y supervise su ejecución; y 3° otro tipo de empresas que quedan *menos definidas* otros servicios relacionados con la búsqueda de empleo, determinados por la autoridad competente, previa consulta con las organizaciones más representativas de empleadores y de trabajadores, como brindar información sin estar por ello destinados a vincular una oferta y una demanda específicas.

Caben destacar de este Convenio 181 los siguientes puntos: Artículo 3 apartado 1, la OIT procura protección de los trabajadores de la agencias de empleo privadas facultando a los Miembros, en determinadas circunstancias, a prohibir el funcionamiento de las agencias con respecto a ciertas categorías de trabajadores o a excluir a los trabajadores de ciertas ramas de actividad económica; Artículo 5 apartado 1, que expone que las empresas de trabajo temporal deberán velar por la igualdad de oportunidades frente al empleo “con el fin de promover la igualdad de oportunidades y de trato en materia de acceso al empleo y a las diferentes profesiones, todo Miembro velará por que

²¹ La Conferencia Internacional del Trabajo utiliza el término agencias retribuidas de colocación para designar tanto a las empresas de trabajo temporal como a las agencias privadas de colocación.

las agencias de empleo privadas traten a los trabajadores sin discriminación alguna por razones de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional, origen social o cualquier otra forma de discriminación cubierta en la legislación y la práctica nacionales, tales como la edad o la discapacidad”; Artículo 7 apartado 1, en el que se expone como principio general la imposibilidad de cobrar ningún tipo de honorario a los trabajadores puestos a disposición “las agencias de empleo privadas no deberán cobrar a los trabajadores, ni directa, ni indirectamente, ni en todo ni en parte, ningún tipo de honorario o tarifa”²³ (aunque se debe señalar que el apartado 2 del mismo Artículo 7 indica que “se podrá autorizar excepciones a lo dispuesto en el apartado 1”); Artículo 8, en el que se expone que todo Miembro adoptará las medidas para que los trabajadores gocen de una protección adecuada, de modo que las leyes o reglamentos establezcan sanciones, incluyendo la prohibición de aquellas agencias que incurran en prácticas fraudulentas o abusos; Artículo 9, en el que se asegura que las agencias no podrán recurrir al trabajo infantil, ni ofrecerlo; Artículo 11, que expone que todo Miembro adoptará las medidas necesarias para que los trabajadores empleados por tales agencias privadas gocen de una protección adecuada en una serie de derechos (libertad sindical, negociación colectiva, salarios mínimos, tiempo de trabajo, prestaciones de la seguridad social, acceso a la formación, seguridad y salud en el trabajo, indemnizaciones por accidente o en el caso de insolvencia, y prestaciones por maternidad); Artículo 12, en el que se expone que todo Miembro deberá determinar las responsabilidades de dichas agencias y de las usuarias sobre los temas puntuales y relevantes mencionados en el Convenio; Artículo 13 apartado 3, en el que se expone que las agencias de empleo privadas deberán facilitar información periódicamente con el fin de conocer sus estructuras internas y sus actividades, con fines estadísticos y preservando el carácter confidencial.

Con carácter general e imperativo, el Convenio 181 ordena determinar las condiciones por las que se rigen dichas agencias mediante un sistema de licencias o autorizaciones, así como garantizar los derechos de libertad sindical y de negociación

²² Se refiere al Convenio 96, expuesto anteriormente.

²³ Algunos autores, como Sala (2001) han querido interpretar que este Artículo 7, que prohíbe cobrar al trabajador *ni directa ni indirectamente* ningún tipo de *honorario o tarifa*, es un precepto que acaso pudiera utilizarse para defender la equiparación retributiva del trabajador temporal y del trabajador de la empresa usuaria ya que, si la ETT paga menos al trabajador temporal, le está cobrando *indirectamente* un precio por su servicio.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

colectiva, obligando a cada Miembro a velar por que no exista discriminación alguna, fomentando que las agencias apliquen programas destinados a ayudar a los trabajadores más desfavorecidos y poniendo un especial interés en preservar el tratamiento de los datos personales de los trabajadores por parte de las agencias.

2.2.1.1.1.2.4. Recomendación 188 sobre las agencias de empleo privadas.

En el transcurso de la 85ª Sesión de la Conferencia celebrada en Ginebra, el día 19 de junio de 1997, la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo realizó la Recomendación 188 sobre las agencias de empleo privadas que tiene como objetivo complementar las disposiciones del Convenio 181, debiendo aplicarse conjuntamente con ellas.

La Recomendación tiene una serie de disposiciones generales, de las que caben destacar las Disposiciones de Protección de los Trabajadores (II), donde se aconsejan una serie de medidas: prevenir y eliminar las prácticas que no sean conformes a la deontología, que los trabajadores empleados tengan un contrato de trabajo escrito en que se especifiquen sus condiciones de empleo, no suministrar trabajadores para reemplazar a trabajadores en huelga, reprimir prácticas desleales en materia de publicidad y anuncios engañosos, no reclutar trabajadores para trabajos peligrosos no aceptados, prohibir la publicación de anuncios de puestos vacantes o de ofertas que resulten discriminatorias, prohibir la consignación de ficheros o registros de datos personales que no sean necesarios para juzgar la aptitud de candidatos a empleos, prohibiendo su conservación mientras el trabajador no esté activo y permitiendo el acceso de éste a aquellos; contar con personal adecuadamente cualificado y formado, las agencias de empleo privadas no deberían impedir que la empresa usuaria contrate a un trabajador contratado antes por ella o limitar su movilidad profesional o imponer sanciones a un trabajador que acepte un empleo en otra empresa.

2.2.1.1.1.3. Unión Europea

Con el Acta Única Europea la Comunidad van a plantearse nuevos objetivos de regulación en el campo social y laboral mediante dos artículos: Artículo 100A, que regula

que el Consejo adoptaría por mayoría cualificada medidas relativas a la aproximación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros con el objeto de lograr el establecimiento y funcionamiento del mercado interior, y Artículo 118ª, que determina como objetivo de la Comunidad la armonización en el progreso de la protección de la seguridad y salud de los trabajadores.

Tanto el Tribunal Comunitario como el alemán y el belga indagaron en busca de *la relación de trabajo real*. Todos ellos coincidieron en distinguir las actividades de colocación y de trabajo temporal (en clara discrepancia con la opinión de la OIT) abriendo así la posibilidad de un régimen jurídico distinto al de la estricta prohibición que imponía en ese momento la normativa internacional. Cabe señalar que, cuando el Tribunal Comunitario, el alemán y el belga indagaron en busca de *la relación de trabajo real*, la normativa internacional había dejado dos puertas abiertas al desarrollo de este mercado: 1/ dejar a cada Estado la garantía y responsabilidad en el desarrollo del mercado de trabajo (uno de los parámetros de los que parte la acción de la OIT), y 2/ la posibilidad de aceptar la parte III del Convenio 96 de la OIT, que permitía la operación de las agencias retribuidas de colocación.

A lo largo de los años 70 se experimentó una indudable generalización de las regulaciones legales del trabajo temporal en un número importante de Estados europeos, de entre las cuales se deben destacar: la *de vet op het ter beschikking stellen van arbeidskrachten holandesa*, la Conferencia de la Haya de 1968 y Conferencia de París de 1972, el Tribunal de Justicia (como institución de la Comunidad Europea) al de pronunciarse en la sentencia de Manpower de 17 de diciembre de 1970, el dictamen de 1972 del Comité Consultivo para la Libertad de Circulación de los Trabajadores, el Primer Programa de Acción Social de la Comunidad de 1974, la Resolución del Consejo de 18 de diciembre de 1979 sobre la ordenación del tiempo de trabajo, la Orientación de la Comisión de 27 de junio de 1980 (Com. (80) 351 final) para una *acción comunitaria en materia de trabajo temporal*, la manifestación del Comité Permanente del Empleo de 1980, la resolución del Parlamento Europeo del 17 de septiembre de 1981, la Proposición de Directiva de 7 de mayo de 1982 (DOCE, Serie C, nº. 128 de 19 de mayo de 1982) con su modificación de 3 de abril de 1984 (Com. (84), 159 final), la Proposición de Directiva sobre Trabajo Temporal y Contratos de Trabajo de Duración Determinada de 3 de abril de 1984, la Carta Comunitaria de los Derechos Sociales Fundamentales de los

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

trabajadores de 9 de diciembre de 1989, el Programa de Acción de la Comisión para la aplicación de la Carta Comunitaria de los Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores, el documento Papandreu y la Directiva 91/383 CEE de 25 de junio de 1991.

La primera regulación general fue la *de vet op het ter beschikking stellen van arbeidskrachten* de los Países Bajos, texto que tuvo una gran influencia en la elaboración de las normativas de la década siguiente, pero que presentó notables limitaciones y carencias en algunos aspectos de su regulación, debido a su propia antigüedad (Rodríguez-Piñeiro, 1992).

La Conferencia de la Haya de 1968 y Conferencia de París de 1972, suponen los primeros pasos decisivos en la dirección de la elaboración de una verdadera política social europea (anteriormente se dio una larga fase dedicada casi exclusivamente a la construcción del mercado común).

El Tribunal de Justicia (como institución de la Comunidad Europea) tuvo ocasión de pronunciarse en la sentencia de Manpower, de 17 de diciembre de 1970, sobre una controversia surgida en torno a la prestación de servicios de trabajo temporal por una ETT francesa en territorio alemán.

En 1972, el Comité Consultivo para la Libertad de Circulación de los Trabajadores tuvo un dictamen en el que señaló la necesidad de adoptar una acción comunitaria en materia de trabajo temporal.

En 1974 el Primer Programa de Acción Social de la Comunidad (resolución del Consejo de 21 de enero de 1974, DOCE, serie C, nº. 13), recogió la inquietud social sobre el desarrollo de este mercado, señalándose unas líneas prioritarias de actuación, y haciendo una significativa mención al trabajo temporal proteger a los trabajadores contratados a través de empresas de trabajo temporal y controlar la actividad de las empresas de este tipo para eliminar en ellas los abusos (Godino y Sagardoy, 1998).

La Resolución del Consejo de 18 de diciembre de 1979 sobre la ordenación del tiempo de trabajo (DOCE, serie C, nº. 2, de 4 de enero de 1980), mencionó como uno de los siete ámbitos de actuación el trabajo temporal (Godino y Sagardoy, 1998).

La Orientación de la Comisión de 27 de junio de 1980 (Com. (80) 351 final) *para una acción comunitaria en materia de trabajo temporal* determinó como objetivo de conseguir un nivel aceptable de flexibilidad en el funcionamiento de estas empresas y la

protección social de los trabajadores afectados y el tratamiento del empleo temporal (Godino y Sagardoy, 1998).

El Comité Permanente del Empleo se manifestó en octubre de 1980 en el sentido que mientras el trabajo temporal satisfacía ciertas necesidades económicas, eran necesarios acuerdos flexibles para la supervisión de la situación del trabajo temporal en los Estados miembros y así prevenir abusos que pudieran dañar a los trabajadores afectados.

El Parlamento Europeo adoptó el 17 de septiembre de 1981 una Resolución en la que constataba el desarrollo que había experimentado el trabajo temporal hasta un nivel que consideraba *preocupante*, por ello la Comisión debería proponer al Consejo una definición precisa y directivas tendentes a prevenir los abusos en este campo.

La Proposición de Directiva de 7 de mayo de 1982 (DOCE, Serie C, nº. 128 de 19 de mayo de 1982) con su modificación de 3 de abril de 1984 (Com. (84), 159 final), en un articulado muy extenso diseñó un régimen de trabajo temporal muy similar al existente en las legislaciones de los estados miembros: autorización administrativa, afiliación a la Seguridad Social de los trabajadores, igualdad de trato con el resto de los trabajadores de la empresa usuaria, indemnización al final de la misión, prohibición de esta actividad en los supuestos de huelga o cierre patronal. Hay que señalar que la oposición de los empresarios europeos durante su tramitación ocasionó que este texto no fuera definitivamente aprobado por el Consejo, aunque siempre fue *punto de referencia* para las legislaciones nacionales en esta materia (Godino y Sagardoy, 1998).

Las regulaciones anteriores desembocaron en el *primer marco de referencia* de regulación de este sector: la Proposición de Directiva sobre Trabajo Temporal y Contratos de Trabajo de Duración Determinada de 3 de Abril de 1984. La propuesta de Directiva fijó tres finalidades: 1/ protección de los trabajadores asegurándoles *en la medida de lo posible* el disfrute de derechos similares a los de los trabajadores fijos; 2/ protección de la *fuerza de trabajo permanente*, evitando la mala utilización del trabajo temporal; 3/ asegurar que únicamente negocios y empresas responsables y serios pudieran contratar trabajadores temporales, a objeto de evitar fraudes. La directiva es amplia y trata varios aspectos de entre los que destaca el planteamiento de la duración limitada o indefinida del contrato de trabajo temporal admitiendo que se den contratos con duración determinada, pero siendo más favorable a un contrato de duración indefinida. Este

proyecto creó una especie de *armonización previa* de los ordenamientos nacionales, que se aproximaron tendencialmente al modelo propuesto por la Comunidad.

La Carta comunitaria de los Derechos Sociales Fundamentales de los trabajadores de 9 de diciembre de 1989 contiene en su apartado 7 un propósito de aproximación de condiciones de trabajo para los trabajadores temporales. La Carta Comunitaria de los Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores también recoge, como una de sus doce actuaciones prioritarias a desarrollar, la mejora en las condiciones de vida y de trabajo la realización del mercado interior debe conducir a una mejora de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores en la Comunidad Europea (Godino y Sagardoy, 1998).

A pesar de la importancia del Programa de Acción de la Comisión para la aplicación de la Carta Comunitaria de los Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores (Comunicación de la Comisión, COM (89), 368, final) de 5 de diciembre de 1989 y los tres proyectos de la Directiva presentados el 11 de junio de 1990 por la Comisaria de Asuntos Sociales de la Comunidad (conocido por el Documento Papandreu) tan sólo uno de estos tres proyectos de la Directiva llegará a concretarse en la propuesta de Directiva de *medidas tendentes a promover la mejora de la seguridad y salud de los trabajadores temporales* (Godino y Sagardoy, 1998).

Documento Papandreu (COM (90), 228, final) elaborado el 16 de agosto de 1990: Vasso Papandreu presentó el 11 de junio de 1990 a la Comisión el texto de tres proyectos de directiva relativas a las formas de empleo atípico. Cabe señalar que Papandreu se diferenció de las propuestas de 1982 y 1984 en que la valoración del trabajo temporal fue positiva (incluso cambiará la terminología utilizada, a partir de ese momento, consolidándose la denominación de *trabajo temporal* frente a la denominación de *trabajo interino*): 1/ son las necesidades de las empresas las que justifican, en primera instancia, estas formas de trabajo; 2/ se modifican las *aspiraciones y necesidades individuales de los trabajadores*, dado que estas formas de trabajo parecen corresponder mejor a las aspiraciones y las necesidades individuales y familiares de algunos trabajadores, pueden representar una alternativa al desempleo para los trabajadores así como una respuesta adaptada a las distintas situaciones familiares. Por estas razones la legalización del trabajo temporal, si no se impone, al menos sí se recomienda. El Documento Papandreu incluso indica *conviene abrir lo más rápidamente posible el mercado de servicios de*

trabajo temporal a toda la Comunidad. La idea que persiguió el Documento Papandreu fue extender este mercado para poder realizar una regulación que hiciera coincidir sus dimensiones con las de la comunidad. Sin embargo en el Documento Papandreu también se señalaron aspectos negativos y, para evitarlos, se propuso una intervención comunitaria con tres objetivos fundamentales: 1/ evitar un aumento de la precarización y del fraccionamiento en el mercado de trabajo (que los trabajadores se beneficien de un tratamiento comparable al que reciben los trabajadores a tiempo completo y por tiempo indefinido), 2/ eliminar distorsiones de la competencia que pudieran generarse por las diferencias entre los costes sociales derivados de los distintos ordenamientos nacionales, y 3/ reforzar los niveles mínimos de salud y seguridad en el trabajo (Rodríguez-Piñeiro, 1992).

La Directiva 91/383 CEE de 25 de junio de 1991 (proviene de la propuesta del Documento Papandreu, aunque se centra en el trabajo temporal, mientras Papandreu incluye también el trabajo *a tiempo parcial*): Directiva del Consejo por la que se completan las medidas tendentes a promover la mejora de la seguridad y salud en el trabajo de los trabajadores con una relación laboral de duración determinada o de empresas de trabajo temporal (DOLE, serie L, nº. 206, de 29 de junio de 1997). Su ámbito de aplicación se extiende a la relación laboral de las empresas de trabajo temporal cuando sus trabajadores sean adscritos a una empresa usuaria, regulando garantizar a estos trabajadores el mismo nivel de protección que a los trabajadores de la empresa usuaria. Se aprobó para tratar aspectos de la seguridad y salud en el trabajo, aunque también contiene referencias a las ETT, definiendo su concepto y estableciendo responsabilidades tanto de la ETT como de la empresa usuaria ante riesgos laborales (Godino y Sagardoy, 1998).

Para poder entender con amplitud la influencia de la Unión Europea en el desarrollo del mercado de las empresas de trabajo temporal en España, además de la exposición del desarrollo de la legalidad en la Unión Europea, caben destacar dos aspectos fundamentales en la regulación del sector: el trabajo temporal y la protección de la salud y seguridad en el trabajo, y el trabajo temporal transfronterizo.

2.2.1.1.1.3.1. Directiva 91/383/CEE, Trabajo Temporal y Protección de la Salud y Seguridad en el Trabajo.

En el ámbito normativo de la Unión Europea han sido varios los intentos normativos sobre el mercado de las empresas de trabajo temporal, y muy escasos los resultados obtenidos. De todos ellos cabe destacar la Directiva 91/383/CEE, aprobada por el Consejo de 25 de junio de 1991, con el nombre de Directiva del Consejo por la que se complementan las medidas tendentes a promover la mejora de la seguridad y la salud de los trabajadores con una relación laboral de duración determinada o de empresas de trabajo temporal, siendo esta Directiva el escaso Derecho europeo sobre el trabajo temporal (Pérez, 2001): de las acciones previstas en el Documento Papandreu, la Protección de la Salud y Seguridad en el Trabajo es la única aprobada por el Consejo. Esta Directiva venía también como norma complementaria de la Directiva marco 89/391/CEE sobre protección de la salud y seguridad en el trabajo.

Se considera que integrarse en la empresa por un *contrato atípico* va a ser un factor adicional de riesgo para el trabajador por dos motivos principales: 1/ lo especial de la integración de estos trabajadores en sus empresas respectivas, determinando cierto desconocimiento del oficio y del lugar de trabajo, y con mayor inexperiencia en comparación con los trabajadores fijos de ésta; y 2/ la insuficiente *acogida* en la empresa (según el Documento Papandreu) que se traduce en una tendencia a la no-integración por parte de los trabajadores *temporales* dentro de la política general de la empresa en materia de seguridad, quedando fuera también en formación o ventajas sociales. De esta concepción de *factor adicional de riesgo* en las contrataciones *atípicas* se derivó la Directiva 91/383/CEE de 25 de junio de 1991 por la que se completan las medidas tendentes a promover la mejora de la seguridad y salud en el trabajo de los trabajadores con una relación laboral de duración determinada o de empresas de trabajo temporal, que se aplicará a toda relación laboral entre una empresa de trabajo temporal, que es el empresario, y el trabajador, cuando este último sea adscrito a fin de trabajar para y bajo el control de una empresa y / o establecimientos usuarios. Esta directiva es la primera definición del trabajo temporal en un texto de Derecho Comunitario con todos los elementos de la relación: dos polos de la relación laboral, la puesta a disposición y la delegación parcial de la autoridad del empleador en la empresa usuaria. El objeto de esta directiva es garantizar que los trabajadores con relaciones de trabajo de las contempladas

en el Artículo 1 disfruten, en materia de salud y seguridad en el trabajo, del mismo nivel de protección que los otros trabajadores de la empresa y / o establecimiento usuario.

2.2.1.1.1.3.2. El Trabajo Temporal Transfronterizo

El principal aspecto sobre la determinación del trabajo temporal transfronterizo es *si se califica a las ETT como empresas prestadoras de servicios*. El pronunciamiento del Tribunal de Justicia de la C.E.E. en la sentencia John Webb (STJCE de 17 de diciembre de 1981, asunto 279/1980) afirmaba que la noción *de servicios* que aparece en el Artículo 60 del Tratado de Roma comprendía la puesta a disposición de mano de obra. Por esta razón la puesta a disposición de mano de obra debería ser incluida en el ámbito de la libre prestación de servicios establecida en el Artículo 59 del Tratado. Se conceptualiza que la libre prestación de servicios constituye la *actividad principal*, mientras la circulación de los trabajadores sería una *actividad conexa* a ella (Rodríguez-Piñero, 1992).

La regulación del mercado del trabajo temporal como *empresas prestadoras de servicios* haría que las empresas de trabajo temporal disfrutasen de libertad de prestación de servicios en toda la Comunidad, pudiendo derivar ello en ciertas *incongruencias*. Ejemplo de estas incongruencias sería el caso de España antes del año 1994, dado que el Artículo 43 del Estatuto de los Trabajadores prohibía esta actividad para las empresas españolas, y sin embargo la *libertad comunitaria* habilitaría a las ETT de otros Estados miembros a operar en España sin que las autoridades españolas pudieran impedirlo. El mercado español estaría abierto a las ETT, pero su legislación prohibiría esta actividad, corriendo el riesgo del *dumping social* (tendencia a la concentración de las empresas en aquellos sistemas en los que el marco normativo laboral es más favorable). Cabe señalar que esta incongruencia no era *insalvable*: la libertad de circulación de servicios dentro de la comunidad no se podía concebir como ilimitada, como se deriva del régimen jurídico que para ella establece el derecho derivado y la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas (Rodríguez-Piñero, 1992).

Los Estados miembros de la Unión Europea, desde 1995 tienen legislaciones que tienden a una armonización, moviéndose cada una en sentido inverso al de su situación inicial. Así, mientras algún país de clara característica liberal ha ido haciendo su

legislación más estricta, otros más rígidos, han procurado liberalizarla, en la búsqueda conjunta de una situación común más flexible.

2.2.1.1.2. Antecedentes en España al desarrollo legal de las Empresas de Trabajo Temporal

Un principio fundamental de la legislación española en el área de la relaciones laborales ha sido que ha pretendido impedir la cesión de trabajadores *per se*, sin que haya sido necesaria la concurrencia de elementos intencionales o de resultados lesivos. La cesión ha sido considerada intrínsecamente nociva y perniciosa (Rodríguez-Piñeiro, 1992). Se exponen a continuación tres fases diferenciadas en la regulación del mercado laboral español antecedentes a la legalización de las empresas de trabajo temporal en España: primera fase *cesión de trabajadores como actividad lícita*, segunda fase *cesión de trabajadores como actividad ilícita*, tercera fase *cesión de trabajadores como actividad admitida, pero no regulada*.

Además de la exposición de estas tres fases se van a exponer otras normativas que han afectado de manera indirecta al sector de las empresas de trabajo temporal y cuya exposición complementa la revisión a las normas que han contribuido al desarrollo de este mercado: Ordenanza General de Seguridad e Higiene en el Trabajo (OGSHT) de 09 de marzo de 1971 y el Real Decreto 2104/1984.

Por último y para finalizar esta *contextualización - encuadre histórico* de las cesiones en el mercado laboral español, también se expondrán aquellas cesiones legales de trabajadores que han estado legisladas en el Ordenamiento español sin ser cesiones puestas a disposición mediante empresas de trabajo temporal.

2.2.1.1.2.1. Primera Fase; Cesión de trabajadores como actividad lícita.

En esta Primera Fase no se había desarrollado una normativa específica en la cesión de trabajadores, traducándose en una permisividad de estas conductas. A pesar de esta permisividad habían leyes laborales que podrían haber sido utilizadas *como referencia* para la interpretación del desarrollo de este sector: Ley de Contrato de Trabajo de 1931,

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Ley de Contrato de Trabajo de 1944, Decreto-Ley de febrero de 1952 y Ley de Seguridad Social (aprobada por Decreto de 21 de abril de 1966).

La Ley de Contrato de Trabajo de 1931 define “El contrato de trabajo es el existente entre todo aquel que da trabajo o utiliza un servicio y el que lo presta”. En su Artículo 5 da una definición del empresario “El empresario es la persona propietaria o contratista de la obra donde se presta el trabajo”.

El Artículo 3 de la Ley de Contrato de Trabajo de 1944 introdujo en nuestro ordenamiento jurídico la contratación temporal. Según Elordi y cols. (2001) Esta Ley contemplaba como si la contratación temporal fuese una anécdota, pues las referencias a la misma son elementales. La Ley de Contrato de Trabajo de 1944 ofrece por primera vez en nuestro ordenamiento jurídico una definición de contrato de trabajo “El contrato de trabajo es el existente entre todo aquel que da trabajo o utiliza un servicio y el que lo presta”.

El Decreto-Ley de febrero de 1952 introdujo la primera intervención del legislador en la cesión de trabajadores sobre responsabilidades de carácter civil y penal por incumplimiento de leyes laborales y de seguridad social. Esta norma busca su fundamento en la constatación de la existencia de un sistema o procedimiento de contratación de mano de obra que, si se extendiera... podría dejar prácticamente sin efectos todos los beneficios de amparo, tutela y protección que el Estado persigue afanosamente en favor de los trabajadores. El Decreto-Ley de febrero de 1952 deriva dos consecuencias: 1ª/ el deber de las empresas cedentes de *cumplir rigurosamente con respecto a sus trabajadores todas las obligaciones legalmente impuestas en el orden laboral y en la esfera de la previsión social*, y 2ª/ imposición de una responsabilidad solidaria de las empresas cesionarias en caso de incumplimiento por las cedentes de las obligaciones *legalmente impuestas en el orden laboral y en la esfera de la previsión social*. Dicho Decreto-Ley, en su Artículo 2 establece la imposición de sanciones penales *si de los hechos cometidos se desprendiera la existencia de maquinaciones o confabulaciones dolosas*.

La Ley de Seguridad Social, aprobada por Decreto de 21 de abril de 1966, continuó con la regulación de la actividad de la cesión de trabajadores entre empresas. Se deben destacar dos artículos: Artículo 97.2 que imponía una responsabilidad solidaria entre cedente y cesionario en cuanto al pago de las prestaciones en los casos de cesión temporal

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

de mano de obra, y Artículo 68.1 que establecía una regla similar para las cotizaciones debidas al sistema de seguridad social.

2.2.1.1.2.2. Segunda Fase; Cesión de trabajadores como actividad ilícita.

A partir de 1970 se establece claramente que la cesión de trabajadores es una actividad ilícita. Hay dos normas fundamentales que marcan el inicio de esta etapa: 1/ la Ordenanza de trabajo del sector de la construcción, vidrio y cerámica de 28 de agosto de 1970, que en su Artículo 59.2 señalaba “la prestación de servicios en una empresa, de personal formalmente adscrito a otra que no tenga actividad laboral propia, determinará la consideración como fijo de plantilla en aquella donde efectivamente trabaje”. 2/ El Decreto 3677/70 de 17 de diciembre (norma de desarrollo del Decreto-Ley de 1952) que cambia la consideración sobre la actividad de la cesión de trabajadores, determinando que las *conductas* de cesión de trabajadores pasen a ser por sí ilícitas, las responsabilidades previstas afectan tanto a los que contraten a estos trabajadores como a quienes *utilicen* a estos trabajadores sin incluirlos en su plantilla, y los trabajadores objeto de la cesión adquirirán la condición de fijos en la empresa donde presten efectivamente sus servicios.

Una vez determinado el inicio de la prohibición de la cesión de trabajadores, caben destacar tres normas que regularon (más bien prohibieron) la actividad de la cesión de trabajadores: la Ley 8/1988 de 7 de abril de Infracciones y Sanciones en el Orden Social, la Ley de Relaciones Laborales de 8 de abril de 1976 y el Estatuto de los Trabajadores.

2.2.1.1.2.2.1. Ley 8/1988, de 7 de abril de Infracciones y Sanciones en el Orden Social.

Para el sector de las empresas de trabajo temporal son destacables tres artículos: el Artículo 8, que determina que la cesión de trabajadores en los términos prohibidos por la legislación vigente es una infracción muy grave; el Artículo 28, que determina que aquellas empresas que realicen actividades de mediación están incurriendo en una infracción muy grave *ejercer actividades de mediación privada en la colocación de cualquier clase y ámbito funcional, que tenga por objeto la contratación laboral de todo tipo, prohibidas en el párrafo primero del Artículo 16.2 de la Ley 8/1980, del Estatuto de los Trabajadores*; y el Artículo 40 en el que se encuentra la ruptura que realiza con el

principio de solidaridad en la responsabilidad del empresario principal para establecer una responsabilidad directa respecto de las obligaciones de Seguridad e Higiene. La Ley 8/1988 aporta un reparto de responsabilidades entre los distintos empresarios que participan en una determinada actividad de forma que, previamente a la misma, queda determinada cuál es la carga que a cada uno corresponde a la hora de velar por la Seguridad e Higiene del Trabajo y en consecuencia, producida la infracción, la responsabilidad será sólo reclamable al empresario infractor. El deber de protección del trabajador ya no descansa sobre la relación laboral contractual, sino en un concepto más próximo a la circunstancia real del objeto y el centro de trabajo.

2.2.1.1.2.2.2. Ley de Relaciones Laborales, de 8 de abril de 1976

El Artículo 19 de la Ley de Relaciones Laborales, de 8 de abril de 1976 se dedica expresamente a la cesión de trabajadores, prohibiendo esta conducta con carácter general y dando responsabilidad tanto al empleador como al empresario cesionario, imponiendo una responsabilidad solidaria en ambos. Esta Ley introdujo como novedad la retirada de la adscripción *ope legis* del trabajador objeto de la cesión a la empresa del cesionario como *empleado de plantilla*, que aparecía en el Artículo 4 del Decreto 3667/70, y su sustitución por la posibilidad de que este trabajador eligiera entre adquirir la condición de fijo en la empresa cedente o en la cesionaria.

2.2.1.1.2.2.3. Estatuto de los Trabajadores

En este apartado se va a exponer el desarrollo del Estatuto de los Trabajadores incluyendo aspectos que corresponden una fase de *cesión de trabajadores legal pero no regulada* y también aspectos de la posterior *legalización de la cesión de trabajadores*. El objetivo de combinar varias fases en la exposición del Estatuto de los Trabajadores es la exposición *como un todo* de una norma que ha ido cambiando a lo largo del tiempo de desarrollo de este sector.

Del desarrollo del *Estatuto de los Trabajadores se van a exponer los siguientes puntos* fundamentales: antecedentes del Estatuto de los Trabajadores, elementos de la definición legal, efectos de la definición jurisprudencial, responsabilidades

administrativas, responsabilidades penales, y desarrollo posterior a la legalización de las empresas de trabajo temporal del Estatuto de los Trabajadores.

2.2.1.1.2.2.3.1. Antecedentes del Estatuto de los Trabajadores

Como antecedente normativo del Artículo 43 del Estatuto de los Trabajadores se debe mencionar al Decreto 3.677/70 de 17 de diciembre, que prohibió la actividad de la cesión de trabajadores sin tener en cuenta su intencionalidad o efectos. Este Decreto regulaba que los trabajadores cedidos adquirirían la condición de fijos de plantilla en la empresa que prestaban sus servicios y determinaba su aplicación a “las personas, naturales o jurídicas, que contraten o recluten trabajadores, y los proporcionen, presten o cedan temporalmente a las empresas...”. Según Rodríguez-Piñero (1992) en la interpretación que se dio a este precepto se afirmaba que incluía tanto la cesión de trabajadores (que sería la actividad de contratar y luego ceder o prestar trabajadores), como la mediación en el mercado de trabajo (reclutar trabajadores y proporcionarlos a empresarios, que no implica cesión).

La Ley 8/1980 de 10 de marzo, que supuso la promulgación inicial del Estatuto de los Trabajadores, prohibió expresamente la cesión de trabajadores (Artículo 43). La cesión ilegal de trabajadores podía tener incluso consecuencias penales si concurrían los elementos del tipo penal de tráfico y cesión de mano de obra en los términos del Artículo 499 bis del código penal “Se prohíbe el reclutamiento y la contratación de asalariados para prestarlos o cederlos temporalmente a un empresario, cualesquiera que sean los títulos de dicho tráfico de mano de obra, así como la utilización de los servicios de dichos trabajadores, sin incorporarles al personal de la empresa en que trabajan”. El Estatuto de los Trabajadores diferenció tres elementos principales: 1º reiteró la prohibición de la cesión de mano de obra, 2º estableció el régimen de responsabilidades en estos supuestos los empresarios que infrinjan la prohibición responderán solidariamente de las obligaciones contraídas con los trabajadores a resultas de dichos actos y 3º derecho de opción del trabajador de integrarse en cualquiera de las dos empresas afectadas.

Expone Rodríguez-Piñero (2001) que cuando las ETT eran una realidad bien conocida en casi toda Europa, el Estatuto de los Trabajadores de 1980 recogió en su Artículo 43 una prohibición radical e indiscriminada de la cesión de trabajadores que

cerraba las puertas a estas empresas en nuestro país. El legislador laboral de 1980 quiso prohibir las ETT en España, situando a España, junto con Suecia, Grecia e Italia como uno de los últimos ordenamientos europeos que rechazaron en su seno las ETT, dando lugar a cierta *anomalía* de nuestro país respecto de estas. Esta prohibición provocó, cuando finalmente se legalizaron las ETT, quizás por nuestra inexperiencia quizás por un cierto entusiasmo de conversos, un tratamiento más flexible y permisivo de éstas por nuestra legislación.

2.2.1.1.2.2.3.2. Elementos de la definición legal

Dos son las actividades definidas como prohibidas por parte del Estatuto de los Trabajadores (cesión de trabajadores es toda práctica que reúna los elementos enumerados en el Artículo 43.1): reclutar y contratar trabajadores para cederlos o prestarlos, y utilizar los servicios de éstos sin incorporarlos a la plantilla de la empresa donde trabajan.

Los elementos definatorios para esta prohibición son cuatro: 1/ las actividades del empresario cedente (reclutar personal, que no es una actividad prohibida; contratar personal, que no es una actividad prohibida; la cesión de los trabajadores, que es una actividad ilegal), 2/ la actividad del empresario cesionario, 3/ la conexión entre las actividades de ambos empresarios (por ejemplo, las cesiones gratuitas no están prohibidas), y 4/ el carácter temporal de la cesión (que es irrelevante).

Según la interpretación de Godino y Sagrado (1998), esta redacción planteaba dos dudas sobre su propio alcance: de un lado, si la sola contratación con finalidad de ceder o prestar al trabajador permitía ya apreciar la existencia de conducta ilícita, o era necesaria la efectiva cesión; esta duda ya quedó resuelta *lo prohibido no era la tentativa de cesión, sino su consumación*. Por otro lado podría también pensarse que la existencia de cesión sin intención fraudulenta no encajaba en la figura prohibida, pues el precepto hablaba de reclutamiento o contratación para prestar o ceder; esta tesis fue rechazada por la doctrina (García Murcia, 1981), pero admitida en alguna resolución judicial (con mucho énfasis en la SSTSJ País Vasco de 24 de febrero de 1992 –Ar. 610- y Valencia de 11 de mayo de 1992 –Ar. 2379-).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Teniendo en cuenta que la redacción del Artículo 43 del ET dejaba algunas lagunas no clarificadas, no es extraño que el primer elemento que se utilizó por la doctrina para determinar la licitud de este tipo de actividades fuera la carencia de una verdadera organización productiva y de medios técnicos y humanos capaces de desarrollar una actividad empresarial (Sentencias del Tribunal Central de Trabajo de 18 de abril y 4 de octubre de 1983).

2.2.1.1.2.2.3.3. Efectos de la definición jurisprudencial

Según Rodríguez-Piñero (1992) los legisladores han ido hacia una prohibición coincidente con la del legislador de 1952, que penalizaba la actividad por su finalidad (combatir los fraudes de mano de obra) y no la actividad en sí (como el Estatuto de los Trabajadores). El modelo judicial ha visto la cesión como ilícita sólo cuando se dan las siguientes condiciones: 1/ dos personas colaboran a fin que una de ellas pueda disponer de servicios profesionales de trabajadores sin convertirse en su empleador, eludiendo con ello las responsabilidades que como tal le corresponderían, con el único objeto de hacer posible la elusión de la condición de empleador, pero que aparecerá camuflado como alguna figura contractual lícita, normalmente un arrendamiento de servicios (intención fraudulenta); 2/ una de ellas monta una estructura empresarial ficticia para ocultar la operación (empresa aparente); 3/ los trabajadores van a estar en peores condiciones que si este segundo empresario las hubiera contratado directamente, bien en cuanto a sus condiciones económicas y de trabajo, bien en cuanto a su seguridad en el empleo y perspectivas profesionales.

La necesidad que se diesen estas condiciones hizo que se creasen *huecos* legales en los que se pudiera dar una *cesión lícita* de trabajadores, a la que no se aplicase la prohibición del Artículo 43. Existía una falta de identidad entre el modelo legal y el judicial, creando un espacio de legalidad de *cesiones lícitas*, existente cuando estos dos modelos no coincidían.

2.2.1.1.2.2.3.4. Responsabilidades administrativas

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

La Ley 8/88 de 7 de abril de Infracciones y sanciones en el orden social (LISOS) expuso en su Artículo 8.2 como sanción muy grave la cesión de trabajadores en los términos prohibidos por la legislación vigente. Según Rodríguez-Piñero (1992) por tanto *se condena el hecho, no la intención*. Esta Ley 8/88 señala “la graduación de las sanciones, que podrá imponerse en sus grados mínimo, medio o máximo, se hará atendiendo a la negligencia o intencionalidad del sujeto infractor, fraude o connivencia”.

La Ley 8/88 también desarrolló diversos aspectos acerca de la prevención de riesgos laborales: en el Artículo 40 se encontraba la ruptura con el principio de solidaridad en la responsabilidad del empresario principal, para establecer una responsabilidad directa respecto de las obligaciones de Seguridad e Higiene. La Ley 8/88 establece un reparto de responsabilidades entre los distintos empresarios que participan en una determinada actividad de forma que, previamente a la misma, quedaba determinada cuál es la carga que a cada uno corresponde a la hora de velar por la Seguridad e Higiene del Trabajo y en consecuencia, producida la infracción, la responsabilidad sería sólo reclamable al empresario infractor. El deber de protección del trabajador ya no descansaba sobre la relación laboral contractual, sino en un concepto más próximo a la circunstancia real del objeto y el centro de trabajo La obligación y la prevención del riesgo.

2.2.1.1.2.2.3.5. Responsabilidades penales

El Artículo 499 bis del código penal Delitos contra la libertad y la seguridad en el trabajo expone, en sus apartados 2º y 3º la regulación de este tipo de actividades: El Apartado 2º condena *el efecto* de la cesión, no el hecho “el que por cesión de mano de obra, simulación de contrato, sustitución o falseamiento de empresa, o por cualquier otra forma maliciosa suprima o restrinja los beneficios de la estabilidad en el empleo y demás condiciones de trabajo reconocidas a los trabajadores por disposiciones legales”; el Apartado 3º condena *el hecho* de la cesión “el que trafique de maneta ilegal con la mano de obra o intervenga en migraciones laborales fraudulentas, aunque de ello no se derive perjuicio para el trabajador”.

Con la exposición que se ha realizado del desarrollo normativo hacia la cesión de mano de obra, regulada desde el Estatuto de los Trabajadores (redacción del Artículo 43,

definición jurisprudencial, responsabilidades administrativas, responsabilidades penales), se puede ver la descoordinación en los preceptos de distintos órdenes normativos aplicables a un mismo supuesto de hecho. Esta situación se mantuvo así hasta la nueva redacción del Artículo 43.1 del ET, en la que se *objetivó* el ámbito de la prohibición legal y se separó de la persona y fines del empresario decente y el cesionario: el actual Artículo 43.1 ET (que tiene su origen en el Real Decreto-Ley 18/1993 de 3 de diciembre) prohíbe “la contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otra empresa”, salvo que dicha cesión se realice por empresas de trabajo temporal, autorizadas y en los términos previstos en la regulación de las mismas.

2.2.1.1.2.2.3.6. Desarrollo posterior del Estatuto de los Trabajadores

Posteriormente al Real Decreto Ley 18/1993 otras normas han desarrollado la cesión de trabajadores regulada por el Estatuto de los Trabajadores: la Ley 10/1994 sobre medidas urgentes de fomento de la ocupación (BOE de 23 de mayo), que deroga la redacción del Artículo 43 del Estatuto; la Ley 14/1994 por la que se regulan las empresas de trabajo temporal (BOE de 2 de junio); la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (BOE de 10 de noviembre); el Real Decreto Ley 1/1995, que en su Artículo único aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

2.2.1.1.2.3. Tercera Fase; Cesión de trabajadores como legal, pero no regulada.

Como ya se ha expuesto en el apartado anterior la regulación aplicable a las empresas de trabajo temporal prohibía tal actividad (prohibición del Artículo 43 del Estatuto de los Trabajadores, régimen sancionador previsto en el código penal correspondiente al Estatuto, régimen sancionador previsto en la Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden de lo Social) pero la práctica judicial española fue creando *espacios* en los que se admitían operaciones de cesión de mano de obra. Estas operaciones eran calificadas por las partes como contrata y subcontrata y los tribunales aceptaban esta calificación siempre y cuando no se diesen los aspectos de *montaje*

fraudulento y perjuicio a los trabajadores. Por otra parte las ETT habían comenzado su actividad en España bajo la denominación de empresas de servicios, empresas de asesoría o consultoría en materia de personal, consiguiendo con ello que el suministro de mano de obra no se constituyese en el *objeto único* de la relación. Esta situación creaba tres efectos principales: 1/ alta inseguridad jurídica, tanto para las empresas de trabajo temporal como para sus clientes, 2/ falta de regulación de los términos de esta relación que, sin embargo, sí se *admitía* (por ejemplo no había limitación de supuestos de contratación, ni limitación de la duración de las *puestas a disposición*), 3/ creación de un sector altamente liberalizado: España era un país que prohibía la actividad de las empresas de trabajo temporal, sin embargo, gracias a la práctica judicial se admitía sin regularse, con lo que el sector se convertía en un sector mucho más liberalizado que en aquellos países que licitaban su existencia y la regulaban convenientemente.

Esta Fase llega al ordenamiento jurídico español por tres razones fundamentales: 1/ las empresas dedicadas a la cesión de trabajadores en España son ya un hecho, como señalan Godino y Sagardoy (1998) afirmando la existencia de este tipo de empresarios en el panorama laboral español muchas empresas prestaban trabajadores de forma temporal a otras, a pesar de la prohibición tajante del Artículo 43 ET (en su versión de 1980), había empresas dedicadas íntegramente a labores de prestamismo laboral. 2/ La progresiva flexibilización de nuestro sistema hacia estas prácticas (influida por múltiples factores) ejemplificada por las sentencias de los propios tribunales que dejaron espacio para la actuación de esas empresas siempre y cuando no hubiese ánimo defraudatorio o especulativo de las mismas. 3/ El mercado laboral español en el contexto claramente flexibilizador de comienzo de los noventa, con un índice de paro alarmante y con los deseos claros de numerosos empresarios situados en sectores estratégicos hacia la descentralización de las empresas. Cabe señalar que, en febrero de 1991, el *Informe sobre las modalidades de contratación en España*, elaborado por encargo del Ministerio de Trabajo, abordaba la necesidad de regular las Empresas de Trabajo Temporal, entre otras razones por el evidente beneficio de los trabajadores afectados.

Estas tres razones propiciarían que, a comienzos de 1993, existiese un movimiento serio y decidido del Gobierno español hacia una regulación de las operaciones de las ETT. Movimiento que *se oficializa* con la elaboración del conocido libro verde de la Reforma del mercado de trabajo (abril de 1993) que dirigió al Consejo Económico y

Social en demanda de un dictamen. En él se exponía: ... *hay que resaltar que nueve países comunitarios admiten la actuación de las ETT, y en Italia ya han comenzado a plantearse la posibilidad de levantar la prohibición legal que sobre ellas pesaba. En todos los países comunitarios, las ETT han cumplido un papel positivo en la generación de empleo y en la dinamización del mercado de trabajo. Es más, esas empresas han incentivado las inversiones en formación, ya que la codificación de los recursos humanos que gestionan es un elemento determinante de su propia competitividad. Esta situación en los países de nuestro entorno, así como los previsibles efectos que sobre la actuación transaccional de las ETT tendrán las reglas del mercado único, hacen inevitable concluir que resulta conveniente regular su actuación en España.*

El Real Decreto Ley 18/1993 de 3 de diciembre y la Ley 10/1994 de medidas urgentes de fomento de la ocupación, procedieron a la derogación del Artículo 43 del Estatuto de los Trabajadores *versión 1980*, principal precepto de la prohibición de la cesión temporal de trabajadores entre empresas. Por otro lado se redactaba un nuevo Artículo 43 que ha quedado definitivamente consagrado con el nuevo Texto Articulado del estatuto de los Trabajadores vigente desde 1995, por el que se concedía el monopolio de la contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otras empresas a las empresas de trabajo temporal debidamente autorizadas.

2.2.1.1.2.3.1. Real Decreto-Ley 18/1993

En el Real Decreto Ley 18/1993 de 3 de diciembre sobre medidas urgentes de fomento de la ocupación es la primera vez que en la legislación española se permite la existencia de empresas de trabajo temporal cuyo funcionamiento con las debidas garantías y controles, tal y como se prevé en el proyecto de ley elaborado por el Gobierno, harán más transparente y operativo el mercado de trabajo. Este Real Decreto hizo que, en diciembre de 1993 estuvieran legalizadas las ETT: permite la contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otra empresa a través de empresas de trabajo temporal debidamente autorizadas en los términos que legalmente se estableciesen (la contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otra empresa sólo podrá efectuarse a través de empresas de trabajo temporal debidamente autorizadas en los términos que legalmente es establezcan), presenta a las empresas de trabajo

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

temporal como un instrumento válido para el mercado de trabajo (en la exposición de Motivos recalca como finalidad posibilitar la *existencia de empresas de trabajo temporal cuyo funcionamiento con las debidas garantías y controles ... harán más transparente y operativo el mercado de trabajo*) y determina una responsabilidad solidaria de las obligaciones contraídas con los trabajadores y la Seguridad Social entre los empresarios que pudieran infringir la reglamentación señalada.

2.2.1.1.2.3.2. Ley 10/1994

La Ley 10/1994 de 19 de mayo de 1994 de medidas Urgentes de fomento de la ocupación, con el RDL 18/1993 de 3 de diciembre, pusieron los cimientos para la legalización de las empresas de trabajo temporal, aunque no llegan a *regular el mercado*. De esta Ley se pueden extraer las siguientes conclusiones: da un cierto monopolio a las empresas de trabajo temporal en contratar trabajadores para cederlos temporalmente a otras empresas, las ETT deben estar debidamente autorizadas, y la actuación de las ETT tendrá una regulación específica.

Se deben resaltar los puntos principales de esta Ley: en la *exposición de motivos* de la Ley se admite que los servicios públicos de empleo no son suficientemente operativos para los requerimientos del mercado laboral teniendo en cuenta que los servicios públicos de empleo no pueden abarcar la totalidad de las cada vez más complejas y diversificadas ofertas de empleo, cuya respuesta adecuada requiere la máxima especialización y proximidad a las fuentes de empleo, se posibilita la existencia de agencias de colocación sin fines lucrativos y se permite la actividad de las empresas de trabajo temporal cuyo funcionamiento con las debidas garantías y controles, tal y como se prevé en el proyecto de ley elaborado por el Gobierno, harán más transparente y operativo el mercado de trabajo; la exclusividad de la contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otras empresas sólo podrá efectuarse a través de empresas de trabajo temporal debidamente autorizadas, y se deroga el Artículo 43 del Estatuto de los Trabajadores (Artículo 43 de la Ley 8/1980, de 10 de marzo), aspecto que ya había regulado el Real Decreto Ley 18/1993.

2.2.1.1.2.3.3. Ley 11/1994

La Ley 11/1994 de 19 de mayo de 1994 modifica determinados artículos del Estatuto de los Trabajadores, del texto articulado de la Ley de Procedimiento Laboral y de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social. La importancia de esta Ley radica en ser un antecedente de la Ley 14/1994, dado que en su Capítulo III Modificaciones que se introducen en la Ley 8/1988 de 7 de abril, sobre infracciones y sanciones de orden social expone que queda prohibido ejercer actividades de mediación con fines lucrativos sin haber obtenido la correspondiente autorización administrativa. Con lo que se deduce que estas actividades podrán realizarse si se ha obtenido dicha autorización, según se regula en su Artículo 22 Infracciones en materia de empleo y prestaciones de desempleo. Modificaciones en el Capítulo IV de la Ley 8/1988, de 7 de abril, sobre infracciones y sanciones de orden social, apartado tres: el número 1 del Artículo 28 queda redactado de la forma siguiente “1. Ejercer actividades de mediación con fines lucrativos, de cualquier clase y ámbito funcional, que tenga por objeto la colocación de trabajadores, así como ejercer actividades de mediación sin fines lucrativos, sin haber obtenido la correspondiente autorización administrativa”.

Para entender el desarrollo del sector y sus consecuencias en la sociedad hay que señalar la opinión de Rodríguez-Piñero (2001) las ETT se legalizaron en contra de una fuerte oposición, siendo por tanto una medida muy traumática y controvertida, más aún de lo que fue el resto de la reforma laboral de 1994. En este sentido creo adecuado señalar que la legalización de las ETT adquirió un valor simbólico muy marcado en este proceso de reforma, sobre todo como consecuencia de la anomalía española respecto de esta actividad. La prohibición de las ETT era percibida como un rasgo característico de nuestro Derecho del Trabajo, una última barrera frente a las tendencias flexibilizadoras que el legislador de 1994 pretendía eliminar, lo que generó una marcada antipatía hacia esta medida, sobre todo en organizaciones sindicales.

2.2.1.1.2.3.4. Instrumento de Ratificación del Convenio número 181 de la Organización Internacional del Trabajo sobre las Agencias de Empleo Privadas, hecho en Ginebra el 19 de junio de 1997.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

A pesar que en el año 1997, año en el que se ratificó el Convenio, las empresas de trabajo temporal en España estaban ya legalizadas y reguladas, se expone la ratificación de este Convenio de la OIT en el presente apartado *antecedentes* porque el afán del Convenio nº 181 de la OIT es ser un antecedente o influyente externo al sistema jurídico de los países por parte de la OIT. Este Instrumento aprueba y ratifica cuanto en el Convenio se dispone, comprometiéndose a cumplirlo, observarlo y hacer que se cumpla en todas sus partes. Los puntos principales del citado Convenio se han desarrollado en la exposición del mismo (ver Antecedentes OIT). El Convenio expone que el mercado laboral ha ido cambiando, y que las agencias de empleo privadas (la Conferencia Internacional del Trabajo utiliza el término agencias retribuidas de colocación para designar tanto a las empresas de trabajo temporal como a las agencias privadas de colocación) ya no son una amenaza a los trabajadores que puedan desempeñar su trabajo en ellas, proponiendo una regulación muy estricta de las citadas agencias y asumiendo su contribución al desarrollo del mercado laboral. Ya en la 81ª reunión de las Conferencia Internacional del Trabajo (1994) se había expuesto que se debía proceder a revisar el Convenio sobre las agencias retribuidas de colocación de 1949 (convenio muy contrario a la figura de las agencias privadas de colocación).

2.2.1.1.2.4. Otras normativas que van a afectar de *manera indirecta* al sector de las empresas de trabajo temporal.

A continuación se exponen *otras normativas* que han afectado al desarrollo del sector de las empresas de trabajo temporal de una manera *indirecta*.

2.2.1.1.2.4.1. Ordenanza General de Seguridad e Higiene en el Trabajo (OGSHT), de 09/03/71

En esta Ordenanza se regulan normas y principios que han sido antecedentes respecto de las responsabilidades y obligaciones de formación en Prevención de Riesgos Laborales. La OGSHT regula aspectos que serán en el futuro de vital importancia para el

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

desarrollo de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales y del sector de las empresas de trabajo temporal

Para el desarrollo del sector de las empresas de trabajo temporal caben destacarse los siguientes artículos: el Artículo 7º apartados 10 y 11, que determinan la obligación del empresario de “Promover la más completa formación en materia de Seguridad e Higiene de los trabajadores”, y “Facilitar instrucción adecuada al personal antes de que comience a desempeñar cualquier puesto de trabajo acerca de los riesgos y peligros que en él puedan afectarle, y sobre la forma, métodos y procesos que deban operarse para prevenirlos o evitarlos”. El Artículo 10º apartado 2, que determina la obligación del personal directivo, técnico y de los mandos intermedios de “Instruir previamente al personal a sus órdenes de los riesgos inherentes al trabajo que deba realizar”. El Artículo 11º, que determina las obligaciones y derechos de los trabajadores, marcando como obligaciones “recibir las enseñanzas sobre Seguridad e Higiene ... que les sean facilitadas por la Empresa o en las Instituciones del Plan Nacional”, “usar correctamente los medios de protección personal, y cuidar de su perfecto estado y conservación”, “someterse a los reconocimientos médicos preceptivos y a las vacunaciones o inmunizaciones ordenadas por las Autoridades Sanitarias competentes o por el Servicio Médico de su empresa”. El Artículo 153 que determina la responsabilidad solidaria del empresario principal en su centro de trabajo “La empresa principal responderá solidariamente con los contratistas y subcontratistas del cumplimiento de las obligaciones que impone esta Ordenanza respecto a los trabajadores que aquellos ocupen en los centros de trabajo de la empresa principal”. El Artículo 155, que regula la compatibilidad de las responsabilidades declaradas por la Jurisdicción Laboral por incumplimientos en materia de Seguridad e Higiene con las que puedan declarar otros órdenes

2.2.1.1.2.4.2. Real Decreto 2104/1984

La importancia del Real Decreto 2104/1984 de 21 de noviembre por el que se regulan diversos contratos de trabajo de duración determinada y el contrato de trabajadores fijos discontinuos, radica en que determina los tipos de contratos de duración determinada para aquel año y marca algunos principios fundamentales que han sido

objeto de conflictos en el marco de las relaciones laborales y en el marco de las empresas de trabajo temporal: en el Artículo 1 Supuestos de contratación de duración determinada reguló que los tipos de contrato de duración determinada eran obra, acumulación de tareas, interinidad y lanzamiento de nueva actividad; en el Artículo 2 se detalla el contrato para obra o servicio determinado, determinando el principio de la necesidad de que la actividad tenga “Autonomía y sustantividad propias dentro de la estructura de la empresa”; el Artículo 2 determina la necesidad de preaviso de 15 días en los contratos para obra o servicio determinado y que si no existe denuncia por parte de la empresa del fin de obra el trabajador pasa a ser indefinido.

2.2.1.1.2.5. Otras Cesiones Legales en el Ordenamiento Español.

Se exponen otras cesiones legales en el ordenamiento español que han sido tenidas en cuenta como referencia en el desarrollo del sector de trabajo temporal, bien haya sido para diferenciarse de ellas, o para regular mejoras a las regulaciones existentes.

2.2.1.1.2.5.1. Relación laboral especial de los trabajadores portuarios

El colectivo de los estibadores portuarios fue excluido del ámbito de aplicación del Estatuto de los Trabajadores y catalogado como relación especial por mandato de la Disposición Adicional Primera de la ley 32/84 de reforma de la ley 8/80, su régimen jurídico fue establecido por el Real Decreto 2/1986 de 23 de mayo y desarrollado por el Real Decreto 371/1987 de 13 de marzo.

La relación laboral especial de los trabajadores portuarios tiene los siguientes componentes: 1/ Tarea: las tareas de estiba y desestiba de buques en los puertos, que es un servicio público esencial de titularidad estatal de utilidad pública. 2/ Empresa usuaria: gestionan el servicio de utilidad pública, son las empresas estibadoras. 3/ Empresa contratadora: sociedad estatal constituida como sociedad anónima con el objetivo asegura la profesionalidad de los trabajadores que desarrollen actividades portuarias y la regularidad en la prestación de tales servicios, se ocupará de darles formación profesional adecuada y permanente. 4/ La relación laboral va a considerarse como de carácter

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

especial, con duración indefinida: los trabajadores que, tras haber sido contratados por la correspondiente sociedad estatal, son contratados directamente por una empresa estibadora no extinguen su relación laboral con la sociedad, sino que queda suspendida; a la terminación de ésta, el trabajador portuario tendrá la opción de reanudar la relación especial suspendida. 5/ Cesión: Las sociedades estatales deberán proporcionar con carácter temporal a las empresas estibadoras los trabajadores pertenecientes a su plantilla que sean necesarios para el desarrollo de las tareas que no puedan ser cubiertas por el personal propio de cada empresa.

2.2.1.1.2.5.2. Relación laboral especial de los deportistas profesionales

Esta relación especial aparecía prevista en el Artículo 2.1.d del Estatuto, y posteriormente se reguló por el Real Decreto 1006/85 de 26 de junio. En su Artículo 11 se regula que durante la vigencia de un contrato los clubes o entidades deportivas podrán ceder temporalmente a otros los servicios de un deportista profesional.

Características de la relación laboral especial de los deportistas profesionales: la prestación de los servicios va a quedar condicionada a la subsistencia del contrato originario, el club cedente sólo mantiene respecto del trabajador cedido la posibilidad de recuperar la condición de empleador efectivo a la terminación de la cesión, se impone una responsabilidad solidaria de ambas entidades sobre obligaciones laborales y de seguridad social; la cesión requerirá el consentimiento expreso del trabajador afectado.

En este caso se trata más de la cesión del contrato de trabajo que la cesión de los servicios del trabajador, al desaparecer el empresario cedente de la escena.

2.2.1.1.2.5.3. Relación laboral especial de los trabajadores al servicio de la administración militar

El convenio de Cooperación para la Defensa de 1 de diciembre de 1988 contiene un Anejo 8 dedicado a Asuntos laborales las necesidades de personal laboral local en las instalaciones serán atendidas por el Ministerio de Defensa español.

Componentes de la relación laboral especial de los trabajadores al servicio de la administración militar: 1/ Empresa usuaria: Fuerzas de los Estados Unidos de América.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

2/ Empresa: Ministerio de Defensa. 3/ Trabajadores: personal civil no funcionario al servicio de las fuerzas armadas de los Estados Unidos en España, personal que presta sus servicios en las bases y establecimientos militares de utilización conjunta por las fuerzas armadas española y norteamericana. 4/ Relación laboral: reglamentada por la misma normativa que el resto del personal civil no funcionario del Ministerio de Defensa (RD 2205/80). 5/ Cesión: el Ministerio español no sería más que un empresario ficticio, un sujeto interpuesto que se hace cargo de todas las responsabilidades sin tener ninguna competencia real en la ordenación de la relación de trabajo.

Esta cesión no busca la lesión de los derechos de los trabajadores o la inaplicación de la normativa sectorial correspondiente, intenta evitar a las Fuerzas de los Estados Unidos la condición de empleador.

2.2.1.1.2.5.4. Relación laboral especial de los penados en instituciones penitenciarias

Se reguló por la Ley Orgánica 1/1979 General Penitenciaria de 26 de septiembre (artículos 26 a 35) y el Reglamento Penitenciario aprobado por el Real Decreto 1201/1981 de 8 de mayo.

Componentes de la relación laboral especial de los penados en instituciones penitenciarias: 1/ Empresa usuaria: distintas empresas exteriores que gestionan el trabajo de las prisiones. 2/ Empresa: Trabajos Penitenciarios, organismo autónomo con competencias plenas en promoción, organización y desarrollo del trabajo en prisiones. 3/ Trabajadores: reclusos. 4/ Relación laboral: no existe vinculación por contrato de trabajo con los reclusos. 5/ Cesión: la utilización de los servicios de los reclusos en actividades organizadas y gestionadas se realizará por empresas exteriores.

2.2.1.1.2.5.5. Relación laboral común del personal al servicio de las compañías aéreas

La Ordenanza Laboral para el Personal de Vuelos Charter de 26 de noviembre de 1974 y la Ordenanza Laboral de los trabajadores Aéreos de 30 de julio de 1975 preveían la posibilidad que el personal de una compañía aérea determinada prestase sus servicios en aviones de otra compañía.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Características de la relación laboral común del personal al servicio de las compañías aéreas: es necesaria la autorización de la Subsecretaría de Aviación Civil, es necesario que los servicios prestados en otra compañía fueran prestados por toda una tripulación en sentido técnico.

Los tribunales consideraron que esta práctica no era reconducible al supuesto de cesión de trabajadores previsto por el Artículo 43 del Estatuto.

2.2.1.1.2.5.6. Relación laboral común del personal perteneciente a empresas externas que desempeñan su trabajo en las administraciones públicas

Práctica inicialmente prevista por el Decreto 916/1968 de 4 de abril que reguló la contratación de estudios y servicios técnicos con Sociedades y Empresas consultoras con los distintos departamentos ministeriales. Posteriormente fue sustituida por el Decreto nº 1005/74 de 4 de abril por el que se regulan los contratos de asistencia que celebre la Administración del estado y sus organismos autónomos con empresas consultoras o de servicios.

Características de la relación laboral común del personal perteneciente a empresas externas que desempeñan su trabajo en las administraciones públicas: los contratos de asistencia tendrán un carácter administrativo, la duración máxima será, salvo excepciones, de un año; podrán tener dos objetos: 1/ ejecución de servicios complementarios tales como mecanografía, archivo, documentación, realización material de notificaciones y otros de índole administrativa, y 2/ ejecución de servicios de agencia, limpieza, calefacción, información y otros análogos.

La naturaleza de los servicios variará según los casos, desde la pura cesión de trabajadores a otros servicios más cercanos a la contrata de obras y servicios.

2.2.1.1.2.5.7. Relación laboral común de trabajadores cuando está fundada en alguna disposición legal o pactada

Según García Murcia (1988) tres cesiones deben destacarse: 1/ contratación de vigilantes por parte de sociedades de caza y su posterior cesión al ICONA en base a la legislación sobre pesca fluvial, 2/ provisión de trabajadores eventuales a las empresas de

transporte por los Servicios Sindicales de contratación de trabajadores (organismo semipúblico previsto en la Ordenanza de Transportes Terrestres de 1971), y 3/ prestación de servicios al INEM y a la Tesorería de la Seguridad Social por parte de trabajadores contratados por el INSS, con ocasión de la reestructuración de la gestión institucional de la Seguridad Social.

2.2.1.1.2.5.8. Relación laboral común de trabajadores en supuestos en los que aparecían como elementos comunes la participación de administraciones públicas y producirse en el marco de programas de creación de empleo.

Según Rodríguez-Piñeiro (1992) se deben destacar cuatro cesiones referidas a la relación laboral común de trabajadores en supuestos en los que aparecían como elementos comunes la participación de administraciones públicas y producirse en el marco de programas de creación de empleo: 1/ contratación de trabajadores por el Ministerio del Interior para que prestaran sus servicios en oficinas de empleo (normativa reguladora de la colaboración de organismos del Estado con el INEM), 2/ celebración de contratos con una diputación provisional prestando los trabajadores sus servicios a una Consejería de Comunidad Autónoma (convenio de colaboración entre la diputación y el INEM), 3/ trabajadores contratados por un ayuntamiento en el marco de un programa de empleo juvenil y cedidos a una sociedad municipal para el desarrollo de su actividad, 4/ normativa de reconversiones industriales (en ley 27/1984) de 26 de julio y su desarrollo reglamentario, que en su Artículo 18 habla de la movilidad: “podrá operar como consecuencia de fusiones, segregaciones, asociaciones o agrupaciones de empresas”, pero también se podrá producir como consecuencia de “transferencias de personal entre distintas empresas acogidas al plan (de reconversión)”.

2.2.1.1.2.5.9. Relación laboral común de trabajadores en trabajos de colaboración social

Real Decreto 1445/1982 de 25 de junio, modificado posteriormente por el Real Decreto 1809/1986 de 28 de junio: las administraciones públicas podrán utilizar trabajadores perceptores de las prestaciones por desempleo en trabajos de colaboración temporal.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Características de la relación laboral común de trabajadores en trabajos de colaboración social: la selección corresponde a la Oficina de Empleo, sobre la base de la solicitudes presentadas; durante la prestación de los servicios continuará percibiendo la cantidad correspondiente por desempleo en el INEM, completada por la administración que recibe sus servicios.

2.2.1.1.2.5.10. Relación laboral común de trabajadores incluidos en un Fondo de Promoción de Empleo

Los fondos actúan como entidades sin ánimo de lucro, colaboradoras del Instituto Nacional de Empleo. Tienen dos funciones respecto de los trabajadores: 1/ completar las prestaciones por desempleo que reciben; y 2/ ayudar a su recolocación a través de su readaptación profesional y concesión de incentivos para la creación de nuevos empleos.

Dos características deben destacarse de esta relación laboral común de trabajadores incluidos en un Fondo de Promoción de Empleo: el trabajador tendrá que aceptar las ofertas *adecuadas* que le lleguen a través del fondo, y cuando el trabajador consiga un trabajo gracias al fondo sólo podrá percibir como prestación económica un complemento que iguale su nuevo salario con el que venía percibiendo antes de entrar en el fondo.

2.2.1.2. Legalidad directa sobre el mercado de las Empresas de Trabajo Temporal

Hasta 1994 las empresas de trabajo temporal en España estaban situadas en un marco de *alegalidad* que si bien no las prohibía, tampoco las regulaba. Había comenzado años atrás un proceso de *legalización* de las empresas de trabajo temporal, que partía desde la prohibición total de este tipo de actividad (artículo 43 del Estatuto de los Trabajadores, que en su anterior redacción prohibía el reclutamiento y la contratación de trabajadores para prestarlos o cederlos temporalmente a un empresario) y concluía con la Ley 14/1994, que completó el proceso de legalización de las empresas de trabajo temporal en España. La Ley entró en vigor el 23 de junio de 1994 y estableció el régimen jurídico que regulaba la cesión de trabajadores. A partir de la publicación de esta Ley

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

tuvo lugar un desarrollo de normas que han regulado el mercado de las Empresas de Trabajo Temporal (ETT).

A continuación se va a exponer la normativa que ha regulado este mercado, señalando dentro de cada norma aquellos puntos que han sido más importantes para el desarrollo del sector de las Empresas de Trabajo Temporal.

2.2.1.2.1. Ley 14/1994 de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal

Fue la primera Ley que reguló este mercado. Ha sufrido posteriores modificaciones que la han ido adecuando a este sector con características propias, y la han actualizado a las circunstancias de cada momento temporal. Su publicación se realizó en el Boletín Oficial del Estado nº 131 del jueves 2 de junio de 1994. En este apartado se van a exponer aquellos puntos que, por diversos motivos, han sido especialmente importantes para el desarrollo del mercado de las Empresas de Trabajo Temporal.

2.2.1.2.1.1. Concepto de empresa de trabajo temporal (artículo 1 de la Ley)

“Empresa de trabajo temporal será aquella cuya actividad consiste en poner a disposición de otra empresa usuaria, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados”.

Este concepto introducido en el Artículo 1 de la Ley va a ayudar a definir quién es el *verdadero empresario* en esta relación *tripartita* que se da en este sector. El empresario del trabajador puesto a disposición es la ETT porque la finalidad única y exclusiva de la ETT es contratar trabajadores y cederlos a empresas usuarias, porque así lo señala la Ley haciendo recaer en la ETT las obligaciones básicas salariales y de cotización a la Seguridad Social (artículo 12 de la Ley), porque es la ETT la que elige o contrata al trabajador que posteriormente va a ser cedido a la empresa usuaria, porque la ETT decide la forma y destinatario de la cesión, y porque la facultad disciplinaria sigue residiendo en la ETT (artículo 15 de la Ley).

La empresa usuaria mantendrá con el trabajador una relación que, según Elordi, del Rey, Serrano y Gala (2001) ha sido calificada por la doctrina de *norma contradictoria*,

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

como *de naturaleza extralaboral, laboral, jurídicamente incatalogable, de carácter extacontractual pero eminentemente laboralizada*, o en fin como relación jurídica laboral de hecho. Por su parte Godino y Sagardoy (1998) definen la relación como *laboralizada de carácter extracontractual*, por su objeto de clara índole laboral y por la ausencia de relación contractual entre ambos sujetos.

Para concretar el concepto de empresa de trabajo temporal la Dirección General de Trabajo respondió a las consultas realizadas por el sector: respuesta a la consulta 15/07/94 de AETT a la Dirección General de Trabajo “Resultan ajenas a la regulación que contiene la Ley 14/1994 las empresas cuya actividad total o parcialmente, consiste en no poner a disposición de otras a sus propios trabajadores, ofertando el trabajo de éstos, sino en realizar mediante un contrato de arrendamiento de servicios una actividad con sus propios medios personales y materiales, asumiendo un resultado y conservando en todo momento tanto la dirección de la obra o servicio como todas las facultades que integran el poder de dirección empresarial”; respuesta a la consulta 31.5.95 de AETT a la Dirección General de Trabajo “Lo que deviene definitivo para calificar a una empresa como de trabajo temporal además de los requisitos formales y de la autorización administrativa, es el hecho de que el poder de dirección y control de la actividad laboral del trabajador puesto a disposición corresponda a la empresa usuaria, conservando únicamente la ETT el poder disciplinario sobre aquél”; respuesta a la consulta 8.02.96 de AETT a la Dirección General de Trabajo “Para que una empresa de trabajo temporal pueda celebrar un contrato de franquicia con otra empresa es absolutamente necesario que la franquiciada sea también una empresa de trabajo temporal debidamente autorizada”. La empresa de trabajo temporal no podrá actuar como empresa usuaria, es decir, no podrá producirse cesión de trabajadores de la empresa franquiciadora a la franquiciada, ya que el Artículo 8 de la Ley 14/94, de 1 de junio, prohíbe el contrato de puesta a disposición para ceder a trabajadores a otras empresas de trabajo temporal; respuesta a la consulta 29.04.96 de AETT a la Dirección General de Trabajo “Si los trabajadores puestos a disposición de la empresa subcontratista van a terminar prestando servicios por cuenta de una tercera empresa, en virtud de una contrata con ésta o de cualquier otro título jurídico, ello supone una cesión de mano de obra prohibida por el Artículo 43.1 del Estatuto de los Trabajadores, constituyendo una infracción empresarial muy grave, tipificada en el Artículo 96.2 de dicho texto legal. Además, de acuerdo con lo

dispuesto en el Artículo 8.d) de la Ley 14/94, de 1 de junio, la empresa subcontratista, que actúa como usuaria, nunca podrá ser otra empresa de trabajo temporal ni actuar como tal”.

2.2.1.2.1.2. Autorización Administrativa (artículo 2 de la Ley)

La Ley 14/1994 impone autorización administrativa para aquellas empresas que quieran realizar la actividad de poner a disposición de otra empresa usuaria, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados. Los requisitos de esta autorización administrativa van a ser poseer una estructura organizativa que le permita cumplir con sus obligaciones, dedicarse exclusivamente a ser ETT, carecer de obligaciones pendientes de carácter fiscal o de Seguridad Social, garantizar de forma especial el cumplimiento de las obligaciones salariales y para con la Seguridad Social, no haber sido sancionada con suspensión de actividad en dos o más ocasiones, e incluir en su denominación los términos *empresa de trabajo temporal*.

Son relevantes las respuestas de la Dirección General de Trabajo a las consultas realizadas por parte del sector en fechas 11/01/96, 16/02/96 y el 29/04/96 acerca de la autorización administrativa “La autorización administrativa obtenida sirve para actuar como empresa de trabajo temporal en la provincia para la que ha sido concedida. En consecuencia, tanto el contrato de puesta a disposición como los contratos celebrados con los trabajadores cedidos, deberán celebrarse en la provincia donde ejerza su actividad la empresa de trabajo temporal debidamente autorizada. Sin perjuicio de que la empresa usuaria, en ejercicio de sus facultades organizativas, decida trasladar a los trabajadores puestos a disposición a provincia distinta. En tal caso, deberá hacerse constar concretamente en el contrato de trabajo el centro o centros de trabajo donde vaya a prestar servicios el trabajador puesto a disposición, como exige el Artículo 15.2 del Real Decreto 4/95 de 13 de enero”²⁴.

²⁴ Se debe añadir la resolución de determinadas sentencias que sirvieron como referencia para ayudar a comprender la interpretación que se ha dado a la *territorialidad* de la Autorización Administrativa:

- Sentencia 17/06/97 del Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León, Valladolid, sala de lo Social. La empresa de trabajo temporal ECCO había puesto a disposición unos trabajadores en la empresa Inerga S.A. en Palencia, siendo que ECCO realizó las contrataciones desde su oficina de Valladolid (para la que sí tenía Autorización Administrativa). ECCO informó con transparencia al Servicio Central de empleo de sus actividades de Palencia. La sentencia afirmó “la exigencia de Autorización Administrativa previa tiene una finalidad de control, para

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Se debe señalar en este apartado la respuesta de la Dirección General de Trabajo a la consulta del 30/04/96 sobre la posibilidad de desplazar trabajadores en los países comunitarios “El trabajador puesto a disposición de la empresa usuaria podrá ser trasladado o desplazado por ésta a un país comunitario, de acuerdo con la normativa legal convencional aplicable sobre movilidad geográfica, siempre que el contrato temporal se haya formalizado en el ámbito territorial que se especifique en la resolución administrativa autorizada de la empresa de trabajo temporal. La relación laboral entre la empresa de trabajo temporal y los trabajadores cedidos se regirá, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 3.1 del Convenio de Roma, por la Ley elegida por las partes, si bien ésta no podrá tener por resultado el privar a un trabajador de la protección que le proporcionen las disposiciones imperativas de la ley que sería aplicable a falta de elección, entendiéndose por disposiciones imperativas aquellas que la ley del país no permita derogar por contrato. A falta de elección, la ley aplicable sería la del país en que el trabajador, en ejecución del contrato, realice habitualmente su trabajo, aún cuando, con carácter temporal haya sido enviado a otro país (es decir, la Ley española), o bien la Ley de la sede de la empresa o establecimiento que haya contratado al trabajador, si éste no realiza habitualmente su trabajo en un mismo país (esto es, también la Ley española)”.

2.2.1.2.1.3. Garantía financiera (artículo 3 de la Ley)

La Ley obligó a las ETT a constituir una garantía financiera que deberá estar a disposición de la autoridad laboral. Para obtener la primera autorización el importe de esta garantía será de veinticinco veces el salario mínimo interprofesional en cómputo anual. Para obtener las autorizaciones administrativas subsiguientes esta garantía deberá

proteger de peligro real o potencial de los derechos de los trabajadores tanto en el orden salarial como de la SS” y “... en todo caso, el trabajar sin Autorización Administrativa es una mera antijuricidad formal en relación con la L14/94 (no cesión ilegal de mano de obra)”.

- Sentencia 20/01/98 del Tribunal Superior de Justicia de Castilla León, Valladolid, Sala de lo Social. La empresa de trabajo temporal Nueva Cadegesa ETT había puesto a disposición unos trabajadores en la empresa Sada PA Centro S.L. en Valladolid, siendo que Nueva Cadegesa ETT tenía autorización para trabajar en Madrid y solicitada la autorización para trabajar en Valladolid. La sentencia afirmó “La exigencia de la previa autorización administrativa tiene una finalidad de control para evitar todo peligro a los derechos de los trabajadores objeto de cesión; pero no puede merecer el reproche de cesión ilegal de mano de obra, ya que con anterioridad estaba autorizada a trabajar en otra parte de España”.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

alcanzar un importe igual al 10 % de la masa salarial²⁵ del ejercicio económico inmediato anterior. Esta obligación se creó para asegurar que los trabajadores de las ETT tuvieran una garantía económica en caso de funcionamiento *irregular* de la ETT.

2.2.1.2.1.4. Supuestos de utilización (artículo 6 de la Ley)

Los supuestos de utilización que la Ley 14/1994 determinó válidos para realizar contratos de puesta a disposición fueron cuatro: a) realización de obra o servicio determinado, cuya ejecución aunque limitada en el tiempo es, en principio de duración incierta, b) atender las exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aún tratándose la actividad normal de la empresa, c) sustituir a trabajadores de la empresa con derecho a reserva de puesto de trabajo²⁶, d) cubrir de forma temporal un puesto de trabajo permanente mientras dure el proceso de selección o promoción.

El supuesto *d* no figuraba en el estatuto de los Trabajadores. Conviene resaltar que esta novedad de la Ley 14/1994, aunque no estuvo contemplada en el Artículo 15 del Real Decreto Legislativo 1/1995 por el que se aprobó el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, sí que estuvo previsto por vía reglamentaria en el Artículo 4.1 del Real Decreto 2.546/1994, de 29 de diciembre, que desarrolló el Artículo 15 del

²⁵ En el Artículo 8 del Real Decreto 4/1995 se desarrolla el concepto *masa salarial*: conjunto de retribuciones salariales y extrasalariales devengadas por todos los trabajadores contratados por la empresa de trabajo temporal para ser cedidos a las empresas usuarias, estableciéndose en el mismo precepto los conceptos que no tienen la consideración de masa salarial (cotizaciones a la Seguridad Social y demás conceptos de recaudación conjunta a cargo del empleador; prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social; e indemnizaciones correspondientes a traslados, suspensiones y extinciones de contrato).

²⁶ Trabajadores de la empresa con derecho a reserva de puesto de trabajo pueden estar *de baja* en la empresa por incapacidad temporal, maternidad de la mujer trabajadora, excedencia por cuidado de hijos, cumplimiento del servicio militar o de la prestación social sustitutoria, excedencia forzosa, privación de libertad del trabajador hasta sentencia condenatoria, suspensión de empleo y sueldo por razones disciplinarias, y demás supuestos establecidos mediante autonomía contractual siempre que se hubiera pactado la reserva del puesto de trabajo.

Señala De la Villa (2001) que establece el Artículo 15 ET que podrán celebrarse contratos de duración determinada... *cuando se trate de sustituir a trabajadores con derecho a reserva del puesto de trabajo, siempre que en el contrato de trabajo se especifique el nombre del sustituido y la causa de la sustitución*. Conforme a esta definición legal prevista y expresa únicamente se establece la contratación por ETT para la sustitución de trabajadores *con reserva de puesto de trabajo*, excluyendo la posibilidad de acudir a los servicios de las ETT cuando no exista legalmente derecho a reserva de plaza, sino tan sólo un derecho preferente de reingreso.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

ET, con lo que finalmente se produjo una equiparación entre la contratación temporal directa y la realizada a través de una empresa de trabajo temporal.

2.2.1.2.1.5. Duración de la contratación (artículo 7 de la Ley)

El apartado 1 de este Artículo 7 la Ley 14/1994 estableció la duración máxima para los contratos de puesta a disposición: lo que dure la obra para el supuesto de *obra o servicio*²⁷, seis meses para el supuesto de *acumulación de tareas*²⁸ (es relevante señalar

²⁷ A modo de *referencia*, hay que señalar la resolución de determinadas sentencias a empresas de trabajo temporal que interpretaron la norma:

- Sentencia 18/03/97 del Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León, Valladolid, Sala de lo Social. Laborman había puesto a disposición trabajadores en Starlux S.A. con un contrato por obra en el que se especificaba una *duración de obra*. La sentencia determina una “cesión ilegal de mano de obra” porque no existía obra o servicio determinado.
- Sentencia 2/07/97 del Tribunal Superior de Justicia de Madrid, Sala de lo Social. La empresa de trabajo temporal DC Gestión ETT S.L. había puesto a disposición trabajadores en Discoge SL con contratos *por obra*, siendo el objeto *la realización de servicios, con la categoría de guardarropa*. La sentencia determinó el “despido correcto”, puesto que el Artículo 6.2 a) de L14/94 no señala como requisito que la obra o servicio tenga autonomía o sustantividad propia (como exigía el Artículo 2 del RD 2104/84).
- Sentencia 26/11/98 del Tribunal Superior de Justicia de Madrid, Sala de lo Social. La empresa Business Connection Services Europe ETT había puesto a disposición trabajadoras en Telefonía de Servicios Móviles SA con contrato por obra *Servicio de gestión de morosidad premeditada (con funciones de atención telefónica y recuperación de créditos)*; y a lo largo del período de contratación se fueron cambiando las *definiciones de las obras*. En esta sentencia se concluye que es innecesaria la sustantividad y autonomía propias para todo contrato por obra, sin embargo señala que diversas normas no tienen un criterio común para la regulación es esta situación: Por una parte el Artículo 15.1.a) ET regula el contrato por obra y exige la *autonomía y sustantividad propias dentro de la empresa*; por otra parte el Artículo 6.2.a) Ley 14/94 permite el *CPD para la realización de una obra o servicio determinado cuya ejecución, aunque limitada en el tiempo es, en principio de duración incierta* (también en Sentencia 2 de julio 1997 del TSJ Madrid); el RD 4/1995, en su Artículo 14, relativo al CPD, solamente exige la *determinación del supuesto de celebración, con expresión concreta de la causa que lo justifica, según lo previsto en 6.2 Ley 14/94*; por último el RD 4/1995, en su Artículo 15.2.c), relativo al contrato de trabajo con las ETT,... *solamente se precisa la constancia de la causa del CPD*.
- Sentencia 18/03/99 del Tribunal Superior de Justicia de Madrid. Trabajador frente a la Tesorería General de la Seguridad Social. La Seguridad Social presentó concurso para algunos servicios y se los otorgó a diversas empresas de trabajo temporal. El trabajador demandó porque los contratos con la ETT fueron de obra o servicio y no se especificó cuál fue el servicio objeto del contrato, con caracteres de autonomía y sustantividad, afirmando que los actores habían prestado servicios normales y permanentes de la Tesorería General de la Seguridad Social. Solicitaron cesión ilegal de mano de obra. La sentencia concluye que, atendiendo a la Doctrina establecida en la Sentencia del Tribunal Supremo de 15 de enero de 1997, se debe apreciar la licitud del contrato de trabajo para la obra o servicio determinado cuando para el empresario la realización del servicio queda en la práctica limitada en el tiempo, no por el carácter de aquel sino por las condiciones en que se ha pactado su realización con un tercero y por cuenta de éste... Lo decisivo es que hay una necesidad de trabajo temporalmente limitada para la empresa, conocida por las partes en el momento de contratar, y que opera por tanto como un límite temporal previsible en la medida en que el servicio se presta por encargo de un tercero y mientras se mantenga éste. Si el CPD se ampara válidamente en un supuesto permitido por la Ley 14/94, y concurre la causa de extinción prevista en su Artículo 7, se habrá producido la

que la duración máxima de seis meses para el supuesto *acumulación de tareas* no

válida extinción de un contrato laboral (no un despido) *La jurisprudencia ha establecido varios criterios para la distinción entre la lícita contrata de obras o servicios y el fenómeno lícito de la cesión de mano de obra. La cesión ilegal de mano de obra consiste en la interposición en el contrato de trabajo de un tercer elemento, entre el trabajador y el verdadero empleador que recibe los servicios de aquel, que asume aparente pero ficticiamente la cualidad de empresario, evitando de este modo fraudulento que el verdadero empresario soporte las obligaciones y responsabilidades que deberían corresponderle. Todo ello en el caso de que no se trate del supuesto de las empresas de trabajo temporal.*

- Sentencia 6/05/99 del Tribunal Superior de Justicia de Madrid, Sala de lo Social. Business Connexion Services había puesto a disposición trabajadores en Telefonía de Servicios Móviles con contrato por obra *gestión de tráfico de llamadas por operadora realizando los servicios de llamadas internacionales, mensajes cortos, emergencias y directorio.* En Sentencia de esta misma Sala (2 de julio de 1997) se entendió que el requisito de la autonomía y sustantividad no era necesario en el CPD para la realización de obra o servicio determinado, por no reflejarse en el Art. 6.2 de la Ley 14/1994 *La sustantividad supone un deslinde nítido y preciso respecto al resto de actividades de la empresa, con perfiles propios y diferenciados.* La Sentencia señaló en su fundamentación jurídica que los servicios prestados se incardinan en la actividad normal de la empresa usuaria y, por ello el CPD no es válido por no responder a una necesidad temporal, sino permanente y no susceptible de conclusión.

²⁸ A modo de referencia hay que señalar la resolución de determinadas sentencias que interpretaron la norma:

- Sentencia 17/2/97 del Tribunal Superior de Justicia de Murcia, Sala de lo Social. Trabajo y Empleo ETT frente a la empresa Andreo y el Fogasa. El trabajador había ido concatenado interinidades y acumulaciones de tareas desde Andreo a Trabajo y Empleo ETT. En la sentencia se menciona la Sentencia del 30 de abril de 1994 del Tribunal Supremo, Sala de lo social: “No es preciso que la actividad a desarrollar el trabajador sea extraordinaria o anómala dentro de la que lleva a cabo la empresa, pues las normas antes citadas permiten perfectamente esta clase de contratación aún tratándose de la actividad normal de la empresa”, “El hecho de que el trabajador haya podido desempeñar distinto puesto y funciones que el trabajador sustituido no supone un incumplimiento de tales exigencias”.
- Sentencia 19/02/98 del Tribunal Superior de Justicia de Madrid, Sala de lo Social. Contrato acumulación de tareas de Gesyem ETT con la empresa usuaria Mymain S.A. La sentencia concluye *Fraude de Ley* porque no existe la acumulación de tareas. La ETT sólo puede contratar y ceder trabajadores con sujeción al supuesto legal incluido en CPD, que se refleja a su vez en el contrato laboral (Art 10.1 Ley 14/94). La Ley 14/94 establece la responsabilidad solidaria de la empresa usuaria en el caso que el CPD se haya realizado incumpliendo lo dispuesto en los arts. 6 y 8 de la propia Ley, con lo que implícitamente está declarando la responsabilidad de la ETT: la ETT no puede desentenderse de la licitud de la veracidad de la causa.
- Sentencia 6/04/98 del Tribunal Superior de Justicia de Comunidad Valenciana, Sala de lo Social. Industrias Peleteras SA había contratado trabajadores con la ETT Ecco y con la ETT Alta Gestión. La usuaria había contratado al trabajador por Fomento del Empleo, y después lo FUE haciendo saltar de ETT en ETT sin llegar a cumplir los 6 meses en cada una. Los trabajadores desempeñaron siempre el mismo trabajo. Inicialmente se determinó la absolución, pero tras recurso de suplicación se condenó a la usuaria y absolvió a las ETT porque en ningún caso el CPD había sido superior a 6 meses, aunque en conjunto sí se superasen; es posible que este dato no lo supieran las ETT, pero sí lo conocía la usuaria: Sentencia 19/06/98 del Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Valenciana, Sala de lo Social. Inpelsa había contratado los mismos trabajadores mediante varias ETT La sentencia concluyó que los contratos eran *en fraude de Ley* porque eran los mismos trabajadores, condenando sólo a la usuaria: 1- el Art. 7.1 de Ley 14/94 limita la duración de los contratos por acumulación de tareas a 6 meses (pero no indica si dentro de 12 meses, ni respecto de la misma empresa usuaria); 2- el Art. 3 de RRDD 2104/84 y 2546/94 -> ... en todo caso no lo previsto se aplicará a la legislación laboral y de Seguridad Social a las relaciones existentes entre la ETT y el trabajador, y entre este y la usuaria; 3- actitud fraudulenta lo que determina el carácter indefinido. Por los artículos 6.4 del Código Civil y 15.2 del ET se declararon a los actores como hijos de plantilla.

especificó el plazo en el que debían tener lugar esos seis meses, aunque en la respuesta de la Dirección General de Trabajo a la consulta del 17/04/95 se realizó una delimitación de los plazos en los que están comprendidas estas contrataciones “Si en el desarrollo productivo de una empresa, durante un período de doce meses, se producen varias puntas de producción originadas por distintas causas, el cómputo de cada una de ellas se hará desde el momento de su comienzo. Si como consecuencia de dichas puntas de producción sucesivas se contratara a un mismo trabajador o a distintos trabajadores, cada contrato irá vinculado a su respectiva causa circunstancial de producción, siempre que la duración máxima de cada contrato no exceda de seis meses en el plazo de doce”), lo que dure la sustitución para el supuesto de *sustituir a trabajadores con derecho a reserva de puesto de trabajo*²⁹, tres meses para el supuesto de *proceso de selección o promoción*.

Por último, en los apartados 2 y 3 del Artículo 7 se muestra la preferencia del legislador a facilitar la inserción laboral del trabajador cedido en la empresa usuaria, quedando definida la empresa de trabajo temporal como un medio de incorporación de los trabajadores al mundo laboral: en el apartado 2 “si a la finalización del plazo de puesta a disposición el trabajador continuara prestando servicios en la empresa usuaria, se le considerará vinculado a la misma por un contrato indefinido”, y apartado 3 “será nula

²⁹ A modo de referencia, hay que señalar la resolución de determinadas sentencias en el sector de las empresas de trabajo temporal que interpretaron la norma:

- Sentencia 4/03/97 del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, Granada, Sala de lo Social ECCO había puesto a disposición en la empresa Torras Papel un trabajador con contrato *por interinidad* a la semana accidente de trabajo, más tarde se reincorpora el sustituto pero seguidamente tuvo una incapacidad temporal por enfermedad común. Al darse cuenta (pasados unos días) le dan de baja. Sentencia: “tal eventualidad se debe a un error, pero nunca a un fraude o mala fe. Lo único que se ha derivado de la referida prolongación de contrato es un beneficio para el trabajador, pero nunca la conversión de un trabajo temporal claro y patente en un contrato indefinido”.
- Sentencia 27/01/98 del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco, Sala de lo Social. La ETT Astilan puso a disposición un trabajador en Sorem S.A. El trabajador puesto a disposición estaba por un contrato de interinidad y el trabajador inicial pasó a incapacidad permanente, pasando a dar de baja por fin contrato al trabajador puesto a disposición. El RD 2546/94 (Art. 15 ET) dice que el contrato se extinguirá por reincorporación del sustituto, vencimiento del plazo para la reincorporación, extinción que dio lugar a la reserva del puesto de trabajo; que es en lo que se basan las ETT para dar de baja a sus trabajadores (supone la extinción del vínculo y la desaparición del motivo determinante de la suspensión contractual del contrato del sustituido), como se determinó había sido el caso presente.
- Sentencia 26/04/99 del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña, Sala de lo Social. Neca, SA frente a People ETT y al Fogasa: el convenio colectivo de limpieza expone *el interino pasará a ocupar el puesto con el mismo carácter y condiciones laborales y económicas que el sustituido (Excepto los complementos ad personam)*. El Artículo 4.2 letra c del Real Decreto 2546/1994 regula que el contrato de interinidad queda resuelto “por la extinción de la causa que dio lugar a la reserva del puesto de trabajo”. Se modifica el criterio jurisprudencial que, hasta la entrada en vigor de la norma, venía aplicándose, según el cual el interino pasaba a ocupar el puesto de trabajo del sustituido que, por la razón que fuere, no se reincorporaba a la empresa.

toda cláusula del contrato de puesta a disposición que prohíba la contratación del trabajador por la empresa usuaria a la finalización del contrato de puesta a disposición”³⁰.

2.2.1.2.1.6. Exclusiones a esta contratación (artículo 8 de la Ley)

Hay cuatro exclusiones para la contratación de trabajadores puestos a disposición por parte de las empresas de trabajo temporal: para sustituir a trabajadores en huelga de la empresa usuaria, para la realización de actividades y trabajos que por su especial peligrosidad para la seguridad o salud se determine reglamentariamente, cuando en los doce meses inmediatamente anteriores a la contratación la empresa usuaria haya amortizado los puestos de trabajo que se pretendan cubrir por despido improcedente o por las causas previstas en los artículos 50, 51 y 52, apartado c) del Estatuto de los Trabajadores (excepto en supuestos de fuerza mayor) y para ceder trabajadores a otras empresas de trabajo temporal

Como antecedente a la exclusión sustituir a trabajadores en huelga de la empresa usuaria se debe nombrar el Artículo 6 apartado 5 del Real Decreto-Ley 17/1977 de 4 de marzo, sobre relaciones de trabajo “en tanto dure la huelga, el empresario no podrá sustituir a los huelguistas por trabajadores que no estuviesen vinculados a la empresa al tiempo de ser comunicada la misma, salvo en caso de incumplimiento de las obligaciones contenidas en el apartado número 7 de este artículo”.

La Ley 14/1994 dejó *abierta* la exclusión realización de actividades y trabajos que, por su especial peligrosidad para la seguridad o salud, se determine reglamentariamente, al señalar que dichos trabajos o actividades calificadas como peligrosas para la seguridad o salud de los trabajadores, serán las que *se determine reglamentariamente*, no existiendo en nuestra legislación positiva de ese momento ningún listado en este sentido. Se tomaron como *criterios interpretativos* (hasta que se promulgase la citada normativa) la derogada Ordenanza de Seguridad e Higiene en el Trabajo de 1971 (que en su Capítulo XII se contemplaban los *trabajos con riesgos especiales*), y el Artículo 5.1 de la

³⁰ Esta insistencia del legislador sobre la necesidad de especificar la prohibición de cláusulas que impidieran la incorporación del trabajador a la plantilla de la empresa usuaria ha sido un aspecto comentado en el sector, e incluso en la *sociedad en general*. Sirva como ejemplo el artículo de Sabaté (1997) en el que se expuso que bajo ningún concepto la ETT es dueña de un trabajador eventual, por lo que toda cláusula del contrato de puesta a disposición en la que se indique que el trabajador no podrá ser contratado por la empresa usuaria, una vez finalizado el contrato, queda invalidada por el Artículo 7.3 de la Ley 14/1994.

Directiva 91/383 de 25 de junio que autorizaba a los Estados miembros a proscribir la contratación de trabajos temporales para la ejecución de trabajos particularmente peligrosos para su seguridad o salud, al señalar “la prohibición ha de afectar en particular a aquellos trabajadores que constituyan objeto de un control médico especial”.

Respecto de la exclusión c) (cuando en los doce meses inmediatamente anteriores a la contratación la empresa usuaria haya amortizado...) es relevante señalar las causas previstas en los artículos 50, 51 y 52, apartado c) del Estatuto de los Trabajadores: Artículo 50 del ET, 1. serán causas justas para que el trabajador pueda solicitar la extinción del contrato: a) las modificaciones sustanciales en las condiciones de trabajo que redunden en perjuicio de su formación profesional o en menoscabo de su dignidad, b) la falta de pago o retrasos continuados en el abono del salario pactado, c) cualquier otro incumplimiento grave de sus obligaciones por parte empresario, salvo los supuestos de fuerza mayor, así como la negativa del mismo a reintegrar al trabajador en sus anteriores condiciones de trabajo en los supuestos previstos en los artículos 40 y 41 de la presente Ley, cuando una sentencia judicial haya declarado los mismos injustificados. Artículo 51 del ET, Despido colectivo, 1. A efectos de lo dispuesto en la presente Ley se entenderá por despido colectivo la extinción de contratos de trabajo fundada en causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, cuando, en un período de noventa días, la extinción afecte al menos a: a) diez trabajadores, en las empresas que ocupen menos de cien trabajadores, b) el 10 por 100 del número de trabajadores de las empresas en aquéllas que ocupen entre cien y trescientos trabajadores, c) treinta trabajadores en las empresas que ocupen trescientos o más trabajadores. Artículo 52 del ET: extinción del contrato por causas objetivas, el contrato podrá extinguirse: a) por ineptitud del trabajador conocida o sobrevenida con posterioridad a su colocación efectiva en la empresa (la ineptitud existente con anterioridad al cumplimiento de un período de prueba no podrá alegarse con posterioridad a dicho cumplimiento), b) por falta de adaptación del trabajador a las modificaciones técnicas operadas en su puesto de trabajo, cuando dichos cambios sean razonables y hayan transcurrido como mínimo dos meses desde que se introdujo la modificación (el contrato quedará en suspenso por el tiempo necesario y hasta el máximo de tres meses, cuando la empresa ofrezca un curso de reconversión o de perfeccionamiento profesional a cargo del organismo oficial o propio competente, que le capacite para la adaptación requerida; durante el curso se abonará al trabajador el

equivalente al salario medio que viniera percibiendo), c) cuando exista la necesidad objetivamente acreditada de amortizar puestos de trabajo por alguna de las causas previstas en el Artículo 51.1 de esta Ley y en número inferior al establecido en el mismo. A tal efecto, el empresario acreditará la decisión extintiva en causas económicas con el fin de contribuir a la superación de situaciones económicas negativas, o en causas técnicas, organizativas o de producción para superar las dificultades que impidan el buen funcionamiento de la empresa, ya sea por su posición competitiva en el mercado o por exigencias de la demanda, a través de una mejor organización de los recursos.

2.2.1.2.1.7. Información a los representantes de los trabajadores en la empresa (artículo 9 de la Ley)

“La empresa usuaria deberá informar a los representantes de los trabajadores sobre cada contrato de puesta a disposición y motivo de utilización, dentro de los diez días siguientes a la celebración”.

2.2.1.2.1.8. Forma y duración de las relaciones laborales en la empresa de trabajo temporal (artículo 10 de la Ley)

“1. El contrato de trabajo celebrado entre la empresa de trabajo temporal y el trabajador para prestar servicios en empresas usuarias podrá concertarse por tiempo indefinido o por duración determinada coincidente con la del contrato de puesta a disposición. Dichos contratos deberán formalizarse por escrito³¹ en los términos que reglamentariamente se determinen, y registrarse en la Oficina de Empleo en el plazo de los diez días siguientes a su celebración”.

Realmente la Ley 14/1994 no regulaba específicamente la relación laboral entre la empresa de trabajo temporal y los trabajadores, por esta razón las empresas de trabajo

³¹ Para señalar la importancia que la contratación se realice de forma escrita en el sector de las empresas de trabajo temporal (en el año 1994 se podían realizar contrataciones temporales sin necesidad de un contrato por escrito, fuera del sector de las empresas de trabajo temporal), se puede utilizar la referencia de la resolución de la Sentencia 2/02/98 del Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León, Burgos, Sala de lo Social: la empresa de trabajo temporal Laborman había puesto a disposición de la empresa *María del Carmen Sanz Prado* un trabajador que trabajó sólo un día, pero al que no se le hizo contrato. En el juicio se planteaba si había existido relación laboral. La sentencia concluye que “existió relación jurídico laboral entre el trabajador y la ETT, regulada en el ámbito ETT (con pluralidad de incumplimientos)”.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

temporal realizaron las contrataciones aplicando lo dispuesto en Artículo 15.1.b) del Estatuto de los Trabajadores (que regulaba el *contrato por obra*, el *contrato por acumulación de tareas*, y el *contrato de interinidad*) y en el Artículo 3 del Real Decreto 2546/94, de 29 de diciembre (que regulaba el *contrato para proceso de selección o promoción*)³².

La Ley 14/1994 permitía tener trabajadores contratados por tiempo *indefinido*, o por *duración determinada* coincidente con la del contrato de puesta a disposición (artículo 10.1 de la Ley). Por tanto abría el camino para tener trabajadores contratados indefinidamente que serían puestos a disposición a medida que las necesidades de las empresas usuarias se fuesen concretando³³.

Un problema que surgió en la contratación laboral por duración determinada a cargo de las ETT fue si la modalidad contractual que se escogía para celebrar el contrato laboral con el trabajador había de coincidir con el supuesto de contratación que la ETT y la empresa usuaria habían utilizado en el CPD que, como es sabido, tiene naturaleza jurídica mercantil. A tenor de la opinión manifestada por Chacartegui Jávega (2001)³⁴ el Artículo 101 de la Ley 14/1994 únicamente exige la coincidencia en cuanto a la duración de ambos contratos, pero no requiere la identidad causal. Si se requiriese la identidad causal entre ambos contratos, se le estaría imponiendo a las ETT la difícil labor de control causal respecto de las empresas usuarias, y cabe recordar que ni la Ley 14/1994 ni el futuro Real Decreto 4/1995 que la desarrolla, imponen a las ETT el deber de fiscalizar la adecuación del supuesto de la su puesta disposición a las necesidades de la empresa usuaria, ya que la sanción impuesta por el Artículo 19.2 c) de la Ley 14/1994 se

³² A esta *falta de regulación* se refiere la Sentencia del Juzgado de lo Social nº 25 de Madrid de 12/6/95: Como en la Ley 14/94 no se establece una regulación específica del contrato laboral a que se refiere el Artículo 6.2.b). habrá que acudir a la normativa *común* que existe sobre esta modalidad contractual, según lo dispuesto en la Disposición Adicional Primera de dicho texto legal. Así pues, a los contratos eventuales habrá de aplicarse lo dispuesto en el Artículo 15.1.b) del Estatuto de los Trabajadores y en el Artículo 3 del Real Decreto 2546/94 de 29 de diciembre.

³³ La Ley 14/1994 exigía una coincidencia temporal entre la duración del CPD y la contratación del trabajador *en misión*. Ello implica que el contrato de trabajo entre la empresa de trabajo temporal y el trabajador en misión (cualquiera que fuese su forma) debe durar lo que dure la puesta a disposición. La única forma de conjugar esta previsión con la posibilidad de celebrar contratos indefinidos con el trabajador *en misión* era la de entender que en estos casos se debía entregar al trabajador una *orden de servicio* al modo de otros ordenamientos extranjeros, cuya vigencia coincidiese con el CPD (Cfr. Artículo 15.3 del Real Decreto). Ante una *orden de servicio*, el Artículo 15.2 del Real Decreto 4/1995 señaló el contenido mínimo que debía reunir: a) identificación de la empresa usuaria a la cual va a prestar sus servicios, b) causa del contrato de puesta a disposición, c) contenido de la prestación laboral, d) riesgos profesionales del puesto de trabajo a desempeñar, y e) lugar y horario de trabajo.

refiere exclusivamente a la “formalización de contratos de puesta a disposición para supuestos no previstos en el Artículo 6.2 de esta Ley”. Por ello, de la lectura de dicho precepto parece desprenderse que las ETT únicamente tienen la obligación de formalizar los CPD dentro de los supuestos previstos en el Artículo 6.2 c) Ley 14/1994 y para satisfacer (según dispone ese mismo precepto) las necesidades temporales de la empresa usuaria, por lo que la responsabilidad de que el supuesto al que se haya acudido para la celebración del CPD no coincida con las necesidades concretas de la empresa usuaria será únicamente de estas últimas, al no haber establecido la normativa de las ETT los mecanismos de control necesarios para que las ETT puedan comprobar si las empresas usuarias pueden acudir realmente al supuesto a través del cual se ha llevado a cabo el CPD.

2.2.1.2.1.9. Derechos de los trabajadores (artículo 11 de la Ley)

Hay dos derechos que cabe resaltar de este artículo:

“1.a) A ser remunerado, según el puesto de trabajo a desarrollar, de conformidad con lo que se establezca en el convenio colectivo aplicable a las empresas de trabajo temporal o, en su defecto, en el convenio colectivo correspondiente a la empresa usuaria. Dicha remuneración deberá incluir, en su caso, la parte proporcional de pagas extraordinarias, festivos y vacaciones³⁵”. Cabe destacar que la propia dinámica del servicio que prestan las empresas de trabajo temporal justifica la ruptura de principio general de *no compensación en metálico de las vacaciones*. Este Artículo 11 de la Ley 14/1994 abrió la posibilidad de ser retribuido por un *convenio colectivo de empresas de trabajo temporal* creando una situación de inequidad entre los trabajadores de la ETT y los trabajadores de la empresa usuaria; porque, desempeñando un mismo trabajo, podían ser retribuidos según convenios colectivos de aplicación distintos y, por tanto,

³⁴ En De la Villa, L (2001).

³⁵ Hay que señalar la Sentencia 19/06/1996 del Tribunal Superior de Justicia de Aragón, Sala de lo Social. Se trata de una demanda de oficio de la DGA sobre Convenios de aplicación en ETT. La empresa de trabajo temporal ECCO había utilizado su propio convenio colectivo para la retribución de sus trabajadores puestos a disposición. ECCO aplicó su convenio colectivo *propio* de 23/7/94 a 31/12/96, y en fecha 16/05/95 se adhirió al convenio colectivo sectorial. El Artículo 11.1 de Ley 14/94 al hacer referencia al CC aplicable a las ETT *en tanto no haya un CC marco del sector, debe aplicarse en materia salarial el de la empresa usuaria*. La sentencia determina que este razonamiento carece de cualquier sustento legal y además, en su caso, conculcaría con la

condiciones de contratación diferentes³⁶. Posiblemente un gran error para el desarrollo del sector fue la rápida proliferación de diversos convenios colectivos, tanto *de empresa* como sectoriales, que se firmaron en el sector de las ETT, provocando la mencionada situación de inequidad. Si no se hubiesen firmado estos convenios colectivos, la aplicación literal de este Artículo 11 habría hecho que los trabajadores puestos a

misma esencia de la estructuración y régimen de negociación colectiva. Por tanto está correctamente aplicado el convenio colectivo propio de la empresa de trabajo temporal ECCO.

³⁶ Cabe señalar la interpretación que se ha dado desde diversas sentencias:

- Sentencia 6/11/98 del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, Málaga, Sala de lo Social. La denuncia proviene del cuestionamiento de la posibilidad legal del diferente trato salarial entre trabajadores. El Art 11 de Ley 14/94 establece régimen diferenciado pero de carácter supletorio: si no existe Convenio Colectivo de empresa de trabajo temporal, el convenio a aplicar será el de la usuaria. (se puede interpretar que la norma confía a la negociación entre las partes el margen de desigualdad). El Tribunal Constitucional (en su sentencia 34/1984): “La legislación laboral, desarrollando y aplicando el Art. 14 de la CE, ha establecido el Art. 4.2 C del ET, y el Art 17 del ET: La prohibición de discriminación entre un trabajador por una serie de factores citados, pero no es la igualdad de trato en sentido absoluto”. Ello no es sino el resultado de la eficacia del principio de autonomía de la voluntad ... dejando un margen en el acuerdo privado o decisión del empresario que en ejercicio de sus poderes de organizar la empresa, pueda disponer la retribución del trabajador, respetando los límites legales. Por ello las diferencias salariales no poseen por sí solas sentido discriminatorio.
- Sentencia 19/01/99 del Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Valenciana, Sala de lo Social. La patronal FEDETT se enfrenta a Comisiones obreras y a la Asociación Provincial de Empresas de construcción de Castellón, porque el convenio colectivo de construcción de Castellón obliga a la misma retribución de los trabajadores puestos a disposición. La sentencia hace referencia a la Sentencia 28/10/96 del Tribunal Supremo “Un CC no puede contener cláusulas obligacionales a quienes no son parte de la negociación”. La sentencia anula el Artículo 13 del convenio de la construcción (que extendía su ámbito de aplicación a las ETT) y recuerda que este tipo de empresas tienen su propio convenio colectivo nacional. Explica el fallo “La aspiración legítima de equiparación de las condiciones salariales de los trabajadores de las empresas de trabajo temporal a las que gozan los de las empresas usuarias no puede regularse en los convenios de las empresas usuarias marginando a las empresas de trabajo temporal, en cuyo convenio nacional se establece una equiparación progresiva que debe respetarse”.
- Sentencia 9/02/99 del Tribunal Superior de Justicia de Comunidad Valenciana. Sala de lo Social. FEDETT frente a Centrales Sindicales porque el CC de la Industria de Mármoles y Piedras de Castellón obliga a las ETT a la misma retribución de los trabajadores puestos a disposición. FEDETT vuelve a referenciar la Sentencia del Tribunal Supremo del 28 de octubre de 1996 “Un convenio colectivo ni puede contener cláusulas obligacionales que afecten a los que no son parte de la negociación ni, en su contenido normativo, establecer condiciones de trabajo a asumir por empresas no incluidas en su ámbito de aplicación”.
- Sentencia 16/03/99 del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco. La empresa de trabajo temporal Adecco frente a un trabajador que reclama remuneración según CC Siderometalurgia Álava (que tiene cláusula por la que deben pagar igual a los trabajadores puestos a disposición). Adecco paga según el convenio colectivo de empresas de trabajo temporal por el Artículo 3.1 a) del E.T.: se ha de aplicar el Artículo 11.1 de Ley 11/94, que fija que en esta sede retributiva se haya de estar al convenio colectivo aplicable a las empresas de trabajo temporal, al no alegarse ni constar otro del mismo sector y ámbito territorial más reducido o uno propio de empresa. Tal precepto es interpretado de forma similar en un caso parecido en la Sentencia de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Aragón de fecha 19 de junio de 1996.

disposición hubiesen sido remunerados según el convenio colectivo correspondiente a la empresa usuaria³⁷.

“1.b) A recibir una indemnización económica a la finalización del contrato de puesta a disposición equivalente a la parte proporcional de la cantidad que resultaría de abonar doce días de salario por año de servicio”. Este derecho a recibir una indemnización económica creó una situación de inequidad para con los trabajadores de la empresa usuaria, quienes pudiendo tener un contrato temporal similar al del *trabajador ETT*, no tenía derecho a esta indemnización. También para las empresas de trabajo temporal se originó una situación de inequidad respecto del resto de las empresas: las ETT estaban obligadas a pagar a sus trabajadores una indemnización al final del contrato, a la que no están obligadas el resto de las empresas utilizando los mismos supuestos de contratación³⁸.

2.2.1.2.1.10. Obligaciones de la empresa (artículo 12 de la Ley)

Se exponen a continuación aquellas obligaciones que la Ley 14/1994 impuso a las empresas de trabajo temporal, y que han sido significativas para el desarrollo del sector:

“1. Corresponde a las empresas de trabajo temporal el cumplimiento de las obligaciones salariales y de Seguridad Social en relación con los trabajadores contratados para ser puestos a disposición de la empresa usuaria”. Esta es una de las razones que (como ya se ha expuesto en la exposición del Artículo 1 de la Ley) llevan a definir como *verdadero empresario* de esta relación *tripartita* a la empresa de trabajo temporal, dado que es en la ETT en quién recaen las obligaciones básicas salariales y de cotización a la Seguridad Social.

³⁷ Expone Valdés, F (2001) que a poco de promulgarse la ley 11/1994, se iniciaría una desenfundada carrera dirigida a la suscripción y firma de convenios colectivos de ámbito empresarial cuyos resultados, denunciados de forma unánime por la doctrina, serían, de un lado la pactación de salarios muy inferiores a los establecidos en los convenios colectivos vigentes en las empresas usuarias y, de otro como efecto derivado, la implantación entre las propias ETT de una feroz competencia expresada, en lugar de en la calidad del servicio, en el abaratamiento de los precios del contrato de puesta a disposición.

³⁸ Excepto en el caso de los contratos temporales de fomento del empleo (regulados por el RD 1989/84) que preveían una indemnización por extinción del contrato de 12 días de salario por año de servicio (Segura y cols, 1991).

“2. Las empresas de trabajo temporal estarán obligadas a destinar anualmente el 1 % de la masa salarial³⁹ a la formación de los trabajadores contratados para ser cedidos a empresas usuarias”. Además este artículo impuso la obligación de dar a los trabajadores contratados “formación suficiente y adecuada a las características del puesto a cubrir, teniendo en cuenta su cualificación y experiencia profesional y prestando especial atención a los riesgos a los que vaya a estar expuesto”. Conceptualmente se trata de una obligación legal que impuso el legislador a las empresas de trabajo temporal con el fin de colaborar en su definitiva inserción laboral. La documentación acreditativa que justifique la realización de la formación debía constatar los gastos de formación realizados y su aplicación a los trabajadores contratados por la empresa para ser puestos a disposición de empresas usuarias (mediante, por ejemplo, facturas de centros de formación, de honorarios de profesorado, de gastos por utilización de aulas, de material didáctico, dietas y ayudas de transporte para asistir a las acciones de formación y listado de participantes). Al no existir previsión legal de cómo ha de realizarse la formación, podría repartirse mediante sistemas externos o internos de la empresa de trabajo temporal (según respuesta a la consulta a la Dirección General de Empleo de 16 de octubre de 1995).

La inversión en formación debía realizarla la empresa de trabajo temporal y no la usuaria. Si la usuaria facturase a la ETT los servicios de formación, tal factura podía ser válida como documento justificativo del gasto de formación, sin que estos gastos pudieran ser repercutidos en la retribución de los trabajadores puestos a disposición, en virtud de lo establecido en el Artículo 12.2 de la Ley 14/1994. En este punto hay que señalar tres respuestas de la Dirección General de Empleo acerca de consultas sobre aspectos de la formación de los trabajadores puestos a disposición: Respuesta a la Consulta a la Dirección General de Empleo de 14 de noviembre de 1995 “... será nula toda cláusula del contrato de trabajo temporal que obligue al trabajador a pagar a la empresa de trabajo temporal cualquier cantidad a título de gasto de selección, formación o contratación”; Respuesta a la Consulta del 19/04/1996 realizada por parte de la patronal AETT (Asociación de Empresas de Trabajo Temporal) “Los trabajadores para ser puestos a disposición de otras empresas, deberán recibir de la empresa de trabajo temporal formación suficiente y adecuada a las características del puesto de trabajo a cubrir, teniendo en cuenta su cualificación y experiencia profesional y prestando especial

³⁹ En el Artículo 8 del Real Decreto 4/1995 se desarrolla el concepto *masa salarial*.

atención a los riesgos a los que vayan a ser expuestos, según lo previsto en el Artículo 12.2 de la citada Ley 14/94. Por otra parte, el Artículo 16.1 de la Ley 14/94 establece la necesidad de que, con anterioridad al inicio de la prestación de servicios, la empresa usuaria deberá informar al trabajador sobre los riesgos derivados de su puesto de trabajo, así como de las medidas de protección y prevención contra los mismos”; Respuesta a la Consulta del 16/10/1995 realizada por parte de la patronal AETT (Asociación de Empresas de Trabajo Temporal) “No podrán, sin embargo, computarse como gastos destinados a la formación de los trabajadores cedidos los salarios y las cotizaciones a la Seguridad Social, pues la obligación de la empresa de trabajo temporal de abonar los salarios y cotizar por los trabajadores puestos a disposición es distinta de su obligación de darles formación adecuada”. En las respuestas de estas consultas se ve la importancia que la Autoridad Laboral da a la formación de los trabajadores puestos a disposición, especialmente la formación en prevención de riesgos laborales. Posteriormente, y tras el Real Decreto 216/1999 sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo en el ámbito de las empresas de trabajo temporal, se volverá a incidir en la importancia de la formación en prevención de riesgos laborales en este sector.

2.2.1.2.1.11. Negociación colectiva (artículo 13 de la Ley)

El Artículo 13 de la Ley 14/1994 afirmaba “en ausencia de órganos de representación legal de los trabajadores, estarán legitimados para negociar los convenios colectivos que afecten a las empresas de trabajo temporal las Organizaciones sindicales más representativas, entendiéndose válidamente constituida la representación de los trabajadores en la Comisión negociadora cuando de ella formen parte tales organizaciones”. Expone Rodríguez-Piñero (2001) que con esta mención la Ley 14/1994 establecía una regla especial de legitimación negocial, específica del sector del trabajo temporal y de aplicación estrictamente supletoria respecto de las reglas generales del Estatuto. Esta regla agiliza el proceso de negociación colectiva en las ETT al facilitar la constitución de la mesa negociadora por el lado social, y a la vez incrementar las competencias de los sindicatos más representativos respecto de las ya previstas en la legislación laboral, y en concreto en la Ley Orgánica de la Libertad Sindical.

2.2.1.2.1.12. Dirección y control (artículo 15 de la Ley)

La empresa de trabajo temporal tendrá la facultad disciplinaria (atribuida por el Artículo 58 del Estatuto de los Trabajadores). En caso que una empresa usuaria considere que un trabajador de una ETT ha tenido un incumplimiento contractual, lo pondrá en conocimiento de la ETT a fin que por ésta se adopten las medidas sancionadoras correspondientes. Esta es una de las razones que (como ya se ha expuesto en la exposición del Artículo 1 de la Ley) llevan a definir como *verdadero empresario* de esta relación *tripartita* a la Empresa de Trabajo Temporal, dado que la facultad disciplinaria reside en la Empresa de Trabajo Temporal.

La titularidad de la dirección y control de los trabajadores de la empresa de trabajo temporal fue sido objeto de consulta a la Dirección General de Trabajo (consulta 31/05/95), con el objeto de obtener una respuesta específica sobre este aspecto “lo que deviene definitivo para calificar a una empresa como de trabajo temporal además de los requisitos formales y de la autorización administrativa, es el hecho de que el poder de dirección y control de la actividad laboral del trabajador puesto a disposición corresponda a la empresa usuaria, conservando únicamente la ETT el poder disciplinario sobre aquél”.

Hay que señalar que el poder de dirección viene reconocido inicial y globalmente a la ETT por el hecho del contrato de trabajo (artículo 20 ET), y ésta sólo se desprende de *la parte* de dicho poder imprescindible para hacer eficaz la prestación laboral del trabajador en misión a favor de la empresa usuaria y sólo en la medida en que es necesario para dicha eficacia, en virtud del contrato de puesta a disposición (artículo 15.1 Ley 14/94); sin embargo, en caso necesario o conflictivo, la primera lo recupera por completo (Pérez, 2001).

2.2.1.2.1.13. Obligaciones de la empresa usuaria (artículo 16 de la Ley)

Las tres obligaciones que marca este artículo son “1. Con carácter previo al inicio de la prestación de servicios, la empresa usuaria deberá informar al trabajador sobre los riesgos derivados de su puesto de trabajo, así como de las medidas de protección y prevención contra los mismos”. “x2. La empresa usuaria es responsable de la protección

en materia de seguridad e higiene con el trabajo⁴⁰, así como del recargo de prestaciones en Seguridad Social a que se refiere el Artículo 93 del Decreto 2.065/1974, de 30 de mayo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de Seguridad Social, en caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional⁴¹ que tenga lugar en su centro de trabajo durante la vigencia del contrato de puesta a disposición y traigan su causa de falta de medidas de seguridad e higiene⁴²". "3. La empresa usuaria responderá subsidiariamente de las obligaciones salariales y de Seguridad Social contraídas con el trabajador durante la vigencia del contrato de puesta a disposición. Dicha responsabilidad será solidaria⁴³ en el caso de que el referido contrato se haya realizado incumpliendo lo dispuesto en los artículos 6 (supuestos de contratación) y 8 (exclusiones a la contratación) de la presente Ley".

La responsabilidad solidaria tiene un antecedente en la Sentencia del Tribunal Central de Trabajo de 10 de abril de 1989 (artículo 2646) "la responsabilidad solidaria cubre tanto al empresario principal respecto del contratista, como la del contratista con respecto al subcontratista (pues) pensar de otra manera en el caso de contrata seguida de

⁴⁰ Señalan Ramos Muñoz y Morales Fernández (1999) que es en el Artículo 16 de la Ley 14/94 de Empresas de Trabajo Temporal (Ley 14/1994) de 1 de junio, donde se establece la responsabilidad directa del empresario usuario respecto de las obligaciones de Seguridad e Higiene, en coherencia con la situación de dependencia y poder de dirección que el mismo tiene sobre el trabajador cedido y que realiza su labor en su centro de trabajo.

⁴¹ Según Ramos y Morales (1999) cabe señalar la norma que establece una responsabilidad subjetiva para las personas legalmente obligadas a facilitar los medios de Seguridad e Higiene: Artículo 316 del Código Penal, que coordinado con lo que establece el Artículo 318 del mismo código, implica también una responsabilidad directa para el caso del empresario principal respecto de los trabajadores que actúen en su centro de trabajo y bajo su poder de dirección.

⁴² Como referencia se debe añadir la Sentencia 19/10/98 del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña, Sala de lo Social: Alta Gestión había puesto a disposición un trabajador en la empresa Construcciones Mecánicas B.J., que causó baja por un accidente laboral. En la sentencia se señala el Art. 16.2 de la Ley 14/94 "La usuaria debe informar al trabajador de riesgos derivados del puesto, y medidas de protección y prevención. La usuaria es responsable de protección en materia de seguridad e higiene en el trabajo, así como del recargo de prestaciones", y el Art. 42 Ley PRL 31/95 "En las relaciones de trabajo temporal la usuaria será responsable de protección en materia de Seguridad y salud en el trabajo, en los términos del Art. 16". El Art. 16.1 indica "el incumplimiento de los empresarios en sus obligaciones en materia de PRL, dará lugar a responsabilidades administrativas, así como en su caso responsabilidades civiles y penales por los daños y perjuicios que puedan derivarse de dicho incumplimiento". La sentencia concluye "El accidente es consecuencia de la usuaria, al haber defraudado la obligación que le imponía el Art 16 de Ley 14/94, y cuyo incumplimiento configura una responsabilidad a título de culpa (civil) que no debe ser compartida con la ETT".

⁴³ Señalan Ramos y Morales (1999) que para la determinación de responsabilidades también se deben tener en cuenta el Artículo 34 del ET y el Artículo 127.2. de la LGSS, que son dos normas más difusas que la Ley 14/1994 y que, contrariamente a aquella, se decantan por la responsabilidad solidaria de los empresarios implicados. Esta postura es explicable por la consideración de la cesión de trabajadores como un negocio irregular (e ilegal fuera de las ETT), buscándose protección de los trabajadores ante la posible desvinculación de los empresarios cedente y cesionario en un caso de infracción en materia de Seguridad e Higiene.

subcontrata nos llevaría al absurdo de la responsabilidad del primer y último eslabón de la cadena, dejando impune el escalafón principal: el contratista”.

2.2.1.2.1.14. Derechos de los trabajadores en la empresa usuaria (artículo 17 de la Ley)

“Los trabajadores puestos a disposición tendrán derecho a presentar a través de los representantes de los trabajadores de la empresa usuaria reclamaciones en relación con las condiciones de ejecución de su actividad laboral”.

Los trabajadores en misión tienen, durante el período de tiempo que dure la misma, dos tipos de representantes que velan por cada una de las dos diferentes modalidades de intereses colectivos. Por un lado tienen los representantes elegidos en el seno de la ETT; por otro lado tienen a los representantes de la empresa usuaria que ejercen de representantes ocasionales y circunstanciales durante el período que dura la puesta a disposición, pero sólo a efectos de formular cualquier reclamación en relación con las condiciones de ejecución de la actividad laboral, en todo aquello que atañe a la prestación de sus servicios en la empresa usuaria.

El Artículo 4.2 del Estatuto de los Trabajadores establecía los derechos de los trabajadores derivados de una relación de trabajo, algunos de los citados allí expresamente parece que no podían hacerse valer directamente frente a la empresa usuaria dado que el vínculo laboral se establecía con la ETT. Por ejemplo: derecho a la promoción formación profesional en el trabajo (apartado b), derecho a la percepción puntual de la remuneración pactada (apartado f), cuantos otros derechos se deriven específicamente del contrato de trabajo. Otros de los derechos citados allí expresamente parece que sí pueden hacerse valer directamente frente a la empresa usuaria (apartado h): ocupación efectiva, no discriminación en el empleo, integridad física y adecuada política de seguridad e higiene, y respeto a la intimidad y la consideración de vida a su dignidad.

Cabe señalar en esta exposición las obligaciones que tendrá el trabajador puesto a disposición. Dichas obligaciones están reguladas por el Artículo 5 del Estatuto de los Trabajadores, que prevé los deberes básicos que tienen en general los trabajadores, y por tanto los trabajadores de empresas de trabajo temporal: (1) Cumplir con las obligaciones de su puesto de trabajo de conformidad con las reglas de buena fe y diligencia: que sea diligente en su trabajo, que rinda de firma análoga a los trabajadores directos de la

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

empresa usuaria, que guarde el debido secreto profesional de las informaciones que conozca en la empresa usuaria, que no concurra deslealmente con la empresa usuaria, no concurrir con la actividad de la empresa (el trabajador temporal en cumplimiento del deber de buena fe contractual no realizará actividades que supusieran concurrencia desleal con la actividad desempeñada en la empresa usuaria, contribuir a la mejora de la productividad de la empresa). (2) Observar las medidas de seguridad y salud que se adopten *deberá cumplir con las instrucciones sobre esta materia que le dé la empresa usuaria. Obligaciones cuyo incumplimiento tendrá la consideración de incumplimiento laboral* (Art. 29 de la Ley 31/1995). (3) Cumplir las órdenes e instrucciones del empresario en el ejercicio regular de sus facultades directivas.

Un aspecto polémico ha sido el cómputo de los trabajadores puestos a disposición a efectos de la representación en la empresa usuaria. Según Godino y Sagardoy (1998) dada la necesaria inclusión de los trabajadores puestos a disposición en empresas usuarias, deberán ser incluidos en el censo laboral correspondiente al centro de trabajo de la empresa de trabajo temporal donde formalizaron su contrato. El Artículo 5 del Real Decreto-Ley 8/1997 indica “los representantes de los trabajadores de la empresa usuaria tendrán atribuida la representación de los trabajadores en misión, mientras ésta dure, a efectos de formular cualquier reclamación en relación con las condiciones de ejecución de la actividad laboral, en todo aquello que atañe a la prestación de sus servicios en éstas, sin que ello pueda suponer una ampliación del crédito de horas mensuales retribuidas a que tengan derecho dichos representantes”.

Por último, el que los trabajadores puestos a disposición tengan derecho a la utilización de transporte e instalaciones colectivas de la empresa usuaria durante el plazo de duración del contrato de puesta a disposición debería encuadrarse dentro de un principio más genérico de no discriminación entre los empleados directos de la empresa usuaria y los de la empresa de trabajo temporal (Godino y Sagardoy, 1998), de tal forma que los trabajadores cedidos podrán acceder a aquellos beneficios sociales de carácter colectivo que se refieran al uso de medios de transporte (en cuanto al medio en sí, no en cuanto a retribuciones por dicho motivo) e instalaciones colectivas, tales como comedores, economatos, gimnasios...

2.2.1.2.2. Real Decreto 2546/1994, de 29 de diciembre, por el que se desarrolla el Artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores en materia de contratación

El Real Decreto 2546/1994 desarrolla el Artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores en materia de contratación. La importancia de este Real Decreto para el sector de las Empresas de Trabajo Temporal es se produce una equiparación entre la contratación temporal directa y la realizada a través de las Empresas de Trabajo Temporal: a partir de este Real Decreto se regula la duración de la contratación laboral para el personal puesto a disposición en las Empresas de Trabajo Temporal (la Ley 14/1994 no reguló específicamente la relación laboral entre la empresa de trabajo temporal y los trabajadores⁴⁴).

En el Artículo 3 de este Real Decreto se regula el contrato eventual por circunstancias de la producción, estableciendo “La duración máxima de este contrato será de seis meses dentro de un período de doce meses ... el período de doce meses se computará a partir de la fecha en que se produzca la causa o circunstancia que justifique su utilización”. La importancia de este artículo radica en que la Ley 14/1994 establecía para el contrato de puesta a disposición de circunstancias de la producción una duración máxima de 6 meses, pero no determinaba el sistema de establecer el período dentro del que se comprendían esos 6 meses.

En el Artículo 4 de este Real Decreto se regula el contrato de interinidad, introduciendo la regulación de la contratación “para cubrir temporalmente un puesto de trabajo durante el proceso de selección o promoción para su cobertura definitiva”. La importancia de esta regulación es que, aunque se había regulado en la Ley 14/1994 la posibilidad de celebrar contratos de puesta a disposición para cubrir temporalmente un puesto de trabajo durante el proceso de selección o promoción, su regulación laboral no se había producido. Además regula la duración máxima de este tipo de contratación: “Su duración será la del tiempo durante el cual subsista el derecho del trabajador sustituido a reserva del puesto de trabajo, o la del tiempo que dure el proceso de selección o

⁴⁴ Como referencia de esta falta de regulación se puede tomar la Sentencia del Juzgado de lo Social nº 25 de Madrid de 12/06/1995, en la que se establece “Como en la Ley 14/94 no se establece una regulación específica del contrato laboral a que se refiere el Artículo 6.2.b) habrá que acudir a la normativa *común* que existe sobre esta modalidad contractual, según lo dispuesto en la Disposición Adicional Primera de dicho Texto Legal”... “Así pues, a los contratos eventuales

promoción para la cobertura definitiva del puesto de trabajo, sin que, la duración pueda ser superior a tres meses”.

2.2.1.2.3. Real Decreto 4/95 del 13 de enero que desarrolla la Ley 14/94.

El 13 de enero de 1995 se promulga el Real Decreto 4/1995 (BOE de 1 de febrero) por el que se desarrolla a Ley 14/1994. El Real Decreto 4/1995 complementa y desarrolla la Ley, incluyendo además importantes Anexos referentes a la autorización administrativa y al contrato de puesta a disposición. En este apartado se van a exponer aquellos aspectos que, por diversos motivos, han sido importantes en el desarrollo del sector de las Empresas de Trabajo Temporal.

2.2.1.2.3.1. Garantía financiera (artículo 7 del Real Decreto)

“2. La cuantía de la garantía financiera necesaria para obtener la primera autorización será igual a veinticinco veces, en computo anual, el salario mínimo interprofesional para los trabajadores desde dieciocho años, vigente en el momento de presentar solicitud”. “Para obtener las autorizaciones administrativas subsiguientes, esta garantía deberá alcanzar un importe igual al 10 por 100 de la masa salarial del ejercicio económico inmediato anterior al que se solicita la prórroga”.

“5. La garantía constituida responderá, en la forma prevista en el Artículo 9 de este Real Decreto, de las deudas salariales y de Seguridad Social, así como de las deudas por indemnizaciones económicas derivadas de la finalización del contrato de trabajo”.

Esta garantía financiera que desarrolla el Real Decreto ha tenido críticas, dado que supone una garantía sobre un riesgo que ya está contemplado en el pago al Fondo de Garantía Salarial que se aplica a cada trabajador. Se puede interpretar que el legislador entiende que el sector de las Empresas de Trabajo Temporal conlleva unos riesgos mayores que el resto de los sectores y que, por tanto, exige una doble garantía hacia el salario de los trabajadores, por una parte el pago en concepto del Fondo de Garantía Salarial, y por otra parte la Garantía Financiera desarrollada en este Real Decreto.

habrá de aplicarse lo dispuesto en el Artículo 15.1.b) del Estatuto de los Trabajadores y en el Artículo 3 del Real Decreto 2546/94, de 29 de diciembre”.

2.2.1.2.3.2. Concepto de Masa salarial (artículo 8 del Real Decreto)

“1. Se entiende por masa salarial el conjunto de retribuciones salariales y extrasalariales devengadas por todos los trabajadores contratados por la empresa de trabajo temporal para ser cedidos a las empresas usuarias, exceptuándose los conceptos siguientes: cotizaciones a la Seguridad Social y demás conceptos de recaudación conjunta a cargo del empleador, prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social, e indemnizaciones correspondientes a traslados, suspensiones y extinciones de contrato, indemnizaciones o suplidos por gastos que hubieran realizado los trabajadores”.

El concepto de masa salarial es utilizado, en especial en el sector de las empresas de trabajo temporal, por el legislador para referirse al cálculo de la cantidad mínima de dinero que debe invertir la empresa de trabajo temporal en formar a sus trabajadores puestos a disposición: el 1% de la masa salarial, según el Artículo 12 de la Ley 14/1994. Este concepto de masa salarial también se utiliza en este sector para calcular la cuantía de la Garantía financiera que la ETT debe tener a disposición de la autoridad laboral: el 10% de la masa salarial a partir de la segunda autorización administrativa (artículo 3 Ley 14/1994)

2.2.1.2.3.3. Ejecución de la garantía financiera (artículo 9 del Real Decreto)

“1. La garantía financiera constituida por la empresa de trabajo temporal responderá de las deudas salariales, de las deudas por indemnizaciones económicas derivadas de la finalización del contrato de puesta a disposición”.

“5. Si la garantía financiera fuere insuficiente responderán subsidiariamente las empresas usuarias conforme a lo previsto...”

Este artículo determina bajo qué circunstancias se ejecuta la garantía financiera prevista en el Artículo 7 del presente Real Decreto. Además, determina la responsabilidad subsidiaria de la empresa usuaria para las demandas salariales y por indemnización del personal puesto a disposición.

2.2.1.2.3.4. Contrato de puesta a disposición (artículo 14 del Real Decreto)

En este artículo se expone cual debe ser el contenido del contrato de puesta a disposición, señalando que deberán estar incluidos los *Riesgos profesionales del puesto de trabajo a cubrir*. De nuevo el legislador (como en el caso de la regulación de la formación, Artículo 12 de la Ley 14/1994) da especial importancia a la información de los riesgos del puesto de trabajo obligando a que se expongan en el contrato de puesta a disposición.

2.2.1.2.3.5. Contrato entre la empresa de trabajo temporal y el trabajador contratado para prestar servicios en empresas usuarias (artículo 15 del Real Decreto)

El Artículo 15 determina los datos mínimos que deberá tener el contrato *de duración determinada*, coincidente con la del contrato de puesta a disposición⁴⁵: a) identificación de las partes contratantes, b) identificación de la empresa usuaria, c) causa del contrato de puesta a disposición, d) contenido de la prestación laboral, e) riesgos profesionales del puesto de trabajo⁴⁶, f) duración estimada del contrato de trabajo⁴⁷, g) lugar y horario de trabajo, h) remuneración convenida.

⁴⁵ Se debe señalar la Sentencia 11/01/99, del Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León, Burgos, Sala de lo Social: People vs. Buraldi S.L. vs. trabajador contratado en tres ocasiones con sus correspondientes prórrogas, pero no hicieron prórroga del CPD. Cuando le dieron de baja se denunció el al haberse infringido varios artículos de distintas leyes, pero sobre todo RD 4/1995, Art 15.2., relativo al contrato de trabajo con las ETT, ... solamente se precisa la constancia de la causa del CPD. Sin embargo, la duración del contrato, en este caso, no correspondió con el CPD, por tanto se concluyó despido improcedente, siendo la responsable la ETT.

⁴⁶ El legislador (como en el caso de la regulación de la formación, Artículo 12 de la Ley 14/1994) da especial importancia a la información que se imparte al trabajador de los riesgos del puesto de trabajo obligando, en este caso, a que se expongan en el contrato laboral.

⁴⁷ Para la interpretación de este apartado se deben exponer como referencia las resoluciones de determinadas sentencias que lo interpretan:

- Sentencia 28/1/97 del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco, Sala de lo Social, que interpreta que el Artículo 15 apartado f) del RD 4/1995 habla de la *duración estimada* como dato a poner en el contrato laboral para todo contrato temporal sin límite máximo de duración (apartados a y c del Artículo 6 de Ley 14/94); para los apartados b y d el empresario debe hacer un juicio de previsibilidad.
- Sentencia 17/03/98 del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco, Sala de lo Social. Es equivocado pensar que el plazo máximo del Artículo 7.1 de la Ley y la mención del RD 4/1995 (que introduce la idea de la duración estimada), den como resultado que la duración real del contrato de trabajo sea la causa para cuya cobertura fue celebrado. Cuando la Ley autoriza a la ETT a contratar temporalmente a sus trabajadores para hacer frente a necesidades temporales de mano de obra, no introduce mecanismo de extinción de contrato diferente al del Art. 49. del Estatuto de los Trabajadores, de lo contrario se instaura un vehículo de extinción desconocido, cuya justificación no se entiende con el realmente afectado, y todo el riesgo de la deficiente previsión se trasladaría desde la usuaria hasta el trabajador. Es erróneo interpretar el

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En este artículo se expone también la regulación de la documentación que debe respetarse en el caso de puesta a disposición de aquellos trabajadores que están contratados de manera indefinida por la empresa de trabajo temporal⁴⁸, y que va asignando a distintas empresas usuarias: la Ley 14/1994 exige una coincidencia temporal entre la duración del CPD y la contratación del trabajador *en misión*. Ello implica que el contrato de trabajo entre la empresa de trabajo temporal y el trabajador en misión (cualquiera que fuese su forma) debe durar lo que dure la puesta a disposición. La única forma de conjugar esta previsión con la posibilidad de celebrar un contrato indefinido con el trabajador *en misión* es la de entender que en estos casos (ciertamente extraños) se deberá entregar al trabajador una *orden de servicio*, al modo de otros ordenamientos extranjeros, cuya vigencia coincidirá con el CPD (Cfr. Artículo 15.3 del Real Decreto).

Ante una *orden de servicio*, el Artículo 15.3 del Real Decreto señala el contenido mínimo que deberá reunir: “3. Cuando el trabajador haya sido contratado por tiempo indefinido se le deberá entregar, cada vez que preste servicios en una empresa usuaria, la correspondiente orden de servicio, en la que se indicará: a) identificación de la empresa usuaria a la cual va a prestar sus servicios; b) causa del contrato de puesta a disposición;

convenio colectivo como posibilidad de extinguir un contrato de trabajo de término cierto antes de su expiración por resolución anticipada del CPD.

- Sentencia 5/11/98 del Tribunal Superior de Justicia de Madrid, Sala de lo Social. La ETT Randstad había puesto a disposición de la empresa Alulux Puertas y Persianas SL, contratándolo hasta *aproximadamente 8/03*, y lo finiquitaron el 9/02. La sentencia determinó “despido improcedente”: No es posible la utilización del término *aproximadamente*, dado que aunque se tenga la referencia del Artículo 15.1 b ET y el Artículo 7.1 Ley 14/94 en relación al Artículo. 6.2.b) “La duración máxima del CPD será de 6 meses, tiempo siempre fijo y determinado, no aproximativo, que condiciona la duración del contrato de trabajo temporal, conforme al Art 10.1 de la misma Ley”, el RD 4/1995 establece en su Artículo. 15.2.f) que el CPD deberá fijar una duración estimada, *pero estimada no es aproximada*.
- Sentencia 29/01/99 del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco. Sala de lo Social. La empresa de trabajo temporal Flexiplan, había puesto a disposición unos trabajadores en la empresa Airtel con contrato por la obra: “... hasta alcanzar 50 % de cuota de mercado en grandes superficies, estimando una duración 28 febrero 1997”. Airtel comunicó a Flexiplan que el 10 de marzo del 98 finalizarán los contratos de puesta a disposición (y les hizo unos con otra causa). La sentencia determinó despido improcedente, condenando a Airtel y absolviendo a Flexiplan.

⁴⁸ A pesar que los casos en los que las empresas de trabajo temporal han contratado trabajadores de forma indefinida para ser puestos a disposición en las distintas empresas usuarias han sido ciertamente extraordinarios, se realizó una consulta a la Autoridad Laboral por parte de la Asociación de Empresas de Trabajo Temporal: Consulta a la Autoridad Laboral por parte de AETT. Consulta 27.6.95. La contestación de la Autoridad Laboral fue la siguiente “Cuando el contrato celebrado con el trabajador cedido sea por tiempo indefinido será de aplicación la normativa general, debiéndose entregar al trabajador, cada vez que preste servicios en una empresa usuaria la correspondiente orden de servicio, en los términos establecidos en el Artículo 15.3 del Real Decreto 4/95 de 13 de enero”.

c) contenido de la prestación laboral; d) riesgos profesionales del puesto de trabajo a desempeñar, y e) lugar y horario de trabajo”.

Otro aspecto que se debe señalar es cómo considerar los períodos existentes entre misión y misión en aquellos trabajadores contratados indefinidos para ser puestos a disposición. La doctrina mayoritaria (Cruz Villalón, 1994. Albiol Montesinos, 1994. Chacartegui Javea, 1995), en parte proponiéndolo de forma espontánea y en parte aceptándolo como hecho consumado, abogan por la suspensión, pensando en que no se produzca un desequilibrio económicamente difícil de soportar para las ETT. Sin embargo Pérez (2001) se cuestiona esta posición, dado que *no hay un apoyo normativo serio* para esta suspensión y en su opinión estamos en presencia más de un ardid a favor de las ETT, al tener toda la apariencia de una sugerencia para que tal causa se incorpore a los contratos de trabajo escritos, que ante una verdadera solución. Sería más que cuestionable que esta causa de suspensión pudiera ser una causa *válidamente consignada en el contrato*. Además, quedaría por resolver la situación cuando el contrato es indefinido por sanción legal: intuitos, más que sabidos, los *gravosos* efectos para la ETT caso que los períodos entre misiones no se consideren períodos de suspensión de la relación laboral, surge por contra otra pregunta ¿Cuáles pueden ser para el trabajador por contrato de trabajo indefinido los efectos de considerarlos períodos suspensivos, dejando al margen la no remuneración?.

Muchos autores han expuesto sus planteamientos sobre este tema, unos abogando por la suspensión, y otros no aceptándola como figura adecuada; sin embargo esta disparidad de planteamientos no ha tenido mayor repercusión por cuanto las contrataciones indefinidas de trabajadores puestos a disposición no han tenido apenas desarrollo en el mercado de las empresas de trabajo temporal.

2.2.1.2.3.6. Obligaciones de información a la empresa usuaria (artículo 17 del Real Decreto)

“La empresa de trabajo temporal deberá suministrar a la empresa usuaria la siguiente documentación en relación con los trabajadores que haya cedido: a) Copia del contrato de trabajo o de la correspondiente orden de servicio. b) Documentación

acreditativa de haber cumplido con las obligaciones salariales y de Seguridad Social contraídas con dichos trabajadores”.

2.2.1.2.4. Ley 13/1995, de 18 de Mayo, de Contratos de las Administraciones Públicas

El Artículo 197.3 de la Ley 13/1995 limita la contratación de empresas de trabajo temporal por parte de la administración pública a la realización de encuestas, tomas de datos y otros servicios análogos: “No podrán celebrarse contratos de servicios con empresas de trabajo temporal, salvo el supuesto expresado en la letra e)⁴⁹ y sólo cuando se precise la puesta a disposición de la Administración de personal con carácter eventual. En tal supuesto, vencido el plazo a que se refiere el Artículo 199.3, no podrá producirse la consolidación como personal de las Administraciones públicas de las personas que, procedentes de las citadas empresas, realicen los trabajos que constituyan el objeto del contrato, sin que sea de aplicación, a tal efecto, lo establecido en el Artículo 7.2 de la Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal”.

La eliminación de esta limitación ha sido una de las reivindicaciones reclamadas por las patronales de las empresas de trabajo temporal: el sector del trabajo temporal ha ido sufriendo limitaciones *más o menos conceptuales* en el camino de su regulación (limitación a sectores de especial peligrosidad por tratarse de trabajadores con poca experiencia, sobrecotizaciones por tratarse de un sector altamente temporal, garantías financieras para garantizar los derechos de los trabajadores, obligación de destinar parte de su masa salarial a formación por tratarse de trabajadores sin mucha experiencia en sus puestos...), sin embargo la práctica total exclusión de este sector a la administración pública parece no tener ninguna justificación conceptual. Esta exclusión tuvo su reflejo más extremista en el caso de determinadas Comunidades Autónomas que prohibieron totalmente la contratación de empresas de trabajo temporal con ellas. Se trata de un hecho de *especial trascendencia* consistente en que tres Comunidades Autónomas (Madrid, Extremadura y Aragón) regularon a través de su propia normativa las posibilidades de utilización de las ETT por parte de las Administraciones Públicas, y en un sentido totalmente prohibitivo, por cuanto no introdujeron condicionantes, limitaciones o requisitos formales añadidos, sino que prohibieron directamente el recurso a las mismas

⁴⁹ 197.3.e) realización de encuestas, tomas de datos y otros servicios análogos

(Elordi y cols., 2001), esta exclusión tuvo su reflejo más extremista en el caso de determinadas Comunidades Autónomas que prohibieron la contratación de empresas de trabajo temporal con ellas. Se trata de un hecho de *especial trascendencia* consistente en que tres Comunidades Autónomas, la de Madrid, la de Extremadura y la de Aragón, regularon a través de su propia normativa las posibilidades de utilización de las ETT por parte de las Administraciones Públicas, y en un sentido totalmente prohibitivo, por cuanto no introdujeron condicionantes, limitaciones o requisitos formales añadidos, sino que prohibieron directamente el recurso a las mismas.

El Artículo 16 de la Ley 15/1999, de 29 de diciembre, de medidas tributarias, financieras y administrativas de la Comunidad Autónoma de Aragón señaló de forma expresa “la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, incluidos sus organismos y empresas públicas, se abstendrá de contratar personal a su servicio a través de las denominadas empresas de trabajo temporal”. Con términos también tajantes la disposición adicional quinta de la Ley 23/1999, de 27 de diciembre, de Presupuestos de la Comunidad de Madrid para el año 2000 estableció “la Administración Autonómica, los Entes, Organismos Autónomos, Agencias, Consorcios y Empresas Públicas, en el ámbito de las Comunidad de Madrid, no utilizarán empresas de trabajo temporal”. La Ley 3/1999, de 22 de diciembre, de los Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Extremadura para el año 2000 también prohíbe a la Administración Autonómica, los organismos autónomos, los entes públicos, las empresas públicas y los consorcios con participación mayoritaria de la Administración en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Extremadura, la utilización de empresas de trabajo temporal para resolver sus necesidades laborales.

Exponen Del Rey y Gala (2001) que la duda surge al cuestionar cuál es la virtualidad que cabe atribuir a lo dispuesto en las citadas normas autonómicas, máxime si tenemos en cuenta lo establecido en la disposición adicional primera del Real Decreto Legislativo 2/2000, en la que se califica como legislación básica conforme a lo dispuesto en el Artículo 149.1.18ª de la Constitución Española, todos los preceptos que regulan la utilización de las ETT en el marco de la Administración Pública. En definitiva, ¿puede una Comunidad Autónoma proceder a una regulación como la antes descrita?, regulación que, por otra parte, abarca desde una perspectiva material dos realidades muy distintas: una sometida al ámbito del derecho administrativo (la prohibición del recurso a las ETT

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

en el seno de la correspondiente Administración Autonómica y sus organismos autónomos), y otra regida por el derecho del trabajo (la referida a las empresas públicas). Realidades cuyo alcance práctico en cuanto a las posibilidades de utilización de las ETT va a resultar muy distinto, existiendo, como es conocido, mayores posibilidades en la segunda de ellas, al regirse única y exclusivamente, por lo dispuesto en la Ley 14/1994, de 1 de junio. Según Del Rey y Gala (2001) en esta cuestión cabe partir de una importante premisa: el carácter básico de la regulación contenida esencialmente en el Artículo 196.3 del Real Decreto Legislativo 2/2000, por lo que la normativa autonómica tiene que respetar necesariamente lo allí dispuesto respecto al posible recurso a las ETT por parte de las Administraciones Públicas, así como los concretos supuestos de acceso a las mismas, su articulación y requisitos. Ello no supone, sin embargo, que lo dispuesto en la normativa autonómica no sea válido, sino que debe interpretarse desde una perspectiva totalmente distinta, esto es como una simple autolimitación por parte de la Administración Autonómica en cuanto eventual empresa usuaria a la hora de recurrir a las ETT, en sentido semejante a lo que se deduciría, en el sector de la empresa privada, de una cláusula convencional en la que de prohibiese el recurso a las citadas ETT. Esto es, las administraciones autonómicas de Madrid y Aragón renuncian, en cuanto eventuales empresas usuarias, a recurrir a las ETT, y lo hacen a través de la correspondiente Ley de Presupuestos Generales del Estado, o mediante la Ley de Medidas tributarias, administrativas y de orden social.

2.2.1.2.5. Real Decreto 396/1996, de 1 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento sobre procedimiento para la imposición de sanciones por infracciones en el orden social y para la extensión de actas de liquidación de cuotas de Seguridad Social

El Artículo 3 del Real Decreto 396/1996, de 1 de marzo, sobre el procedimiento de imposición de sanción por infracciones en el orden social, también hace referencia a la regulación de las ETT. Determina las empresas de trabajo temporal como posible sujeto responsable de incumplimientos o infracciones de las normas del orden social (artículo 3 apartado 1 del RD 396/1996), y es en el apartado 3 del Artículo 3 donde regula las áreas de responsabilidad empresarial para el mercado de las empresas de trabajo temporal:

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

c) Los de los empresarios cedente y cesionario, en los casos de cesión de trabajadores prohibida de conformidad con el Artículo 43 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, ... que responderán solidariamente de las obligaciones contraídas con los trabajadores y con la Seguridad Social, sin perjuicio de las demás responsabilidades que procedan.

e) El de la empresa usuaria en las relaciones de trabajo concertadas a través de una empresa de trabajo temporal, que será responsable subsidiaria de las obligaciones salariales y de Seguridad Social y en forma directa del cumplimiento de las normas en materia de prevención de riesgos laborales, así como del recargo de prestaciones de Seguridad Social, de conformidad con lo establecido en los artículos 16 de la Ley 14/1994 y 42.2, párrafo segundo de la Ley 31/1995.

f) El de la empresa de trabajo temporal, que será responsable del cumplimiento de las obligaciones en materia de prevención de riesgos laborales respecto de los trabajadores puestos a disposición de la empresa usuaria en los términos contemplados en el Artículo 28 de la Ley 31/1995.

2.2.1.2.6. Real Decreto-Ley 8/1997, de 16 de mayo de 1997.

Se trata de un Real-Decreto Ley de Medidas urgentes para la mejora del mercado de trabajo y el fomento de la contratación indefinida, que su Capítulo II realiza modificaciones en la Ley 14/1994 de 1 de junio por la que se regulan las empresas de trabajo temporal. Las modificaciones más importantes en el sector de las empresas de trabajo temporal se centran en la reglamentación de la representación de los trabajadores por parte de, bien los representantes de los trabajadores de la empresa usuaria, bien los representantes de los trabajadores de la propia empresa de trabajo temporal.

Como ya ocurría en la Ley 14/1994 este Real Decreto-Ley da el derecho a los trabajadores puestos a disposición a presentar a través de los representantes de los trabajadores de la empresa usuaria reclamaciones en relación con las condiciones de ejecución de su actividad laboral. A partir de este Real Decreto-Ley, esta representación no sólo es un derecho, sino también una obligación para con los representantes de los trabajadores de la empresa usuaria. Esta representación *será en relación con las condiciones de ejecución de la actividad laboral* (como ya estaba regulado en la Ley

14/1994) y *en todo aquello que atañe a la prestación de sus servicios en éstas* (aspecto novedoso respecto de la Ley 14/1994): “1. Los trabajadores puestos a disposición tendrán derecho a presentar a través de los representantes de los trabajadores de la empresa usuaria reclamaciones en relación con las condiciones de ejecución de su actividad laboral”. Este artículo determina que esta obligación de representación que se atribuye a los representantes sindicales en la empresa usuaria no supondrá ampliación en el crédito de horas mensuales retribuidas a que tengan derecho “Los representantes de los trabajadores de la empresa usuaria tendrán atribuida la representación de los trabajadores en misión, mientras ésta dure, a efectos de formular cualquier reclamación en relación con las condiciones de ejecución de la actividad laboral, en todo aquello que atañe a la prestación de sus servicios en éstas, sin que ello pueda suponer una ampliación del crédito de horas mensuales retribuidas a que tengan derecho dichos representantes”. Sin embargo, el Real Decreto-Ley también limita esta representación, respecto de las reclamaciones a la empresa de trabajo temporal⁵⁰ por parte de los representantes de los trabajadores de la empresa usuaria, quienes no tendrán ninguna atribución en la relación entre la empresa de trabajo temporal y el trabajador puesto a disposición “Lo dispuesto en los párrafos anteriores no será de aplicación a las reclamaciones del trabajador respecto de la empresa de trabajo temporal de la cual depende”.

.1.2.7. Resolución 16 junio 1997. II Acuerdo Nacional sobre Formación Profesional Continua.

Las organizaciones CEOE y CEPYME, por un lado, y las centrales sindicales UGT y CC OO, por otro lado, firmaron el II Acuerdo Nacional sobre Formación Profesional Continua. La firma de este II Acuerdo Nacional sobre Formación Profesional Continua vino definida por tres antecedentes fundamentales: 1/ El valor estratégico de la formación en este sector por la necesaria polivalencia de sus trabajadores. 2/ El éxito que tuvo el I Acuerdo Sectorial Estatal de Formación Continua en el Sector de Empresas de Trabajo Temporal en la mejora de la cualificación de los trabajadores y trabajadoras. 3/ Las previsiones contenidas en el Estatuto de los Trabajadores, la Carta Comunitaria de los

⁵⁰ Se ha expuesto con mayor profundidad en el Artículo 17 de la Ley 14/1994.

Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores, y la Recomendación del Consejo de la Unión Europea de 1993 sobre acceso a la Formación Profesional Permanente.

El objeto del Acuerdo tenía cuatro puntos fundamentales: 1/ Procurar una función de adaptación permanente a la evaluación de las profesiones y de mejora de las competencias y cualificaciones del personal de las empresas. 2/ Procurar una función de promoción social que evite el estancamiento de los trabajadores en su cualificación profesional. 3/ Procurar una función preventiva para anticipar las posibles consecuencias negativas de la realización del mercado interior, superar las dificultades que deben afrontar los sectores y las empresas en curso de reestructuración económica y tecnológica. 4/ Mejora de la gestión de la formación, impulsando los principios básicos del sistema: protagonismo de los interlocutores sociales y / o de las empresas y los trabajadores en la gestión de la Formación Profesional Continua.

2.2.1.2.8. INSTRUMENTO de Ratificación del Convenio número 181 de la Organización Internacional del Trabajo sobre las Agencias de Empleo Privadas, hecho en Ginebra el 19 de junio de 1997

El día 19 de junio de 1997 la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo adoptó el Convenio número 181 sobre las Agencias de Empleo Privadas. En el BOE número 219 de 13 de septiembre de 1999 se aprobó y ratificó el citado convenio por España, entrando en vigor el 15 de junio de 2000. La ratificación del Convenio no supuso ninguna modificación en España respecto de la regulación de las Empresas de Trabajo Temporal, dado que en la fecha de su ratificación el sector en España estaba más desarrollado reglamentariamente que los principios marcados por el Convenio 181 de la Organización Internacional del Trabajo. Se exponen a continuación algunos puntos del Convenio⁵¹.

2.2.1.2.8.1. Antecedentes

⁵¹ Ya se ha expuesto el Convenio número 181 de la OIT en el apartado *antecedentes* a la regulación de las ETT.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En los antecedentes del Convenio la Organización Internacional del Trabajo reconoce el papel que las agencias de empleo privadas pueden desempeñar en el buen funcionamiento del mercado de trabajo, posicionándose frente a concepciones anteriores que las veían negativas para el mercado de trabajo (aunque señala que el contexto en que funcionan las agencias de empleo privadas es muy distinto de las condiciones existentes cuando la concepción era negativa). Por otra parte, el Convenio reconoce la necesidad de proteger a los trabajadores contra los abusos, como *queriendo incidir* en asegurar esa protección en un sector que puede ser proclive a este tipo de prácticas.

2.2.1.2.8.2. Concepto de agencia de empleo privada (artículo 1 del Convenio)

La concepción de agencia de empleo privada es amplia, e incluye tanto el concepto de Empresa de Trabajo Temporal como el concepto de Agencia de Colocación “...agencia de empleo privada designa a toda persona física o jurídica, independiente de las autoridades públicas, que presta uno o más de los servicios siguientes en relación con el mercado de trabajo: a) servicios destinados a vincular ofertas y demandas de empleo, sin que la agencia de empleo privada pase a ser parte en las relaciones laborales que pudieran derivarse, b) servicios consistentes en emplear trabajadores con el fin de ponerlos a disposición de una tercera persona, física o jurídica (en adelante *empresa usuaria*) que determine sus tareas y supervise su ejecución, c) otros servicios relacionados con la búsqueda de empleo, determinados por la autoridad competente, previa consulta con las organizaciones más representativas de empleadores y de trabajadores, como brindar información, sin estar por ello destinados a vincular una oferta y una demanda específicas.”

2.2.1.2.8.3. Prohibición de cobrar honorarios a los trabajadores (artículo 7 del Convenio)

“1. Las agencias de empleo privadas no deberán cobrar a los trabajadores, ni directa ni indirectamente, ni en todo ni en parte, ningún tipo de honorario o tarifa. 2. En interés de los trabajadores afectados, la autoridad competente, previa consulta con las organizaciones más representativas de empleadores y trabajadores, podrá autorizar excepciones a lo dispuesto en el párrafo 1 del presente artículo respecto de determinadas

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

categorías de trabajadores, así como de determinados servicios prestados por las agencias de empleo privadas”.

Como principio fundamental se determina la prohibición de no cobrar a los trabajadores ningún tipo de honorario, aunque se abre la posibilidad de realizar algún tipo de cobro “en interés de los trabajadores afectados”. En el ordenamiento jurídico español la prohibición total se da en el sector de las empresas de trabajo temporal, mientras que las Agencias de Colocación sí pueden realizar determinados cobros a los trabajadores que seleccionan.

2.2.1.2.8.4. Trabajadores inmigrantes (artículo 8 del Convenio)

“2. Cuando se recluten trabajadores en un país para trabajar en otro, los Miembros interesados considerarán la posibilidad de concluir acuerdos laborales bilaterales para evitar abusos y prácticas fraudulentas en materia de reclutamiento, colocación y empleo”.

El Convenio hace mención a la contratación de trabajadores de otros países, posiblemente porque se había convertido en una práctica cada vez más usual de los países avanzados, y porque estima que es una práctica que puede dar lugar a muchos abusos:

2.2.1.2.8.5. Responsabilidades en la puesta a disposición (artículo 12 del Convenio)

Este artículo del Convenio planteó la necesidad que las legislaciones de los países determinasen claramente las responsabilidades en el caso de la contratación para la puesta a disposición, posiblemente para evitar la difuminación de responsabilidades en la relación triangular que se crea en el caso de las Empresas de Trabajo Temporal. Entre otras cabe señalar que se deberán determinar las responsabilidades respectivas en relación con “c) tiempo de trabajo y las demás condiciones de trabajo, d) prestaciones de seguridad social obligatorias, f) protección en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo, g) indemnización en caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional, h) indemnización en caso de insolvencia y la protección de los créditos laborales”.

2.2.1.2.8.6. Control de la actividad (artículo 13 del Convenio).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

El Convenio marca pautas que aseguren que la actividad de las agencias de empleo privadas está controlada en el desarrollo de su actividad: “3. Las agencias de empleo privadas deberán, con la periodicidad que la autoridad competente disponga, facilitarle la información que precise, teniendo debidamente en cuenta su carácter confidencial: a) con el fin de permitirle conocer la estructura y las actividades de las agencias de empleo privadas, de conformidad con las condiciones y las prácticas nacionales y b) con fines estadísticos”.

2.2.1.2.9. Ley 63/1997, de 26 de diciembre de 1997

Se trata de una Ley de Medidas urgentes para la mejora del mercado de trabajo y el fomento de la contratación indefinida. En su Capítulo II realiza modificaciones sobre la Ley 14/1994 referidas a la representación de los trabajadores puestos a disposición en la empresa usuaria. La principal modificación afecta al apartado 1 del Artículo 17 de la Ley 14/1994, viniendo a ratificar lo ya publicado en el Real Decreto Ley 8/1997: “Los trabajadores puestos a disposición tendrán derecho a presentar a través de los representantes de los trabajadores de la empresa usuaria reclamaciones en relación con las condiciones de ejecución de su actividad laboral” ... “sin que ello pueda suponer una ampliación del crédito de horas mensuales retribuidas a que tengan derecho dichos representantes, conforme a lo dispuesto en el apartado e) del Artículo 68 del Estatuto de los Trabajadores”.

No se exponen otros aspectos de la Ley dado que su contribución al mercado de las empresas de trabajo temporal no es significativa, regulando aspectos similares a los ya regulados por el Real Decreto-Ley 8/1997, de 16 de mayo de 1997.

2.2.1.2.10. Real Decreto-Ley 11/1998, de 4 de septiembre, por el que se regulan las bonificaciones de cuotas a la Seguridad Social de los contratos de interinidad que se celebren con personas desempleadas para sustituir a trabajadores durante los períodos de descanso por maternidad, adopción y acogimiento.

Este Real Decreto Ley excluye a las empresas de trabajo temporal de las bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social en bajas por maternidad, adopción y

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

acogimiento. Esta exclusión reguló una inequidad entre las empresas de trabajo temporal y el resto de las empresas, exclusión que ha sido largamente denunciada por las patronales de las ETT.

En su Artículo primero define la reducción de las citadas cuotas: “Los contratos de interinidad que se celebren con personas desempleadas para sustituir a trabajadores que tengan suspendido su contrato de trabajo durante los períodos de descanso por maternidad, adopción y acogimiento... tendrán derecho a una bonificación del 100 por 100 en las cuotas empresariales de la Seguridad Social, incluidas las de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, y en las aportaciones empresariales de las cuotas de recaudación conjunta”.

Sin embargo en el Artículo segundo determina los casos en los que no será de aplicación los beneficios establecidos en el Artículo primero, excluyendo a tres tipos de contrataciones “a) Contrataciones suscritas con el cónyuge, ascendientes, descendientes y demás parientes por consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado. b) Contratos celebrados por las Administraciones públicas y sus organismos autónomos. c) Contratos de puesta a disposición”.

2.2.1.2.11. Real Decreto 2720/1998, de 18 de diciembre, por el que se desarrolla el Artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores en materia de contratos de duración determinada

El Artículo 3 del Real Decreto 2720/1998 reguló el contrato eventual por circunstancias de la producción, delimitando las duraciones que puede tener este tipo de contratación. Indicó una duración general para este tipo de contrato “la duración máxima de este contrato será de seis meses dentro de un período de doce meses”, aunque incrementó la posibilidad de duración máxima pudiendo aumentarse por convenio colectivo “los convenios colectivos sectoriales de ámbito inferior podrán modificar indistintamente 1º la duración máxima del contrato, 2º el período dentro del cual puede celebrarse, 3º la duración máxima del contrato y el período dentro del cual puede celebrarse”. El Real Decreto 2720/1998 marca unos límites generales para todo tipo de contratación, y que los convenios colectivos deben respetar “En cualquier caso, los convenios colectivos señalados en el párrafo anterior no podrán establecer un período de

referencia que exceda de dieciocho meses ni una duración máxima del contrato de exceda de las tres cuartas partes del período de referencia legal o convencionalmente establecido”. Por último, el Real Decreto limita el número de prórrogas que pueden realizarse a un contrato eventual por circunstancias de la producción “En caso de que el contrato se hubiera concertado por una duración inferior a la máxima legal o convencionalmente establecida, podrá prorrogarse mediante acuerdo de las partes, por única vez, sin que la duración total del contrato pueda exceder de dicha duración máxima”.

La limitación de una sola prórroga afectó a las empresas de trabajo temporal, habituadas a realizar contrataciones de breve duración con varias prórrogas atribuidas a cada una de las contrataciones. A partir de esta reglamentación se tuvo que mejorar la comunicación con los Departamentos de Personal y Recursos Humanos para asegurar una perfecta adecuación entre las causas de contratación, los tiempos de contratación y la redacción que se daba a la contratación laboral.

El Artículo 4 de este Real Decreto 2720/98, relativo al contrato de interinidad, modificó el Artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores y eliminó el contrato de selección, pero no se eliminó la posibilidad de contratar a alguien para estos supuestos. De hecho en la regulación específica de los contratos temporales de este Real Decreto 2720/1998 se señala dentro de la regulación del contrato de interinidad “El contrato de interinidad se podrá celebrar asimismo, para cubrir temporalmente un puesto de trabajo durante el proceso de selección o promoción para su cobertura definitiva”. En esos casos en el contrato de trabajo no se deberá especificar el nombre del sustituido, sin embargo el contrato deberá identificar el puesto de trabajo cuya cobertura definitiva se producirá tras el proceso de selección externa o promoción interna. En la misma regulación se especifica que la duración será la del tiempo que dure el proceso de selección o promoción para la cobertura definitiva del puesto, sin que pueda ser superior a tres meses, ni celebrarse un nuevo contrato con el mismo objeto una vez superada dicha duración máxima.

2.2.1.2.12. Ley 49/1998 de 30 de diciembre de 1998

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

La Ley 49/1998 reguló los presupuestos generales del Estado para el año 1999. En su Título VIII se regulan las cotizaciones sociales, y en el Artículo 91 Bases y tipos de cotización a la Seguridad Social, desempleo, Fondo de Garantía Salarial y formación profesional durante 1999 hay regulaciones que afectaron directamente el mercado de las empresas de trabajo temporal. Según Carlos Morán (1998)⁵² esta regulación tuvo como objetivo regular la elevada carga que soportaba la Seguridad Social por el *excesivo uso* de la contratación temporal.

Para la contingencia de desempleo se regularon cuatro grupos de contrataciones: 1/ Contratación indefinida: El 7.8 % (el 6.2 a cargo del empresario y el 1.6 a cargo del trabajador). 2/ Contratación de duración determinada a tiempo completo: El 8.3 % (el 6.7 a cargo del empresario y el 1.6 a cargo del trabajador). 3/ Contratación de duración determinada a tiempo parcial: El 9.3 % (el 7.7 a cargo del empresario y el 1.6 a cargo del trabajador). 4/ Contratación de duración determinada a tiempo completo o parcial realizada por empresas de trabajo temporal para poner a disposición de las empresas usuarias a los trabajadores contratados: El 9.3 % (el 7.7 a cargo del empresario y el 1.6 a cargo del trabajador).

Esta regulación originó un encarecimiento de los costes de las empresas de trabajo temporal, estableciendo un *agravio comparativo* para con los clientes de dichas empresas: para un mismo supuesto de *contratación de duración determinada a tiempo completo*, el coste de la cotización de la empresa de trabajo temporal era un 1 % superior que si el trabajador fuese contratado directamente por la empresa usuaria. Tras esta Ley, el total de la cotización en el sector de las empresas de trabajo temporal quedaba como se expone en la Tabla 2.41.

⁵² Según Carlos Morán (1998) el principal argumento que pesó sobre la decisión fue la elevada carga que soportaba la Seguridad Social por el excesivo uso de este tipo de contratación (una media de 900.000 contratos mensuales) Para ser más exactos, en el sistema de protección por desempleo, la contratación indefinida participa con algo más del 70 % de los ingresos, mientras que en el caso de los contratos temporales el ratio se reduce hasta el 28 %. En cambio, por el lado de los gastos, la participación de las dos modalidades se distribuye casi a partes iguales. En concreto la propuesta que pretende impulsar el departamento que dirige Javier Arenas, incorpora un incremento de 0,5 puntos en la cuota que el empresario paga por desempleo (el 6,2 % de las cotizaciones el Régimen General de la Seguridad Social).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Desde L 49/98: para ETT y Tiempo Parcial			
TIPOS DE COTIZACIÓN (E.T.T.)			
Contingencias	Empresa	Trabajador	TOTAL
C. Comunes	23,60	4,70	28,30
Desempleo E.T.T.	7,70	1,60	9,30
FOGASA	0,40		0,40
Form. Profesional	0,60	0,10	0,70
TOTAL	32,30	6,40	38,70

Tabla 2.41. Cotización a la seguridad social de los trabajadores puestos a disposición desde la Ley 49/1998.

Fuente: elaboración propia.

2.2.1.2.13. Ley 50/1998 de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Social

Esta Ley modifica el sector de las empresas de trabajo temporal porque supone una modificación del Artículo 2 de la Ley 8/1988, de 7 de abril, sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social; y también una modificación de los artículos 19 y 20 de la Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal.

El Artículo 2 de la Ley 8/1988 determinó los sujetos responsables de la infracción administrativa en el orden social “son sujetos responsables de la infracción las personas físicas o jurídicas o las comunidades de bienes que incurran en las acciones u omisiones tipificadas como infracción de la presente Ley”. La modificación que estableció la Ley 50/1998 es la inclusión a este listado de las empresas de trabajo temporal y las empresas usuarias⁵³ tal y como queda redactado en la Ley “7. Las agencias de colocación, las empresas de trabajo temporal y sus empresas usuarias respecto de las obligaciones que se establecen en su legislación específica y en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, sin perjuicio de lo establecido en otros números de este artículo”.

El Artículo 38 de la Ley 50/1998 modifica a la Ley 14/1994 de la siguiente forma: “Uno, se modifica el número 3 del Artículo 19 (Infracciones muy graves de las empresas de trabajo temporal) adicionándole tres nuevos apartados c), d) y e), que quedan

⁵³ Modificó títulos y artículos de la Ley 8/1988 de 7 de abril sobre infracciones y sanciones en el orden social, dando una nueva redacción al apartado 7 del Artículo 2 (cuyo texto que fue modificado por la Ley 11/1994 mencionaba sólo a las *agencias de colocación* como sujetos responsables de la infracción). Ahora se completa la responsabilidad con las *empresas de trabajo temporal* y las *empresas usuarias* respecto de las obligaciones que se establecen en su legislación específica, y en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

redactados “c) No dedicarse exclusivamente a la actividad constitutiva de la empresa de trabajo temporal o realizarla sin disponer de la estructura organizativa que responda a su autorización”. “d) La falsedad documental u ocultación en la información sobre sus actividades facilitada a la Autoridad Laboral”. “e) Ceder trabajadores con contrato temporal a otra empresa de trabajo temporal o a otras empresas para su posterior cesión a terceros”. Dos, se añade al número 2 del Artículo 20 (Infracciones graves de las empresas usuarias) un nuevo apartado e con el siguiente contenido “e) Formalizar contrato de puesta a disposición para la cobertura de puestos o funciones que, en los doce meses anteriores, hayan sido objeto de amortización por despido improcedente, despido colectivo o por causas objetivas, entendiéndose cometida una infracción por cada trabajador afectado”. Tres, Se modifica el apartado b del número 3 del Artículo 20 (Infracciones muy graves de las empresas usuarias) con el contenido siguiente “b) La formalización de contratos de puesta a disposición para la realización de aquellas actividades y trabajo que, por su especial peligrosidad para la seguridad o la salud se determinen reglamentariamente, entendiéndose cometida una infracción por cada contrato en tales circunstancias”.

2.2.1.2.14. Real Decreto 216/1999.

Como antecedente que explica porqué del desarrollo de este Real Decreto se puede señalar la directiva 91/383/CEE del Consejo de 25 de junio, por la que se completan las medidas tendentes a promover la mejora de la seguridad y salud de los trabajadores con una relación laboral de duración determinada o de empresas de trabajo temporal. Esta directiva según las investigaciones llevadas a cabo, se concluye que en general los trabajadores en empresas de trabajo temporal están más expuestos que los demás trabajadores, en determinados sectores, a riesgos de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, ... y que dichos riesgos pueden disminuirse mediante la información y formación adecuadas desde el comienzo de la relación laboral.

Previo al BOE 24/02/1999 en el que se publicó el Real Decreto 216/1999, había una gran *inquietud* en el sector por conocer el desarrollo de las regulaciones sobre Prevención de Riesgos Laborales que se habían establecido tanto en la Ley 14/1994 como en el Real Decreto 4/1995. Sirva como ejemplo la respuesta a la Consulta a la Autoridad

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Laboral por parte de AETT (Consulta 19.4.96) “Los trabajadores para ser puestos a disposición de otras empresas, deberán recibir de la empresa de trabajo temporal formación suficiente y adecuada a las características del puesto de trabajo a cubrir, teniendo en cuenta su cualificación y experiencia profesional y prestando especial atención a los riesgos a los que vayan a ser expuestos, según lo previsto en el Artículo 12.2 de la citada Ley 14/94”... “Por otra parte, el Artículo 16.1 de la Ley 14/94 establece la necesidad de que, con anterioridad al inicio de la prestación de servicios, la empresa usuaria deberá informar al trabajador sobre los riesgos derivados de su puesto de trabajo, así como de las medidas de protección y prevención contra los mismos”.

Esta citada inquietud también tuvo su reflejo en la prensa, quien se hizo eco de una serie de propuestas realizadas por determinados sectores del mercado laboral, que tenían el objetivo de limitar la contratación con empresas de trabajo temporal en actividades calificadas como *de riesgo* para los trabajadores⁵⁴.

Este Real Decreto sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo en el ámbito de las empresas de trabajo temporal, afectó directamente a dichas empresas acotando su margen de actuación. Este Real Decreto supuso el desarrollo de los principios de actuación en prevención de riesgos laborales en el sector de las ETT establecidos por la Ley 14/1994 y el Real Decreto 4/1995. La Ley 14/1994 había establecido que la formación en prevención de riesgos laborales estaba *a cargo de la ETT*, la protección en materia de Seguridad y Salud estaba *a cargo de la empresa usuaria*, y la información a los trabajadores sobre los riesgos y las medidas de prevención y protección *a cargo de la empresa usuaria*. La Ley 14/94 había establecido la imposibilidad de contrataciones para aquellos trabajos en los que se determine reglamentariamente su *especial peligrosidad*. El Real Decreto 4/1995 había establecido la obligación de información de prevención de riesgos laborales como una parte integrante tanto del contrato de puesta a disposición como del contrato laboral.

⁵⁴ Como ejemplo, se puede exponer el artículo de La Gaceta de los negocios (1998): Veto a los sectores de riesgo. A finales del mes de octubre la Comisión Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo analizará una proposición no de ley presentada por Izquierda Unida y aprobada por la Comisión de Política Social y Empleo del Congreso, por la que se insta al Gobierno a que acometa la prohibición a las ETT de desempeñar su actividad en sectores considerados de alto riesgo. Tal prohibición adoptaría la forma de decreto, y está siendo preparada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales para sectores determinados. Se trata de la construcción, el transporte, los trabajos del mar y la minería. Para Izquierda Unida, los trabajadores eventuales y los contratados por ETT se accidentan cuatro veces más que los que tienen un contrato indefinido.

2.2.1.2.14.1. Disposiciones relativas a la celebración del contrato de puesta a disposición (artículo 2 del Real Decreto)

El Artículo 2 del Real Decreto 216/1999 determinó la obligación por parte de la empresa usuaria de informar a la empresa de trabajo temporal sobre *las características del puesto de trabajo, las tareas a desarrollar, los riesgos profesionales y las aptitudes, capacidades y cualificaciones profesionales requeridas*. Esta es la que se puede denominar *primera obligación del Real Decreto*: la empresa usuaria debe informar a la empresa de trabajo temporal de los riesgos (en un sentido amplio).

El Real Decreto 216/99 determinó una segunda obligación que suscitó en el sector de las empresas de trabajo temporal cierta polémica: “... la celebración de un contrato de puesta a disposición sólo será posible para la cobertura de un puesto de trabajo respecto del que se haya realizado previamente la preceptiva evaluación de riesgos laborales, conforme a lo dispuesto en los artículos 15.1.b) y 16 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y en el capítulo II del Reglamento de los Servicios de Prevención”. La polémica se suscitó porque la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995) ya determinaba la obligación a todas las empresas de realizar una evaluación inicial de los riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores; y el Real Decreto 39/1997 (por el que se aprobó el Reglamento de los Servicios de Prevención) desarrollaba el contenido de la *Evaluación de los riesgos y planificación de la actividad preventiva*. Si estas obligaciones eran para todas las empresas del país, ¿por qué el Real Decreto 216/1999 determinó *de nuevo* la obligación a las empresas usuarias?, ¿por qué trasladó una obligación de la empresa usuaria a la contratación con la empresa de trabajo temporal, cuando dicha obligación estaba definida desde el año 1995?

2.2.1.2.14.2. Disposiciones relativas a la celebración del contrato de trabajo (artículo 3 del Real Decreto)

El Artículo 3 del Real Decreto 216/1999 determinó la obligación por parte de la empresa de trabajo temporal de informar a los trabajadores puestos a disposición de la información recibida procedente de la evaluación de riesgos de la empresa usuaria

respecto del puesto de trabajo a cubrir, indicando que dichas informaciones se incorporarán al contrato de trabajo. Esta es la que se puede denominar *tercera obligación del Real Decreto*: la empresa de trabajo temporal deberá informar al trabajador de la información sobre prevención de riesgos obtenida de la empresa usuaria. El Artículo 3 determinó “la empresa de trabajo temporal deberá asegurarse de que el trabajador, previamente a su puesta a disposición de la empresa usuaria, posee la formación teórica y práctica en materia preventiva necesaria para el puesto de trabajo a desempeñar”. Esta es la que se puede denominar *cuarta obligación del Real Decreto*: la empresa de trabajo temporal debe asegurarse que el trabajador tiene formación suficiente en materia preventiva. Es importante señalar que esta obligación *no obliga* a la ETT a dar siempre formación al trabajador contratado, dado que si el trabajador está suficientemente formado la ETT sólo deberá asegurarse que esa formación *es suficiente* para desempeñar el trabajo, tal y como afirma J. Cruz (2001) la regulación legal no implica que siempre y en todo caso deba proporcionarse tal formación en prevención respecto de cualquier trabajador y en relación con cualquier cesión, pues de principio el deber se limita a comprobar si el trabajador tiene la formación necesaria.

Por último “La empresa de trabajo temporal deberá acreditar documentalmente a la empresa usuaria que el trabajador puesto a disposición ha recibido las informaciones relativas a los riesgos y medidas preventivas, posee la formación específica necesaria, y cuenta con un estado de salud compatible con el puesto de trabajo a desarrollar”. Esta es la que se puede denominar *quinta obligación del Real Decreto*: La empresa de trabajo temporal debe acreditar documentalmente a la empresa usuaria que *ha cumplido* con sus obligaciones: Información, asegurarse que el trabajador tiene suficiente formación y evaluación de la salud.

2.2.1.2.14.3. Obligaciones de la empresa usuaria previas al inicio de la prestación de servicios del trabajador (artículo 4 del Real Decreto)

El Artículo 4 apartado 1 del Real Decreto 216/1999 determinó la obligación por parte de la empresa usuaria de recabar aquella información que le asegure que la empresa de trabajo temporal ha cumplido con sus obligaciones en materia de prevención de riesgos laborales con el personal puesto a disposición: reconocimiento del estado de

salud, cualificación y capacidad para desempeñar el puesto de trabajo (formación en caso de necesitarse), e información de los riesgos del puesto de trabajo. Además indica “La empresa usuaria no permitirá el inicio de la prestación de servicios en la misma de un trabajador puesto a disposición hasta que no tenga constancia del cumplimiento de las obligaciones del apartado 1 anterior”. Esta es la que se puede denominar *sexta obligación* del Real Decreto: la empresa usuaria debe exigir a la empresa de trabajo temporal que le acredite documentalmente que *ha cumplido* con sus obligaciones: información, comprobación de la formación *suficiente* y evaluación de la salud (nótese que se trata de la misma información que la denominada *cuarta obligación*, pero situando la responsabilidad en la empresa usuaria).

Este artículo además determinó la obligación “la empresa usuaria informará al trabajador puesto a su disposición de los riesgos existentes para su salud y seguridad”. Esta es la que se puede denominar *séptima obligación* del Real Decreto: la empresa usuaria informará al trabajador puesto a disposición de los riesgos laborales.

Estos artículos marcan una red de obligaciones cuyo fin es asegurar una correcta gestión de la prevención de riesgos laborales hacia el trabajador puesto a disposición, y que el trabajador esté capacitado (desde un punto de vista de la prevención de riesgos laborales) para desempeñar su trabajo (Figura 2.3).

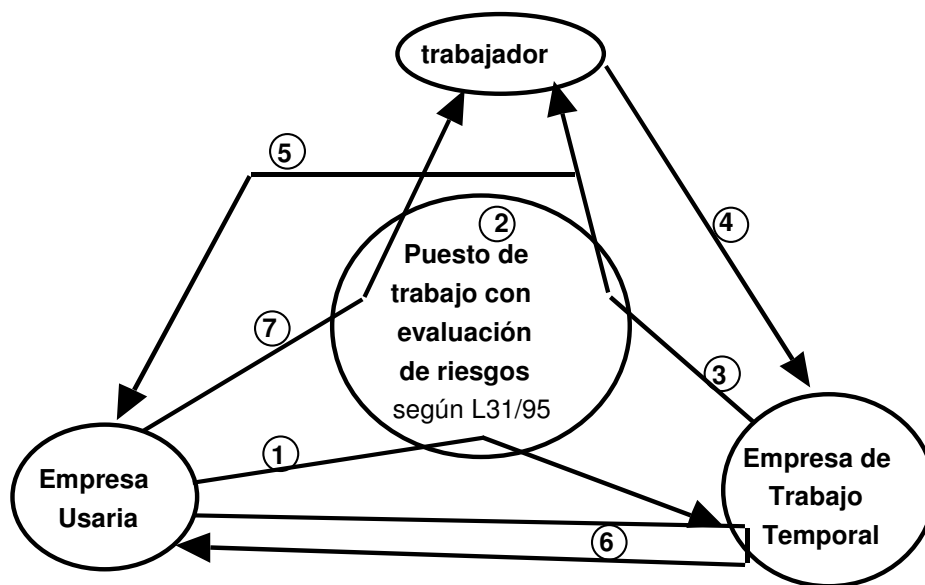


Figura 2.3. Red de obligaciones determinada por el Real Decreto 216/1999.

Fuente: elaboración propia.

(1) La empresa usuaria deberá informar a la empresa de trabajo temporal sobre las características propias del puesto de trabajo y de las tareas a desarrollar, sobre sus riesgos profesionales y sobre las aptitudes, capacidades y cualificaciones profesionales requeridas.

(2) La celebración de un contrato de puesta a disposición sólo será posible para la cobertura de un puesto de trabajo respecto del que se haya realizado previamente la preceptiva evaluación de riesgos laborales.

(3) Los trabajadores deberán ser informados previamente por la empresa de trabajo temporal de toda la información recibida de la empresa usuaria en cumplimiento del Artículo 2 (se refiere a toda la información de prevención de riesgos laborales derivada de la Evaluación de Riesgos).

(4) La empresa de trabajo temporal deberá asegurarse de que el trabajador, previamente a su puesta a disposición de la empresa usuaria, posee la formación teórica y práctica en materia preventiva necesaria para el puesto de trabajo a desempeñar

(5) La empresa de trabajo temporal deberá acreditar documentalmente a la empresa usuaria que el trabajador puesto a su disposición ha recibido las informaciones relativas a los riesgos y medidas preventivas...

(6) La empresa usuaria deberá recabar la información necesaria de la empresa de trabajo temporal para asegurarse de que el trabajador puesto a su disposición reúne las siguientes condiciones: c- Ha recibido las informaciones relativas a las características propias del puesto de trabajo y de las tareas a desarrollar.

(7) Igualmente la empresa usuaria informará al trabajador puesto a su disposición de los riesgos existentes para su salud y seguridad.

Es importante señalar que el Real Decreto 216/99 no determina la obligación de dar formación preventiva a los trabajadores, sino de asegurarse que el trabajador, previamente a su puesta a disposición de la empresa usuaria, posee la formación... (punto 4). Señala Miñarro (2002) que esta redacción supuso un retroceso de incuestionable importancia, al relativizar la obligación de dar formación preventiva a los trabajadores de ETT hasta el punto de convertirla en un mero deber de comprobación, con el único objeto de salvar las trabas de orden temporal que plantea el cumplimiento de esta obligación en estas relaciones de trabajo.

2.2.1.2.14.4. Obligaciones de la empresa usuaria desde el inicio de la prestación de servicios del trabajador (artículo 5 del Real Decreto)

“1. La empresa usuaria será responsable de las condiciones de ejecución del trabajo de los trabajadores puestos a su disposición por una empresa de trabajo temporal en todo lo relacionado con la protección de su salud y seguridad, asegurándoles el mismo nivel de protección que a los restantes trabajadores de la empresa”.

Una de las consultas más frecuentes de las empresas usuarias a las ETT ha sido *¿de quién es la responsabilidad de los equipos de protección que debe llevar el trabajador puesto a disposición?*. La redacción de este Artículo 5 determina que la responsabilidad es de la empresa usuaria⁵⁵.

Otra de las consultas más frecuentes de las empresas usuarias ha sido *¿cuando existe la obligación de realizar reconocimiento médico a los trabajadores puestos a disposición?*. Las referencias legales principales que se deben observar para realizar la interpretación de cuándo existe esta obligación han sido la Ley 14/1994, la Ley 31/1995, el Real Decreto 216/1999, la evaluación de riesgos laborales determinada por la Ley 31/1995 y el Convenio Colectivo de referencia.

La Ley 14/1994 no determinó ninguna obligación (ni de la empresa de trabajo temporal, ni de la empresa usuaria) en materia de vigilancia de la salud de los trabajadores puestos a disposición.

La Ley 31/1995 determinó que la empresa de trabajo temporal responderá de los deberes de formación y vigilancia de la salud de los trabajadores puestos a disposición, contenidos en los apartados 2 y 3 del Artículo 28 la Ley, y el Artículo 22 de la Ley. El Artículo 28 apartado 2 de la Ley 31/95 reguló aspectos de formación, pero no de vigilancia de la salud. El Artículo 28 apartado 3 de Ley 31/95 determinó “Los trabajadores a los que se refiere el presente artículo tendrán derecho a una vigilancia periódica de su estado de salud, en los términos establecidos en el Artículo 22 de esta Ley y en sus normas de desarrollo”. El Artículo 22 de la Ley 31/1995 vigilancia de la salud determinó “El empresario garantizará a los trabajadores a su servicio la vigilancia

⁵⁵ Otro problema distinto sería qué empresa *se hace cargo* de los costes que conlleva la adquisición de los equipos de protección individual. La praxis habitual ha sido que se llega a un

periódica de su estado de salud en función de los riesgos inherentes al trabajo. Esta vigilancia sólo podrá llevarse a cabo cuando el trabajador preste su consentimiento. De este carácter voluntario solo se exceptuarán, previo informe de los representantes de los trabajadores, los supuestos en los que la realización de los reconocimientos sea imprescindible para evaluar los efectos de las condiciones trabajo sobre la salud de los trabajadores o para verificar si el estado de salud del trabajador puede constituir un peligro para el mismo, para los demás trabajadores o para otras personas relacionadas con la empresa o cuando así esté establecido en una disposición legal en relación con la protección de riesgos específicos y actividades de especial peligrosidad”. Por tanto, la Ley 31/1995 determinó que la empresa de trabajo temporal, como *verdadero empresario* de esta relación laboral, es la responsable de la vigilancia de la salud. Esta vigilancia se deberá ofrecer a todos los trabajadores puestos a disposición, y los reconocimientos serán obligatorios en los casos que sean imprescindibles para evaluar los efectos de las condiciones de trabajo sobre la salud de los trabajadores, para verificar si el estado de salud del trabajador puede constituir un peligro, o cuando así esté establecido en una disposición legal. En todos estos casos la empresa usuaria debería informar a la empresa de trabajo temporal que, según habrá quedado reflejado en su evaluación de los riesgos del puesto de trabajo objeto de la puesta a disposición (o en el Plan de Prevención de la empresa), ésta debe realizar un determinado reconocimiento de la salud del trabajador previo a la puesta a disposición.

El Real Decreto 216/99 determinó un entramado de responsabilidades en materia de vigilancia de la salud que se pueden resumir en 1º/ la empresa usuaria deberá tener una evaluación de riesgos laborales del puesto de trabajo que va a ser cubierto por un trabajador puesto a disposición por una ETT; 2º/ en dicha evaluación de riesgos laborales se deberá especificar si el puesto de trabajo requiere una determinada evaluación (inicial o periódica) del estado de salud del trabajador; 3º/ la empresa usuaria deberá informar a la ETT de la necesidad de evaluación del estado de salud según su evaluación de riesgos (es posible que la evaluación de riesgos no dé como resultado la necesidad de evaluación del estado de la salud del trabajador); 4º/ en el caso que la evaluación de riesgos determine una evaluación de la salud del trabajador puesto a disposición, la empresa

acuerdo *comercial* por el que bien se hace cargo la empresa usuaria, o bien se hace cargo la ETT.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

usuaria, previamente a la puesta a disposición⁵⁶, se asegurará que el trabajador ha sido considerado apto para el desempeño del puesto, y que (en su caso) se hace una revisión periódica del estado de la salud del trabajador, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 22 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y en el Artículo 37.3 del Reglamento de los Servicios de Prevención⁵⁷.

La evaluación de riesgos laborales: según determina la Ley 31/1995, la evaluación de riesgos laborales deberá determinar la necesidad de reconocimiento médico siempre que sea necesario evaluar los efectos de las condiciones trabajo sobre la salud de los trabajadores o para verificar si el estado de salud del trabajador puede constituir un peligro para el mismo, para los demás trabajadores o para otras personas relacionadas con la empresa o cuando así este establecido un una disposición legal en relación con la protección de riesgos específicos y actividades de especial peligrosidad.

El Convenio Colectivo: el trabajador puesto a disposición estará sujeto al Tercer Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal, el cual, en su Artículo 44 (Prevención de Riesgos Laborales) determinó que la empresa de trabajo temporal y la empresa usuaria velarán especialmente por el cumplimiento de lo establecido en la Ley 31/1995 de 8 de noviembre, la Ley 14/1994 de 1 de junio, y el Real Decreto 216/1999 de 5 de febrero. Ninguno de los Convenios Colectivos de Empresas de Trabajo Temporal determinó la obligación de una revisión inicial o periódica de los trabajadores puestos a disposición.

Por tanto y, teniendo en cuenta la revisión realizada a las principales referencias legales que regulan la obligación de realizar reconocimiento médico a los trabajadores puestos a disposición se puede concluir que hay dos perspectivas diferentes, la de la empresa de trabajo temporal y la de la empresa usuaria: la ETT es responsable de la vigilancia del estado de la salud de los trabajadores y deberá, como mínimo, ofrecer a sus trabajadores un reconocimiento médico previo a la incorporación al puesto de trabajo, y

⁵⁶ En el apartado correspondiente a la Ley 54/2003 se expone de manera más pormenorizada el concepto de *reconocimiento médico previo* a la puesta a disposición.

⁵⁷ Esta obligatoriedad de haber sido considerado *apto a través de un adecuado reconocimiento de su estado de salud* hace que determinados autores (por ejemplo, Miñarro, 2002) interpreten que siempre hay que hacer reconocimiento médico: por consiguiente de este precepto se deduce que todos los trabajadores de empresas de trabajo temporal deben someterse al control médico inicial, puesto que ello es un requisito necesario para que se produzca la puesta a disposición.

posteriormente este ofrecimiento deberá ser periódico⁵⁸. Además de esta obligación, los trabajadores puestos a disposición deberán pasar el reconocimiento médico *obligatoriamente* cuando la evaluación de riesgos de la empresa usuaria así lo determine (evaluación de riesgos que deberá respetar el Artículo 22, de la Ley 31/1995). El cliente podría exigir el reconocimiento médico de todos los trabajadores puestos a disposición según los siguientes apoyos interpretativos: 1/ El Artículo 28 de la Ley 31/1995 (Relaciones de trabajo temporales, de duración determinada y en empresas de trabajo temporal), que determina que se debe asegurar un nivel de protección igual a los trabajadores de las empresas de trabajo temporal que el que están disfrutando los trabajadores de las empresas usuarias “Los trabajadores con relaciones de trabajo temporales o de duración determinada, así como los contratados por empresas de trabajo temporal, deberán disfrutar del mismo nivel de protección en materia de seguridad y salud que los restantes trabajadores de la empresa en la que prestan sus servicios”. Se podría interpretar que si, por cualquier causa (como podría ser el Convenio Colectivo de la empresa usuaria⁵⁹) la empresa usuaria está comprometida a hacer reconocimientos médicos a sus propios trabajadores, este compromiso podría trasladarse a los trabajadores puestos a disposición por la empresa de trabajo temporal, para asegurarles *el mismo nivel de protección*. 2/ El Artículo 3.5 del Real Decreto 216/1999 “5. La empresa de trabajo temporal deberá acreditar documentalmente a la empresa usuaria que el trabajador puesto a disposición ha recibido las informaciones relativas a los riesgos y medidas preventivas, posee la formación específica necesaria y cuenta con un estado de salud compatible con el puesto de trabajo a desempeñar”. Si la empresa usuaria necesita una acreditación documental que el trabajador cuenta con un estado de salud compatible con el puesto de trabajo, podría exigir a la ETT que sea necesario evaluar este estado de salud con, como mínimo, un reconocimiento médico *general*. 3/ El Artículo 5 del Real Decreto 216/99 (Obligaciones de la empresa usuaria desde el inicio de la prestación de servicios del

⁵⁸ Periódico no quiere decir necesariamente anual. El límite temporal anual es tomado como referencia porque algunos convenios colectivos determinan este plazo para realizar la vigilancia de la salud, pero en ninguna normativa se ha especificado que la vigilancia de la salud deba ser anual.

⁵⁹ Otro debate sería determinar si la obligación que establece un convenio colectivo puede imponerse al derecho a preservar la intimidad de un trabajador, y si por tanto, se puede obligar a un trabajador a hacerse un reconocimiento médico que no sea obligatorio según la Ley 31/1995. En la exposición del Artículo 22 de la Ley 31/1995 ya se han expuesto los motivos por los que la vigilancia de la salud de los trabajadores es obligatoria, y en ningún caso esta obligación queda determinada por lo negociado en los convenios colectivos.

trabajador) “1. La empresa usuaria será responsable de las condiciones de ejecución del trabajo de los trabajadores puestos a su disposición por una empresa de trabajo temporal en todo lo relacionado con la protección de su salud y seguridad, asegurándoles el mismo nivel de protección que a los restantes trabajadores de la empresa”. Aquí (igual que en el apartado 28 de la Ley 31/95) se podría interpretar que si, por el Convenio Colectivo de la empresa usuaria, esta está comprometida a hacer reconocimientos médicos a sus propios trabajadores, esta obligación podría trasladarse a los trabajadores puestos a disposición por la empresa de trabajo temporal, para asegurarles el mismo nivel de protección.

2.2.1.2.14.5. Documentación (artículo 7 del Real Decreto)

El Artículo 7 del Real Decreto 216/1999 determinó la obligación por parte de la empresa usuaria de informar a la ETT de todo daño para la salud de los trabajadores puestos a disposición “a fin de que esta pueda cumplir en los plazos y términos establecidos, con la obligación de notificación a la que se refiere el apartado 3 del Artículo 23 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales”. Este artículo se refiere principalmente dos tipos de obligaciones: 1/ obligación de presentar ante la Autoridad Laboral una relación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que hayan causado al trabajador una incapacidad temporal superior a un día de trabajo, y 2/ obligación de comunicar a la Autoridad Laboral, en un plazo de 24 horas, los accidentes graves, muy graves, mortales o accidentes ocurrido en un Centro de trabajo que afecten a más de cuatro trabajadores (artículo 6 de la Orden Ministerial de 16 de diciembre de 1987).

El Real Decreto estableció “En caso de incumplimiento por parte de la empresa usuaria de esta obligación, dicha empresa será la responsable de los efectos que se deriven del incumplimiento por la empresa de trabajo temporal de su obligación de notificación”.

2.2.1.2.14.6. Actividades y trabajos de especial peligrosidad (artículo 8 del Real Decreto)

“No se podrán celebrar contratos de puesta a disposición para la realización de los siguientes trabajos en actividades de especial peligrosidad: a) Trabajos en obras de la

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

construcción a los que se refiere el anexo II del Real Decreto 1627/1997, de 24 de octubre, por el que se establecen disposiciones mínimas de seguridad y salud en las obras de construcción. b) Trabajos de minería a cielo abierto y de interior a los que se refiere el Artículo 2 del Real Decreto 1389/1997, de 5 de septiembre, por el que se aprueban las disposiciones mínimas destinadas a proteger la seguridad y la salud de los trabajadores en las actividades mineras, que requieran el uso de técnica minera. c) Trabajos propios de las industrias extractivas por sondeos en superficie terrestre a las que se refiere el Artículo 109 del Reglamento General de Normas Básicas de Seguridad Minera, modificado por el Real Decreto 150/1996, de 2 de febrero. d) Trabajos en plataformas marinas. e) Trabajos directamente relacionados con la fabricación, manipulación y utilización de explosivos, incluidos los artículos pirotécnicos y otros objetos o instrumentos que contengan explosivos, regulados por el Reglamento de explosivos, aprobado por el Real Decreto 230/1998, de 16 de febrero. f) Trabajos que impliquen la exposición a radiaciones ionizantes en zonas controladas según el Real Decreto 53/1992, de 24 de enero, sobre protección sanitaria contra radiaciones ionizantes. g) Trabajos que impliquen la exposición a agentes cancerígenos, mutagénicos o tóxicos para la reproducción, de primera y segunda categoría, según el Real Decreto 363/1995, de 10 de marzo, que aprueba el Reglamento sobre notificación de sustancias nuevas y clasificación, envasado y etiquetado de sustancias peligrosas, y el Real Decreto 1078/1993, de 2 de julio, sobre clasificación, envasado y etiquetado de preparados peligrosos, y sus respectivas normas de desarrollo y de adaptación al progreso técnico. h) Trabajos que impliquen la exposición a agentes biológicos de los grupos 3 y 4, según el Real Decreto 664/197, de 12 de mayo, sobre protección de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición a agentes biológicos durante el trabajo, así como sus normas de modificación, desarrollo y adaptación al progreso técnico. i) Trabajos con riesgos eléctricos en alta tensión”.

a) Trabajos en obras de la construcción a los que se refiere el anexo II del Real Decreto 1627/1997, de 24 de octubre, por el que se establecen disposiciones mínimas de seguridad y salud en las obras de construcción. Los trabajos contemplados en el anexo II del Real Decreto 1627/1997 de 24 de octubre son: 1/ Trabajos con riesgos especialmente graves de sepultamiento, hundimiento o caída en altura, por las particulares características de la actividad desarrollada, los procedimientos aplicados o el entorno del

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

puesto de trabajo. 2/ Trabajos en los que la exposición a agentes químicos o biológicos suponga un riesgo de especial gravedad, o para los que la vigilancia específica de la salud de los trabajadores sea legalmente exigible. 3/ Trabajos con exposición a radiaciones ionizantes para los que la normativa específica obliga a la delimitación de zonas controladas o vigiladas. 4/ Trabajos en la proximidad de líneas eléctricas de alta tensión. 5/ Trabajos que expongan a riesgo de ahogamiento por inmersión. 6/ Obras de excavación de túneles, pozos y otros trabajos que supongan movimientos de tierra subterráneos. 7/ Trabajos realizados en inmersión con equipo subacuático. 8/ Trabajos realizados en cajones de aire comprimido. 9/ Trabajos que impliquen el uso de explosivos. 10/ Trabajos que requieran montar o desmontar elementos prefabricados pesados.

b) Trabajos de minería a cielo abierto y de interior a los que se refiere el Artículo 2 del Real Decreto 1389/1997, de 5 de septiembre, por el que se aprueban las disposiciones mínimas destinadas a proteger la seguridad y la salud de los trabajadores en las actividades mineras, que requieran el uso de técnica minera. Los trabajos a los que se refiere el Artículo 2 del Real Decreto 1389/1997 de 5 de septiembre son: A/ Industrias extractivas a cielo abierto o subterráneas, todas las industrias que realicen alguna de las siguientes actividades: de extracción propiamente dicha de sustancias minerales al aire libre o bajo tierra, incluso dragado, de prospección con vistas a dicha extracción, de preparación para la venta de las materias extraídas, excluidas las actividades de transformación de dichas sustancias, de perforación o excavación de túneles o galerías, cualquiera que sea su finalidad sin perjuicio de lo dispuesto en la normativa relativa a las condiciones mínimas de seguridad y salud en las obras de construcción. B/ Lugares de trabajo: el conjunto de los lugares en los que hayan de implantarse los puestos de trabajo relativos a las actividades e instalaciones relacionadas, directa o indirectamente, con las industrias extractivas a cielo abierto o subterráneas, incluidos los depósitos de estéril, las escombreras y otras zonas de almacenamiento y, en su caso, los alojamientos a los que los trabajadores tengan acceso por razón de su trabajo.

c) Trabajos propios de las industrias extractivas por sondeos en superficie terrestre a las que se refiere el Artículo 109 del Reglamento General de Normas Básicas de Seguridad Minera, modificado por el Real Decreto 150/1996, de 2 de febrero. El citado Artículo 109 del Reglamento especifica que los sondeos terrestres y marítimos, las

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

calicatas, los pocillos, los trabajos geofísicos, los reconocimientos de las labores antiguas y otros de prospección, precisarán de un proyecto aprobado, se realizarán bajo las órdenes de un director facultativo, y se atenderán a lo dispuesto en el presente Reglamento. Las industrias extractivas por sondeos deberán cumplir las disposiciones mínimas destinadas a mejorar la protección en materia de seguridad y salud de los trabajadores tal y como se define en el anexo que se incorpora al presente Reglamento. Asimismo, en la realización de estos trabajos, además de las disposiciones generales de este Reglamento básico, se tendrán en cuenta las normas vigentes sobre uso y transporte de explosivos, así como las que regulen el tráfico terrestre, marítimo y aéreo.

d) Trabajos en plataformas marinas.

e) Trabajos directamente relacionados con la fabricación, manipulación y utilización de explosivos, incluidos los artículos pirotécnicos y otros objetos o instrumentos que contengan explosivos, regulados por el Reglamento de explosivos, aprobado por el Real Decreto 230/1998, de 16 de febrero. El Reglamento considera materias reglamentadas los explosivos, la cartuchería y los artificios pirotécnicos. Se considerará empresa del sector de explosivos toda persona física o jurídica en posesión de licencia o autorización para la fabricación, almacenamiento, utilización, transferencia, importación, exportación o comercio de explosivos. Se entenderá por explosivos, cartuchería y artificios pirotécnicos, las materias y objetos incluidos en las siguientes definiciones: a/ Materias explosivas, materias sólidas o líquidas (o mezcla de materias) que por reacción química puedan emitir gases a temperatura, presión y velocidad tales que puedan originar efectos físicos que afecten su entorno, b/ Materias pirotécnicas, materias o mezclas de materias destinadas a producir efecto calorífico, luminoso, sonoro, gaseoso o fumígeno, o una combinación de estos efectos, como consecuencia de reacciones químicas exotérmicas autosostenidas no detonantes, c/ Objetos explosivos, objetos que contengan una o varias materias explosivas, d/ Objetos pirotécnicos, objetos que contengan una o varias materias pirotécnicas, e/ Cartuchería, cartuchos dotados de vaina y pistón, y cargados de pólvora, f/ Materias y objetos no mencionados en los apartados anteriores, fabricados con objeto de producir un efecto práctico por explosión o con fines pirotécnicos.

f) Trabajos que impliquen la exposición a radiaciones ionizantes en zonas controladas según el Real Decreto 53/1992, de 24 de enero, sobre protección sanitaria

contra radiaciones ionizantes. Este Real Decreto contiene una redacción muy técnica, con una nomenclatura difícil, que se podría resumir su exposición indicando que no se podrá trabajar en aquellas actividades que se desarrollen en zonas clasificadas como *Zona Controlada* para el riesgo de exposición a radiaciones ionizantes (vs. la definición que se da de *Zona Vigilada* o *Zona de libre acceso*). Zona Controlada es aquella en la que no es improbable recibir dosis superiores a 3/10 de los límites anuales de dosis fijados en el Apéndice II. El Apéndice II especifica el límite anual de dosis para la totalidad del organismo, en caso de exposición total y homogénea, referido a cualquier período de doce meses consecutivos, es de 50 mSv.

g) Trabajos que impliquen la exposición a agentes cancerígenos, mutagénicos o tóxicos para la reproducción, de primera y segunda categoría, según el Real Decreto 363/1995, de 10 de marzo, que aprueba el Reglamento sobre notificación de sustancias nuevas y clasificación, envasado y etiquetado de sustancias peligrosas, y el Real Decreto 1078/1993, de 2 de julio, sobre clasificación, envasado y etiquetado de preparados peligrosos, y sus respectivas normas de desarrollo y de adaptación al progreso técnico. En esta breve exposición es complejo determinar qué trabajos pueden implicar la exposición a agentes cancerígenos, mutagénicos o tóxicos para la reproducción de primera y segunda categoría.

h) Trabajos que impliquen la exposición a agentes biológicos de los grupos 3 y 4, según el Real Decreto 664/197, de 12 de mayo, sobre protección de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición a agentes biológicos durante el trabajo, así como sus normas de modificación, desarrollo y adaptación al progreso técnico. Agente biológico del grupo 3 es aquel que puede causar una enfermedad en el hombre y presenta un serio peligro para los trabajadores, con riesgo de que se propague a la colectividad y existiendo generalmente una profilaxis o tratamiento eficaz. Agente biológico del grupo 4 es aquel, que causando una enfermedad grave en el hombre, supone un serio peligro para los trabajadores, con muchas probabilidades de que se propague a la colectividad y sin que exista generalmente una profilaxis o un tratamiento eficaz.

i) Trabajos con riesgos eléctricos en alta tensión.

2.2.1.2.15. Ley 29/1999 de Modificación de la Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las Empresas de Trabajo Temporal, de 16 de julio

2.2.1.2.15.1. Antecedentes de la Ley 29/1999

Desde finales del año 1998 y durante el principio del año 1999 el Gobierno propuso una reforma de la Ley que regulaba las empresas de trabajo temporal, convocando mesas tripartitas formadas por la Patronal, los Sindicatos y la Administración, en las que se estudió la reforma de la Ley con la intención de llegar a un acuerdo final. Estas reuniones compuestas por⁶⁰ la Asociación Estatal de Empresas de Trabajo Temporal (AETT), UGT y CCOO eran incentivadas y *aceleradas* por el ministro de Trabajo Manuel Pimentel, marcando plazos a la negociación, y advirtiendo el Gobierno aprobará la reforma de la ley que regula el sector aunque no tenga el apoyo de la patronal (Fuentes, 1999).

Varias fueron las iniciativas que se debatieron en estas mesas: Trabajo propuso a la patronal que una de las modificaciones de la Ley de Empresas de Trabajo Temporal fuera que éstas estuvieran obligadas a contratar un número determinado de parados de larga duración; a esta iniciativa CCOO y UGT se opusieron al considerar que no es función de éstas dar orientación y formación a este colectivo (ABC, 1999a). CCOO y UGT propusieron que las plantillas de las empresas usuarias sólo pudieran contar, por Ley, con un porcentaje de empleados contratados por las empresas de trabajo temporal (La Rioja, 1999). CIU propuso que las ETT tuvieran cinco trabajadores indefinidos por cada mil contratos gestionados (La Gaceta de los Negocios, 1999j). La Asociación Estatal de Empresas de Trabajo Temporal (AETT) era partidaria de que los salarios de los contratados por las ETT se equiparasen a lo establecido en los convenios colectivos y que, paralelamente, se eliminasen las discriminaciones de contratación para las ETT (Expansión, 1999e). El PP solicitó la equiparación de salarios de los trabajadores de ETT, pero según el convenio del sector y no de acuerdo a los sueldos de la empresa usuaria. UGT y CCOO explicaron que equiparando el salario al convenio del sector los trabajadores de ETT jamás llegarían a cobrar el mismo sueldo que otro empleado en su mismo puesto de trabajo (De Palacio, 1999). CCOO propuso que las administraciones públicas no pudieran recurrir a las ETT para cubrir puestos de trabajo. El presidente de la Confederación Internacional de Empresas de Trabajo Temporal (CIETT), Jean Claude

⁶⁰ A dichas reuniones no fue convocada la patronal FEDETT, que mostró su sorpresa y anunció que recurriría la Ley de contratos del Estado e incluso estudiaría acudir al Defensor del Pueblo (La Gaceta de los Negocios, 1999a).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Daoust, pidió durante esos días en España la equiparación de los costes laborales que tienen las ETT con el resto de las compañías (Cinco Días, 1999d).

Finalmente, dado el escaso avance de la mesa negociadora, el ministro de trabajo Manuel Pimentel, advirtió a las empresas de trabajo temporal que el gobierno aprobaría la reforma de la Ley que regulaba el sector aunque no tuviera el apoyo de la patronal (Fuentes, 1999). Al conocer el Proyecto de Ley sobre ETT, la patronal hizo conocer su opinión exponiendo que el proyecto de ley sobre ETT es un atentado contra el diálogo social, y que el sector siente que la normativa supondrá un atentado contra el diálogo social que dio como fruto un convenio colectivo. Finalmente, la Ley 29/1999 salió adelante sin haber consensuado las posturas por parte de las mesas de negociación tripartitas.

2.2.1.2.15.2. Exposición de motivos

Para entender en toda su amplitud la regulación que realiza la Ley 29/1999 en el mercado de las empresas de trabajo temporal, caben destacar varias ideas que se detallan en su Exposición de motivos:

“... transcurridos más de tres años desde la regulación de las empresas de trabajo temporal en nuestro país, éstas han incrementado notablemente su actividad a la vez que los derechos laborales y la protección social de los trabajadores han ido disminuyendo”. “el recurso a la contratación de los trabajadores de empresas de trabajo temporal no sólo constituye un medio para atender a necesidades temporales de la empresa usuaria, sino que además se ha constituido en un medio de reducir los costes salariales”. “La presente iniciativa legislativa lleva a cabo una reforma de la Ley 14/1994, de 1 de junio, de Empresas de Trabajo Temporal ... En especial hay que destacar la modificación del Artículo 11 de la Ley 14/1994, que asegura al trabajador que presta sus servicios a través de una empresa de trabajo temporal una retribución al menos igual que la del trabajador de la empresa usuaria, sin perjuicio de que por convenio colectivo de las empresas de trabajo temporal se establecieran retribuciones superiores, en cuyo caso sería aplicables estas últimas”.

Tras el estudio de la Exposición de Motivos que determina la Ley queda patente que el criterio económico fue el que principalmente impulsó esta regulación. Esta regulación entró en vigor el viernes 6 de agosto de 1999.

2.2.1.2.15.3. Estructura organizativa (artículo único, uno)

“A efectos de apreciar el cumplimiento del requisito relativo a la estructura organizativa, se valorarán la adecuación y suficiencia de los elementos de la empresa para desarrollar la actividad planteada como objeto de la misma, particularmente en lo que se refiere a la selección de los trabajadores, su formación y las restantes obligaciones laborales... En todo caso, la empresa de trabajo temporal deberá contar con un número mínimo de doce trabajadores contratados para prestar servicios bajo su dirección con contratos estables o de duración indefinida, a tiempo completo o parcial, por cada mil trabajadores o fracción contratados en el año inmediatamente anterior”⁶¹.

La interpretación de este aspecto de la Ley resultó ciertamente controvertida, por lo que fue causa de consulta por parte de la patronal AETT a la Dirección General de Trabajo (4 de agosto de 1999). En su respuesta, Dirección General de Trabajo, indicó a AETT “En conclusión, entiende esta Dirección General que las empresas de trabajo temporal que contraten para su puesta a disposición en empresas usuarias a mil o más trabajadores / año computados en la forma que la norma prevé, deberán contar con un número mínimo de 12 trabajadores fijos de estructura por cada mil trabajadores contratados. Por su parte, las empresas que no alcancen ese número mínimo de mil trabajadores contratados, deberán contar con el número de trabajadores fijos de estructura que resulte de aplicar ese mismo porcentaje de doce mil al número de trabajadores por ellas contratados en el año inmediatamente anterior”.

⁶¹ Con el fin de poder hacer un mejor control de esta obligación, y que la Dirección General de Trabajo pudiera disponer de información suficiente para poder tomar las decisiones necesarias de cara a resolver las solicitudes de prórroga en la condición de ETT, se precisó que la identificación de los CCC (códigos de cuenta de cotización a la Seguridad Social) de las ETT en el Fichero General de Afiliación fuera muy precisa; haciendo que, a partir de ese momento, los trabajadores de las Empresas de Trabajo Temporal se encontrasen separados en dos CCC, dependiendo de su condición de trabajador propio o cedido a empresas usuarias. *Se precisa, en consecuencia, que los trabajadores de las Empresas de Trabajo Temporal se encuentren separados en dos C.C.C., dependiendo de su condición de trabajador propio o cedido a empresas usuarias.*

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

2.2.1.2.15.4. Contrato de puesta a disposición (artículo único, cinco y seis)

(Cinco) “Podrán celebrarse contratos de puesta a disposición entre una empresa de trabajo temporal y una empresa usuaria en los mismos supuestos y bajo las mismas condiciones y requisitos en que la empresa usuaria podría celebrar un contrato de duración determinada conforme a lo dispuesto en el Artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores”.

(Seis) “En materia de duración del contrato de puesta a disposición, se estará a lo dispuesto en el Artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores y en sus disposiciones de desarrollo para la modalidad de contratación correspondiente al supuesto de contrato de puesta a disposición”

Estas son dos modificaciones importantes que introduce esta Ley: 1/ a partir de la Ley 29/1999 la duración de la contratación se pasó a regirse según el Artículo 15 del Estatuto, desapareciendo por tanto la limitación máxima que existía de contratar por la causa *exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos* un máximo de seis meses dentro de un período de doce, a contar desde el inicio de la citada acumulación de tareas. 2/ a partir de la Ley 29/1999, la duración de la contratación del trabajador puesto a disposición, pasó a poder ser la misma que la que aplica la empresa usuaria a sus propios trabajadores.

2.2.1.2.15.5. Exclusiones a la contratación (artículo único, siete)

En la Ley 14/1994 había cuatro exclusiones a la contratación de trabajadores de empresas de trabajo temporal. Esta Ley modifica la exclusión de la letra c) del Artículo 8, añadiendo la prohibición de la contratación de trabajadores cuando en los dieciocho meses anteriores a dicha contratación los citados puestos de trabajo hubieran estado cubiertos durante un período superior a trece meses y medio, de forma continua o discontinua, por trabajadores puestos a disposición por empresas de trabajo temporal. Con este artículo se persigue la *rotación* que estaban realizando algunas empresas usuarias que cubrían de forma más o menos permanente un mismo puesto cambiando periódicamente de trabajador puesto a disposición, o de empresa de trabajo temporal.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Sin embargo debe señalarse que la limitación que establece esta exclusión se refiere al concepto *puesto de trabajo* cubierto por un trabajador puesto a disposición, abriendo dos posibilidades *cuando menos conflictivas*: 1/ Podría darse el caso que un trabajador estuviera indefinidamente puesto a disposición en una misma empresa usuaria siempre y cuando desempeñase distintos puestos de trabajo y, en cada uno, no superase los 13,5 meses de contratación en un período de 18 (siempre que las motivaciones de las contrataciones temporales estuviesen perfectamente justificadas): la Ley 29/1999 limita la contratación *del puesto*, no *del trabajador*. 2/ Podría darse el caso que se cubriese un puesto de trabajo 13 meses mediante ETT, y los siguientes 13 meses con contratación directa de la empresa usuaria, llegando a crear un *ciclo indefinido de contrataciones* siempre y cuando la alternancia respetase la limitación para los trabajadores puestos a disposición de *13 en 18*, y la limitación que determine el Convenio Colectivo de la empresa usuaria⁶²: la Ley 29/1999 limitaba la contratación *de 13 en 18* sólo para los trabajadores puestos a disposición.

2.2.1.2.15.6. Derechos de los trabajadores (artículo único, nueve)

El Artículo 11 queda redactado de la forma siguiente: “Artículo 11. Derechos de los trabajadores. Los trabajadores contratados para ser cedidos a empresas usuarias tendrán derecho durante los períodos de prestación de servicios en las mismas a percibir, como mínimo, la retribución total establecida para el puesto de trabajo a desarrollar en el convenio colectivo aplicable a la empresa usuaria, calculada por unidad de tiempo”.

Hay que señalar que la *convergencia salarial* contemplada en el II Convenio Colectivo Nacional de Empresas de Trabajo Temporal, indicaba una convergencia salarial con el Convenio Colectivo *del sector* en el que estaba encuadrada la empresa usuaria⁶³, mientras la Ley 29/1999 estableció que los trabajadores de empresa de trabajo temporal tendrán la retribución establecida en el convenio aplicable a la empresa usuaria.

⁶² O en su caso el Estatuto de los Trabajadores.

⁶³ Cuando llegó la Ley 29/1999 el sector de las ETT había comenzado el llamado *Proceso de Convergencia Salarial*, regulado por el Artículo 30 del II Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal: con efectos de 1 de enero comenzó el Proceso de Convergencia Salarial, por el que el personal *en misión* percibiría en el año 1998 el 80% de la retribución pactada en el Convenio Sectorial de encuadramiento de la empresa usuaria; en el año 1999, con efectos desde el 1 de enero, este porcentaje se elevaría al 90%, para alcanzar desde el 31 de diciembre y con

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Aplicando la nueva Ley, si una empresa tiene convenio colectivo propio, se deberá aplicar éste a los trabajadores puestos a disposición, siempre y cuando sea un convenio colectivo estatutario.

Aplicando la Ley 29/1999 se consiguió una garantía mínima del salario de los trabajadores puestos a disposición: equiparación salarial con *la retribución establecida para el puesto de trabajo a desarrollar, calculada por unidad de tiempo* que resultaría de aplicar el convenio colectivo estatutario que debería aplicarse a los trabajadores si trabajasen directamente para la empresa usuaria. Señala Valdés (2001) que el Artículo 11 no instituye una regla de determinación de salarios de los trabajadores puestos a disposición por las ETT; su función, con un alcance más reducido, consiste en instituir una garantía mínima del quantum salarial que corresponde a ese convenio laboral.

Este aspecto de la Ley resultó controvertido, por lo que fue causa de consulta por parte de la patronal AETT a la Dirección General de Trabajo (4 de agosto de 1999). En su respuesta, Dirección General de Trabajo, indicó a AETT la interpretación de la Ley, definiendo el alcance de regulación en aspectos tan importantes como la retribución de los trabajadores puestos a disposición y los conceptos que se asociaron a dicha retribución: “lo que regula el Artículo 11 de la Ley 14/1994 no es estrictamente la determinación del salario de los trabajadores de las ETT durante los períodos de prestación de servicios en las empresas usuarias, sino la concreción de una determinada garantía mínima de dicho salario” ... “meramente una garantía mínima, derivada de la aplicación de un cierto principio de equiparación de regímenes jurídicos salariales entre el trabajador de la ETT y los trabajadores de la empresa usuaria. Hablamos de un cierto principio de equiparación de regímenes jurídicos salariales porque la Ley no consagra estrictamente una plena equiparación de salario de ambos trabajadores” ... “De una parte porque nada se opone a que el salario del trabajador de la ETT sea superior al que percibiría un trabajador equivalente de la empresa usuaria si así se establece en el convenio aplicable o se pacta entre empresa y trabajador”. “... el legislador tampoco garantiza la estricta aplicación en todo caso como mínimo salarial del salario que correspondería realmente a un trabajador equivalente de la empresa usuaria” ... “lo que excluye el ámbito de este Artículo 11 tanto a las usuarias sin convenio colectivo como a los salarios abonados por encima de lo establecido en convenio existente” ... “Y porque

efectividad durante todo el año 2000 el 100% de la retribución pactada en el Convenio Sectorial

no es *todo* el salario percibido por el trabajador de la usuaria el utilizado como elemento de equiparación, sino el descrito por el legislador con una fórmula como la definida por la expresión -retribución establecida para el puesto de trabajo a desarrollar, calculada por unidad de tiempo”. Otro aspecto consultado fue qué debía entenderse por el concepto Convenio Colectivo, a lo que Dirección General de Trabajo contestó “con la expresión convenio colectivo el legislador se está refiriendo precisamente a los convenios colectivos regulados en el título III del Estatuto de los Trabajadores y a ninguna otra cosa” ... “Para el legislador los convenios colectivos son, exclusivamente, los convenios colectivos estatutarios” ... “En lo que se refiere a pactos de empresa o pactos de carácter personal que pudieran estar aplicándose en algunos centros de trabajo o empresas, debe afirmarse que, en la medida, en que tales pactos constituyan un convenio colectivo de los regulados en el título III del estatuto de los trabajadores, deberán ser tomados en consideración a efectos de lo previsto en el nuevo Artículo 11 de la Ley 14/1994. Por el contrario no deberán ser tomados en consideración cuando se trate de pactos que no reúnan los requisitos que el Título III del Estatuto de los Trabajadores exige para los convenios colectivos”. Profundizando sobre el aspecto del salario todavía se hacen más especificaciones: “de lo que se ocupa el apartado 1 del Artículo 11 es el salario, entendido en el sentido del apartado 1 del Artículo 26 ET, habrá que concluir que no se ocupa de ninguna otra cosa que no sea su salario, y en particular que no se ocupa de las cantidades o percepciones extrasalariales a las que se refiere el apartado 2 del Artículo 26 ET” ... “el salario establecido en el Convenio colectivo de aplicación para el puesto de trabajo a desarrollar” ...”la norma no ha establecido la equiparación con el trabajador de la empresa usuaria que desempeñe un puesto de trabajo equivalente (o el mismo puesto de trabajo) sino con el salario establecido en el convenio para ese puesto de trabajo” ... “no deben incluirse en garantía de equiparación aquellos complementos salariales que no dependen del puesto de trabajo desarrollado” ... “puede establecerse a priori la exclusión de cualquier complemento personal o de cualquier gratificación por beneficios”. Expone la limitación de la equiparación salarial sólo a los conceptos por unidad de tiempo “calculada por unidad de tiempo no puede tener otro significado que el de excluir de tal equiparación a las retribuciones por unidad de obra, y limitarla a las retribuciones por unidad de tiempo”...”La equiparación salarial no operaría en absoluto en el supuesto de

de encuadramiento de la empresa usuaria.

que la retribución del puesto de trabajo en cuestión estuviera establecida exclusivamente en el convenio *por unidad de obra*, y operaría de manera solamente parcial en el supuesto de que la retribución del puesto de trabajo estuviera formada conjuntamente por conceptos calculados por unidad de obra y por conceptos calculados por unidad de tiempo”.

De este artículo caben destacar tres aspectos fundamentales: 1/ Los trabajadores contratados para ser cedidos a empresas usuarias tendrán derecho durante los períodos de prestación de servicios a percibir, como mínimo, la retribución total establecida para el puesto de trabajo a desarrollar en la empresa usuaria, según el Convenio colectivo aplicable a la misma, calculada por unidad de tiempo. 2/ Dicha remuneración deberá comprender todas las retribuciones económicas, fijas o variables, de la empresa usuaria vinculadas al puesto de trabajo, debiéndose incluir asimismo la parte proporcional correspondiente al descanso semanal, las pagas extraordinarias, los festivos y las vacaciones. Fuera de esta garantía quedan los complementos de carácter personal, cuya causa atributiva son las condiciones singulares del trabajador, así como los denominados complementos que se abonan en función de la situación o resultados de la empresa. Y también queda fuera de esta garantía cualquier concepto retributivo, tenga la condición de salario base o de complemento salarial, que no haya sido calculado por unidad de tiempo; o lo que es igual que hubiere sido calculado por unidad de obra (por ejemplo, destajos). 3/ Por concepto legal de Convenio colectivo aplicable hay que entender las retribuciones establecidas en los Convenios colectivos de carácter estatutario o extraestatutario, así como pactos o acuerdos colectivos de aplicación en la empresa usuaria, aunque se excluyen los pactos individuales y los complementos denominados *ad personam* no vinculados al puesto de trabajo.

2.2.1.2.15.7. Retroactividad de la Ley

Un aspecto objeto de interpretación de dicha Ley fue la retroactividad de la norma: ¿esta Ley debería tener una retroactividad de grado máximo? (la nueva Ley se aplicaría a la relación o situación básica creada bajo el imperio de la Ley antigua, y en cuanto a todos sus efectos, lo mismo consumados que los no consumados), ¿retroactividad de grado medio? (la nueva Ley se aplicaría a las situaciones creadas bajo el imperio de la

Ley antigua, pero sólo en cuanto a los efectos nacidos con anterioridad que no se hayan todavía agotado o consumado), o ¿retroactividad de grado mínimo? (la nueva Ley se aplicaría a las situaciones jurídicas creadas bajo el imperio de la Ley antigua, pero sólo en cuanto a sus efectos futuros, es decir, en cuanto a sus efectos que se produzcan con posterioridad a la entrada en vigor de la Ley nueva).

Este aspecto de la Ley resultó controvertido, con lo que fue causa de consulta por parte de la patronal AETT a la Dirección General de Trabajo (4 de agosto de 1999). En su respuesta, Dirección General de Trabajo indicó a AETT la interpretación de la Ley “Desde esta perspectiva, podría decirse, si así se quiere, que la Ley 29/1999 posee una retroactividad de grado mínimo”... “en consecuencia, puede concluirse que la norma desplegará plenamente su eficacia, a partir del momento de su entrada en vigor, en todo el ámbito que constituye objeto de su regulación, y ello tanto si se trata de contratos celebrados con posterioridad de su entrada en vigor como de contratos celebrados con anterioridad que deban producir con posterioridad a la entrada en vigor efectos en alguno de los aspectos objeto de la nueva regulación”. Por tanto, la nueva garantía mínima en materia de cuantía del salario surtió efecto para la determinación de salarios cuyo derecho se generó a partir de la entrada en vigor de la norma, pero no para los salarios ya abonados, no para los devengados con anterioridad y abonados a partir de su entrada en vigor. Y ello aunque se tratase de contratos celebrados con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley.

2.2.1.2.15.8. Artículos de prensa

Hay cuatro aspectos de la nueva Ley que crearon cierta inquietud en el sector ETT, reflejados en la prensa especializada nacional: (a) los antecedentes que dieron como resultado esta Ley, (b) la polémica de los *sobrecostes* que las ETT reivindicaban y no son suprimidos, (c) la retroactividad en la aplicación de la Ley, y (d) el concepto de equiparación salarial.

La exposición detallada de estos cuatro puntos permite entender en toda su amplitud el proceso que se vivió por parte de los integrantes de este sector. El sector de las empresas de trabajo temporal ya había tenido en el año 1999 dos modificaciones significativas (el aumento del coste de las cotizaciones con la L49/98 y la prohibición de

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

trabajar en determinados sectores con el RD 216/99), y esta tercera se planteaba en un momento de *especial sensibilidad* por parte de todos los agentes sociales integrantes del sector.

Por último, en este apartado, se van a exponer las consecuencias que, según reflejó la prensa, tuvo la Ley 29/1999 en el mercado de las empresas de trabajo temporal.

2.2.1.2.15.8.1. Antecedentes a la Ley

En determinadas publicaciones se exponía que la Ley vino como resultado de las presiones sindicales hacia la modificación de la normativa que regulaba el sector de las empresas de trabajo temporal. A finales de noviembre de 1998, y tras meses de presiones por parte de los sindicatos, el ministro de trabajo acepta la modificación de la Ley. En enero de este año comienzan las negociaciones (Mandacén, 1999). Tras meses del comienzo de negociaciones se produce una aceleración del proceso por parte del Gobierno, quien convoca una segunda reunión para el 8 abril de 1999, reuniendo a la mesa tripartita, formada por patronal, sindicatos y administración, donde se estudia la reforma de la Ley que regula las empresas de trabajo temporal con la intención de llegar a un acuerdo final. La Asociación Estatal de Empresas de Trabajo Temporal (AETT), UGT y CCOO negociaron desde el mes de enero la reforma de la Ley sin que se llegase a conclusión alguna (La Gaceta del Jueves, 1999). El ministro de trabajo D. Manuel Pimentel indicó que podría imponer una propuesta propia en caso de no haber un acuerdo, dando un plazo de 20 días. En caso de no haber acuerdo en este plazo el Ejecutivo presentaría su propia propuesta ante el Parlamento, esgrimiendo como razón que, de no acordarse en ese plazo, la reforma no podría ser realizada en esa legislatura (La Gaceta del Jueves, 1999). El ministro de trabajo, Manuel Pimentel, advirtió a las empresas de trabajo temporal que el gobierno aprobaría la reforma de la Ley que regula el sector aunque no tuviera el apoyo de la patronal (Fuentes, 1999).

Cabe señalar el posicionamiento que mostró el Ministro de Economía en contra de la equiparación salarial: Rodrigo Rato manifestó a los interlocutores implicados en el cambio (Ministerio de Trabajo y Grupo Popular en el Congreso), que ese no es el momento más adecuado para afrontar la reforma, dado que en su opinión, su puesta en

práctica supondría un aumento del sueldo del 10 % para un considerable número de trabajadores, es decir, un factor más de inestabilidad para la inflación (Morán, 1999).

Una vez entrada en vigor la Ley las patronales de las ETT (AETT como patronal española y CIETT como patronal europea) mostraron sus reticencias sobre ella. La Ley de ETT fue aprobada finalmente por el Congreso el 23 de junio; ya entonces AETT señaló su rechazo a la misma, esgrimiendo como razón principal que no se eliminaban los sobrecostes que soportaban estas compañías en ese momento (La Gaceta de los Negocios, 1999k). Para la Asociación Española de Empresas de Trabajo Temporal (AETT), era el propio trabajador el que peor iba a salir parado con la reforma, dado que disminuiría la contratación en las ETT, produciéndose un aumento de empleo sumergido, afirmó Ricardo Rodríguez Castañón, secretario general de AETT (Delgado, 1999). La patronal incluso estudió acciones legales al respecto, aquellos aspectos de la nueva Ley que regula la actividad de este tipo de empresas que son, a su juicio, discriminatorios, dado que la ley no elimina los sobrecostes empresariales que suponen una discriminación en las condiciones de contratación de los empleados (Diario 16, 1999). Por parte de la patronal europea se reivindicó la equiparación de costes laborales: El presidente de la Confederación Internacional de Empresas de Trabajo Temporal (CIETT), Jean Claude Daoust, pidió en su visita en España la equiparación de los costes laborales que tienen las ETT con el resto de las compañías (Cinco Días, 1999d). Las primeras quejas por parte de las patronales de las ETT en Europa y España no tardaron en aparecer dado que Consideraban que perjudicaba gravemente a los trabajadores y decidieron emprender acciones legales (Mandacen, 1999).

2.2.1.2.15.8.2. Sobrecostes

El aspecto más relevante para la reglamentación del mercado de las empresas de trabajo temporal fue que, tras la regulación de la Ley 29/1999 se logró la equiparación salarial entre los trabajadores puestos a disposición con los trabajadores contratados por la empresa usuaria; sin embargo no desaparecieron los sobrecostes que soportaban las empresas de trabajo temporal. Por ejemplo los sobrecostes de cotización a la Seguridad Social, la exención de las bonificaciones en caso de maternidad, la indemnización por la extinción el contrato y el IVA repercutido sobre el salario de los trabajadores.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Según Jean Claude Daoust, presidente de la CIETT (Confederación Internacional de Empresas de Trabajo Temporal) la reforma de la Ley consagró la igualdad salarial de los trabajadores, pero no eliminó los sobrecostos empresariales que suponen una discriminación para las ETT a la hora de contratar a alguien. Y es que cuando una empresa de trabajo temporal contrataba a alguien tenía que hacer frente a una sobrecotización en la Seguridad Social (un punto y medio por encima de los contratos firmados por la propia empresa que solicita al trabajador), exención en las bonificaciones en caso de maternidad, indemnización por extinción de contrato, e IVA sobre el salario de los trabajadores, algo que no ocurría en la contratación temporal directa ... lo que pudo provocar el cierre de empresas pequeñas que no pudieran hacer frente a los sobrecostos, y a su vez desembocaría en un incremento del trabajo sumergido o clandestino (ABC, 1999b).

A modo de ejemplo significativo sobre la inquietud del sector por los sobrecostos que soportaban las ETT, se reproduce, a continuación, parte de una carta que el Presidente de AGETT envió al Secretario General de Empleo (1/03/2001) con una propuesta para eliminar los citados sobrecostos. Se trata de una carta en la que se plantea eliminar los sobrecostos que penalizan la actividad de las empresas de trabajo temporal, haciendo mención que en el último Convenio Colectivo se refleja el acuerdo con los sindicatos acerca de la eliminación de algunos de estos sobrecostos.

A/ SOBRECOSTES QUE NO REPRESENTAN CARGA ESPECIAL:

- 1- Obligación de destinar el 1 % de la masa salarial a la formación de trabajadores contratados para ser cedidos a empresas usuarias, sin perjuicio de la obligación legal de cotizar por formación profesional.
- 2- Obligatoriedad de contar con una plantilla de, al menos, doce trabajadores con contrato indefinido por cada mil trabajadores puestos a disposición. Resulta obvio que toda empresa que tenga una vocación de permanencia en la actividad, como es el caso de nuestras asociadas, debe contar con los medios humanos adecuados para el desarrollo de la misma.
- 3- Exigencia de una garantía financiera para responder de las obligaciones de la empresa con los trabajadores y la Seguridad Social. Estas exigencias contribuyen a dar solidez y seriedad a las empresas de trabajo temporal.

B/ SOBRECOSTES QUE REPRESENTAN UNA CARGA ESPECIAL

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Son cargas adicionales a la actividad que contribuyen a limitar el desarrollo empresarial de las empresas de trabajo temporal:

1- En la Ley de Presupuestos Generales del Estado para el año 2.001, desarrollado por la Orden de 29 de enero de 2001, se establece un tipo de cotización adicional por la contingencia de desempleo cuando la contratación de duración determinadas a tiempo completo se realiza a través de una empresa de trabajo temporal.

El tipo aplicable es del 9,3 %, mientras que el establecido para las demás empresas de otros sectores y para los mismos supuestos de contratación es del 8,3 %.

2- Indemnización por fin de contrato: El Artículo 11 de la Ley 14/1994 de 1 de junio, modificado por la Ley 26/1999, de 16 de julio, establece la obligatoriedad para estas empresas de abonar al trabajador, cuando el contrato se haya concertado por tiempo determinado, una indemnización equivalente a la parte proporcional a doce días por cada año de servicio.

3- Limitaciones al ejercicio de la actividad:

3.1- Prohibición de contratar a través de una empresa de trabajo temporal en actividades y trabajos de especial peligrosidad. La Ley 29/1999, de 16 de junio, que modifica la Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal, en su Artículo 8, prohíbe a estas empresas celebrar contratos de puesta a disposición para estas actividades y trabajos (trabajos en obras de la construcción, minería, fabricación de explosivos, de electricidad en alta tensión, etc.) El mantenimiento de esta limitación impide el correcto desarrollo empresarial de las empresas de trabajo temporal, y fomenta la proliferación de otras empresas que tienen menores controles en cuanto a la prevención de los riesgos laborales.

3.2- Sustitución por baja maternal. El Real Decreto-Ley 11/1998, de 4 de septiembre, establece bonificaciones de cuotas a la Seguridad Social de los contratos de interinidad que se celebren con personas desempleadas para sustituir a trabajadores durante los períodos de descanso por maternidad, adopción y acogimiento. No vemos causa alguna que sostenga esta discriminación.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

3.3- Limitación de la contratación por las Administraciones Públicas. Prohibición establecida en la Ley 13/1995, de 18 de mayo, de Contratos de las Administraciones Públicas, según la cual éstas no podrán celebrar contratos de servicios con empresas de trabajo temporal, salvo el supuesto de realización de encuestas, tomas de datos y otros servicios análogos. Además ha tenido mayor eco en determinadas Comunidades Autónomas:

3.3.1- La Ley 23/1999, de 27 de diciembre, de Presupuestos Generales de la Comunidad de Madrid para el año 2000 prohíbe la utilización de empresas de trabajo temporal para resolver sus necesidades laborales a la Administración Autonómica, los Entes, Organismos Autónomos, Agencias, Consorcios y Empresas Públicas, en el ámbito de la Comunidad de Madrid.

3.3.2- La Ley 3/1999, de 22 de diciembre, de los Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Extremadura para el año 2000, también prohíbe a la Administración Autonómica, los organismos autónomos, los entes públicos, las empresas públicas y los consorcios, con participación mayoritaria de la Administración, en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Extremadura, la utilización de empresas de trabajo temporal para resolver sus necesidades laborales.

3.4- Gravámenes fiscales. Las empresas que están exentas del pago del Impuesto sobre el Valor Añadido, al no poder deducirlo, tienen que soportar este impuesto en todos sus costes. Esto sucede también cuando contratan personal a través de empresas de trabajo temporal, pues soportan el gravamen no sólo sobre el margen bruto de éstas, sino sobre el total del coste, es decir, la retribución del trabajador y su seguridad social, principalmente. Este gravamen desincentiva que estas empresas utilicen los servicios de las empresas de trabajo temporal, pues se produce un encarecimiento en la medida en que se aplica sobre el total de la facturación, lo que hace que opten por la contratación temporal directa.

2.2.1.2.15.8.3. Retroactividad de la norma

El tercer aspecto que resultó polémico en la regulación de la nueva Ley fue la retroactividad de la misma, dado que finalmente la equiparación salarial de los trabajadores puestos a disposición se aplicó desde el primer día de entrada en vigor de la Ley: en todos los contratos firmados a partir de su entrada en vigor y en aquellos firmados con anterioridad que estuvieran vigentes en el momento de la entrada de la Ley. A partir del momento de la entrada en vigor de la Ley todos los trabajadores puestos a disposición por medio de una empresa de trabajo temporal pasaron a tener equiparación salarial con el Convenio aplicable a la empresa usuaria.

Algunas de las empresas de trabajo temporal defendieron ante sus clientes que la equiparación sólo iba a afectar a los contratos celebrados una vez entrada en vigor la nueva Ley. Un caso significativo (por ser la líder del sector, y porque se vio como un posicionamiento más comercial que de *interpretación jurídica*) fue el de Adecco (Regatero, 1999b): Adecco, una de las empresas de trabajo temporal más importantes de las que operaban en España, aseguró a sus clientes que no deberían pagar a los trabajadores que esta ETT les facilitase lo que marca el convenio del sector si los contratos se hubieran firmado antes de la entrada en vigor de la reforma de la Ley que regula la actividad de este tipo de empresas. Adecco, sin embargo, interpretó en una carta remitida por su director comercial a algunas de las empresas que figuran entre su clientela que al no establecerse condicionante alguno en la disposición transitoria, se entiende que tanto los contratos de puesta a disposición como los contratos laborales en curso anteriores a la publicación de esta nueva norma, seguirán con sus condiciones salariales y laborales tal y como fueron suscritos y firmados.

2.2.1.2.15.8.4. Concepto de equiparación salarial

El concepto de equiparación salarial dio lugar a varias consultas a la Autoridad Laboral. La Dirección General de Trabajo expuso su criterio afirmando que “El Artículo 11 no es estrictamente la determinación del salario de los trabajadores de las ETT durante los períodos de prestación de servicios en las empresas usuarias, sino la concreción de una determinada garantía de dicho salario. Se da un cierto principio de equiparación de regímenes jurídicos salariales entre el trabajador de la ETT y los trabajadores de la empresa usuaria” (Capital Humano, 1999). No se da una plena equiparación del salario

porque nada se opone a que el salario del trabajador ETT sea superior al de la empresa usuaria porque, la equiparación se da para dotar al trabajador de la ETT de una garantía que refuerce una posición especial de debilidad en la negociación, y porque se trata de una equiparación de regímenes jurídicos salariales. No es *todo* el salario percibido por el trabajador de la usuaria el utilizado como elemento de equiparación, sino el comprendido en la expresión *retribución total establecida para el puesto de trabajo a desarrollar por unidad de tiempo*. Hay que recordar que el convenio colectivo aplicable al trabajador de la ETT es el propio de estas. Lo que hace la Ley es establecer una garantía mínima. La estructura del salario habrá de seguir siendo la establecida en su convenio colectivo o contrato de trabajo, dado que la garantía es de la cuantía retributiva, pero no de una determinada estructura salarial.

Señala F. Valdés (2001) que la retribución total garantizada a los trabajadores puestos a disposición comprende, en primer lugar, la variada tipología de complementos cuya causa atributiva se vincule a las peculiares características del puesto de trabajo, como pueden ser los pluses de peligrosidad, penosidad, toxicidad, suciedad, máquinas, turnos y trabajo nocturno. En segundo lugar la retribución total garantizada a los trabajadores puestos a disposición comprende aquellos complementos que retribuyan una específica forma de realizar la prestación laboral, derivada de una mejor calidad o una mayor cantidad de trabajo, como pueden ser, en nómina tampoco tasada, las horas extraordinarias, los pluses de asistencia, actividad, puntualidad, dedicación exclusiva o responsabilidad y las primas e incentivos abonados en función del rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo. Extramuros de la garantía quedan los complementos de carácter personal, cuya causa atributiva son las condiciones singulares del trabajador, así como los denominados complementos que se abonan en función de la situación o resultados de la empresa. Y también queda fuera de la tan repetida garantía cualquier concepto retributivo, tenga la condición de salario base o de complemento salarial, que no haya sido calculado por unidad de tiempo; o lo que es igual, que hubiere sido calculado por unidad de obra (por ejemplo, destajos).

2.2.1.2.15.9. Consecuencias de la aplicación de la Ley

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

La aplicación de la Ley tuvo una serie de consecuencias en el sector del trabajo temporal, siendo las cinco más importantes: a/ reducción de la contratación, b/ reducción de la facturación de las ETT, c/ denuncias de incumplimiento, d/ intentos de unión frente al sector por parte de las ETT, e/ solicitud de normativa más flexible para el sector por parte de la patronal.

Reducción de la contratación: la patronal AETT informó a los medios de comunicación que la contratación de las ETT decremó en un 20% (Cupeiro, 1999c). La patronal FEDETT afirmó que la equiparación salarial supuso la pérdida de hasta un 20 % de cuota de mercado y un aumento del 10 % de los costes salariales (Emprendedores, 1999).

Reducción de la facturación de las ETT: determinadas empresas informaron de la reducción de su facturación comparada con períodos anteriores; por ejemplo Adecco, quien facturó 52.000 millones de pesetas durante los nueve meses de ese año, un 11 % menos que el mismo período del año anterior cuando ingresó 58.935 millones (Cinco Días, 1999e). Por su parte, la patronal AETT también informó de un decremento en la facturación de las durante estos últimos cuatro meses nada menos que un 20 % (Tribuna, 1999).

Denuncias de incumplimiento: los sindicatos denunciaron que determinados grupos de empresas no aplicaban las mismas condiciones salariales a los trabajadores puestos a disposición que a los trabajadores directamente contratados ellas mismas; por ejemplo en aquellas empresas que no hay convenio colectivo ni de empresa ni del sector (según la CGT aproximadamente un 20%) se sigue cobrando lo que marcan las tablas del convenio de las ETT (Franco, 1999b), a pesar que los propios trabajadores podían tener condiciones salariales, pactadas individual o grupalmente, superiores a la retribución del convenio ETT.

Intentos de unión frente al sector por parte de las ETT: las empresas de trabajo temporal intentaron *acordar* no decrementar más sus tarifas, evitando una bajada de márgenes de beneficio que podrían comprometer el futuro de determinadas ETT. Por ejemplo la patronal FEDETT (patronal de la mayoría de las ETT medianas y pequeñas) acusó a algunas empresas multinacionales del sector de tirar los precios con el objetivo de poner en peligro de desaparecer a pequeñas empresas que no pueden competir con esas tarifas, para luego absorberlas y ganar así volumen de negocio. Antonio de la Fuente,

secretario general de FEDETT propuso reunirse con todos los representantes del sector para unificar tarifas, pero su propuesta no fue bien recibida por AETT (Andrade, 1999).

La patronal FEDETT pidió una normativa más flexible para el sector: La legislación española aplicable a las empresas de trabajo temporal (ETT) es la más restrictiva de la Unión Europea, según un estudio elaborado por la Asociación de Empresas de Trabajo Temporal (FEDETT). El informe señala que la normativa española únicamente establece tres modalidades contractuales para el desarrollo del trabajo, mientras que el resto de países ofrecen más opciones. Portugal contempla ocho tipos de contratos y Alemania permite cualquier modalidad (Expansión, 1999f).

2.2.1.2.16. Ley 45/1999, Desplazamiento de trabajadores en el marco de una prestación de servicios transnacional, de 29 de noviembre de 1999

En la Exposición de Motivos de la Ley se explica que esta regulación se realiza porque el desplazamiento de trabajadores en el marco de prestación de servicios transnacional es una actividad que se ha visto incrementada en los últimos años⁶⁴ y que, por tanto, precisa de regulación:... la actuación en el gran mercado interior comunitario de numerosas empresas que se han beneficiado de la apertura de los mercados, públicos y privados, de contratación de obras y servicios, así como la creciente actividad de grupos de empresas y empresas de trabajo temporal de carácter transnacional, son fenómenos que se han acrecentado en los últimos años.

Además de la creciente actividad de prestación de servicios transnacional, esta Ley se justificó con el motivo de incorporar al ordenamiento jurídico español la Directiva 96/71/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de diciembre de 1996. Dicha Directiva trata de garantizar la libre prestación de servicios dado que el fomento de la prestación transnacional de servicios requiere un clima de competencia leal y medidas que garanticen el respeto de los derechos de los trabajadores. Las distintas normativas de los países europeos dan como resultado regulaciones distintas de las condiciones de

⁶⁴ La importancia de esta Ley hizo que, incluso la prensa se hiciera eco de su publicación (Cinco Días, 1999f), indicando que la normativa obliga a los empresarios europeos que desplacen trabajadores temporalmente a España que se les apliquen las mismas garantías de la legislación española: tiempo de trabajo, cuantía mínima del trabajo, prevención de riesgos laborales, etc. De entre estas novedades del texto destaca que las Empresas españolas de Trabajo Temporal proporcionen trabajadores a empresas que estén situadas en otros estados miembros.

trabajo, que podrían desembocar en discriminaciones entre los trabajadores que están desplazados a otro país para realizar un determinado servicio:... las instituciones comunitarias repararon pronto en el hecho de que la desigualdad de condiciones de trabajo entre los Estados miembros, pese a la aproximación alcanzada gracia a la política social comunitaria, podía dar lugar a la indeseada existencia de situaciones de discriminación entre los trabajadores de un determinado estado miembro y los trabajadores desplazados temporalmente a tal Estado y, por extensión, a situaciones de competencia desleal entre las empresas que funcionaran en el mercado interior.

Tras el estudio de la Exposición de Motivos se señalan a continuación aquellos artículos que, regulando el sector de las empresas de trabajo temporal, realizan aportaciones que le afectan.

2.2.1.2.16.1. Condiciones de trabajo de los trabajadores desplazados (artículo 3 del Capítulo II: Obligaciones de los empresarios que desplacen a España a sus trabajadores en marco de una prestación de servicios transnacional)

“1. Los empresarios incluidos en el ámbito de aplicación de la presente Ley que desplacen a España a sus trabajadores en el marco de una prestación de servicios transnacional deberán garantizar a éstos, cualquiera que sea la legislación aplicable al contrato de trabajo, las condiciones de trabajo previstas por la legislación laboral española relativas a: a) El tiempo de trabajo, b) La cuantía del salario, c) La igualdad en el trato y la no discriminación por razones de sexo, origen, estado civil, d) El trabajo de menores, e) La prevención de riesgos laborales, incluidas las normas sobre protección de la maternidad y de los menores, f) La no discriminación de los trabajadores temporales y a tiempo parcial, g) El respeto a la intimidad y la consideración debida a la dignidad de los trabajadores, h) La libre sindicación y los derechos de huelga y de reunión.

2. ... las empresas de trabajo temporal, además de garantizar a sus trabajadores desplazados, cualquiera que sea la legislación aplicable al contrato de trabajo, las condiciones de trabajo a que se refiere el apartado anterior previstas por la legislación laboral española, deberán cumplir las condiciones que establece la Ley 14/1994, de 1 de junio ...”.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

“5. Lo dispuesto en este artículo se entiende sin perjuicio de la aplicación a los trabajadores desplazados de condiciones de trabajo más favorables derivadas de lo dispuesto en la legislación aplicable a su contrato de trabajo, en los convenios colectivos o en los contratos individuales de trabajo”.

Como puede verse en la redacción del Artículo 3 de la Ley 45/1999 el legislador procura, para los trabajadores desplazados a España a desempeñar su trabajo, como mínimo las condiciones de contratación previstas en la legislación española, persistiendo siempre las condiciones de trabajo más favorables, según la legislación, para el trabajador.

2.2.1.2.16.2. Cuantía mínima del salario de los trabajadores desplazados (artículo 4 del Capítulo II: Obligaciones de los empresarios que desplacen a España a sus trabajadores en marco de una prestación de servicios transnacional)

Este artículo expone obligaciones que ya determinaba la Ley 29/1999, pero en este caso especificando que se trata de obligaciones para con los trabajadores contratados por empresas en el marco de una prestación de servicios transnacional: derecho a “percibir, como mínimo, la retribución total establecida para el puesto de trabajo a desarrollar en el convenio colectivo aplicable a la empresa usuaria, calculada por unidad de tiempo”.

Este artículo también determina “siendo la responsabilidad de la empresa usuaria la cuantificación de las percepciones finales del trabajador. A tal efecto, la empresa usuaria deberá consignar dicho salario en el contrato de puesta a disposición del trabajador”.

2.2.1.2.16.3. Comunicación de desplazamiento (artículo 5 del Capítulo II: Obligaciones de los empresarios que desplacen a España a sus trabajadores en marco de una prestación de servicios transnacional)

Este artículo determina una serie de obligaciones establecidas para que la Autoridad Laboral pueda realizar un control de los trabajadores desplazados a España en el marco de una prestación de servicios transnacional: obligación de “Comunicar desplazamiento, antes de su inicio y con independencia de su duración, a la autoridad laboral española competente por razón del territorio donde se vayan a prestar los servicios”. Además

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

determina los datos e informaciones que debe contener la citada comunicación, siendo datos generales que definan totalmente el motivo y todos los implicados en esta contratación (identificación de la empresa, domicilio fiscal... todos datos especificados en el apartado 2 de este Artículo 5).

La Ley 45/1999 también indica condiciones especiales cuando se trata de una empresa de trabajo temporal: “4. Cuando la empresa que desplaza a los trabajadores a España sea una empresa de trabajo temporal, la comunicación de desplazamiento deberá incluir, además de lo dispuesto en el apartado 2: a) La acreditación de que reúne los requisitos exigidos por la legislación de su Estado de establecimiento para poner a disposición de otra empresa usuaria, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados. b) ... la precisión de las necesidades temporales de la empresa usuaria que se traten de satisfacer con el contrato de puesta a disposición, con indicación del supuesto que corresponda de los previstos en el Artículo 6 de la Ley 14/1994 ...”

2.2.1.2.16.4. Derecho supletorio (artículo 17)

Disposición adicional primera: Desplazamientos de trabajadores en el marco de una prestación de servicios transnacional efectuados por empresas establecidas en España “1. Las empresas establecidas en España que desplacen temporalmente a sus trabajadores al territorio de Estados miembros de la Unión Europea o de Estados signatarios del Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo en el marco de una prestación de servicios transnacional, deberán garantizar a éstos las condiciones de trabajo previstas en el lugar de desplazamiento por las normas nacionales de transposición de la Directiva 96/71/CE ..., sin perjuicio de la aplicación a los mismos de condiciones de trabajo más favorables derivadas de lo dispuesto en la legislación aplicable a su contrato de trabajo, en los convenios colectivos o en los contratos individuales”.

Disposición adicional tercera: Representantes de los trabajadores desplazados “2. Los representantes de los trabajadores de las empresas usuarias y de las empresas que reciban en España la prestación de servicios de los trabajadores desplazados al amparo de lo dispuesto en la presente Ley, tendrán respecto de dichos trabajadores las competencias que les reconoce la legislación española, con independencia del lugar en que radique la empresa de trabajo temporal o empresa prestataria de los servicios”.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Disposición final primera: Modificaciones de la Ley 14/1994 por la que se regulan las empresas de trabajo temporal. Esta disposición adicional indica que se añade a la Ley 14/1994 el Capítulo VI de la presente Ley: Actividad transnacional de las empresas de trabajo temporal⁶⁵.

2.2.1.2.16.5. Requisitos de la actividad en España de empresas de trabajo temporal de la Unión Europea y del Espacio Económico Europeo (artículo 22)

La Ley determina la obligación de que la empresa de trabajo temporal de la Unión Europea y del Espacio Económico Europeo que trabaje en España deberá estar válidamente constituida y reunir los requisitos para poner a disposición de empresas usuarias, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados. También determina la obligación de estas empresas a respetar la Ley 45/1999: "... estará sujeta a lo establecido en la Ley sobre el Desplazamiento de Trabajadores en el Marco de una Prestación de Servicios Transnacional y deberá garantizar a sus trabajadores desplazados las condiciones de trabajo previstas en la misma".

2.2.1.2.8.16.6. Disposiciones aplicables a las empresas usuarias españolas (artículo 23)

Este artículo marca la obligación de las empresas usuarias de contratar con empresas de trabajo temporal válidamente constituidas, incluyendo en esta regulación a las empresas usuarias de fuera de España "Las empresas usuarias establecidas o que ejerzan su actividad en España podrán celebrar contratos de puesta a disposición con las empresas de trabajo temporal a que se refiere el Artículo 22, cuando éstas, de conformidad con la legislación de su Estado de establecimiento, estén válidamente constituidas y reúnan los requisitos para poner a disposición de empresas usuarias, con carácter temporal, trabajadores por ellas contratados".

2.2.1.2.16.7. Infracciones (artículo 24)

⁶⁵ El Capítulo VI de la Ley 14/1994 *Actividad transnacional de las empresas de trabajo temporal* se desarrolla de los Artículos 22 al 27.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En la regulación sobre Desplazamiento de Trabajadores en el Marco de una Prestación de Servicios Transnacional la legislación determina como infracciones muy graves de las empresas de trabajo temporal “formalizar contratos de puesta a disposición para la realización de actividades y trabajos que, por su especial peligrosidad para la seguridad o la salud, se determinen reglamentariamente”.

2.2.1.2.16.8. Disposiciones aplicables a la actividad transnacional de empresas de trabajo temporal españolas (artículo 26)

La Ley 45/1999 abre la posibilidad a las empresas de trabajo temporal españolas a realizar su actividad en empresas usuarias establecidas o que ejerzan su actividad en otros Estados miembros de la Unión Europea o en Estados signatarios del Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo en los términos previstos en la legislación de tales Estados y en la presente Ley. También marca la obligación de estas empresas a “garantizar a sus trabajadores las condiciones de trabajo previstas en el país de desplazamiento por las normas nacionales de trasposición de la Directiva 96/71/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo de 16 de diciembre, sobre el desplazamiento de trabajadores efectuado en el marco de una prestación de servicios, quedando sujetas a lo dispuesto en la disposición adicional primera de la Ley sobre el desplazamiento de trabajadores en el marco de una prestación de servicios”.

2.2.1.2.17. Ley 53/1999, de 28 de diciembre, de modificación de la Ley 13/1995, de Contratos de las Administraciones Públicas

La Ley 53/1999 de 28 de diciembre modificó el Artículo 197 de la Ley 13/1995 de Contratos de las Administraciones Públicas limitando el recurso a las ETT por parte de las administraciones públicas a los supuestos de contratos de servicios para la realización de encuestas, tomas de datos y otros servicios análogos, siempre y cuando la puesta a disposición de trabajadores tuviera un carácter eventual. Asimismo, se preveía expresamente que al expirar el plazo máximo de 6 meses, que no admitía prórroga, el trabajador en misión no podría consolidar su posición en la correspondiente

Administración Pública, sin que fuese de aplicación lo dispuesto en el Artículo 7.2 de la Ley 14/1994.

2.2.1.2.18. Real Decreto Legislativo 2/2000, de 16 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas

El Artículo 196 del Real Decreto Legislativo 2/2000 de 16 de junio reguló los contratos de consultoría y asistencia y los de servicios en la Administración Pública, introduciendo importantes límites al recurso por parte de la Administración Pública a las ETT, restringiéndola a supuestos muy concretos: la cesión de trabajadores a las Administraciones Públicas a través de contrato administrativo público se limitó única y exclusivamente al contrato de servicios cuyo objeto consista en la realización de encuestas, tomas de datos y otros servicios análogos (artículo 196.3.e). Además sólo podría recurrirse a las ETT cuando se precisase la puesta a disposición de la Administración Pública de personal con carácter eventual.

Conforme a lo dispuesto en el Artículo 198.3 del Real Decreto Legislativo 2/2000 la duración máxima de los contratos para la realización de encuestas, tomas de datos y otros servicios análogos “en ningún caso podrán superar el plazo de seis meses, extinguiéndose a su vencimiento sin posibilidad de prórroga”. Además, según el Artículo 196.3, apartado e) vencido dicho plazo de seis meses “no podrá producirse la consolidación como personal de las Administraciones Públicas de las personas que, procedentes de las citadas empresas, realicen los trabajos que constituyan el objeto del contrato” al no ser de aplicación lo dispuesto en el Artículo 7.2 de la Ley 14/1994.

Según el Artículo 201 del Real Decreto Legislativo 2/2000 los contratos de consultoría y asistencia y de servicios tendrán la consideración de contratos menores cuando su cuantía no excede de 2.000.000 de pesetas, salvo en los contratos a que se refiere el Artículo 196.3, concertados con ETT en los que no existe esa categoría de contratos.

Señalan Elordi y cols (2001) que esta regulación tuvo un carácter restrictivo que contrastó con el contenido, en esta cuestión, del Anteproyecto de Ley de modificación de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas de 30 de abril de 1998, en el que se contemplaba la posibilidad de que las Administraciones Públicas contratasen con las ETT

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

a través de la vía de los contratos de consultoría, asistencia y servicios, con los requisitos de que fuesen contratos de colaboración con aquellas y bajo su dirección y siempre y cuando la naturaleza de los servicios prestados fuera de carácter eventual.

2.2.1.2.19. Real Decreto Legislativo 5/2000 de 4 de agosto, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social

El Real Decreto Legislativo 5/2000 de 4 de agosto, por el que se aprobó el Texto Refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social, entre otros preceptos y normas derogó los artículos 18 a 21 de la Ley 14/1994, procediendo, tal y como venía reclamando la doctrina, a recoger de nuevo en un sólo texto legal las infracciones y sanciones que resultaron de aplicación en el ámbito del orden social. Las conductas infractoras de las ETT y de las empresas usuarias reguladas en los preceptos mencionados se recogen en los artículos 18 y 10 del citado Real Decreto Legislativo 5/2000, resultando también de interés especial lo previsto en su Artículo 41.3 “La reincidencia de la empresa de trabajo temporal en la comisión de infracciones tipificadas como muy graves en esta Ley podrá dar lugar a la suspensión de sus actividades durante un año”.

Según Elordi y cols (2001) de una forma totalmente inexplicable (posiblemente debido al posible olvido del legislador) no se derogaron y consecuentemente incorporado al Real Decreto Legislativo 5/2000 las infracciones y sanciones previstas en los artículos 24, 25 y 27 de la Ley 14/1994, referidas a los supuestos de actividad transnacional de las ETT. Probablemente éstas sean las únicas infracciones y sanciones que *se escaparon* al proceso de reordenación llevado a cabo por el mencionado Real Decreto Legislativo, siendo por tanto una opción poco acertada.

2.2.1.2.20. La Ley 14/2000 de 29 de diciembre, de Medidas fiscales, administrativas y de orden social

Esta Ley 14/2000 modificó dos aspectos para el sector de las empresas de trabajo temporal: la comunicación a la oficina de empleo de los contratos de trabajo y la modificación de la forma y duración del contrato laboral.

2.2.1.2.20.1. Comunicación a la oficina de empleo de los contratos de trabajo (artículo 32)

La Ley 14/2000 modificó el número 1 del Artículo 16 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores para todas las contrataciones, sean o no de empresas de trabajo temporal “1. Los empresarios están obligados a comunicar a la oficina pública de empleo, en el plazo de los diez días siguientes a su concertación, y en los términos que reglamentariamente se determinen, el contenido de los contratos de trabajo que se celebren o las prórrogas de los mismos, deban o no formalizarse por escrito”. En este sentido, cabe tener en cuenta que la finalidad de esta última modificación fue cambiar el sistema de registro de los contratos de trabajo por las Oficinas Públicas de Empleo, de modo que, en adelante, dicho registro del contrato se sustituyese por una comunicación del contenido del mismo, en los términos que reglamentariamente se determinasen.

2.2.1.2.20.2. Modificación de la Ley 14/1994 (artículo 33)

La Ley 14/2000 modificó el Artículo 10 (forma y duración del contrato) de la Ley 14/1994 “1. El contrato de trabajo celebrado entre empresa de trabajo temporal y el trabajador puesto a disposición... Dichos contratos se deberán formalizar por escrito, de acuerdo con lo establecido para cada modalidad. Asimismo, la empresa de trabajo temporal deberá de comunicar su contenido a la oficina pública de empleo, en los términos que reglamentariamente se determinen, en el plazo de los diez días siguientes a su celebración”. Por tanto se sigue exigiendo que los contratos de trabajo se formalicen por escrito, pero ya no en los términos que reglamentariamente se determinen, sino *de acuerdo con lo establecido para cada modalidad*, por otra parte se sustituye la obligación de registrar dichos contratos por la de *comunicar su contenido a la oficina pública de empleo, en los términos que reglamentariamente se determinen*.

2.2.1.2.21. Orden de 29 de febrero de 2001, por la que se desarrollan las normas de cotización a la Seguridad Social, Desempleo, Fondo de Garantía Salarial y Formación

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Profesional, contenidas en la Ley 13/2000, de 28 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2001

En esta Orden se desarrollaron las bases y tipos de cotización, manteniendo la diferencia de cotización creada por la Ley 49/1998: para un mismo supuesto de *contratación de duración determinada a tiempo completo*, el coste de la cotización de la empresa de trabajo temporal seguía siendo un 1 % superior al que correspondería afrontar a la empresa usuaria.

La única modificación en bases de cotización, respecto de la Ley 49/1998, fue un ligero decremento en el tipo de cotización para el desempleo en las contrataciones indefinidas, regulado por el Artículo 26 de la Ley (Tabla 2.42)

Tipo de cotización para el Desempleo:

Contratación	Empresa		Trabajad		Total	
	(L49/98)	O 29/02	(L49/98)	O 29/02	(L49/98)	O 29/02
Indefinida	6,2	6	1,6	1,55	7,8	7,55
Determinado T.C.	6,7	6,7	1,6	1,6	8,3	8,3
Determinado T.P.	7,7	7,7	1,6	1,6	9,3	9,3
E.T.T.	7,7	7,7	1,6	1,6	9,3	9,3

(T.C.: contratación tiempo completo)

(T.P.: contratación tiempo parcial)

Tabla 2.42: tipo de cotización para el desempleo regulados por la Orden 29/2001.

Fuente: elaboración propia.

2.2.1.2.22. Real Decreto-Ley 5/2001 de 2 de marzo, de Medidas Urgentes de Reforma del Mercado de Trabajo para el incremento del empleo y la mejora de su calidad

Este Real-Decreto presentó cuatro aspectos significativos que afectaron al mercado de las empresas de trabajo temporal: el contrato a tiempo parcial, la limitación a una sola prórroga en las contrataciones temporales, la obligación a retribuir al trabajador con una indemnización cuando finaliza su contratación temporal y las exclusiones a la contratación con empresas de trabajo temporal.

2.2.1.2.22.1. Contrato a tiempo parcial (artículo primero. Tres)

Modificó el título y el apartado 1 del Artículo 12 del Estatuto de los Trabajadores “El contrato de trabajo se entenderá celebrado a tiempo parcial, cuando se haya acordado la prestación de servicios durante un número de horas al día, semana, mes o año inferior a la jornada de un trabajador a tiempo completo comparable”. Por tanto, el contrato a tiempo parcial vuelve a ser todo aquel que se celebre con una duración de horas al día, mes o año inferior a la jornada de un trabajador a tiempo completo comparable (eliminando la obligación de cotizar el 100% de la jornada cuando la contratación sea superior al 77 % de la jornada total).

2.2.1.2.22.2. Limitación a una sola prórroga en las contrataciones temporales (artículo primero. Siete)

Modificó la letra b) del apartado 1 del Artículo 12 del Estatuto de los Trabajadores, limitando a tan sólo una prórroga para las contrataciones temporales de duración limitada. Cabe señalar que esta limitación ya había sido regulada por el Real Decreto 2720/1998.

2.2.1.2.22.3. Obligación a retribuir al trabajador con una indemnización económica cuando finaliza su contratación temporal (artículo tercero. Uno)

El Artículo tercero, uno reguló la letra c) del apartado 1 del Artículo 49 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, texto refundido aprobado por el Real Decreto legislativo 1/1995, quedando redactada de la siguiente forma “A la finalización del contrato, excepto en los casos del contrato de interinidad, del contrato de inserción y de los contratos formativos, el trabajador tendrá derecho a recibir una indemnización económica cuya cuantía se determinará en la negociación colectiva o en la normativa específica que les sea de aplicación. En defecto de esta determinación de cuantía la indemnización será equivalente a la parte proporcional de la cantidad que resultaría de abonar ocho días de salario por cada año de servicio”. Desde el inicio de su actividad las ETT tenían la obligación de retribuir a sus trabajadores con una indemnización económica equivalente a

la parte proporcional que resultaría de abonar doce días por cada año de servicio. Esta obligación creaba a las empresas de trabajo temporal un coste al que no tenían que hacer frente el resto de las empresas cuando realizaban contrataciones temporales y, por tanto, haciendo más costosos sus servicios a las empresas usuarias (comparados con las contrataciones que realizaba la empresa usuaria en caso de contratar directamente ellos al personal). A partir del Real-Decreto Ley 5/2001 se creó la obligación a todas las empresas de retribuir a sus trabajadores temporales con una indemnización económica equivalente a la parte proporcional que resultaría de abonar ocho días por cada año de servicio, con lo que la diferencia de costes entre la contratación por medio de Empresa de Trabajo Temporal frente a la contratación directa del resto de las empresas se hizo menor (aunque no desapareció).

2.2.1.2.22.4. Exclusiones a la contratación con empresas de trabajo temporal (artículo decimotercero)

En el Capítulo III Modificaciones que se introducen en la Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal, Artículo decimotercero se exponen exclusiones a la contratación con empresas de trabajo temporal: cuando el puesto haya sido amortizado en los 12 meses anteriores a la contratación, o bien cuando el puesto haya sido cubierto en los 18 meses anteriores por medio de ETT en un período superior a 12 meses “Cuando en los doce meses inmediatamente anteriores a la contratación la empresa haya amortizado los puestos de trabajo que se pretendan cubrir por despido improcedente o por las causas previstas en los artículos 50, 51 y 52, apartado c), del Estatuto de los Trabajadores, excepto en los supuestos de fuerza mayor, o cuando en los dieciocho meses anteriores a dicha contratación los citados puestos de trabajo hubieran estado cubiertos durante un período de tiempo superior a doce meses, de forma continua o discontinua, por trabajadores puestos a disposición por empresas de trabajo temporal”. La principal novedad de este artículo es la prohibición de contratación con Empresas de Trabajo Temporal en los casos que el puesto haya sido cubierto en los 18 meses anteriores por medio de ETT en un período superior a 12 meses (cuando por la anterior regulación, Ley 29/1999, la prohibición era en los casos que el puesto haya sido cubierto en los 18 meses anteriores por medio de ETT en un período superior a 13 meses

y medio). Esta reducción es *lógica* (desde la anterior de 13 meses y medio de máximo), al estar conectada con la nueva máxima duración del contrato temporal eventual que lleva a cabo el propio Real Decreto-Ley 5/2001.

Cabe señalar que el legislador sigue hablando de *PUESTO DE TRABAJO* cubierto por un trabajador puesto a disposición (tal y como se ha expuesto en la Ley 29/1999), dejando abiertas las dos posibilidades ya comentadas: Un mismo trabajador podría ser puesto a disposición concatenando contratos indefinidamente en la misma empresa siempre y cuando no superase los 12 meses en cada puesto de trabajo; y un puesto de trabajo podría cubrirse largos períodos de tiempo de manera temporal siempre y cuando se alternase la contratación *por medio de ETT* y *directamente por medio de la empresa usuaria*, siempre y cuando no se superasen los 12 meses de contrato en cada caso.

2.2.1.2.22.5. Otras regulaciones del RDL 5/2001 que afectan al mercado laboral

Además de los artículos que afectaron directamente al mercado de las empresas de trabajo temporal, el Real Decreto 5/2001 reguló otros aspectos del mercado laboral que afectaron *indirectamente* a las ETT: El contrato a tiempo parcial (artículo 12 del Estatuto) recuperó la fórmula indeterminada que tenía en 1984 puesto que se eliminó la exigencia conceptual de que la jornada fuera inferior al 77 % de la que, en cómputo diario, semanal, mensual o anual, correspondiese a un trabajador a jornada completa. El tratamiento de los llamados *trabajadores fijos discontinuos*, que una vez más vieron sometido a variación su régimen jurídico de modo que, a partir de ese momento, se configuraron como contratos a tiempo parcial de naturaleza indefinida los que afectasen a la realización de trabajos fijos y periódicos dentro del volumen normal de actividad de la empresa; mientras que los que se produjeron en fechas inciertas volvieron al ámbito de regulación del Artículo 15 como modalidad especial de contrato indefinido. Se dio nueva regulación a las horas complementarias que pudieran hacer los contratados a tiempo parcial, aumentándose hasta el doble de las anteriormente autorizadas (ahora no podrían exceder el 15 % o del máximo del 60 % fijado en convenio colectivo). El contrato por obra o servicio determinado no experimentó variación salvo en lo referido a la previsión de una indemnización por fin de contrato por cuantía equivalente a ocho días de salario por año de servicio, indemnización igualmente prevista para los contratos eventuales. Los

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

contratos eventuales vieron reducida su duración máxima, manteniéndose los límites de seis meses como mínimo y doce como máximo, la ampliación de los mismos por la negociación colectiva en ningún caso podría superar ese límite absoluto (Elordi y cols., 2001). El contrato de fomento de la contratación indefinida recibió, con esta reforma, un espaldarazo definitivo: este tipo de contrato vio ampliado su campo personal de aplicación al dirigirse no sólo a los desempleados que fueran jóvenes entre 16 y 30 años, mujeres cuando se contratasen para profesiones y ocupaciones con menor empleo femenino, mayores de cuarenta y cinco años, minusválidos y, en general, a los trabajadores sometidos a un contrato de duración temporal (incluidos los formativos); sino que también se ampliaron a todos los desempleados que llevasen, al menos seis meses inscritos como demandantes de empleo. Con ello, se puede decir que en términos prácticos se extendió la posibilidad de acudir a esta modalidad contractual y a los beneficios inherentes a ella a la hora de contratar cualquier tipo de trabajador en el futuro (indemnizaciones por despido improcedente de 33 días por año de servicio con el límite de 24 mensualidades, y bonificaciones en las cuotas de Seguridad Social y de naturaleza fiscal).

2.2.1.2.23. Ley 12/2001, de 9 de julio, de medidas urgentes de reforma del mercado de trabajo para el incremento del empleo y la mejora de su calidad

Esta Ley viene a ratificar el Real Decreto-Ley 5/2001 de 2 de marzo, aunque con las enmiendas introducidas en su trámite parlamentario.

Esta Ley incluye varias novedades que afectan al mercado laboral *en general* y otras novedades que afectan directamente al mercado de las empresas de trabajo temporal. Estos son los puntos más importantes.

2.2.1.2.23.1. Forma, duración y modalidades del contrato de trabajo (artículo primero, apartado ocho)

El Artículo primero, apartado ocho de la Ley 12/2001 añade un *pequeño párrafo* por el que se permite que, si el contrato laboral se hubiera concertado por una duración inferior a la máxima legal o convencional establecida, se pueda prorrogar mediante

acuerdo de las partes, por una única vez, sin que la duración total del contrato pueda exceder de la reiterada duración máxima “Cuando las circunstancias del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos así lo exigieran, aun tratándose de la actividad normal de la empresa. En tales casos, los contratos podrán tener una duración máxima de seis meses, dentro de un período de doce meses, contados a partir del momento en que se produzcan dichas causas. Por convenio colectivo de ámbito sectorial estatal o, en su defecto, por convenio colectivo sectorial de ámbito inferior, podrá modificarse la duración máxima de estos contratos y el período dentro del cual se puedan realizar en atención al carácter estacional de la actividad en que dichas circunstancias se puedan producir. En tal supuesto el período máximo dentro del cual se podrán realizar será de dieciocho meses, no pudiendo superar la duración del contrato las tres cuartas partes del período de referencia establecido ni, como máximo, doce meses. En caso que el contrato se hubiera concertado por una duración inferior a la máxima legal o convencionalmente establecida, podrá prorrogarse mediante acuerdo de las partes, por una única vez, sin que la duración total del contrato pueda exceder de dicha duración máxima”.

2.2.1.2.23.2. Extinción del contrato (artículo tercero, uno)

El Artículo tercero, uno de la Ley 12/2001 reformula en profundidad la letra c) del apartado 1 del Artículo 49 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, sobre la extinción del contrato concertado para realizar una obra o servicio (no los de interinidad, los de inserción ni los formativos) recogiendo la obligación de indemnizar dicha extinción con una cantidad equivalente a la parte proporcional de la cantidad que resultaría de abonar ocho días de salario por cada año de servicio. Dicho artículo queda redactado de la siguiente forma “Por expiración del tiempo convenido o realización de la obra o servicio objeto del contrato. A la finalización del contrato, excepto en los casos del contrato de interinidad, del contrato de inserción y de los contratos formativos, el trabajador tendrá derecho a recibir una indemnización de cuantía equivalente a la parte proporcional de la cantidad que resultaría de abonar ocho días de salario por cada año de servicio, o la establecida, en su caso, en la normativa específica que sea de aplicación”.

La importancia de este artículo para el sector de las ETT es que genera la obligación de pagar una indemnización a los trabajadores cuando termina su relación

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

laboral temporal. Dicha obligación ya la tenían las empresas de trabajo temporal, siendo para estas la obligación en todas las contrataciones (no sólo los contratos por obra), y de 12 días por año de servicio.

2.2.1.2.23.3. Exclusiones (artículo decimosegundo)

El Artículo decimosegundo de la Ley 12/2001 modificó *la modificación* de la letra c del Artículo 8 de la Ley 14/1994 realizada por la Ley 29/1999 que había sido regulada por el Real Decreto-Ley 5/2001 (tal y como se ha expuesto), determinando la prohibición de contratar por medio de empresa de trabajo temporal “cuando en los 18 meses anteriores a la contratación los puestos hubieran estado cubiertos durante un período de tiempo superior a doce meses, de forma continua o discontinua, por trabajadores puestos a disposición por empresas de trabajo temporal”.

2.2.1.2.23.4. Forma y duración del contrato de trabajo temporal (artículo decimotercero)

El Artículo decimotercero de la Ley 12/2001 estableció un nuevo modelo de contrato de trabajo para las Empresas de Trabajo Temporal para la cobertura de varios contratos de puesta a disposición sucesivos con empresas usuarias diferentes; siempre que tales contratos de puesta a disposición estén plenamente determinados en el momento de la firma del contrato de trabajo, y respondan a un supuesto de contratación eventual de los contemplados en el Artículo 15.1.b) del Estatuto de los Trabajadores⁶⁶.

2.2.1.2.23.5. Bonificaciones de cuotas de Seguridad Social para los trabajadores en período de descanso por maternidad, adopción, acogimiento preadoptivo o permanente y por riesgo durante el embarazo (Disposición adicional segunda)

La Disposición adicional segunda de la Ley 12/2001 modificó el Real Decreto Ley 11/1998, por el que se anulaba la bonificación de cuotas en el caso de sustituir a una

⁶⁶ Por tanto, los contratos enunciados por el Artículo 15.1 del Estatuto de los Trabajadores aplicable a los trabajadores puestos a disposición serían: I/ el contrato para la realización de una obra o servicio determinados, II/ el contrato de trabajo eventual por circunstancias de la producción, III/ el contrato de interinidad, IV/ la pluralidad funcional del mismo contrato de trabajo para atender a varios contratos de puesta a disposición.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

trabajadora durante los períodos de descanso por maternidad, riesgo para el embarazo y acogimiento preadoptivo o permanente, en el caso de realizar la sustitución con un trabajador puesto a disposición. A partir de la Ley 12/2001 no existe esta anulación de reducción de cuotas.

2.2.1.2.23.6. Cotización a la Seguridad Social en los contratos temporales de corta duración (Disposición adicional sexta)

La Disposición adicional sexta de la Ley 12/2001 reguló que en los contratos de carácter temporal cuya duración efectiva fuera inferior a siete días, la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes se incrementó en un 36 %. Dicho incremento no era de aplicación a los contratos de interinidad. Esto significó que, en la práctica los costes de Seguridad Social se incrementaron en un 8,496 % para estos contratos de trabajo.

La cotización de los trabajadores puestos a disposición quedó según se expone en las tablas 2.43 y 2.44.

Desde L 12/2001 para temporales > 7 días			
TIPOS DE COTIZACION (E.T.T.)			
Contingencias	Empresa	Trabajador	TOTAL
C. Comunes	23,60	4,70	28,30
Desempleo E.T.T.	7,70	1,60	9,30
FOGASA	0,40		0,40
Form. Profesional	0,60	0,10	0,70
TOTAL	32,30	6,40	38,70

Tabla 2.43: cotización de los trabajadores ETT con contratos superiores a 7 días de duración tras Ley 21/2001.

Fuente: elaboración propia.

Desde L 12/2001 para temporales < 7 días			
TIPOS DE COTIZACION (E.T.T.)			
Contingencias	Empresa	Trabajador	TOTAL
C. Comunes	32,10	4,70	36,80
Desempleo E.T.T.	7,70	1,60	9,30
FOGASA	0,40		0,40
Form. Profesional	0,60	0,10	0,70
TOTAL	40,80	6,40	47,20

Tabla 2.44: cotización de los trabajadores ETT con contratos inferiores a 7 días de duración tras Ley 21/2001.

Fuente: elaboración propia.

2.2.1.2.23.7. Fomento de empleo (Capítulo II)

La Ley 12/2001 eliminó el límite máximo que el RD 5/2001 establecía en su Artículo 12 por el que las ayudas máximas por bonificaciones de contratos no podían superar las 16.638.600 pesetas en tres años y en cada empresa. La supresión de esta limitación llevó a las empresas a *analizar a fondo* las posibilidades de transformar contratos temporales en indefinidos, afectando de manera *indirecta* la puesta a disposición de trabajadores.

2.2.1.2.24. Ley 54/2003, de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales. BOE núm. 298 de 13 de diciembre

La Ley 54/2003 de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales, en su Artículo decimosegundo infracciones de las empresas usuarias, determinó “se introduce un nuevo párrafo f) en el apartado 2 del Artículo 19 de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social que queda redactado de la siguiente forma: f) Permitir el inicio de la prestación de servicios de los trabajadores puestos a disposición sin tener constancia documental de que han recibido las informaciones relativas a los riesgos y medidas preventivas, poseen la información específica necesaria, y cuentan con un estado de salud compatible con el puesto de trabajo a desempeñar”. Esta reforma del marco normativo en el sector de las empresas de trabajo temporal generó un agravio comparativo entre las exigencias en vigilancia de la salud para las ETT, frente al resto de empresas: mientras la ETT debía tener *constancia documental* previa al inicio del desempeño en el trabajo que un trabajador puesto a disposición poseía un estado de salud compatible con el puesto de trabajo a desempeñar (esto es, en caso de ser necesario reconocimiento médico, este debería realizarse previamente al inicio de la puesta a disposición, y tener la empresa algún documento que certificase su idoneidad tras el análisis del estado de salud del trabajador), el mismo trabajador contratado directamente

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

por la empresa usuaria tendría que tener un *reconocimiento médico inicial* (no necesariamente previo al inicio del desempeño del trabajo):

En el Artículo 37 del Real Decreto 39/1997⁶⁷ se especificaba “1.b. En materia de vigilancia de la salud, la actividad sanitaria deberá abarcar, en las condiciones fijadas por el Artículo 22 de la Ley 31/95, de Prevención de Riesgos Laborales: 1. Una evaluación de la salud de los trabajadores inicial después de la incorporación al trabajo o después de la asignación de tareas específicas con nuevos riesgos para la salud”.

Los clientes de las ETT, a raíz de esta Ley, comenzaron a exigir el certificado de aptitud del trabajador previo a la incorporación a este al puesto de trabajo en los siguientes casos: 1/ Casos en los que la Evaluación del Puesto de trabajo exigiese un reconocimiento médico previo a la incorporación del trabajador al puesto de trabajo (artículo 22 de la Ley 31/1995⁶⁸). 2/ Casos en los que, a pesar que la Evaluación del Puesto de trabajo no exigiese un reconocimiento médico previo, sí lo exigiese el Convenio Colectivo de la empresa usuaria, dado que al tener la empresa cliente que respetar el Artículo 28.1 de la Ley 31/1995⁶⁹ *hacía extensiva* la obligación de reconocimiento médico de su Convenio Colectivo, a los trabajadores puestos a disposición.

En el primero de los casos (artículo 22 de la Ley 31/1995) la obligación de la ETT es poner a disposición de sus clientes trabajadores presentando documentalmente constancias de que su estado de salud es compatible con el puesto de trabajo a desempeñar (esto es, se le ha realizado un reconocimiento médico, y se ha considerado apto tras este examen de su salud).

⁶⁷ REAL DECRETO 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención. BOE núm. 27 de 31 enero.

⁶⁸ El Artículo 22, de la Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales, sobre la Vigilancia de la Salud de los trabajadores, indica: “1- El empresario garantizará a los trabajadores a su servicio la vigilancia periódica de su estado de salud en función de los riesgos inherentes al trabajo. Esta vigilancia sólo podrá llevarse a cabo cuando el trabajador preste su consentimiento. De este carácter voluntario sólo se exceptuarán, previo informe de los representantes de los trabajadores, los supuestos en los que la realización de los reconocimientos sea imprescindible para evaluar los efectos de las condiciones de trabajo sobre la salud de los trabajadores o para verificar si el estado de salud del trabajador puede constituir un peligro para el mismo, para los demás trabajadores o para otras personas relacionadas con la empresa o cuando así esté establecido en una disposición legal en relación con la protección de riesgos específicos y actividades de especial peligrosidad”.

⁶⁹ El Artículo 28.1 de la Ley 31/1995 (y también la Directiva 91/383/CEE) disponen que *los trabajadores con relaciones de trabajo temporales o de duración determinada, así como los contratados por empresas de trabajo temporal, deberán disfrutar del mismo nivel de protección en materia de seguridad y salud que los restantes trabajadores de la empresa en que prestan sus servicios.*

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En el segundo de los casos (regulación por parte del Convenio Colectivo de la empresa usuaria) la Sentencia del Tribunal Constitucional (STCO 196/2004 de 14 de noviembre) resulta clarificadora: en esta sentencia considera el Tribunal Constitucional que la previsión del reconocimiento médico en el convenio colectivo no es suficiente para considerar que se trate de una medida obligatoria. En concreto, se indica en el FJ 8º de la Sentencia que el convenio colectivo no puede introducir en la regulación de los reconocimientos médicos que analizamos elementos incompatibles con la protección que otorga el Artículo 18.1 CE, añadiendo restricciones no previstas en la Ley. En concreto, no puede configurar como obligatorios reconocimientos que no lo son ex lege, ni siquiera dotarles de una caracterización contraria a las directrices de la Ley. Y ello, porque, de conformidad con el Tribunal las disposiciones de carácter laboral contenidas en la LPRL y en sus normas reglamentarias tienen en todo caso carácter de derecho necesario mínimo indisponible, reservándose a los convenios colectivos únicamente la función de mejora y desarrollo. Evidentemente, y con más razón, tampoco los protocolos o manuales internos aprobados por la dirección de la empresa o los servicios de prevención podrían establecer supuestos de obligatoriedad distintos de los contemplados legalmente.

2.2.1.2.25. Real Decreto-Ley 5/2006, de 9 de junio, para la mejora del crecimiento y del empleo

El Real Decreto-Ley 5/2006 pretendió básicamente reducir la temporalidad en el empleo y fomentar la contratación indefinida de los trabajadores. Para ello comenzó poniendo límite al encadenamiento de sucesivos contratos temporales y eliminando la bonificación que existía por pasar un contrato temporal a indefinido⁷⁰. A partir del Real Decreto-Ley 5/2006 lo único que se bonifica es la contratación indefinida *desde el principio*, de forma que los empresarios tendiesen a ello de forma tan natural como hasta ese momento lo era comenzar haciendo a los trabajadores contratos temporales.

“Artículo 6. Exclusiones: 1. Las bonificaciones previstas en este Programa no se aplicarán en los siguientes supuestos: c) Contrataciones realizadas con trabajadores que

⁷⁰ A partir del 1 de enero de 2007 se suprimieron las bonificaciones en las cuotas de la SS para la conversión de contratos temporales en indefinidos, salvo para los contratos formativos, de relevo y de sustitución por anticipación de la edad de jubilación. Con ello se pretendió desincentivar el recurso inicial a los contratos temporales, bonificándose únicamente los contratos que desde el primer momento fueran indefinidos.

en los veinticuatro meses anteriores a la fecha de la contratación hubiesen prestado servicios en la misma empresa, grupo de empresas o entidad mediante un contrato por tiempo indefinido, o en los últimos seis meses mediante un contrato de duración determinada o temporal o mediante un contrato formativo, de relevo o de sustitución por jubilación”. Este artículo excluyó la bonificación por trabajadores que previamente hubieran sido puestos a disposición (hubiesen prestado servicios en la misma empresa), limitando con ello la utilización de la puesta a disposición como sistema para seleccionar trabajadores (recordemos que se estimaba que el 30% de los trabajadores puestos a disposición acababan siendo contratados de manera indefinida por las empresas usuarias).

Teniendo en cuenta la enorme bolsa de contratos temporales existentes en ese momento en España, el Real Decreto-Ley 5/2006 estableció un *plan de choque*, de forma que el paso de los contratos temporales a indefinidos estaría premiado si se hacía antes de fin de año (2006). Sin embargo, el Real Decreto excluyó de este plan de choque los trabajadores puestos a disposición; por tanto, y a partir del RDL 5/2006, se limitaron de manera muy importante las bonificaciones derivadas de la contratación indefinida de aquellos trabajadores que hubieran sido puestos a disposición: “Artículo 3. Plan extraordinario para la conversión de empleo temporal en fijo: 1) Los contratos de duración determinada o temporales, incluidos los formativos de relevo y de sustitución por jubilación, celebrados con anterioridad al 1 de junio de 2006, que se transformen en indefinidos, antes del 1 de enero de 2007, darán derecho a una bonificación mensual de la cuota empresarial a la Seguridad Social o, en su caso, por su equivalente diario por trabajador contratado de 66,67 euros / mes (800 euros / año), durante tres años”.

2.2.1.2.25.1. Medidas de impulso de la contratación indefinida

En el Artículo 2 del Real Decreto-Ley 5/2006 se establecieron múltiples colectivos cuya contratación podía originar bonificaciones a sus empleadores si son contratados a tiempo completo (mujeres *en general*, mujeres contratadas en los 24 meses siguientes a la fecha del parto, mayores de 45 años...). Además de estos múltiples colectivos también estableció tres colectivos cuya contratación temporal podía originar bonificaciones a sus empleadores (sin excluir a las ETT): personas con discapacidad (grado de minusvalía => 33%) contratadas mediante contrato temporal de fomento de empleo (cuya bonificación

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

ascendió a 188,33 euros al mes durante toda la vigencia del contrato), siendo *la duración de estos contratos no inferior a doce meses ni superior a tres años*; personas que tengan acreditada la condición de víctima de violencia de género (bonificación mensual de la cuota empresarial de Seguridad Social, o en su caso por su equivalente diario, por trabajador de 50 euros al mes, durante 4 años); trabajadores en situación de exclusión social (bonificación de 41,67 euros al mes, durante toda la vigencia del contrato).

En todos los casos mencionados en este artículo, cuando el contrato fuera a tiempo parcial, las bonificaciones previstas en cada caso se aplicarían en las siguientes proporciones: 100% cuando la jornada laboral fuera mayor o igual a $\frac{3}{4}$ de la jornada habitual, 75% cuando la jornada laboral fuera mayor o igual $\frac{1}{2}$ e inferior a $\frac{3}{4}$ de la jornada habitual, 50% cuando la jornada laboral fuera mayor o igual $\frac{1}{4}$ e inferior a $\frac{1}{2}$ de la jornada habitual, y 25% cuando la jornada laboral fuera menor $\frac{1}{4}$ de la jornada habitual.

2.2.1.2.25.2. Medidas de reducción de costes empresariales

El Real Decreto-Ley 5/2006 reguló los costes empresariales con el objetivo principal de incentivar la estabilidad en el empleo, reduciendo la cotización en la contratación indefinida en 0,25 puntos, e igualando la cotización de la contratación de duración determinada (acabando con la discriminación que sufrían las ETT al soportar sobrecotizaciones en determinadas contrataciones). El Artículo 11.2 (Modificación de la Ley 30/2005, de 29 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2006) reguló que a partir del 1 de julio de 2006 los tipos de cotización serían los siguientes: A/ Para la contingencia de desempleo, contratación de duración determinada, se redujeron las cotizaciones por desempleo en los contratos eventuales a tiempo completo de las empresas de trabajo temporal, pasando del 7,70 % al 6,70 %. De esta forma se igualó la cotización de los contratos de duración determinada celebrados por las ETT y los celebrados directamente por las empresas (en vigor desde el 1 de julio). Esta reducción no afectó a los contratos temporales a tiempo parcial. B/ Para el FOGASA se redujo el tipo de cotización al Fondo de Garantía Salarial, que pasó del 0,4 % al 0,2 % (en vigor desde el 1 de julio). Con esta regulación, la cotización de los contratos

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

temporales se igualó para las ETT con el resto de las empresas, dando lugar a las cuatro posibilidades generales de cotización expuestas en la Tabla 2.45.

Para temporales Tiempo Completo > 7 días				Para temporales Tiempo Completo < 7 días			
TIPOS DE COTIZACIÓN (E.T.T.)				TIPOS DE COTIZACIÓN (E.T.T.)			
Contingencias	Empresa	Trabajador	TOTAL	Contingencias	Empresa	Trabajador	TOTAL
C. Comunes	23,60	4,70	28,30	C. Comunes	32,10	4,70	36,80
Desempleo E.T.T.	6,70	1,60	8,30	Desempleo E.T.T.	6,70	1,60	8,30
FOGASA	0,20		0,20	FOGASA	0,20		0,20
Form. Profesional	0,60	0,10	0,70	Form. Profesional	0,60	0,10	0,70
TOTAL	31,10	6,40	37,50	TOTAL	39,60	6,40	46,00

Para temporales Tiempo Parcial > 7 días				Para temporales Tiempo Parcial < 7 días			
TIPOS DE COTIZACIÓN (E.T.T.)				TIPOS DE COTIZACIÓN (E.T.T.)			
Contingencias	Empresa	Trabajador	TOTAL	Contingencias	Empresa	Trabajador	TOTAL
C. Comunes	23,60	4,70	28,30	C. Comunes	32,10	4,70	36,80
Desempleo E.T.T.	7,70	1,60	9,30	Desempleo E.T.T.	7,70	1,60	9,30
FOGASA	0,20		0,20	FOGASA	0,20		0,20
Form. Profesional	0,60	0,10	0,70	Form. Profesional	0,60	0,10	0,70
TOTAL	32,10	6,40	38,50	TOTAL	40,60	6,40	47,00

Tabla 2.45: cotización de los trabajadores ETT tras Real Decreto Ley 5/2006.

Fuente: elaboración propia.

2.2.1.2.25.3. Limitaciones en el encadenamiento de contratos temporales

El Artículo 12. 2 Real Decreto-Ley 5/2006 reguló que los trabajadores que hubieran estado contratados mediante dos o más contratos temporales (tanto directamente como a través de una ETT), en el mismo puesto y en la misma empresa, durante un plazo superior a 24 meses dentro de un periodo de 30 meses, con las mismas o diferentes modalidades de contrato de duración determinada, adquirirán automáticamente la condición de fijos (en vigor desde el 15 de junio). Los contratos temporales computables a estos efectos fueron los de obra o servicio determinado y los eventuales por circunstancias de la producción, quedando excluidos los contratos de interinidad, los contratos formativos y los contratos de relevo temporales.

Debe tenerse en cuenta que la prohibición que reguló el Real Decreto Ley 5/2006 de encadenar contratos temporales se refirió al trabajador y no al puesto de trabajo. Podría interpretarse que una empresa sí podría encadenar contratos temporales en un mismo puesto de trabajo durante más de 24 meses dentro de un período de 30 meses, siempre que lo hiciese con distintos trabajadores, salvo que la negociación colectiva lo prohibiese expresamente. Con esta limitación quedó derogada la *limitación anterior*⁷¹, por la que se

⁷¹ El Real Decreto-Ley 5/2001 había modificado la Ley 14/1994, regulando las exclusiones a la contratación con empresas de trabajo temporal "cuando el puesto haya sido amortizado en los 12

prohibía aquella contratación si el PUESTO había sido cubierto un período de 12 meses en los 18 meses anteriores: antes la prohibición era para un total de 12 meses de contrato en un período total de 18 meses; tras el Real Decreto Ley 5/2006 la prohibición fue menos restrictiva en el ámbito temporal (24 meses de contrato en un período de 30). Antes la prohibición era para un PUESTO de trabajo cubierto por ETT, tras el Real Decreto Ley 5/2006 pasó a ser necesario que fueran dos condiciones: el mismo trabajador y el mismo puesto, bien fuera contratado directamente o mediante ETT (aunque no indicó nada si el trabajador había estado contratado para ese puesto mediante *empresa de servicios*). Por tanto la prohibición *funcional* fue también *menos restrictiva* para el mercado de las ETT.

2.2.1.2.25.4. Cesión ilegal de trabajadores

El Artículo 12.10 del Real Decreto-Ley 5/2006 dio una nueva definición del concepto cesión ilegal de trabajadores, incorporando criterios consolidados por la jurisprudencia y especificando “la contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otra empresa sólo podrá efectuarse a través de empresas de trabajo temporal”. De esta forma se entendió que había cesión ilegal de trabajadores cuando el objeto de los contratos de servicios entre las empresas se limitase a una mera puesta a disposición de trabajadores de la empresa cedente a la cesionaria, también cuando la empresa cedente careciese de una actividad o de una organización propia y estable, cuando no contase con los medios necesarios para el desarrollo de su actividad o cuando no ejerciese como empresario. En definitiva, pasó a ser más probable que a partir de esta regulación un juez declarase ilegal una cesión de trabajadores, regulando de manera más explícita la externalización de servicios y reduciendo la *competencia desleal* que ejercían determinadas empresas de servicios al encubrir verdaderas puestas a disposición con *contrataciones de servicios*.

2.2.1.2.26. Ley 42/2006, de 28 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2007

meses anteriores a la contratación, o bien cuando el puesto haya sido cubierto en los 18 meses

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

La primera Tarifa para la cotización por accidentes de trabajo y enfermedad profesional dentro del Sistema de la Seguridad Social en las distintas actividades económicas data del año 1967 (Real Decreto 2343/1967). Posteriormente el Real Decreto 2824/1977 modificó la tarifa del año 67. En el año 1979 el Real Decreto 2930/1979 produjo una nueva modificación, señalando que la Tarifa de primas supone un avance hacia los objetivos de simplificación, eficacia y redistribución que guían la política de la Seguridad Social. La Tarifa de primas que reguló el Real Decreto 2930/1979 contenía 131 epígrafes diferentes, basándose en el riesgo de cada puesto de trabajo. El Real Decreto 2930/1979 recogió el principio de permitir futuras revisiones de su contenido que le permitiesen adaptarse a la realidad económico-social vigente. A lo largo de los 27 años de vigencia del sistema de Tarifa de primas ha sufrido revisiones y actualizaciones, a pesar de los cuales se produjeron situaciones de confusión y distintas interpretaciones en su interpretación. La Ley 42/2006 aprobó una nueva Tarifa, que entrando en vigor el 1 de enero de 2007 supuso una simplificación en la *tarificación* y gestión, pretendiendo una relación directa entre la prima a aplicar con el riesgo de la actividad económica desarrollada por la empresa. La Ley 42/2006 modificó la cotización a la Seguridad Social por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de los trabajadores, cualquiera que fuera su encuadramiento, haciendo que, en general, los costes de cotización de los trabajadores decrementsen, y especialmente en el caso de los trabajadores puestos a disposición, dado que establecía un tipo de cotización específico para los trabajadores de empresas de trabajo temporal del 2,90%.

2.2.1.2.26.1. Tarifa de primas para la cotización a la Seguridad Social por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (Disposición adicional cuarta del Título VIII, de la Ley)

La Disposición adicional cuarta del Título VIII Cotizaciones Sociales de la Ley (Tarifa de primas para la cotización a la Seguridad Social por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales) modificó totalmente la cotización a la Seguridad Social de los empresarios, cualquiera que fuera el régimen de encuadramiento y, en su caso, de los trabajadores por cuenta propia incluidos en los Regímenes Especiales de Trabajadores del

anteriores por medio de ETT en un período superior a 12 meses”.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Mar y de Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos, por las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a partir del 1° de enero de 2007.

El tipo de cotización aplicable pasó a determinarse mediante dos criterios excluyentes: la Ocupación que desempeñase el trabajador y la Actividad principal del centro de trabajo en el que desempeñase su trabajo. El procedimiento para aplicar estos criterios complementarios fue que si el trabajador desempeñaba una de las 9 Ocupaciones definidas por la Ley, el tipo de cotización aplicable sería el previsto para dichas ocupaciones (Cuadro II); si la actividad que desempeñaba el trabajador no estaba encuadrada en estas 9 Ocupaciones, el tipo de cotización aplicable sería el previsto para el CNAE⁷² asignado a la actividad económica principal desarrollada por la empresa (Cuadro I).

Las 9 Ocupaciones definidas por la Ley están definidas en el Cuadro II de la Disposición adicional cuarta: a/ Personal en trabajos exclusivos de oficina. b/ Tipo de cotización para todos los trabajadores que deban desplazarse habitualmente durante su jornada laboral, siempre que por razón de la ocupación o la actividad económica no corresponda un tipo superior. Representantes de Comercio. c/ Trabajadores en período de baja por incapacidad temporal y otras situaciones con suspensión de la relación laboral con obligación de cotizar. d/ Personal de oficios en instalaciones y reparaciones en edificios, obras y trabajos de construcción en general. e/ Conductores de vehículo automóvil de transporte de pasajeros en general (taxis, automóviles, autobuses, etc.) y de transporte de mercancías que tenga una capacidad de carga útil no superior a 3,5 Tm. f/ Conductores de vehículo automóvil de transporte de mercancías que tenga una capacidad de carga útil superior a 3,5 Tm. g/ Personal de limpieza en general. Limpieza de edificios y de todo tipo de establecimientos. Limpieza de calles. h/ Vigilantes, guardas, guardas jurados y personal de seguridad. i/ Personal de vuelo

En caso que actividad que desempeñase el trabajador no estuviera encuadrada en estas 9 Ocupaciones, el tipo de cotización aplicable será el previsto para el CNAE asignado a la actividad económica principal desarrollada por la empresa, definidas en el Cuadro I de la Disposición adicional cuarta, teniendo en cuenta que la actividad principal está referida al centro de trabajo. Se considera que es principal aquella que aporte más valor económico o donde se encuentre la mayor *masa salarial*. Cuando en una empresa

concurran, junto con la actividad principal, una u otras que deban ser consideradas auxiliares respecto de aquella, el tipo de cotización aplicable será el establecido para la actividad principal. Cuando en una empresa concurren distintas actividades de forma que unas no se integran dentro de los procesos productivos de las otras, disponiendo de medios de producción diferentes, el tipo de cotización aplicable será el previsto para la actividad económica en que la actividad que desempeñe el trabajador quede encuadrada. Por trabajos o desplazamientos habituales se entenderán aquellos que se efectúen durante más de la mitad de la jornada, en cómputo mensual, que en cada caso se realicen. Como podemos ver en la Tabla 2.46, hay un CNAE específico de Agencias de suministro de personal con un porcentaje de cotización por IT del 1,65, un porcentaje por IMS del 1,25, haciendo porcentaje de cotización total del 2,90 %. Esto quiere decir que si el trabajador puesto a disposición desempeñase una de las 9 Ocupaciones definidas por la Ley, el tipo de cotización aplicable sería el previsto para dichas ocupaciones (Cuadro II), haciendo que tenga el mismo coste para la ETT que si fuera contratado directamente por la empresa usuaria. Sin embargo, si el trabajador puesto a disposición no desempeñase una de estas 9 Ocupaciones, el coste de su cotización a la Seguridad Social por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales sería un 2,90, que corresponde al CNAE Agencias de suministro de personal; generando una inequidad ya que el coste de la cotización del trabajador no correspondería al CNAE asignado a la actividad económica principal de la empresa en la que desempeñase sus funciones (como, por otra parte sería lógico), que es el coste que tendría que asumir la empresa usuaria si contratase al mismo trabajador con las mismas condiciones de contratación.

Esta inequidad no fue reclamada como en otras ocasiones⁷³ por las patronales de ETT, probablemente porque el tipo 2,90 se consideró *un tipo de cotización bajo* (la Ley 42/2006 determinó 39 CNAE con cotización inferior a 2,90; 7 CNAE con cotización igual a 2,90; y 78 CNAE con cotización superior a 2,90) y en esta ocasión el tipo de

⁷² CNAE: Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-93 Rev. 1), aprobada por Real Decreto 1560/1992, de 18 de diciembre.

⁷³ Como en el caso de las reclamaciones sobre el RDL 11/1998 (que excluía a las empresas de trabajo temporal de las bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social en bajas por maternidad, adopción y acogimiento), la Ley 49/1998 (por la que con un mismo supuesto de *contratación de duración determinada a tiempo completo*, el coste de la cotización de la empresa de trabajo temporal era un 1 % superior que si el trabajador fuese contratado directamente por la empresa usuaria) o la Orden de 29 de febrero de 2001 (que mantenía la inequidad regulada y descrita de la L49/1998).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

cotización beneficiaba a las ETT, a pesar de no ser equitativo (a iguales tareas corresponde igual riesgo, y debería haber correspondido igual cotización).

Tarifa para la Cotización por Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales

Cuadro I

Códigos CNAE y título de la actividad económica

Tipos de cotización	IT	IMS	Total
01. Agricultura, ganadería, caza y actividades de los servicios relacionados con las mismas.			
01.11 Cultivo de cereales y otros cultivos.	1,65	1,25	2,90
.....
74.503 Agencias de suministro de personal.	1,65	1,25	2,90
74.6 Servicios de investigación y seguridad.	1,70	2,35	4,05
74.7 Actividades industriales de limpieza.	2,45	1,60	4,05

Tabla 2.46: Tarifa para la Cotización por Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales (cuadro I).

Tarifa para la Cotización por Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales

Cuadro II

Tipos de cotización	IT	IMS	Total
a. Personal en trabajos exclusivos de oficina.	0,65	0,35	1,00
b. Tipo de cotización para todos los trabajadores que deban desplazarse habitualmente durante su jornada laboral, siempre que por razón de la ocupación o la actividad económica no corresponda un tipo superior. Representantes de Comercio.	1,00	1,25	2,25
c. Trabajadores en período de baja por incapacidad temporal y otras situaciones con suspensión de la relación laboral con obligación de cotizar.	0,30	0,80	1,10
.....			
d. Personal de oficios en instalaciones y reparaciones en edificios, obras y trabajos de construcción en general.	4,10	3,50	7,60
.....			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

e. Conductores de vehículo automóvil de transporte de pasajeros en general (taxis, automóviles, autobuses, etc.) y de transporte de mercancías que tenga una capacidad de carga útil no superior a 3,5 Tm.	2,25 1,80 4,05
.....	
f. Conductores de vehículo automóvil de transporte de mercancías que tenga una capacidad de carga útil superior a 3,5 Tm.	4,10 3,50 7,60
...	
g. Personal de limpieza en general. Limpieza de edificios y de todo tipo de establecimientos. Limpieza de calles.	2,45 1,60 4,05
h. Vigilantes, guardas, guardas jurados y personal de seguridad.	1,70 2,35 4,05
i. Personal de vuelo.	4,30 4,20 8,50

Tabla 2.47: Tarifa para la Cotización por Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales (cuadro II).

2.2.1.2.27. Ley 51/2007, de 26 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2008

La Ley 51/2007 estableció una nueva tarifa de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a partir del año 2008 reduciendo la anterior tarifa del año 2007 *a nivel global* (a nivel nacional y teniendo en cuenta todas las actividades) en un 4% aproximadamente. La nueva tarifa tan sólo se diferencia de la anterior en que reduce los tipos de cotización de los CNAE y las ocupaciones en una banda que oscila en la mayoría de los casos entre 5 y 35 centésimas, continuando vigentes las reglas de aplicación de la tarifa que se establecieron en la disposición adicional cuarta de la Ley 42/2006, entrando en vigor el 1 de enero de 2008.

Específicamente, en la actividad económica *Agencias de suministro de personal* (CNAE 74.503) el tipo de cotización por IT se redujo del 1,65 al 1,60; por IMS se redujo del 1,25 al 1,20, resultando una reducción total desde el 2,90 al 2,80.

Códigos CNAE y título de la actividad económica

Tipos de cotización	IT	IMS	Total
---------------------	----	-----	-------

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

74.503 Agencias de suministro de personal. 1,60 1,20 2,80

Tabla 2.48: Códigos CNAE y título de la actividad económica para empresas de trabajo temporal.

2.2.1.3. Legalidad indirecta sobre el mercado de las Empresas de Trabajo Temporal

Desde la legalización de las empresas de trabajo temporal en 1994 se ha desarrollado normativa que, aunque no ha sido concebida específicamente para la regulación del mercado de las ETT, ha afectado y regulado su desarrollo. Se expone a continuación esta normativa que de manera *indirecta* ha regulado el mercado de las ETT, señalando dentro de cada norma aquellos puntos que han sido más importantes en su desarrollo.

2.2.1.3.1. Ley 31/1995 de 8 de noviembre de prevención de riesgos laborales

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales afecta al sector de las empresas de trabajo temporal de dos formas distintas: por una parte con la regulación que realiza de la prevención de riesgos laborales a todas las empresas del país (potenciales empresas clientes de las empresas de trabajo temporal), y por otra parte por la regulación específica que afecta a las empresas de trabajo temporal, especialmente en su Artículo 28 *relaciones de trabajo temporales, de duración determinada, y empresas de trabajo temporal*. Se exponen a continuación aquellos aspectos de la Ley que más van a afectar al sector de las empresas de trabajo temporal.

2.2.1.3.1.1. Evaluación de los riesgos (artículo 16)

Este artículo impone a los empresarios la obligación de realizar una evaluación inicial de los riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores⁷⁴. La empresa deberá, a partir de esta evaluación, estructurar toda su acción preventiva. Esta obligación será muy importante porque en el posterior Real Decreto 216/99 se determinará que las empresas

⁷⁴ El desarrollo de la evaluación de riesgos laborales se reguló en el Real Decreto 39/1997

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

de trabajo temporal sólo podrán poner a disposición trabajadores en aquellas empresas que hayan realizado la preceptiva evaluación de riesgos laborales conforme lo dispuesto en los artículos 15.1.b y 16 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

2.2.1.3.1.7. Equipos de trabajo y medios de protección (artículo 17)

El Artículo 17 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales indica “El empresario deberá proporcionar a sus trabajadores equipos de protección individual adecuados para el desempeño de sus funciones y velar por el uso efectivo de los mismos cuando, por la naturaleza de los trabajos realizados, sean necesarios”. Desde este punto de vista es obligación de la ETT proporcionar los equipos de protección individual a sus trabajadores (la ETT es el *verdadero empresario*) y velar por el uso efectivo de los mismos.

Debe observarse que la redacción de este artículo no tuvo en cuenta el sector de las empresas de trabajo temporal ¿cómo podría la ETT asegurarse que los equipos de protección de los trabajadores eran *adecuados*?, sólo puede entregar aquellos equipos de protección individual que le informe la empresa usuaria que son necesarios.; ¿cómo podría velar la empresa de trabajo temporal por el uso efectivo de los trabajadores puestos a disposición, si la dirección y el control de los trabajadores las tiene la empresa usuaria?.

2.2.1.3.1.3. Formación de los trabajadores (artículo 19)

Este artículo indica “el empresario deberá garantizar que cada trabajador reciba una formación teórica y práctica, suficiente y adecuada, en materia preventiva, tanto en el momento de su contratación, cualquiera que sea la modalidad o duración de ésta, como cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe o se introduzcan nuevas tecnologías en los equipos de trabajo”. Se trata de un artículo muy importante dado que el *verdadero empresario* para los trabajadores puestos a disposición es la empresa de trabajo temporal; por tanto, la responsabilidad de la formación suficiente y adecuada en materia preventiva recae sobre la empresa de trabajo temporal.

Este artículo impuso la obligación de impartir las horas de formación en prevención de riesgos laborales a los trabajadores en horas de trabajo efectivo (por tanto retribuidas como horas efectivamente trabajadas) “La formación a que se refiere el apartado anterior deberá impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo o, en su defecto, en otras horas pero con el descuento en aquella del tiempo invertido en la misma. La formación se podrá impartir por la empresa mediante medios propios o concertándola con servicios ajenos, y su coste no recaerá en ningún caso sobre los trabajadores”.

2.2.1.3.1.4. Vigilancia de la salud (artículo 22)

“1. El empresario garantizará a los trabajadores a su servicio la vigilancia periódica de su estado de salud en función de los riesgos inherentes al trabajo. Esta vigilancia sólo podrá llevarse a cabo cuando el trabajador preste su consentimiento. De este carácter voluntario sólo se exceptuarán, previo informe de los representantes de los trabajadores, los supuestos en los que la realización de los reconocimientos sea imprescindible para evaluar los efectos de las condiciones de trabajo sobre la salud de los trabajadores o para verificar si el estado de salud del trabajador puede constituir un peligro para el mismo, para los demás trabajadores o para otras personas relacionadas con la empresa o cuando así esté establecido en una disposición legal en relación con la protección de riesgos específicos y actividades de especial peligrosidad. 2. Las medidas de vigilancia y control de la salud de los trabajadores se llevarán a cabo respetando siempre el derecho a la intimidad y a la dignidad de la persona del trabajador y la confidencialidad de toda la información relacionada con su estado de salud”.

Según este Artículo 22 la vigilancia del estado de salud de los trabajadores debe garantizarse periódicamente por parte del empresario (debe ofrecer a sus trabajadores un examen de su salud para que puedan comprobar si el trabajo afecta su salud), este control es voluntario y sólo será obligatorio en tres casos: 1/ supuestos en los que la realización de los reconocimientos sea imprescindible para evaluar los efectos de las condiciones de trabajo sobre la salud de los trabajadores, 2/ para verificar si el estado de salud del trabajador puede constituir un peligro para el mismo, para los demás trabajadores o para otras personas relacionadas con la empresa, 3/ cuando así esté establecido en una disposición legal en relación con la protección de riesgos específicos y actividades de especial peligrosidad.

2.2.1.3.1.5. Relaciones de trabajo temporales, de duración determinada y en empresas de trabajo temporal (artículo 28)⁷⁵

Este artículo obligó asegurar un nivel de protección igual a los trabajadores de las empresas de trabajo temporal que el que están disfrutando los trabajadores de las empresas usuarias “Los trabajadores con relaciones de trabajo temporales o de duración determinada, así como los contratados por empresas de trabajo temporal, deberán disfrutar del mismo nivel de protección en materia de seguridad y salud que los restantes trabajadores de la empresa en la que prestan sus servicios”.

El artículo especificó las responsabilidades tanto de la empresa de trabajo temporal como de la empresa usuaria: la empresa usuaria será responsable de las condiciones de ejecución del trabajo “la empresa usuaria será la responsable de las condiciones de ejecución del trabajo en todo lo relacionado con la protección de la seguridad y salud de los trabajadores. Corresponderá, además, a la empresa usuaria el cumplimiento de las obligaciones en materia de información previstas en los apartados 2 y 4 del presente artículo”. Los apartados 2 y 4 se refieren a la información sobre los riesgos a que van a estar expuestos los trabajadores, necesidades de cualificaciones o aptitudes profesionales, exigencia de controles médicos especiales, existencia de riesgos específicos del puesto de trabajo, de las medidas de protección y prevención frente a los riesgos, y la obligación de informar a los trabajadores designados para ocuparse de las actividades de protección y prevención de la incorporación de los trabajadores temporales.

La empresa usuaria deberá informar a la empresa de trabajo temporal y ésta a los trabajadores afectados, antes de la adscripción de los mismos, acerca de las características

⁷⁵ Hay que señalar que el sector ETT vio esta regulación insuficiente, dado que intentó regular toda la actividad de un sector tan complejo como el mercado ETT con un solo artículo. Valga como ejemplo el artículo de D. Antonio García, en julio de 1997 en la revista *Dimensión* (*Dimensión*, 1998) Antonio García, responsable del Área de Prevención de Alta Gestión expuso que la Ley es un instrumento adecuado como tal. Ahí figuran recogidas todas las acciones y medidas que realmente las empresas deberíamos llevar a cabo si queremos tener un sistema adecuado para prevenir ... sin embargo ¿Qué está ocurriendo?. Desde que ha salido la Ley el índice de siniestralidad laboral no sólo no ha descendido, sino que se ha incrementado.... Técnicamente adolece de muchos defectos y eso, en la práctica, genera muchas complicaciones. Me refiero, sobre todo, al Artículo 28 de las Empresas de Trabajo Temporal, donde no hay manera de saber qué están pidiendo.... Es insuficiente regular en un artículo todo un sector como las ETT. Se está discutiendo el aspecto de las actividades peligrosas. Nuestra propia Ley de ETT, 14/94, en su Artículo 8 nos excluye a la hora de realizar contrataciones de lo

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

propias de los puestos de trabajo a desempeñar y de las cualificaciones requeridas. Este artículo fue objeto de consulta por parte de la patronal AETT a la Autoridad Laboral (Consulta 19.4.96). En su respuesta la Autoridad Laboral indicó “La empresa usuaria deberá informar a la empresa de trabajo temporal y ésta a los trabajadores afectados, antes de la adscripción de los mismos acerca de las características propias de los puestos de trabajo a desempeñar y de las cualificaciones requeridas (artículo 28.5 de la Ley 31/95, de 8 de noviembre de prevención de riesgos laborales)”, describiendo con ello el flujo de la información sobre las características de los puestos de trabajo en la relación triangular que se crea en el mercado de las empresas de trabajo temporal.

La empresa usuaria tiene la obligación de informar a los representantes de los trabajadores en la misma de la adscripción de los trabajadores puestos a disposición por la empresa de trabajo temporal. Dichos trabajadores podrán dirigirse a estos representantes en el ejercicio de los derechos reconocidos en la presente Ley.

La empresa de trabajo temporal será la responsable de la formación y vigilancia de la salud “la empresa de trabajo temporal será la responsable en cumplimiento de las obligaciones en materia de formación y vigilancia de la salud que se establecen en los apartados 2 y 3 de este artículo”. Los apartados 2 y 3 se refieren a la información sobre los riesgos a que van a estar expuestos los trabajadores, necesidades de cualificaciones o aptitudes profesionales, exigencia de controles médicos especiales, existencia de riesgos específicos del puesto de trabajo, de las medidas de protección y prevención frente a los riesgos, y a la obligación de realizar una vigilancia periódica de la salud del trabajador en función de los riesgos inherentes al trabajo.

Por último el apartado 2 de este Artículo 28 determinó la necesidad que los trabajadores estén formados *de manera suficiente y adecuada*, aunque no determinó sobre quién caía la responsabilidad de tal formación “Dichos trabajadores recibirán, en todo caso, una formación suficiente y adecuada a las características del puesto de trabajo a cubrir, teniendo en cuenta su cualificación y experiencia profesional y los riesgos a que vayan a estar expuestos”. Se podría interpretar que la responsabilidad de tal formación recaería sobre la empresa de trabajo temporal, por ser ella la responsable del cumplimiento de las obligaciones en materia de formación y vigilancia de la salud, y por ser ella el *verdadero empresario* de esta relación laboral.

que se denominan actividades de especial peligrosidad. Pero en la misma Ley, se dice que eso

2.2.1.3.1.6. Responsabilidades y su compatibilidad (artículo 42)

Este ha sido un artículo importante en el sector de las ETT, dado que las empresas usuarias han consultado si *la obligación de dar equipos de protección individual correspondía a la ETT o a ellas*. La obligación de dar los equipos de protección individual al trabajador no está reflejada en ningún desarrollo normativo, sin embargo este Artículo 42 reflejó que es la empresa usuaria la responsable de la protección en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Artículo 42.1 de la Ley 31/1995 “El incumplimiento por los empresarios de sus obligaciones en materia de prevención de riesgos laborales dará lugar a responsabilidades administrativas, así como en su caso, responsabilidades penales y a las civiles por los daños y perjuicios que puedan derivarse de dicho incumplimiento”. Artículo 42.2, apartado segundo, de la Ley 31/1995: “En las relaciones de trabajo de las empresas de trabajo temporal, la empresa usuaria será responsable de la protección en materia de seguridad y salud en el trabajo en los términos del Artículo 16 de la Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal”.

2.2.1.3.1.7. Infracciones graves (artículo 47)

De todas las infracciones graves que regula el Artículo 47 de la Ley 31/1995 es el apartado 17 el que regula el sector de las empresas de trabajo temporal, dado que establece como infracción muy grave el incumplimiento del deber de información a los trabajadores designados para ocuparse de las actividades de prevención “El incumplimiento del deber de información a los trabajadores designados para ocuparse de las actividades de prevención o, en su caso, al servicio de prevención de la incorporación a la empresa de trabajadores con relaciones temporales, de duración determinada o proporcionados por empresas de trabajo temporal”.

2.2.1.3.2. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Estatuto de los Trabajadores

se definiría a través de un desarrollo reglamentario, el cual no ha salido todavía.

El Real Decreto Legislativo 1/1995 aprobó el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Este Real Decreto Legislativo no ofreció ninguna novedad significativa para el sector de las empresas de trabajo temporal, dado que sólo incluyó en sus contenidos aspectos previamente regulados, que tras el Real Decreto Legislativo 1/1995 quedaron incluidos en el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Se exponen a continuación los artículos más importantes para el desarrollo del sector de empresas de trabajo temporal.

2.2.1.3.2.1. Ámbito de aplicación (artículo 1)

En el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores se explicitó que, en las relaciones de las empresas de trabajo temporal (empresa de trabajo temporal - trabajador puesto a disposición - empresa usuaria) el verdadero empresario es la empresa de trabajo temporal “A los efectos de esta Ley, serán empresarios todas las personas, físicas o jurídicas, o comunidades de bienes que reciban la prestación de servicios de las personas referidas en el apartado anterior, así como de las personas contratadas para ser cedidas a empresas usuarias por empresas de trabajo temporal legalmente establecidas”.

2.2.1.3.2.2. Deberes laborales (artículo 5)

El Artículo 5 del Estatuto de los Trabajadores previó los deberes básicos que tienen en general los trabajadores, y por tanto los trabajadores de empresas de trabajo temporal:

- a/ Cumplir con las obligaciones de su puesto de trabajo de conformidad con las reglas de buena fe y diligencia, se refiere a las obligaciones que sea diligente en su trabajo, que rinda de firma análoga a los trabajadores directos de la empresa usuaria, que guarde el debido secreto profesional de las informaciones que conozca en la empresa usuaria, que no concurra deslealmente con la empresa usuaria.
- b)/ Observar las medidas de seguridad y salud que se adopten, deberá cumplir con las instrucciones sobre esta materia que le dé la empresa usuaria, obligaciones cuyo incumplimiento tendrá la consideración de incumplimiento laboral (artículo 29.3 Ley 31/1995).
- c/ Cumplir las órdenes e instrucciones del empresario en el ejercicio regular de sus facultades directivas.
- d) No

concurrir con la actividad de la empresa en los términos fijados por esta Ley, el trabajador temporal, en cumplimiento del deber de buena fe contractual, no realizará actividades que supusieran concurrencia desleal con la actividad desempeñada en la empresa usuaria. e) Contribuir a la mejora de la productividad de la empresa. f) Cuantos se deriven, en su caso, de los respectivos contratos de trabajo.

2.2.1.3.2.3. Duración del contrato (artículo 15)

Define los supuestos de contratación de duración determinada, que ya estaban regulados por el Real Decreto 2546/94 (expuesto anteriormente) y que gracias a este Real Decreto Legislativo 1/1995 se incluyeron en el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

2.2.1.3.2.4. Cesión de trabajadores (artículo 43)

El Artículo 43 definió la cesión de trabajadores como una actividad no exclusiva de empresas de trabajo temporal exponiendo “La contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otra empresa sólo podrá efectuarse a través de empresas de trabajo temporal debidamente autorizadas en los términos que legalmente se establezcan”, dejando abierta la puerta a la cesión de trabajadores en otras circunstancias, por ejemplo en el caso de una empresa cediese trabajadores a otra, sin haber sido contratados con este único fin⁷⁶.

En la nueva redacción del Artículo 43.1 ET se viene a *objetivar* el ámbito de la prohibición legal y a separarlo de la persona y fines del empresario decente y el cesionario: el Artículo 43.1 el Estatuto de los Trabajadores⁷⁷ prohibió la contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otra empresa, salvo que dicha cesión se realizase por empresas de trabajo temporal, autorizadas y en los términos previstos en la regulación de las mismas. Esta redacción sigue utilizando la preposición *para* como enlace entre la contratación y la cesión, pero aparece ahora como inequívoco que el

⁷⁶ La redacción es prácticamente la misma que la de la Ley 14/94, que expuso en su Artículo 1 “La contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otra empresa sólo podrá efectuarse a través de empresas de trabajo temporal debidamente autorizadas en los términos previstos en esta Ley”.

⁷⁷ Que tiene su origen primero en el Real Decreto-Ley 18/1993 de 3 de diciembre.

elemento esencial es la cesión temporal del trabajador no amparada en la regulación de las ETT, aunque el empresario cedente y el cesionario lo sean realmente y actúen como tales en otros negocios jurídicos lícitos. Por ello, que el cedente carezca de organización productiva propia seguirá siendo un indicio de cesión ilegal, pero su existencia legal no será garantía ni obstáculo para que la cesión prohibida se pueda producir en un supuesto concreto y respecto de un concreto trabajador. Con la redacción de este artículo queda *abierta* la puerta para la cesión temporal de trabajadores de una empresa en aquellos casos en los que la empresa *cedente* se dedique principalmente a otra actividad empresarial (que no fuera la cesión temporal de trabajadores), y que no realice contrataciones con el único objeto de cederlos temporalmente a otra empresa *cesionaria*.

2.2.1.3.3. Ley 64/1997.

La Ley 64/1997 reguló incentivos en materia de Seguridad Social y de carácter fiscal para el fomento de la contratación indefinida y la estabilidad en el empleo. Esta Ley afectó de manera indirecta al mercado de las empresas de trabajo temporal, y se señala en esta revisión como ejemplo de la gran cantidad de normativa que ha incentivado la contratación indefinida, regulando los incentivos fiscales y de Seguridad Social a la contratación indefinida y a la transformación en indefinidos de los contratos de duración determinada o temporal. Se trata de un esfuerzo que se realizó para incentivar la contratación indefinida, mostrando la intención del legislador de rebajar la *utilización excesiva de las modalidades temporales de contratación*.

2.2.1.3.3.1. Ámbito de aplicación (artículo 2)

El ámbito de aplicación de la Ley 64/1997 fueron empresas que contratasen indefinidamente trabajadores desempleados incluidos en alguno de los colectivos siguientes: a) Jóvenes desempleados menores de treinta años. b) Desempleados inscritos en la Oficina de Empleo por un período de, al menos, doce meses. c) Desempleados mayores de cuarenta y cinco años. Los incentivos en materia de Seguridad Social y de carácter fiscal se produjeron cuando se procediese a una transformación en indefinidos de los contratos cuya duración determinada o temporal, cualquiera que sea la modalidad

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

contractual objeto de la transformación, vigente en el momento de entrada en vigor del Real Decreto-Ley 9/1997, de 16 de mayo. Así mismo, se incentivará la transformación en indefinidos de los contratos en prácticas y para la formación, de relevo y de sustitución por anticipación de la edad de jubilación, cualquiera que sea la fecha de su celebración.

2.2.1.3.4. Ley 24/2001, de 27 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Social

La importancia de la Ley 24/2001 fue que permitió a las empresas usuarias contratar a través de empresas de trabajo temporal a trabajadores con alguna discapacidad, y que estos trabajadores quedasen incluidos en el cómputo *de obligado cumplimiento* que tienen las empresas de más de 50 trabajadores de tener un 2% de personal con discapacidad en sus plantillas.

La Disposición adicional decimoséptima de la Ley 24/2001 (Modificación a la Ley de Integración Social de Minusválidos) expuso “Las empresas públicas y privadas que empleen a un número de 50 ó más trabajadores vendrán obligadas a que de entre ellos, al menos el 2 por ciento sean trabajadores minusválidos. El cómputo mencionado anteriormente se realizará sobre la plantilla total de la empresa correspondiente, cualquiera que sea el número de centros de trabajo de aquella y cualquiera que sea la forma de contratación laboral que vincule a los trabajadores minusválidos que se encuentren en cada momento prestando servicios en las empresas públicas o privadas, en virtud de lo contratos de puesta a disposición que las mismas hayan celebrado con empresas de trabajo temporal”. Esta Ley fue un paso más de aceptación de las empresas de trabajo temporal como posibles reguladores del mercado laboral, facilitando la inserción de los trabajadores minusválidos al citado mercado, incluso generando una inequidad: un trabajador discapacitado puesto a disposición se tendría en cuenta para el cómputo del 2% de discapacitados contratados tanto por la ETT como para el 2% de discapacitados contratados por la empresa usuaria (el discapacitado puesto a disposición tendría *doble valor*).

2.2.1.3.5. Real Decreto 171/2004 de 30 de Enero, por el que se desarrolla el Artículo 24 de la Ley 31/1995 de 8 de Noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales en materia de Coordinación de Actividades Empresariales

El Real Decreto 171/2004 de 30 de Enero, por el que se desarrolla el Artículo 24 de la Ley 31/1995 de 8 de Noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales en materia de Coordinación de Actividades Empresariales, es el que crea en su Artículo 11 (desarrollado posteriormente en el resto del articulado) la figura del Recurso Preventivo

Dicho Real Decreto, en su exposición de motivos, manifiesta que su aprobación servirá para reforzar la seguridad y la salud en el trabajo en los supuestos de concurrencia de actividades empresariales en un mismo centro de trabajo, esto es en los casos cada día más habituales en que un empresario subcontrata con otras empresas la realización de obras o servicios en su centro de trabajo. Así pues, su ámbito de aplicación se circunscribe según dice de forma literal a la contrata de obras o servicios.

Según Martínez Garrido (2002), a partir de algunas sentencias del Tribunal Supremo (SS TS de 19 de Enero de 1994 (Ar.352), 21 de Marzo de 1997 (Ar.2612), 12 de Diciembre de 1997 (Ar.9315), 3 de Febrero de 2000 (Ar. 1600), etc.), se ha consolidado que se está en presencia de una contrata cuando: 1/ el contratista, tiene una organización propia, con existencia autónoma, contando con medios personales y materiales, necesarios, organizando y dirigiendo el trabajo; y 2/ pone esa organización a disposición de la empresa cliente en la ejecución del contrato entre ambas. De faltar una de estas dos circunstancias la prestación de servicios que el contratista realice para la empresa principal será realizada a través de una empresa de trabajo temporal (artículo 43 Estatuto de los Trabajadores) que actúe cumpliendo los requisitos establecidos en la Ley 14/1994 de 1 de Junio que regula las Empresas de Trabajo Temporal.

En el caso de las empresas de trabajo temporal es a través de un contrato de puesta a disposición como se cede a un trabajador, que pasa a ocupar un puesto en el proceso productivo de la empresa usuaria con los mismos derechos y obligaciones que un trabajador de dicha empresa, y en situación de su dependencia y poder de dirección. De esta manera la puesta a disposición de trabajadores no se trata de una contrata a la que sea de aplicación el RD 171/2004, sino que es un supuesto de *cesión legal* de trabajadores (artículo 43 Estatuto de los Trabajadores). Por todo ello, en el supuesto de la puesta a

disposición de trabajadores será de aplicación el Real Decreto 216/1999, que en su Artículo 5 establece “La empresa usuaria será responsable de las condiciones de ejecución del trabajo de los trabajadores puestos a disposición por una empresa de trabajo temporal en todo lo relacionado con la protección de su salud y seguridad, asegurándoles el mismo nivel de protección que a los restantes trabajadores de la empresa”. No parece pues compatible que se pudiera encargar las funciones del Recurso Preventivo a un trabajador puesto a disposición, precisamente por la empresa de trabajo temporal, ya que no se trata de un trabajador que vaya a ser perfecto conocedor de todo el proceso productivo puesto que sus funciones se van a circunscribir a aquellas que fije el contrato de puesta a disposición, y además esta figura tiene carácter temporal. Por tanto la función de coordinación habría de realizarse desde la empresa principal, con lo que cabe concluir que el RD 171/2004 que crea la figura del recurso preventivo, está dirigida a contratistas y subcontratistas, características que no reúne una ETT, y que la legislación aplicable en materia preventiva a las ETT (RD 216/1999), establece entre las obligaciones de la empresa usuaria el control de las condiciones de trabajo relacionadas con la seguridad y salud de los trabajadores puestos a disposición.

2.2.1.3.6. Real Decreto 1720/2007 por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999 de protección de datos de carácter personal

Esta norma intentó fijar criterios uniformes en materia de protección de datos, prestando especial atención a todas las cuestiones que afectasen directamente a los titulares de los derechos y a los sujetos obligados por la Ley, e incluyendo en su ámbito de aplicación los ficheros y tratamientos de datos no automatizados. Los datos que reguló el Real Decreto 1720/2007 tienen gran relación con la actividad de reclutar, seleccionar, contratar y administrar los datos del personal contratado por las ETT⁷⁸.

2.2.1.3.7. ORDEN TAS/76/2008, de 22 de enero, por la que se desarrollan las normas de cotización a la Seguridad Social, Desempleo, Fondo de Garantía Profesional, contenidas

⁷⁸ Las conclusiones del Real Decreto, así como una breve exposición de cómo afectan estas regulaciones a la actividad de seleccionar trabajadores, están expuestos en el apartado

en la Ley 51/2007, de 26 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2008

El Artículo 31 de la ORDEN TAS/76/2008 (Bases y tipos de cotización) estableció que, a partir del 1 de julio del año 2008 el tipo de cotización para desempleo de los trabajadores fijos y eventuales en la modalidad de contratos formativos en prácticas, de relevo, de interinidad y trabajadores discapacitados que tuvieran un grado de discapacidad no inferior al 33% cualquiera que fuera la modalidad de su contrato, será el 7,05%: el 5,5% a cargo de la empresa y el 1,55% a cargo del trabajador. Debe señalarse que, hasta el 30 de junio el tipo general de desempleo para estos trabajadores era del 7,30%: el 5,75% a cargo de la empresa y el 1,55% a cargo del trabajador.

Con esta medida se benefició a las empresas que contratasen trabajadores fijos y eventuales en la modalidad de contratos formativos en prácticas, de relevo, de interinidad y trabajadores discapacitados que tuvieran un grado de discapacidad no inferior al 33% cualquiera que fuera la modalidad de su contrato, distanciando el coste de estos trabajadores de los trabajadores con contratos de duración determinada (incluidos los trabajadores contratados por ETT), cuyas bases de cotización por desempleo, fondo de garantía salarial y formación profesional no cambiaron respecto de lo regulado en el Real Decreto-Ley 5/2006.

2.2.1.3.8. Real Decreto-ley 2/2009, de 6 de marzo, de medidas urgentes para el mantenimiento y el fomento del empleo y la protección de las personas desempleadas.

El Real Decreto-ley 2/2009, de 6 de marzo, de medidas urgentes para el mantenimiento y el fomento del empleo y la protección de las personas desempleadas, publicado en el BOE 7 de marzo, modificó la Ley 43/2006, de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y del empleo, para el impulso de los contratos a tiempo parcial, y estableció bonificaciones en la cuota empresarial a la seguridad social. Hasta el momento las bonificaciones solían haber estado ligadas a condiciones especiales de los trabajadores

contratados (personal con discapacidad, mujer desempleada, jóvenes desempleados entre 16 y 30 años, mayores de 45 años desempleados, parados que lleven mínimo 6 meses inscritos como demandantes de empleo, desempleados con cargas familiares, trabajadores a tiempo parcial con jornada inferior a un tercio de la jornada a tiempo completo, maternidad, adopción o riesgo durante el embarazo, contratación bonificada de relevo, personal víctima de violencia de género o doméstica, sustitución por anticipación de la edad de jubilación), pero el Real Decreto-ley 2/2009 reguló contrataciones bonificadas a todos los trabajadores beneficiarios de las prestaciones por desempleo con que *simplemente* cumpliesen con determinados requisitos: no haber tenido contrato indefinido en la empresa anterior en los 3 meses previos a la nueva contratación, no haber tenido contrato indefinido en la empresa o grupo de empresas contratante en los 24 meses anteriores a la nueva contratación, no haber tenido contrato temporal, relevo o jubilación en la empresa o empresa del grupo contratante en los 6 meses anteriores a la nueva contratación, los desempleados beneficiarios de prestación contributiva tienen que haber percibido la prestación mínimo durante 3 meses.

“Artículo 5.1. Los empleadores que contraten indefinidamente hasta el 31 de diciembre de 2009 a trabajadores desempleados beneficiarios de las prestaciones o los subsidios por desempleo regulados en el Título III del texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, o de la Renta Activa de Inserción, tendrán derecho a una bonificación del 100 por ciento en la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes hasta que la cuantía de la bonificación alcance un importe equivalente a la cuantía bruta de la prestación, subsidio o Renta Activa de Inserción que tuviera pendiente de percibir en la fecha de inicio de la relación laboral, sin que en ningún caso la bonificación pueda superar los tres años de duración”.

Las situaciones de crisis, como es el caso de la vivida en España en el año 2009 afectan de manera importante el mercado de las empresas de trabajo temporal, dado que las empresas usuarias dejan de tener puntas de trabajo y acumulaciones de tareas que cubrir, y pasan a cubrir con personal *propio* todas las necesidades temporales de personal; a esto deben añadirse regulaciones legales que incentivan la contratación de carácter permanente, desincentivando con ello a las empresas a utilizar el recurso que suponen la contratación temporal por medio de empresas de trabajo temporal. Ejemplo de estas

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

regulaciones legales es el Real Decreto-ley 2/2009, que estableció una serie de medidas cuyo propósito era incentivar la contratación de trabajadores de manera permanente, adoptando la medida extraordinaria de bonificar la contratación indefinida (que cumpliera con una serie de criterios) con un 100% de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes con un límite de tres años, hasta que la cuantía de la bonificación alcanzase un importe equivalente a la cuantía bruta de la prestación que tuviera pendiente de percibir en la fecha de inicio de la relación laboral el trabajador contratado (artículo 5.1.).

“Artículo 5.3. En el caso de desempleados beneficiarios de la prestación contributiva, el trabajador deberá haber percibido la prestación durante, al menos, tres meses en el momento de la contratación”.

El artículo 5.3 limitó en gran parte el atractivo de acudir como recurso a las empresas de trabajo temporal, dado que impedía beneficiarse de estas bonificaciones a aquellas empresas interesadas en incorporar de manera permanente trabajadores puestos a disposición: el trabajador objeto de la bonificación debía estar previamente cobrando la prestación por desempleo (por tanto no podía estar puesto a disposición). Se incentivó de manera extraordinaria a las empresas a hacer contrataciones permanentes a trabajadores procedentes del desempleo, desincentivando con ello la práctica de pasar a relación laboral permanente a quién hubiera desempeñado correctamente en una contratación temporal. Por ejemplo, la bonificación de la contratación de un trabajador con derecho a un elevado subsidio por desempleo, y que fuese contratado por un salario de 20.000 € anuales, podría llegar a ser al cabo de tres años de 17.940 €.

“Artículo 5.4. El empleador beneficiario deberá mantener la estabilidad en el empleo del trabajador contratado durante al menos un año desde la fecha de inicio de la relación laboral, procediendo en caso de incumplimiento de esta obligación al reintegro de las bonificaciones aplicadas, sin perjuicio de la aplicación de lo establecido en la Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden Social, texto refundido aprobado por Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto”.

El artículo 5.4. hizo que muchas empresas realizasen sus cálculos, llegando a la conclusión que para cubrir una contratación temporal superior a un año *era más rentable* hacer una contratación indefinida, beneficiarse de la bonificación y realizar un despido

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

una vez transcurrido el año de contratación (pagando la indemnización por despido) que hacer una contratación temporal (sin bonificación y sin indemnización por despido).

2.2.2. Convenios Colectivos en el sector de las Empresas de Trabajo Temporal

El Artículo 11.1.a) de la Ley 14/1994 derecho del trabajador a ser remunerado, según el puesto de trabajo a desarrollar, de conformidad con lo que se establezca en el convenio colectivo aplicable a las empresas de trabajo temporal o, en su defecto, en el convenio colectivo correspondiente a la empresa usuaria abrió la posibilidad a que los trabajadores de puestos a disposición no les aplicase el convenio colectivo de la empresa en la que iban a desempeñar sus funciones⁷⁹. Esta posibilidad fue aprovechada por el sector que se lanzó hacia la firma de diversos convenios colectivos, tanto *de empresa* como sectoriales, provocando una situación de *inequidad*: los trabajadores puestos a disposición podían ser regulados según un convenio colectivo específico de ETT, mientras que a sus compañeros de trabajo de la empresa usuaria (que podían estar desempeñando el mismo trabajo) eran regulados por el convenio colectivo aplicado por la empresa usuaria; por un tanto mismo trabajo y condiciones de contratación diferentes.

En este apartado se van a exponer los principales convenios colectivos que han regulado el sector de las empresas de trabajo temporal, explicando aquellos aspectos de cada convenio que más han afectado al desarrollo de dicho sector: convenios colectivos estatales, convenios colectivos regionales (Cataluña), convenios colectivos de empresa (ETT), y convenios colectivos que, sin ser de ETT, han regulado condiciones para este sector.

2.2.2.1. Primer Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal

El 22 de febrero de 1995 se firmó el I Convenio Colectivo estatal de empresas de trabajo temporal, publicado por Resolución de la Dirección General de Trabajo de 31 de

⁷⁹ También se podía haber regulado que los trabajadores puestos a disposición tuvieran exclusivamente las condiciones de contratación establecidas en el convenio colectivo

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

marzo de 1995 (BOE de 21 de abril) y suscrito de una parte por la Asociación Española de Empresas de Trabajo Temporal GEESTA, en representación de las empresas del sector, y de otra por las centrales sindicales CC.OO. y UGT, en representación de los trabajadores del sector⁸⁰.

El texto se aplica a todos los trabajadores fijos o temporales que presten servicios por cuenta ajena y bajo la dependencia de las ETT. Sólo se excluyó del mismo a los consejeros y el personal de alta dirección.

2.2.2.1.1. Ámbito territorial (artículo 2 del Convenio)

“El presente Convenio será de aplicación en todo el territorio del Estado Español”. Es importante tener en cuenta este aspecto dado que, durante la vigencia del presente convenio, coexistieron con él convenios territoriales (por ejemplo el catalán), y varios convenios *de Empresa*.

2.2.2.1.2. Vigencia, denuncia y prórroga (artículo 4 del Convenio)

“1. El Convenio entrará en vigor al día siguiente de su firma, pactándose una duración hasta el 31 de diciembre de 1996, aplicando sus efectos económicos desde el 1 de julio de 1.994”. El Convenio entró en vigor el 23 de febrero de 1995, excepto para los efectos económicos (que se aplicaron desde el 1 de julio de 1994), y la implantación y adecuación del nuevo sistema clasificatorio de grupos y niveles profesionales, para el que se estableció un plazo máximo de un año (ver la exposición del Artículo 18 del Convenio).

2.2.2.1.3. Facultades de la empresa de trabajo temporal y de la empresa usuaria (artículo 10 del Convenio)

correspondiente a la empresa usuaria, consiguiendo con ello que a igual trabajo se respetasen las mismas condiciones laborales que los trabajadores de la empresa usuaria.

⁸⁰ Firmantes del Convenio: Secretaria general de la Federación de la Banca de CCOO María Jesús Paredes, Secretario de la Federación de Servicios Públicos de UGT Gorge Díez, Presidente de la patronal GEESTA, Ricardo Rodríguez

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

“1. La organización, dirección, control y vigilancia de la actividad laboral corresponde a la empresa de trabajo temporal o a la persona en quién ésta delegue. 2. No obstante lo anterior y en relación con los trabajadores que desarrollan tareas al servicio de una empresa usuaria, las facultades de dirección y control de la actividad laboral serán ejercidas por ésta durante el tiempo de prestación de dicho servicio, si perjuicio del ejercicio de las facultades disciplinarias legalmente previstas que corresponden siempre a la empresa de trabajo temporal”.

En este artículo se explicitó que el papel del *verdadero empresario* en la relación de la puesta a disposición lo tiene la empresa de trabajo temporal. Es la empresa de trabajo temporal quien organiza, dirige, controla y vigila la actividad laboral, aunque delega estas funciones durante la puesta a disposición en la empresa usuaria, quien ejerce estas funciones delegadas, aunque no sean propias de ella. El Artículo 10 señaló que las facultades disciplinarias serán siempre de la empresa de trabajo temporal (indelegables).

2.2.2.1.4. Derechos y obligaciones del personal en misión ante la empresa de trabajo temporal y ante la empresa usuaria (artículo 11 del Convenio)

“2... el personal en misión tendrá derecho a la utilización del transporte e instalaciones colectivas de la empresa usuaria (comedores, cafetería, servicios médicos, etc.)”. Los derechos de los trabajadores puestos a disposición a la utilización del transporte e instalaciones colectivas de la empresa usuaria ha sido uno de los aspectos que más consultas ha originado por parte de las empresas usuarias a las empresas de trabajo temporal. En el Artículo 11 se determinó el derecho de los trabajadores de la empresa de trabajo temporal a la utilización del transporte e instalaciones colectivas; sin embargo, si la empresa usuaria *subvencionase* estos servicios (por ejemplo, en el caso que el comedor fuera deficitario y fuera la empresa usuaria quién estuviera acarreando con los sobrecostes de este déficit) ¿debería ser la empresa de trabajo temporal quien pagase proporcionalmente a sus trabajadores estos sobrecostes?, ¿deberían ser los propios trabajadores de la empresa de trabajo temporal? o ¿sería la empresa usuaria quién debiera asumir esos sobrecostes?. El Artículo 11 determinó el derecho a la utilización de estos materiales, pero esto no quiere decir igualdad de trato en sentido estricto entre los

trabajadores puestos a disposición y los trabajadores de la empresa usuaria. Lo mismo pasaría con el transporte u otro tipo de servicios.

“2... el personal en misión tendrá derecho a canalizar cualquier reclamación en relación con las condiciones de ejecución de su actividad laboral a través de los representantes de los trabajadores de la empresa usuaria”. Este artículo del Convenio es igual al Artículo 17 de la Ley 14/94, y da la posibilidad de representación de los trabajadores puestos a disposición a los representantes de los trabajadores de la empresa usuaria, pero sólo en aspectos de las condiciones de ejecución de su actividad laboral, dejando a los representantes de los trabajadores de la propia empresa de trabajo temporal el resto de aspectos de la relación laboral.

2.2.2.1.5. Modalidades de contratación (artículo 14 del Convenio)

“2... El personal en misión puede ser contratado por tiempo indefinido o mediante relación laboral de carácter temporal, coincidente en este último caso con la duración del contrato de puesta a disposición suscrito entre la ETT y la empresa usuaria. Únicamente podrán concertarse contratos de duración determinada con este tipo de trabajadores en los supuestos y con la vigencia máxima siguiente: Para la realización de obra o servicio determinado. Para atender las exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas exceso de pedidos. En este caso la duración del contrato no puede exceder de seis meses, salvo que al amparo de lo previsto en el Artículo 15.1 del Estatuto de los Trabajadores la vigencia máxima de seis meses de esta modalidad contractual se haya ampliado en el Convenio Colectivo estatutario de aplicación en la empresa usuaria, en cuyo caso la duración del período de puesta a disposición podrá alcanzar hasta el tiempo máximo previsto en el Convenio Colectivo de referencia⁸¹. Para sustituir a trabajadores

⁸¹ Esta posibilidad de ampliación del plazo por el que se pueden celebrar contratos *por acumulación de tareas* hasta el plazo máximo que determine el Convenio Colectivo de la empresa usuaria, será más adelante suprimida con la Resolución de 27 de septiembre de 1.995: Resolución 27 de septiembre 1995, Acta de conciliación celebrada entre ELA-STV, de una parte y GEESTA, CC OO y UGT de otra, ante la Sala de lo Social de la Audiencia Nacional, en relación al convenio colectivo de empresas de trabajo temporal: con esta resolución queda finalmente establecido como tiempo máximo de contratación por la causa exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos seis meses dentro de un período de doce, a contar desde el inicio de la citada acumulación de tareas “Todas las partes están de acuerdo en suprimir en la parte final del párrafo tercero del Artículo 14.2 del Convenio, que literalmente dice salvo que al amparo de lo previsto en el Artículo 15.1.b del Estatuto de los Trabajadores, la vigencia máxima de seis meses de esta modalidad contractual se haya ampliado en el Convenio

de la empresa usuaria con derecho a reserva del puesto de trabajo. Para cubrir en la empresa usuaria de forma temporal un puesto de trabajo permanente, mientras dure un proceso de selección o promoción”.

La posibilidad de ampliación del plazo por el que se pudieran celebrar contratos por *acumulación de tareas* hasta el plazo máximo que determine el Convenio Colectivo de la empresa usuaria, será más adelante suprimida con la Resolución de 27 de septiembre de 1.995: Resolución 27 de septiembre 1995, Acta de conciliación celebrada entre ELA-STV, de una parte y GEESTA, CC OO y UGT de otra, ante la Sala de lo Social de la Audiencia Nacional, en relación al convenio colectivo de empresas de trabajo temporal: con esta resolución queda finalmente establecido como tiempo máximo de contratación por la causa exigencias circunstanciales del mercado, *acumulación de tareas o exceso de pedidos seis meses dentro de un período de doce, a contar desde el inicio de la citada acumulación de tareas*; todas las partes están de acuerdo en suprimir en la parte final del párrafo tercero del Artículo 14.2 del Convenio, que literalmente dice salvo que al amparo de lo previsto en el Artículo 15.1.b del Estatuto de los Trabajadores, la vigencia máxima de seis meses de esta modalidad contractual se haya ampliado en el Convenio Colectivo estatutario de aplicación a la empresa usuaria, en cuyo caso la duración del período de puesta a disposición podrá alcanzar hasta el tiempo máximo previsto en el Convenio Colectivo de referencia.

Se debe señalar que la contratación de trabajadores en misión con carácter indefinido (para ir asignándolos a las distintas empresas usuarias a medida que se requieran trabajadores con sus características) fue una posibilidad planteada por la Ley 14/1994 y en el Primer Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal, pero ha sido excepcional su utilización en el mercado de las empresas de trabajo temporal, siendo lo habitual la contratación de trabajadores en misión mediante contrataciones temporales que coincidan en duración con el contrato de puesta a disposición.

2.2.2.1.6. Período de prueba (artículo 15 del Convenio)

Colectivo estatutario de aplicación a la empresa usuaria, en cuyo caso la duración del período de puesta a disposición podrá alcanzar hasta el tiempo máximo previsto en el Convenio Colectivo de referencia”.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

“1... La duración del período de prueba no podrá exceder de seis meses para los técnicos titulados ni de los dos meses para los demás trabajadores, excepto para los no cualificados cuyo período de prueba no excederá de quince días laborables”. La duración del período de prueba ha ido cambiando en los distintos Convenios Colectivos.

2.2.2.1.7. Pactos de plena dedicación y de permanencia (artículo 17 del Convenio)

“2. Si el trabajador hubiere recibido una especialización profesional con cargo a la ETT para efectuar un trabajo específico en una empresa usuaria, podrá pactarse por escrito entre trabajador y ETT la permanencia en ésta durante el período de tiempo al que se extienda el contrato de puesta a disposición, sin que en ningún caso sobrepase un año de duración. En el supuesto que el trabajador incumpliera el pacto de permanencia previsto en el párrafo anterior, la empresa de trabajo temporal tendrá derecho a la percepción de una indemnización por daños y perjuicios, cuya cuantía será directamente proporcional al desembolso, debidamente acreditado, efectuado por la empresa, en relación con el plazo de permanencia incumplido por el trabajador”.

Para entender este artículo en su totalidad se debe poner en relación con el Artículo 39 (incorporación de los trabajadores en misión a las plantillas de las empresas usuarias): el Artículo 39.1 estableció como nulas las cláusulas que prohíban la incorporación del trabajador puesto a disposición a la plantilla de la empresa usuaria a la finalización del contrato de puesta a disposición (ver exposición del Artículo 39), sin embargo en el Artículo 39.2 se abrió la posibilidad a que los trabajadores firmasen con sus empresas de trabajo temporal pactos de permanencia (igual que en el Artículo 17). Por tanto se podrían establecer pactos de permanencia siempre que se diesen tres condiciones: 1/ que el trabajador hubiera recibido una especialización profesional con cargo a la ETT, 2/ que el trabajador estuviera puesto a disposición, 3/ que el pacto de permanencia no superase el año de duración.

2.2.2.1.8. Grupos profesionales. Clasificación profesional (artículo 18 del Convenio)

“Los factores que influyen en la calificación profesional de los trabajadores incluidos en el ámbito de este Convenio y que, por tanto, indican la pertenencia a cada

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

uno de éstos a un determinado nivel profesional, son los siguientes: a) Conocimientos. Se tendrá en cuenta, además de la formación básica necesaria para poder cumplir correctamente el cometido, el grado de conocimientos y experiencias adquiridos, así como la dificultad de adquisición de dichos conocimientos o experiencias. b) El grado de seguimiento a normas o directrices para la ejecución de tareas o funciones. c) Autonomía: Grado de dependencia jerárquica en el desempeño de las tareas y funciones que se desarrollen. d) Responsabilidad: Grado de autonomía de acción del titular de la función, el nivel de influencia sobre los resultados e importancia de las consecuencias de la gestión sobre las personas, los productos o la maquinaria. e) Mando: Grado de supervisión y ordenación de las funciones y tareas, la capacidad de interrelación, las características del colectivo y el número de personas sobre las que se ejerce el mando. f) Complejidad: Número y grado de integración de los diversos factores antes enumerados en la tarea o puesto encomendado”.

En base a estos criterios el Convenio Colectivo desarrolló siete niveles profesionales, que se establecieron tanto para los trabajadores *en misión* como para los trabajadores *de estructura*, distribuidos de forma que los niveles inferiores requirieran poco desarrollo de los factores anteriormente expuestos, y gradualmente de forma creciente, a medida que se eleva el nivel profesional del convenio, se van haciendo más exigentes los requerimientos dentro de cada factor. Por tanto el nivel 1 se definió con requerimientos mínimos en conocimientos, iniciativa, autonomía, responsabilidad, mando y complejidad; y el nivel 7 se definió con estos requerimientos complejos.

Esta forma de clasificar los puestos de trabajo trajo una serie de problemas interpretativos al sector, dado que según la interpretación que se le quiera dar, una determinada categoría laboral de una determinada empresa usuaria, podría clasificarse dentro de un nivel o dentro de otro cuando es contratada por medio de una empresa de trabajo temporal. Si se tiene en cuenta que a cada nivel profesional se le hizo corresponder un nivel retributivo determinado, y por tanto unos determinados costes para la empresa de trabajo temporal, se puede deducir que los trabajadores preferirían estar clasificados en el nivel *más alto posible*, al contrario que la empresa de trabajo temporal, que aspiraría a tener sus costes de personal lo más bajo posible.

El Convenio Colectivo ya supuso que habría discrepancias de criterio en la interpretación de la clasificación profesional, por ello reguló *En caso de discrepancia en*

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

el ámbito de cualquiera de las empresas afectadas por el presente Convenio sobre el adecuado encuadramiento de sus trabajadores en el nivel profesional correspondiente, las partes están obligadas a someter la cuestión a consulta de la Comisión Paritaria, la cual resolverá lo que proceda en el plazo máximo de siete días. En tales supuestos, los acuerdos adoptados por la Comisión Paritaria serán de obligado cumplimiento para empresas y trabajadores

El Convenio Colectivo también señaló un nivel *profesional 0* que, a pesar de tener el número ordinal más bajo del convenio, en su descripción los factores que fueron tenidos en cuenta para la creación de niveles se definieron los máximos requerimientos de todo el convenio. En nivel profesional 0 estaba dirigido a profesionales con altos puestos de dirección y similares.

La implantación de este nuevo sistema clasificatorio se preveía compleja, dado que el sistema basado en niveles para establecer criterios profesionales es un sistema *no habitual* de clasificación en los convenios colectivos. Por esta razón el Convenio marcó un plazo de un año para la adaptación de este sistema clasificatorio al funcionamiento de cada empresa. *Debido a que la implantación de este sistema de clasificación profesional supone una alteración de los anteriores métodos, basados en categorías profesionales y/o sistemas de valoración de puestos de trabajo, se establece un plazo máximo de un año para la adaptación paulatina de los sistemas existentes en las empresas a esta clasificación profesional de grupos y niveles.* Sin embargo el Convenio Colectivo no determinó las fechas de inicio o final de este año *de adaptación*.

2.2.2.1.9. Estructura del salario (artículo 22 del Convenio)

“3... se entenderá por salario hora el cociente que resulte de dividir el salario global en cómputo anual por el número de horas al año de trabajo efectivo”. El convenio colectivo no entró a regular la estructura del salario por no complicar la multiplicidad de estructuras que pudieran tener tanto las diversas ETT como el gran número de empresas usuarias que pudieran estar implicadas.

2.2.2.1.10. Horas extraordinarias (artículo 30 del Convenio)

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

“2. La retribución, o en su caso la compensación por descanso de las horas extraordinarias se realizará con un incremento del 10 por 100 sobre la hora ordinaria”. Esta regulación supuso una novedad, dado que previamente no se había regulado y se podía llegar a interpretar que la hora extraordinaria tenía la misma retribución que la hora ordinaria.

2.2.2.1.11. Jornada nocturna (artículo 31 del Convenio)

Sorprende que el Convenio Colectivo dejase sin regular la cantidad de plus nocturno que debiera retribuirse a un trabajador que desempeñase su trabajo en jornada nocturna, regulando exclusivamente cuándo debe considerarse una hora nocturna.

2.2.2.1.12. Suspensión de actividad en la empresa usuaria (artículo 35 del Convenio)

“1. Constituyen causas de suspensión de la relación laboral suscrita entre la empresa de trabajo temporal y los trabajadores en misión las situaciones siguientes: a) Cierre total o parcial de las instalaciones de la empresa usuaria para disfrute de vacaciones de su personal, siempre que ello imposibilite la continuidad de la prestación de actividad laboral de los trabajadores puestos a disposición. b) Suspensión total o parcial de la actividad de la empresa usuaria que impida la prestación de servicios de los trabajadores puestos a disposición. 2. Durante el período de suspensión del contrato la empresa queda exonerada de la obligación de pago del salario e ingreso de cotizaciones de Seguridad Social y el trabajador de la obligación de prestación de actividad”. Para comprender el desarrollo del sector se debe añadir a lo regulado por el convenio colectivo la Sentencia 24/10/97 del Tribunal Superior de Justicia de Castilla La Mancha, Sala de lo Social: Alta Gestión había puesto a disposición trabajadores en la empresa Vicente Martínez S.A. con un contrato *por obra para arreglo...*, la ETT realizó una suspensión del contrato *por el mal tiempo*, enviando un telegrama al trabajador. La sentencia dictaminó despido improcedente: en ningún caso puede la ETT suspender a iniciativa propia los contratos de los trabajadores, sino que debe solicitar tal medida a la Autoridad Laboral. El convenio colectivo establece esta posibilidad de suspensión, pero no establece cómo. Debe acudir a los procedimientos administrativos regulados por el

Estatuto de los Trabajadores, que son de dos formas: 1/ Suspensión por causa económica, técnica, organizativa o de producción (artículo 51 ET). 2/ Suspensión por concurrencia de fuerza mayor temporal (artículo 51.12 E.T.)

2.2.2.1.13. Extinción anticipada de la relación laboral (artículo 38 del Convenio)

“1. Constituye causa anticipada de la relación laboral suscrita entre la empresa de trabajo temporal y el personal en misión, la resolución total o parcial antes de su vencimiento del contrato de puesta a disposición por causas no imputables a la empresa de trabajo temporal que imposibilite la continuidad de la prestación de servicios del trabajador en favor de la empresa usuaria, siempre que se acredite la finalización de la causa por la que fue contratado, en el supuesto previsto en el apartado b) del Artículo 6.2 de la Ley 14/1994, de 1 de junio”.

Este artículo abrió la posibilidad de mayor flexibilización del mercado de las empresas de trabajo temporal: siempre que se pudiera acreditar la finalización de la causa de la contratación, se podría finalizar la relación laboral con el trabajador puesto a disposición. Con este artículo se abrió la posibilidad que las empresas de trabajo temporal minimizaran su riesgo de no rentabilizar los trabajadores que pusieran a disposición de sus empresas usuarias.

“2. En el caso expresado con anterioridad, el trabajador afectado percibirá una indemnización de veinte días por año trabajado, si la resolución anticipada se produce a partir de haberse cumplido cuatro meses de la vigencia del contrato de trabajo”. Esta indemnización de veinte días por año trabajado (en lugar de doce tal y como se regulaba en el Artículo 11.1.b *derechos de los trabajadores* de la Ley 14/1994) supuso una novedad que no había sido anteriormente legislada.

Para entender el desarrollo del sector se debe añadir a lo regulado en el convenio la Resolución de la Sentencia 17/11/97 del Tribunal Superior de Justicia de Castilla La Mancha, Sala de lo Social. Agio ETT había puesto a disposición trabajadores para la empresa CT Santos S.A., y se realizó una *extinción anticipada de un contrato de acumulación de tareas*. En la sentencia se concluyó que en el convenio colectivo de las empresas de trabajo temporal se habla de la extinción anticipada. Sin embargo, la sentencia dictamina que la extinción anticipada lo es bajo dos condiciones: 1/ Que las

causas imputables no lo sean a la ETT, y 2/ Que quede acreditada la finalización de la causa por la que fue contratado el trabajador. El Artículo 56.1 del ET (reiterado por el Tribunal Supremo en varias sentencias) reguló los efectos del despido improcedente, sin distinguir relación indefinida vs. temporal, señalando la opción entre readmisión o indemnización, y añadiendo la indemnización complementaria de los salarios de tramitación. En la Sentencia del Tribunal Supremo, con fecha del cuatro de febrero de 1999, se dejó sin contenido el Artículo 38 del convenio colectivo estatal de las ETT “se elimina la causa de extinción anticipada de la relación laboral suscrita entre la ETT y el personal en misión”, teniendo en cuenta la decisión del Supremo, que al tratarse de casación de doctrina, no admite ya interpretaciones diversas en cortes judiciales de rango menor.

2.2.2.1.14. Incorporación de los trabajadores en misión a las plantillas de las empresas usuarias (artículo 39 del Convenio)

“1. Serán nulas las cláusulas de los contratos individuales de trabajo que prohíban la incorporación del trabajador que presta sus servicios en una empresa usuaria a la plantilla de ésta a la finalización del contrato de puesta a disposición. 2. Si el trabajador en misión hubiera concertado con la empresa de trabajo temporal un pacto de permanencia y su incorporación a la empresa usuaria en las condiciones previstas en el párrafo anterior supusiera su incumplimiento, deberá satisfacer a aquella la indemnización que en concepto de daños y perjuicios se hubiera acordado en los términos previstos en el Artículo 17.2 del presente Convenio”. Este artículo tiene relación con el Artículo 17 del Convenio, anteriormente expuesto y comentado.

2.2.2.1.15. Formación profesional (artículo 40 del Convenio)

“2. La cantidad destinada a formación a la que hace referencia el punto anterior⁸², será incrementada en un 0,25 % de la masa salarial”. Este artículo estableció la

⁸² El punto anterior hace referencia a la obligación que determinó la Ley 14/1994 de destinar el 1 % de la masa salarial a la cobertura de las necesidades de formación de los trabajadores para ser cedidos a empresas usuarias.

obligación de destinar a la formación un porcentaje superior al que había establecido la Ley 14/1994. Desde el primer momento de la regulación de las empresas de trabajo temporal (y en todas las regulaciones posteriores) se ha dado gran importancia al aspecto de la formación. Dos son las razones fundamentales de esta importancia: 1/ se trata de trabajadores que están iniciando su vida laboral en una determinada empresa y por ello la formación les va a posibilitar un mejor desempeño y la evitación de riesgos laborales; 2/ se trata de trabajadores de los que se va a pedir, en muchas ocasiones, pluralidad de capacidades y conocimientos (puede estar puesto a disposición en una empresa, y el próximo contrato en otra distinta), y la formación va a ser un sistema de asegurar la correcta cualificación de los trabajadores en los distintos trabajos. Por todo ello el Convenio estableció un porcentaje de un 1.25 % destinado a la formación de los trabajadores contratados para ser cedidos a empresas usuarias.

2.2.2.1.16. Seguridad e higiene en el trabajo (artículo 41 del Convenio)

Este artículo estableció dos obligaciones: la empresa de trabajo temporal deberá “suministrar al personal en misión la información preventiva necesaria para hacer frente a los riesgos del puesto de trabajo a cubrir”, y la empresa usuaria tendrá “la obligación de informar al trabajador puesto a disposición de tales riesgos y de las medidas de protección y prevención a adoptar contra los mismos”. El Convenio estableció al amparo de lo previsto en el Artículo 16.2 de la Ley 14/1994, que la empresa de trabajo temporal no será responsable de la protección del personal en misión en materia de seguridad e higiene en el trabajo ni del recargo de prestaciones de Seguridad Social legalmente establecido, en caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional que tenga lugar en el centro de trabajo de la empresa usuaria durante la vigencia del contrato de puesta a disposición.

A pesar que la Ley 14/1994 y el propio Convenio intentaron regular aspectos de la Seguridad e Higiene en el trabajo, su regulación fue insuficiente dada la poca especificidad de su regulación. Con el tiempo se señaló a las empresas de trabajo temporal como empresas con altos índices de accidentes de trabajo y, por tanto, necesitadas de una regulación específica que no llegará hasta el Real Decreto 216/1999.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

2.2.2.1.17. Tabla salarial por grupos profesionales (ANEXO del Convenio)

“2. La tabla salarial para el año 1994 será la siguiente: Nivel 1: 980.000 pesetas anuales. Nivel 2: 1.020.000 pesetas anuales. Nivel 3: 1.160.000 pesetas anuales. Nivel 4: 1.280.000 pesetas anuales. Nivel 5: 1.450.000 pesetas anuales. Nivel 6: 1.660.000 pesetas anuales. Nivel 7: 1.720.000 pesetas anuales”. “3. La tabla salarial para el año 1995 será la siguiente: Nivel 1: 1.022.140 pesetas anuales. Nivel 2: 1.063.860 pesetas anuales. Nivel 3: 1.209.880 pesetas anuales. Nivel 4: 1.335.040 pesetas anuales. Nivel 5: 1.512.350 pesetas anuales. Nivel 6: 1.731.380 pesetas anuales. Nivel 7: 1.793.960 pesetas anuales”. “4. El incremento salarial para el año 1996 se calculará aplicando a las tablas salariales del año 1.995 el IPC correspondiente a este último año, con efectos desde el 1 de enero de 1.996”. La baja retribución de estas tablas salariales, sumada a la poca especificidad para asignar un puesto de trabajo a un determinado nivel y a la revisión *según IPC* del convenio colectivo, situó el mercado de las ETT con una retribución baja, alejado de la mayoría de los casos de las condiciones reguladas en los convenios colectivos de las empresas usuarias.

2.2.2.1.18. Artículos de Prensa relacionados con el Primer Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal.

En general la firma del Primer Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal fue considerada como un avance en los derechos de los trabajadores puesto a disposición. Se pueden destacar varios artículos representativos de todos los artículos que reflejaron la firma del nuevo Convenio Colectivo: Iñigo Sagardoy y Antonio Gómez de Enterría (Negocios, 1995a), miembros de Elco, bufete asesor de Geesta en las negociaciones tripartitas que concluyeron con la firma del convenio colectivo, afirmaron que las empresas de trabajo temporal han dado un paso adelante respecto a esta actividad en el resto de Europa al ser el único país donde los sindicatos actuarán de forma directa en el desarrollo del sector, su participación consistirá en la creación de comisiones de seguimiento que controlarán la evolución de las empresas y vigilarán porque se cumpla lo convenido en referencia a la formación profesional, la seguridad e higiene en el trabajo, los derechos sindicales y las condiciones de contratación. Sonia Montero (1995) expuso

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

que la firma del primer convenio colectivo aprobó una subida del 4,3 % (firmado el 22 de febrero y con validez hasta 1996), supuso la diferenciación por los siete niveles profesionales y resalta tres puntos que se modificaron en último momento: 1/ las horas extraordinarias, que en principio no tenían recargo, y al final se pactó un recargo del 10 %, 2/ reducción del tiempo máximo de pacto de permanencia de dos años a uno, 3/ indemnización de 20 días de salario por año de servicio en caso de rescisión anticipada del contrato a partir de haberse cumplido cuatro meses de vigencia.

La Audiencia Nacional limitó los contratos de las ETT (Negocios, 1995c), gracias a un acto conciliatorio entre sindicatos y patronal, que hará que los contratos eventuales de las ETT con otras sociedades no podrán prorrogarse durante más de 6 meses. Este acto modificó el convenio estatal de ETT tras la demanda presentada por el sindicato vasco ELA contra la postura defendida por la patronal del sector y los sindicatos CCOO y UGT. Para el sindicato ELA la prohibición de prorrogar los contratos más de 6 meses contribuirá a reducir la actualidad precariedad en el empleo.

2.2.2.2. Segundo Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal

Finalizada la vigencia del Primer Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal (vigencia bianual) se inició la negociación de un segundo convenio, que fue publicado mediante Resolución de la Dirección General de Trabajo de 12 de febrero de 1997 (BOE de 3 de marzo) y cuya vigencia finalizó el 31 de diciembre de 1999.

En fecha 31 de enero se firmó el Segundo Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal entre las patronales GEESTA, UETT (Unión de Empresas de Trabajo Temporal) y ACETT (Asociación Catalana de Empresas de Trabajo Temporal) en representación empresarial, y por UGT y CCOO en representación sindical. Este Segundo Convenio no fue firmado por la Federación de Empresas de Trabajo Temporal (FEDETT), que agrupaba a las pequeñas y medianas empresas, quien posteriormente lo impugnó por razones de contenido y procedimiento.

A continuación se van a exponer aquellos aspectos de este Segundo Convenio Colectivo que, por diversos motivos, han sido importantes en el desarrollo del mercado

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

de las Empresas de Trabajo Temporal: artículos del Convenio que cabe destacar, proceso de convergencia salarial, Actas de la Comisión Paritaria del Convenio e impugnación por parte de la patronal FEDETT del convenio.

2.2.2.2.1. Artículos del II Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal

2.2.2.2.1.1. Vigencia, Denuncia y Prórroga (artículo 5 del Convenio)

“1... vigencia desde el 1 de enero de 1997 hasta el 31 de diciembre de 1999, salvo para los efectos económicos del personal en misión contenidos en el proceso de convergencia. 2... el presente convenio se entenderá prorrogado de año en año si no mediara denuncia expresa por escrito de cualesquiera de las partes, efectuada con una antelación mínima de dos meses anteriores al término de su vigencia inicial o cualquiera de sus prórrogas anuales”. El Artículo 5 del Segundo Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal menciona por primera vez el proceso de convergencia salarial (que se va a desarrollar en el Artículo 30 del Convenio), proceso que tiene como objetivo acabar con la situación de desigualdad salarial que se daba entre los trabajadores de la empresa de trabajo temporal y los trabajadores de la empresa usuaria, al aplicárseles retribuciones salariales provenientes de distintos convenios colectivos. Otro aspecto importante de este Artículo 5 es que se indica una vigencia hasta el 31 de diciembre de 1999, y se señala que se entenderá prorrogado si no media denuncia expresa; sin embargo el Tercer Convenio Colectivo Estatal de empresas de trabajo temporal comenzó su vigencia a partir de 1 de enero de 2001.

2.2.2.2.1.2. Comisión Paritaria (artículo 9 del Convenio)

La comisión paritaria va a tener importantes funciones para la interpretación y aplicación del convenio: interpretación de las cláusulas, instancia mediadora respecto a materias que regula en convenio, vigilancia, control y seguimiento de los acuerdos alcanzados en el convenio, realización de informes sobre la situación del sector, información y asesoramiento sobre la aplicación del convenio... El Segundo Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal determinó unos recursos económicos

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

para que la comisión paritaria pueda cumplir con sus funciones y competencias: el 0,05 % de la masa salarial de las empresas de trabajo temporal. “6. La Comisión Paritaria Estatal fijará los recursos económicos que resulten necesarios para el adecuado cumplimiento de sus funciones y competencias. La suma de recursos asignados anualmente a la Comisión Paritaria Estatal no superará el importe equivalente el 0,05 % de la masa salarial de las Empresas de Trabajo Temporal sometidas al ámbito de aplicación del presente convenio”. Estos recursos económicos, definidos de forma porcentual, encarecieron los costes de las empresas de trabajo temporal.

2.2.2.2.1.3. Período de prueba (artículo 17 del Convenio)

El período de prueba cambia respecto del Primer Convenio, señalando que el período de prueba será suprimido para los trabajadores contratados para el mismo trabajo en la misma empresa usuaria varias veces (práctica muy habitual en las empresas de trabajo temporal): “1... La duración del período de prueba no podrá exceder de cuatro meses para los técnicos titulados ni de cuarenta y cinco días para los demás trabajadores, excepto para los no cualificados cuyo período de prueba no excederá de quince días laborales”. “3. Quedará suprimido el período de prueba para aquellos trabajadores que fueran contratados por segunda o más veces para desempeñar el mismo puesto de trabajo y en la misma empresa usuaria, siempre que las citadas contrataciones fueran efectuadas dentro de un período de doce meses”.

2.2.2.2.1.4. Pactos de Plena Dedicación y de Permanencia (artículo 19 del Convenio)

Como se regulaba en el Primer Convenio Colectivo, sigue vigente la prohibición de limitar o prohibir la incorporación del trabajador puesto a disposición a la plantilla de la empresa usuaria a la finalización del contrato de puesta a disposición. Sin embargo en el Artículo 19, como ocurría en el Artículo 39 del Primer Convenio Colectivo, se abrió la posibilidad que los trabajadores firmasen con sus empresas de trabajo temporal pactos de permanencia. Como se establecía en el Primer Convenio Colectivo, se pudieron establecer pactos de permanencia siempre que se diesen tres condiciones: 1/ que el trabajador hubiera recibido una especialización profesional con cargo a la ETT, 2/ que el

trabajador estuviera puesto a disposición, y 3/ que el pacto de permanencia no superase el año de duración.

2.2.2.2.1.5. Grupos profesionales. Clasificación profesional (artículo 20 del Convenio)

El Artículo 20 del Segundo Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal señaló los factores que influyen en la calificación profesional de los trabajadores, que van a ser prácticamente los mismos que en el Primer Convenio Colectivo: conocimientos, iniciativa, autonomía, responsabilidad, mando y complejidad. También como ocurría en el Primer Convenio Colectivo, define que todos los trabajadores del Convenio serán adscritos a un determinado Grupo Funcional y a un Nivel Profesional.

El Artículo 20 definió, como en el Primer Convenio Colectivo, tres grupos funcionales (técnicos, empleados y operarios), y siete niveles profesionales, más el *Nivel Profesional 0* (personal de dirección), que lo define de manera muy escueta y ni siquiera lo sitúa en la escala retributiva.

2.2.2.2.1.6. Salario base de convenio (artículo 25 del Convenio)

El Artículo 25 del Segundo Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal es importante señalar la diferencia del concepto salario base (que no incluye los complementos salariales establecidos en el Convenio ni las gratificaciones extraordinarias de vencimiento superior al mensual) frente al concepto salario hora: se entenderá por salario hora el cociente que resulte de dividir el salario global en cómputo anual por el número de horas al año de trabajo efectivo (artículo 24 del Convenio). Sin embargo se entiende como salario base la parte de la retribución abonada a los trabajadores, en función de su grupo y nivel profesional de encuadramiento, por la realización del trabajo convenido durante la jornada laboral ordinaria de trabajo fijada en el presente Convenio o la jornada inferior individualmente pactada.

2.2.2.2.1.7. Percepciones extrasalariales (artículo 29 del Convenio)

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

“2. De las cantidades que las empresas satisfagan al personal estructural por encima de lo pactado en el presente convenio colectivo, se podrá imputar hasta un máximo mensual de 10.000 pesetas en cada una de las doce pagas ordinarias, en concepto de plus extrasalarial de transporte y distancia. El mismo criterio regirá para el personal en misión durante el año 1997”. La relevancia del Artículo 29 del Segundo Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal radica en que abre la posibilidad de retribuir con un concepto extrasalarial no cotizante a los trabajadores, sin necesidad de justificar el porqué de esta retribución; no hay porqué aportar justificantes de que los trabajadores tengan que desplazarse para desempeñar el trabajo⁸³.

2.2.2.2.1.8. Retribución del personal en misión (artículo 30 del Convenio)

Dada gran la importancia del Artículo 30 y su desarrollo, se va a exponer de forma pormenorizada en el apartado *Proceso de Convergencia Salarial*.

2.2.2.2.1.9. Horas extraordinarias (artículo 33 del Convenio)

“2. La retribución o, en su caso, la compensación por descanso de las horas extraordinarias se realizará con un incremento del 10 % sobre la hora ordinaria”. Las horas extraordinarias no van a entrar en el proceso de convergencia salarial, dado que este afecta a la *retribución pactada en el convenio sectorial de la empresa usuaria*, tal y como se ha expuesto anteriormente. Por tanto la retribución de las horas extra tanto para el personal en misión como para el personal de estructura se realizará con un incremento del 10 % sobre la hora ordinaria. Para este artículo el concepto *hora ordinaria* es exactamente el mismo que el concepto *salario hora* que ha sido expuesto anteriormente.

2.2.2.2.1.10. Extinción anticipada de la Relación Laboral (artículo 41 del Convenio)

Este artículo regula una realidad del mercado de las empresas de trabajo temporal que estaba siendo objeto de uso (véase la exposición del Real Decreto 4/1995, en la que

⁸³ Esto no quiere decir que pueda acceder a esta retribución extrasalarial cualquier trabajador, independientemente de dónde desempeñe su trabajo. Esta retribución extrasalarial podrá

se exponen sentencias al respecto) “1. Constituye causa de extinción anticipada de la relación laboral suscrita entre la empresa de trabajo temporal y el personal en misión, la resolución total o parcial antes de su vencimiento del contrato de puesta a disposición por causas no imputables a la empresa de trabajo temporal que imposibilite la continuidad de la prestación de servicios del trabajador a favor de la empresa usuaria, siempre que se acredite la finalización de la causa por la que fue contratado. Lo establecido con anterioridad únicamente es de aplicación en el supuesto previsto en el apartado b) del Artículo 6.2 de la Ley 14/1994”. “2. En el caso expresado con anterioridad el trabajador afectado percibirá una indemnización de 20 días por año de trabajo, si la resolución anticipada se produce a partir de haberse cumplido cuatro meses de la vigencia del contrato”.

Han habido sentencias que han apoyado la necesidad de justificar la acreditación de las causas por las que fue contratado el trabajador. En la Sentencia 2/07/98 del Tribunal Superior de Justicia de Madrid, Sala de lo Social, la empresa de trabajo temporal Umano había puesto a disposición de la empresa Dial SA un *trabajador carretillero*. El contrato era por *acumulación de tareas por exigencias de período veraniego para la expedición de helados Frigo*, y se había incluido una cláusula en la que se especificaba bien la posibilidad de una extinción anticipada. La resolución fue “despido improcedente” al no probarse la baja en el volumen de trabajo para el que fue contratado. En la Sentencia 19/11/98 del Tribunal Superior de Justicia de Comunidad Valenciana, Sala de lo Social, Umano ETT había puesto a disposición de la empresa Profusa varias trabajadoras con contrato por *Acumulación tareas por apertura de un nuevo contrato de trabajo Hotel Albahida*. Se hizo una extinción anticipada de los contratos, pero la sentencia determinó “despido improcedente” porque no se probó el fin de la causa por la que fueron contratadas.

2.2.2.2.2. Proceso de Convergencia Salarial

2.2.2.2.2.1. Retribución del personal en misión (artículo 30 del Convenio)

retribuirse a aquellos trabajadores que, por sus circunstancias, tengan que realizar algún tipo de desplazamiento hasta, o desde, su lugar de trabajo.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

El Artículo 50 del Segundo Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal expone que a partir del año 1998 comienza un proceso por el que el personal en misión alcanzará los derechos salariales del convenio colectivo del sector en el que se encuadre la empresa usuaria. Esta convergencia afectaba únicamente al aspecto retributivo, permaneciendo los restantes conceptos laborales de una forma común para todos los empleados temporales.

Para que el sector pudiera asumir este proceso de forma progresiva se determinó un proceso de convergencia gradual en tres años: En el año 1998 los trabajadores *en misión* percibirían al menos el 80 % de la retribución pactada en el Convenio Sectorial de encuadramiento, por razón de actividad, de la empresa usuaria donde se efectuase la prestación del trabajo. En el año 1999 los trabajadores *en misión* percibirían al menos el 90 % de la retribución pactada en el Convenio Sectorial de encuadramiento de la empresa usuaria. En el año 2000 los trabajadores *en misión* percibirían al menos el 100 % de la retribución pactada en el Convenio Sectorial de encuadramiento de la empresa usuaria.

Para el desarrollo del proceso de convergencia salarial, el convenio colectivo aprobó la creación de una Comisión Paritaria. En el año 1997 la Comisión Paritaria debía sistematizar e informar de los diferentes convenios sectoriales que entraban en el proceso de convergencia, exponiendo las tablas salariales que correspondían a cada Convenio. La dinámica planteada era que la Comisión Paritaria iría publicando las tablas de los distintos convenios colectivos, y que estarían en convergencia aquellos trabajadores *en misión* cuyo Convenio Sectorial de encuadramiento tuviera retribuciones publicadas por la Comisión Paritaria. La publicación de estas tablas y el compromiso de seguir estudiando convenios colectivos para la aprobación de su convergencia, se recogió en el Acta de la Comisión Paritaria del II Convenio Colectivo Estatal de ETT, de fecha 15 enero 1998 (expuesta más adelante). La aprobación con carácter definitivo de los 442 convenios colectivos que convergían a partir de 1 de febrero de 1998 se recogió en el Acta de la Comisión Paritaria del II Convenio Colectivo Estatal de ETT, de fecha 30 de enero 1998 (expuesta más adelante). La definitiva inscripción en el Registro y posterior publicación de las tablas se produjo en la resolución de 10 de marzo de 1998 (BOE 30/03/1998). En esta resolución se estableció que para el mes de enero de 1998 se debían aplicar las tablas de 1997 incrementándoles el IPC.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Por otra parte las tablas salariales del Convenio Colectivo de ETT (según los siete niveles descritos) seguirían teniendo su aplicación: En el año 1997 para todo el personal afectado por el Convenio Colectivo (todo el personal *en misión* y todo el personal *de estructura*). En el año 1998 para todo el personal de estructura, para aquellos trabajadores cuyo Convenio Sectorial de encuadramiento no tuviera retribuciones publicadas por la Comisión Paritaria, y para aquellos trabajadores en ausencia de convenio sectorial de referencia. En el año 1999 y 2000 los grupos de aplicación de las tablas salariales del Convenio Colectivo de ETT serán los mismos que en 1.998, señalando que se debe respetar el plazo de 31 de diciembre de 2000 para culminar el proceso de convergencia para todos los sectores.

El proceso de convergencia no pretendía la igualdad salarial, sino una defensa de los derechos de los trabajadores de las empresas de trabajo temporal, dado que el proceso de convergencia se realizó con la *retribución pactada* en el convenio sectorial de encuadramiento “se entenderá por retribución pactada en el convenio sectorial de la empresa usuaria la correspondiente al importe de todos los conceptos de carácter fijo, tanto de naturaleza salarial como extrasalarial, establecidos en las tablas salariales del Convenio de referencia. Quedan incluidos los complementos salariales de penosidad, toxicidad y peligrosidad. Se excluyen todos los complementos personales, de cantidad y calidad de trabajo y restantes de puesto de trabajo”. Por tanto el proceso de convergencia no se dio con todos los conceptos que integraban la retribución del Convenio Sectorial de encuadramiento para la categoría laboral desempeñada. Se debe tener en cuenta que el proceso de convergencia se realizó con el Convenio Sectorial *de encuadramiento*, pero no con aquellos convenios *de empresa*, ni tampoco con los pactos de empresa (que necesariamente tienen condiciones para los trabajadores más beneficiosas que el Convenio Sectorial de encuadramiento de su sector).

El Artículo 30 del Segundo Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal también marcó la revisión que tendría la escala retributiva de las tablas salariales del Convenio Colectivo de ETT “En aquellos supuestos en los que no exista convenio sectorial de referencia, la retribución correspondiente al personal en misión será la siguiente: Año 1997: La retribución será la misma que la prevista en el mismo año para el personal estructural según las tablas salariales que se consignan en el Anexo I) del presente Convenio. Año 1998: Revisión de las tablas salariales vigentes al 31 de

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

diciembre de 1997 en el mismo porcentaje experimentado por el Índice de Precios al Consumo del año 1997. Año 1999: Revisión de las tablas salariales vigentes al 31 de diciembre de 1998 en el mismo porcentaje experimentado por el Índice de Precios al Consumo del año 1998”.

En el punto 6 del Artículo se expone “la Comisión Paritaria Estatal está facultada para acordar los mecanismos correctores adecuados con el fin de modificar, acelerando o retrasando según los casos, el calendario del proceso de convergencia pactado con carácter general, respetando siempre el plazo del 31 de diciembre de 1999 establecido para la culminación de dicho proceso”. Esta puntualización abrió la posibilidad de hacer un proceso con otros porcentajes de convergencia; por ejemplo, en el sector financiero para el año 1998 se pactó un 65 % de la retribución pactada en el convenio sectorial de encuadramiento (financiero), y para el año 1999 se pactó un 80 % de la retribución pactada en dicho convenio sectorial. Este acuerdo del sector financiero se recogió en el Acta de la Comisión Paritaria del II Convenio Colectivo Estatal de ETT de fecha 15 enero 1998 (expuesta más adelante).

El punto 7 del Artículo 30 expone “La Comisión Paritaria Estatal está facultada para acordar los mecanismos correctores adecuados a fin de evitar que a partir de 1 de enero de 1998, y durante el resto de la vigencia del convenio, la aplicación de los criterios generales de convergencia de lugar al establecimiento en determinados sectores dé un nivel inferior al pactado para el año 1997 en las tablas salariales del presente convenio”. En relación con este punto hay que señalar que en el Acta de la Comisión Paritaria del II Convenio Colectivo Estatal de ETT de fecha 15 enero 1998 (expuesta más adelante) se decidió coger como mínimo retributivo para cada categoría laboral el nivel retributivo marcado por las tablas salariales del Convenio Colectivo de ETT. De esta manera, si el 80 % correspondiente a la retribución pactada en el Convenio Sectorial de encuadramiento para una determinada categoría laboral era inferior a la retribución marcada por su correspondiente nivel en las tablas salariales del Convenio Colectivo de ETT (1.200.000 pesetas anuales), se debían respetar las tablas salariales del Convenio Colectivo de ETT.

Como último punto importante para la regulación del sector ETT en el proceso de convergencia salarial se debe señalar la regulación determinada por el Acta de la Comisión Paritaria del II Convenio de ETT, de fecha 24 de abril de 1998 “el concepto de

hora nocturna no converge, y el valor de la hora nocturna es el 25 % tal y como se establece en nuestro convenio”.

Expuso Valdés (2001) que el II Convenio Colectivo ETT aportará un nada desdeñable cambio de tendencia mediante la puesta en marcha de un proceso de convergencia salarial entre las retribuciones de los trabajadores temporales y los del convenio colectivo sectorial aplicable en la empresa usuaria, articulado de forma gradualista a lo largo de sus tres años de vigencia y que habría de quedar consumado al día siguiente de su vencimiento; esto es el 1 de enero de 2000. La convergencia salarial negociada se entendió referida no a los salarios del convenio vigente en la empresa usuaria sino, y con un carácter más limitado, a los salarios establecidos por el convenio sectorial de encuadramiento de dicha empresa, al margen y con independencia de que ésta se encontrase efectivamente afectada por su convenio normativo. De otra parte, la retribución pactada en el convenio sectorial de referencia comprendió todos los conceptos de carácter fijo, tanto de naturaleza salarial como extrasalarial, establecidos en las tablas, incluyendo los complementos salariales de penosidad, toxicidad y peligrosidad pero excluyendo los personales de calidad y cantidad y los restantes de puesto de trabajo (artículo 30.3 Segundo Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal).

2.2.2.2.3. Actas de la Comisión Paritaria del II Convenio Colectivo de empresas de trabajo temporal

La Comisión Paritaria⁸⁴ tuvo reuniones para cumplir con su papel de interpretación y asesoramiento de distintos aspectos regulados por el convenio colectivo (según su papel definido en el Artículo 9 del propio convenio colectivo). Tras cada una de estas reuniones, en las que iba respondiendo a cuestiones que se le planteaban, se levantaba acta. Posteriormente se fueron aprobando, mediante resolución, los acuerdos interpretativos que habían sido expuestos en las actas de la comisión paritaria (por ejemplo, la Resolución 10 de marzo de 1998, BOE 30/03/98).

Se exponen a continuación las interpretaciones de aquellas actas que resultaron más significativas para el sector de las empresas de trabajo temporal.

2.2.2.2.3.1. Acta de la Comisión Paritaria del II Convenio Colectivo de empresas de trabajo temporal. 15 de enero de 1998

El único punto del orden de aquel día fue aprobar para la elaboración de las Tablas de Convergencia Salarial los siguientes criterios: determinó el límite inferior de las retribuciones de 1.200.000 pesetas, especificó la convergencia del Plus de Asistencia, especificó el abono del Plus de Asistencia, especificó el abono de la paga de beneficios, publicó el Anexo I como acta de la relación de convenios sectoriales que entraban en convergencia, se comprometió al estudio para su aprobación en el mes de junio de 1998 de aquellos Convenios Colectivos que por su importancia debía acelerarse su incorporación y no se hubiera efectuado, y estableció los criterios excepcionales para el sector financiero (para el año 1998 se aplicaría el 65 % de las retribuciones establecidas en las tablas de convergencia, para 1999 se aplicaría el 80 %, llegando al 100 % el 1 de enero del 2.000).

“1. A todas aquellas categorías cuyas retribuciones, una vez aplicado el 80 % que establece el plan de convergencia del Art. 30 del Convenio Colectivo, la cantidad resultante sea inferior a 1.200.000 pesetas anuales, percibirán como mínimo esa cantidad. Y convergerán al 100 % todas aquellas categorías cuyas retribuciones de referencia, tomadas al 100 %, sean iguales o inferiores a 1.200.000 pesetas”. Esta interpretación establece que un trabajador de una empresa de trabajo temporal no podrá cobrar menos dinero del salario mínimo establecido por el convenio colectivo de empresas de trabajo temporal. Todas aquellas categorías laborales de aquellos convenios establecidos en el proceso de convergencia salarial cuyo 80% de retribución fuera inferior a 1.200.000 pesetas (retribución mínima establecida para la categoría laboral de menor retribución en el II convenio de empresas de trabajo temporal) debieran retribuirse con 1.200.000 pesetas.

“5. Debe considerarse como Anexo I a este acta la relación completa de Convenios Sectoriales que el pasado día 2 de enero se aprobó por la Comisión Paritaria. No obstante lo anterior, la Comisión Paritaria se compromete al estudio, para su aprobación en el mes de Junio de 1998, de aquellos Convenios Colectivos que por su importancia deba acelerarse su incorporación y no se haya efectuado”. Para poder estudiar cada convenio

⁸⁴ La Comisión Paritaria estaba integrada por representantes de las patronales de trabajo

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

colectivo y su proceso de convergencia la comisión paritaria fue publicando los convenios colectivos que entraban en el proceso de convergencia, procurando celeridad en este estudio y la publicación de las tablas retributivas de los distintos convenios que entraban en proceso de convergencia. El proceso de convergencia fue planteado para el 100% de los convenios, pero su estudio obligó a que se fuera aplicando de manera gradual.

2.2.2.2.3.2. Acta de la Comisión Paritaria del II Convenio Colectivo de empresas de trabajo temporal. 30 de enero de 1998

El Acta de la Comisión Paritaria del Segundo Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal de 30 de enero de 1998 aprobó con carácter definitivo las tablas salariales de convergencia, que entraron en vigor según lo ya pactado con efectos del día 1 de febrero de 1998, determinó registrar las tablas aprobadas en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en el plazo máximo de 5 días desde la fecha del presente Acta, determinó publicar el anuncio de aprobación, depósito y registro de las tablas en el BOE en 24 horas, determinó notificar a todas las empresas del sector no adscritas a ninguna patronal firmante del Convenio, y acordó enviar copia del acta y las tablas a la Dirección General del Servicio de Inspección del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

2.2.2.2.3.3. Resolución 10 de marzo de 1998 de la Dirección General de Trabajo. BOE 30/03/98

Por esta resolución se dispuso la inscripción en el Registro y posterior publicación del Acta en la que se contienen los Acuerdos de la Comisión Paritaria del II Convenio Estatal de Empresas de Trabajo Temporal, adoptados los días 19 de diciembre de 1997, y 2 y 30 de enero de 1998: estableció la entrada en vigor de las tablas salariales para el día 1 de febrero de 1998, siendo de aplicación durante el mes de enero de 1998 las *actualmente vigentes incrementadas en el IPC correspondiente*, se aprobaron los extremos de los criterios de convergencia se acordó la aplicación durante enero de las

temporal AETT y ACETT, y por los sindicatos UGT y CCOO.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

tablas de 1997 incrementadas en el IPC, se registraron las tablas aprobadas en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en el plazo máximo de cinco días desde la fecha del presente Acta.

2.2.2.2.3.4. Acta de la Comisión Paritaria del II Convenio Colectivo de empresas de trabajo temporal. 24 de abril de 1998

En el Acta de la Comisión Paritaria del II Convenio Colectivo de empresas de trabajo temporal. 24 de abril de 1998 se trataron consultas que se habían realizado por parte de la Comisión, explicando temas de categorías y convergencia salarial y rectificando aspectos incorrectos de las tablas dadas sobre los 442 Convenios Colectivos que convergían hasta ese momento. Se señalan las más importantes: Consulta nº 14/98 (05.03.98) (R.W.) “son 442 los que convergen hasta la fecha”. Consulta nº 22/98 (12.02.98) (Sélect) “el concepto de hora nocturna no converge y el valor de la hora nocturna es el 25 % tal y como se establece en nuestro convenio”; debe recordarse que el Artículo 34 del II Convenio Colectivo Estatal de ETT no había determinado la cuantía del complemento salarial de la nocturnidad, y en esta respuesta de la Comisión Paritaria tampoco se especificó si el 25 % de incremento se debía aplicar sobre el salario hora del trabajador o sobre el salario base por hora del trabajador. Consulta nº 23/98 (24.02.98) (Acett) “la nocturnidad se aplica el 25 % y se sigue el criterio de nuestro convenio colectivo, y respecto al plus de festividad no se contempla en nuestro convenio ni en la convergencia”.

2.2.2.2.3.5. Acta de la Comisión Paritaria del II Convenio Colectivo de empresas de trabajo temporal. 22 de junio de 1998

El Acta de la Comisión Paritaria del II Convenio Colectivo de empresas de trabajo temporal de 22 de junio de 1998 trató como puntos más importantes aprobar encargar la elaboración del 2º proceso de convergencia a la empresa Arión, aprobar la relación de convenios a converger en esta segunda fase, siendo 633 convenios colectivos “de los cuales 630 son nuevos y 3 corresponden a revisión salarial”.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Finalmente nunca se reflejó en un Acta de la Comisión Paritaria la aprobación de estos 633 *nuevos convenios*: se contrató el estudio a Arión en junio de 1998, pero no se llegó a ningún planteamiento de posible acercamiento hasta final de 1998, cuando ya se comenzaba a vislumbrar en el sector que el año 1999 iba a tener muchas variaciones. El año 1999 fue un año de verdadera revolución en el sector del trabajo temporal, con la publicación del Real Decreto 216/99 de prevención de riesgos laborales (que limitó mucho la contratación de trabajo temporal en determinados sectores), y la aprobación de la Ley 29/1999 que determinaba la equiparación salarial entre los trabajadores puestos a disposición y los trabajadores de la empresa usuaria “Los trabajadores contratados para ser cedidos a empresas usuarias tendrán derecho durante los períodos de prestación de servicios en las mismas a percibir, como mínimo, la retribución total establecida para el puesto de trabajo a desarrollar en el convenio colectivo aplicable a la empresa usuaria, calculada por unidad de tiempo”. Con la equiparación salarial el proceso de convergencia ya no tenía ningún sentido, al verse superado por ella.

2.2.2.2.4. Impugnación por parte de la patronal FEDETT del convenio

La patronal FEDETT (que representaba a un gran número de empresas de trabajo temporal *pequeñas*) impugnó el Segundo Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal. Sin embargo esta impugnación fue desestimada en todos sus puntos tanto por la Audiencia Nacional como por el Tribunal Supremo Sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Supremo (14/05/98).

Se trató de un recurso de casación interpuesto por FEDETT contra la sentencia de la Sala de lo Social de la Audiencia Nacional dictada el 1 de junio de 1997 en los autos de juicio núm. 88/97, iniciados en virtud de demanda presentada por la Asociación de Empresas de Trabajo Temporal FEDETT contra la Asociación Catalana de Empresas de Trabajo Temporal ACETT, la Asociación Española de Empresas de Trabajo Temporal GEESTA, la Unión de Empresas de Trabajo Temporal UETT, Comisiones Obreras y la Unión General de Trabajadores sobre impugnación de convenio colectivo. Todos los puntos de la Sentencia fueron desestimados *punto por punto*: fue desestimada la falta de legitimación para impugnar el convenio por lesividad, la falta de representatividad de las patronales firmantes para asumir un compromiso que, a juicio de FEDETT perjudicaba a

las pequeñas y medianas empresas del sector (este perjuicio se debería al acuerdo de equiparación salarial que igualaba el sueldo de los colaboradores en misión con arreglo al convenio sectorial de la empresa usuaria), fue desestimada la legitimación para negociar (Impugnación del acta constitutiva de la comisión del Convenio), fueron desestimados los preceptos que se remitían a los Convenios Colectivos de las empresas usuarias, fue desestimada la imputación de excesos retributivos a plus de transporte (referido a las 10.000 pesetas que el Artículo 29.2 del convenio colectivo permitía pagar en concepto de plus extrasalarial de transporte y distancia), y fue desestimada la Carga del 0,05 % destinada a la financiación de la Comisión Paritaria.

Uno de los motivos principales por el que FEDETT intentó atacar el Convenio era porque creía que el proceso de convergencia salarial iba contra los intereses de las ETT pequeñas, y que dicho proceso sólo iba a poder ser soportado por las grandes empresas de trabajo temporal (Ocupación Total, Número VII, junio 1997).

Expone De la Villa (2001) que la primera cuestión que debe plantearse es si, tras la nueva redacción del Artículo 6.2.b) de la Ley 14/1994, las ETT pueden acceder a la ampliación convencional que permite el Estatuto de los Trabajadores (el 15b del ET regula una duración máxima de seis meses dentro de un período de doce, aunque por convenio colectivo podrá modificarse esta duración pudiendo llegar a ser hasta un máximo de las tres cuartas partes del un período total de dieciocho meses), dado que con la primera redacción del citado artículo no se podía acceder a esta ampliación, pues el legislador había silenciado expresamente la posibilidad de ampliación del tiempo por desarrollo convencional. De hecho el propio TS, en sentencia del 3 de junio de 1996, en un supuesto en que el convenio de una empresa usuaria permitía la ampliación del período, y dicha empresa y una ETT habían convenido un contrato de puesta a disposición de duración superior a los seis meses, desautorizó dicho pacto. Ello supuso que el II Convenio Colectivo de ETT estableciera una duración máxima de seis meses para esta modalidad contractual, permitiendo una posible ampliación del plazo máximo del contrato eventual cuando el período de seis meses hubiese sido objeto de ampliación en el convenio colectivo de la empresa usuaria (a diferencia de lo que establecía el I Convenio Colectivo de ETT).

2.2.2.3. Tercer Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal

En este apartado se van a exponer aquellos aspectos del Tercer Convenio Colectivo Estatal de ETT que, por diversos motivos, han sido importantes en el desarrollo del mercado de las Empresas de Trabajo Temporal.

2.2.2.3.1. Vigencia, denuncia y prórroga (artículo 5 del Convenio)

“1. El presente Convenio tendrá una vigencia desde el 1 de enero de 2.000 hasta el 31 de diciembre de 2.002, salvo para los efectos económicos del personal puesto a disposición cuya entrada en vigor se producirá desde el 1 de enero de 2.001”.

La pregunta que cabría realizarse sería ¿qué regulación económica se iba a dar para el personal puesto a disposición durante el año 2.000 en aquellas categorías laborales sin convenio colectivo o con una retribución inferior a 1.200.000 pesetas anuales? Para responder a esta pregunta cuatro parámetros se deben tener en cuenta: 1/ En el período de vigencia del Tercer Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal estaba vigente el proceso de equiparación salarial determinado por la Ley 29/1999 “Los trabajadores contratados para ser cedidos a empresas usuarias tendrán derecho durante los períodos de prestación de servicios en las mismas a percibir, como mínimo, la retribución total establecida para el puesto de trabajo a desarrollar en el convenio colectivo aplicable a la empresa usuaria, calculada por unidad de tiempo”. Por tanto la retribución de los trabajadores puestos a disposición debía respetar la Ley 29/1999. 2/ El Segundo Convenio Colectivo de empresas de trabajo temporal tenía una vigencia hasta el 31 de diciembre de 1.999, y se entendía prorrogado de año en año si no mediaba denuncia expresa; el Segundo Convenio Colectivo de empresas de trabajo temporal marcaba una tabla salarial para el año 1997, la revisión de las tablas salariales vigentes al 31 de diciembre de 1997 en el mismo porcentaje experimentado por el Índice de Precios al Consumo del año 1997 para el año 1998, y la revisión de las tablas salariales vigentes al 31 de diciembre de 1998 en el mismo porcentaje experimentado por el Índice de Precios al Consumo del año 1998 para el año 1999. 3/ El Acta de la Comisión Paritaria del II Convenio Colectivo de empresas de trabajo temporal de 15 de enero de 1998 determinó a todas aquellas categorías cuyas retribuciones, una vez aplicado el 80 % que establece el

plan de convergencia del Art. 30 del Convenio Colectivo, la cantidad resultante sea inferior a 1.200.000 pesetas anuales, percibirán como mínimo esa cantidad. Y convergerán al 100 % todas aquellas categorías cuyas retribuciones de referencia, tomadas al 100 %, sean iguales o inferiores a 1.200.000 pesetas. Por tanto la retribución mínima asegurada para todo el personal puesto a disposición, para ese año 1998 sería de 1.200.000, y para años posteriores se revisaría según la revisión del convenio colectivo.

4/ El Tercer Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal determinó que comienza la aplicación de los efectos económicos del personal puesto a disposición desde el 1 de enero de 2.001.

En respuesta a la pregunta formulada retribución para el año 2.000 del personal puesto a disposición sin convenio colectivo o con una retribución inferior a 1.200.000 pesetas anuales, se puede concluir que se debería aplicar la *revisión* de las tablas salariales vigentes al 31 de diciembre de 1999 en el mismo porcentaje experimentado por el Índice de Precios al Consumo del año 1999, dado que no había habido denuncia expresa del segundo Convenio Colectivo de empresas de trabajo temporal.

2.2.2.3.2. Supuestos de contratación laboral para el personal de estructura (artículo 16 del Convenio)

“... se acuerda la posibilidad de concertación del contrato eventual por circunstancias de producción por un período máximo de doce meses dentro de un período de referencia de dieciocho meses”. La importancia de esta regulación temporal radica en que esta ampliación del límite no existía anteriormente, aunque apenas tuvo incidencia en el sector dado que se trata de una regulación para la contratación del personal de estructura.

2.2.2.3.3. Grupos profesionales. Clasificación profesional (artículo 21 del Convenio)

“Los trabajadores de estructura que presten sus servicios en las empresas incluidas en el ámbito del presente Convenio serán clasificados teniendo en cuenta sus conocimientos, experiencia, grado de autonomía, responsabilidad e iniciativa, de acuerdo

con las actividades profesionales que desarrollen y con las definiciones que se especifican en este sistema de clasificación y calificación profesional”.

Como en el primer y segundo convenios colectivos de ETT, se vuelven a crear siete niveles profesionales, especificando en este Tercer Convenio Colectivo de empresas de trabajo temporal que es sólo para el personal de estructura. **Ámbito de aplicación:** El presente sistema de clasificación profesional será de aplicación al personal de estructura. El artículo (también como en los convenios anteriores) vuelve a determinar tres grupos funcionales (técnicos, empleados y operarios). Con este artículo se eliminó el mínimo retributivo que se había establecido desde el Acta de la Comisión Paritaria del II Convenio Colectivo de empresas de trabajo temporal de 15 de enero de 1998⁸⁵.

2.2.2.3.4. Percepciones extrasalariales (artículo 30 del Convenio)

“2. De las cantidades que las empresas satisfagan al personal de estructura por encima de lo pactado en el presente convenio colectivo, se podrá abonar hasta un máximo mensual de 10.000 pesetas en cada una de las doce pagas ordinarias, en concepto de plus extrasalarial de transporte y distancia”. La relevancia de este artículo radica en incluir una percepción extrasalarial que supone un complemento que depende de concesiones unilaterales de la empresa.

2.2.2.3.5. Retribución del personal de puesta a disposición (artículo 31 del Convenio)

“1. Los trabajadores contratados para ser cedidos a empresas usuarias tendrán derecho durante los períodos de prestación de servicios en las mismas a percibir, como mínimo, la retribución total establecida para el puesto de trabajo a desarrollar en la empresa usuaria, según el Convenio Colectivo aplicable a la misma, calculada por unidad de tiempo. A los efectos anteriores y con el fin de clarificar el concepto legal de Convenio Colectivo aplicable, serán de aplicación las retribuciones establecidas en los Convenios Colectivos de carácter estatutario o extraestatutario, así como pactos o acuerdos colectivos de aplicación general en la empresa usuaria”.

⁸⁵ En la exposición del Artículo 5 del III Convenio Colectivo Estatal de ETT (Vigencia, denuncia y prórroga) se ha expuesto este concepto del *mínimo retributivo*.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

El Artículo 31 del Tercer Convenio Colectivo de empresas de trabajo temporal afectó de manera importante el sector de las empresas de trabajo temporal, dado que el Artículo 9 de la Ley 29/1999 había regulado un proceso de equiparación salarial de los trabajadores de las empresas de trabajo temporal para con el convenio colectivo aplicable a la empresa usuaria, calculada por unidad de tiempo. El proceso de equiparación salarial de la Ley 29/1999 no fue estrictamente la determinación del salario de los trabajadores de las ETT durante los períodos de prestación de servicios en las empresas usuarias, sino la concreción de una determinada garantía de dicho salario. Se reguló cierto principio de equiparación de regímenes jurídicos salariales entre el trabajador de la ETT y los trabajadores de la empresa usuaria, no se reguló una plena equiparación del salario.

2.2.2.3.6. Horas extraordinarias (artículo 33 del Convenio)

“3. Respecto del personal de puesta a disposición, en materia de la retribución de las horas extraordinarias será de aplicación lo dispuesto al efecto en el Convenio Colectivo de la empresa usuaria”. En el II Convenio Colectivo Estatal de ETT se determinaba que la retribución de las horas extra tanto para el personal en misión como para el personal de estructura se realizaba con un incremento del 10 % sobre la hora ordinaria. Además las horas extra no fueron tenidas en cuenta en el proceso de convergencia (dado que el proceso de convergencia sólo afectaba la retribución pactada en el convenio sectorial de la empresa usuaria). A partir de este artículo las horas extra pasaron a ser retribuidas según lo dispuesto al efecto en el Convenio Colectivo de la empresa usuaria; teniendo en cuenta que por Convenio Colectivo de la empresa usuaria este III Convenio Colectivo de ETT entendió las retribuciones establecidas en los Convenios Colectivos de carácter estatutario o extraestatutarios, así como los pactos o acuerdos colectivos de aplicación general en la empresa usuaria.

2.2.2.3.7. Jornada nocturna (artículo 34 del Convenio)

“2. Respecto del personal de puesta a disposición, se estará a lo establecido en el Convenio Colectivo de la empresa usuaria”. En el Acta de la Comisión Paritaria del Segundo Convenio de ETT de 24.04.98, se determinaba que la retribución de las horas nocturnas tanto para el personal en misión como para el personal de estructura se

realizaba con un incremento del 25 % sobre la hora ordinaria. Las horas nocturnas no fueron tenidas en cuenta en el proceso de convergencia (dado que el proceso de convergencia sólo afectaba la retribución pactada en el convenio sectorial de la empresa usuaria). A partir de este artículo las horas nocturnas pasaron a ser retribuidas según lo dispuesto al efecto en el Convenio Colectivo de la empresa usuaria; teniendo en cuenta que por Convenio Colectivo de la empresa usuaria este Tercer Convenio Colectivo de ETT entendía las retribuciones establecidas en los Convenios Colectivos de carácter estatutario o extraestatutarios, así como los pactos o acuerdos colectivos de aplicación general en la empresa usuaria.

2.2.2.3.8. Extinción del contrato a instancia del trabajador (artículo 40 del Convenio)

El Artículo 40 del Tercer Convenio Colectivo de empresas de trabajo temporal reflejó que el trabajador, en caso de baja voluntaria debía preavisar de su baja voluntaria a la empresa, y que el incumplimiento del preaviso facultaba a la empresa a descontar de la liquidación que proceda el importe del salario correspondiente a los días de preaviso omitidos.

El preaviso lo debía realizar el trabajador por escrito con la siguiente antelación: para los contratados como técnicos titulados quince días, para el resto de los trabajadores una semana, y si el tiempo que llevaba contratado el trabajador fuese inferior a los plazos anteriormente expuestos, el plazo de preaviso quedaba reducido a la mitad del tiempo de vigencia de la relación laboral.

2.2.2.3.9. Formación profesional (artículo 43 del Convenio)

“1... las empresas de trabajo temporal destinarán con periodicidad anual el 1 por 100 de la masa salarial a la cobertura de las necesidades de formación de los trabajadores contratados para ser cedidos a empresas usuarias. 2. La cantidad destinada a formación a la que hace referencia el punto anterior, será incrementada en un 0,25 % de la masa salarial, prestando con dicho incremento especial atención a la formación en materia de prevención de riesgos y salud laboral”. El porcentaje destinado a formación siguió siendo el mismo que en el Segundo Convenio Colectivo Estatal de ETT (1,25 % de la masa

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

salarial), aunque en este Tercer Convenio se reguló que el 0,25 % de esa masa salarial se destinaría para formación en materia de prevención de riesgos laborales y salud laboral.

2.2.2.3.10. Creación de empleo estable (artículo 45 del Convenio)

“Las empresas se comprometen a que el 50 por 100 del personal de estructura tenga relación laboral de carácter indefinido, no computándose a estos efectos los contratos a tiempo parcial de jornada inferior a 50 por 100 de la jornada a tiempo completo. Las empresas que no den cumplimiento al porcentaje de nivel de contratación mencionado, no podrán acogerse a la ampliación a doce meses de la duración del contrato eventual prevista en el apartado 2, párrafo segundo del Artículo 16 del presente convenio”. Este artículo es un ejemplo de cómo el Convenio procuró beneficiar a aquellas empresas que tuvieran una política de estabilidad en sus contrataciones del personal de estructura.

2.2.2.3.11. Delegados territoriales (artículo 52 del Convenio)

“Sin menoscabo de las actuales figuras legales de representación de los trabajadores, valorando las circunstancias específicas de este sector, se acuerda crear como instrumento de gestión del presente Convenio Colectivo la figura del Delegado territorial, facultando a la Comisión Paritaria la determinación del número de Delegados territoriales y sus funciones, y cuyo coste será a cargo del porcentaje recogido en el Artículo 9.5, destinada a la financiación de las actividades de la Comisión Paritaria del Convenio”.

2.2.2.3.12. Disposición final segunda

En esta disposición se declaró, tanto por parte de la patronal, como de los sindicatos, que la discriminación negativa que sufren las ETT en la contratación laboral, no debería producirse: entendiéndose que no debe producirse discriminación negativa con respecto a la contratación temporal directa, ambas partes consideran innecesaria la existencia de sobrecotizaciones a la Seguridad Social, que gravan las contrataciones de empresas de trabajo temporal, así como su exclusión de los beneficios legalmente previstos con carácter general en materia de cotización a la Seguridad Social en los contratos de interinidad por causa de maternidad, adopción y acogimiento.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En relación con esta declaración de intenciones reflejada en el Convenio, el Presidente de AGETT envió en fecha 1/03/2001 una carta al Secretario General de Empleo en la que se planteaba una propuesta de eliminar los *sobrecostes* que penalizaban la actividad de las empresas de trabajo temporal (haciendo mención a la disposición adicional segunda del III Convenio). Los puntos principales de esta carta se han expuesto en el apartado *sobrecostes* referidos a la Ley 29/1999.

2.2.2.4. Cuarto Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal

En este apartado se van a exponer aquellos aspectos del Cuarto Convenio Colectivo Estatal de ETT que, por diversos motivos, han sido importantes en el desarrollo del mercado de las Empresas de Trabajo Temporal. Cabe señalar que el Cuarto Convenio no reguló ninguna novedad que modificase sustancialmente el mercado de las ETT, sino que continuó con el desarrollo de las regulaciones previamente realizadas por los convenios colectivos precedentes.

2.2.2.4.1. Estructura de la negociación colectiva del sector (artículo 1 del Convenio)

“4. Se consideran materias propias y exclusivas del ámbito estatal para el sector de actividad de las empresas de trabajo temporal y, en consecuencia, reservadas a esta unidad de negociación, las siguientes: estructura y duración máxima de la jornada anual, duración de descansos y vacaciones, estructura profesional, régimen disciplinario, movilidad geográfica, régimen salarial, beneficios sociales, períodos de prueba, supuestos de contratación, representación unitaria y sindical, indemnización por extinción del contrato de trabajo, aportación de recursos económicos para formación, normas mínimas sobre prevención de riesgos laborales”.

Como ya hizo el Tercer Convenio Colectivo Estatal de ETT, dado que la comunidad autónoma Cataluña seguía teniendo sus propios convenios colectivos de carácter autonómico y que otras comunidades autónomas podían tener iniciativas similares, el Cuarto Convenio Colectivo Estatal de ETT reguló las materias que debían considerarse propias y exclusivas del ámbito estatal. En su apartado 5 especificó que los convenios de ámbito autonómico podrían regular siempre que mejorasen las materias

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

reguladas por el Cuarto Convenio Estatal “5. En virtud del necesario reparto competencial referenciado, las unidades de negociación de ámbito autonómico podrán desarrollar y mejorar aquellas materias reguladas en el presente Convenio estatal y no incluidas en la relación tasada de materias reservadas a este ámbito. Asimismo, en los Convenios de Comunidad Autónoma se podrá negociar y desarrollar cualquier materia no regulada o no incluida en el presente Convenio”.

2.2.2.4.2. Supuestos de contratación laboral para el personal de estructura (artículo 17 del Convenio)

“2. De acuerdo con lo previsto en el Artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores, se acuerda para el sector, que se identifica en el contrato eventual como circunstancia del mercado el incremento de la actividad comercial, y aquellas otras con ésta relacionadas, derivado de una mayor implantación geográfica de la empresa. Se acuerda, igualmente, la posibilidad de concertación del contrato eventual por circunstancias de la producción por un periodo máximo de doce meses, dentro de un periodo de referencia de dieciocho meses”. Como ya reguló el Tercer Convenio Colectivo Estatal de ETT, en los supuestos de contratación el Cuarto Convenio Colectivo se especificó que una causa de contratación temporal es el incremento en la actividad comercial derivado de una mayor implantación geográfica de la empresa, flexibilizando más la posibilidad de contratación eventual.

2.2.2.4.3. Pactos de plena dedicación y de permanencia (artículo 21 del Convenio)

“1. Podrán formalizarse pactos de plena dedicación por el tiempo de duración del contrato por el que el trabajador preste servicios a una concreta empresa usuaria mediante compensación económica expresa, en los términos que al efecto se convengan. 2. Si el trabajador hubiere recibido una especialización profesional con cargo a la empresa de trabajo temporal para efectuar un trabajo específico en una empresa usuaria, podrá pactarse por escrito entre trabajador y empresa de trabajo temporal la permanencia en ésta durante el período de tiempo al que se extienda el contrato de puesta a disposición, sin que en ningún caso sobrepase un año de duración”.

La regulación de los pactos de plena dedicación y permanencia ya se había regulado en los Convenios Colectivos anteriores y seguía vigente por varias razones, de entre las que podemos destacar que varias ETT se habían lanzado al reclutamiento y selección de trabajadores de otros países, teniendo que realizar elevadas inversiones mucho en estos procesos, y querían tener cierta seguridad respecto del retorno de su inversión.

2.2.2.4.4. Retribución del personal de puesta a disposición (artículo 32 del Convenio)

“1. Los trabajadores contratados para ser cedidos a empresas usuarias tendrán derecho durante los períodos de prestación de servicios en las mismas a percibir, como mínimo, la retribución total establecida para el puesto de trabajo a desarrollar en la empresa usuaria, según el Convenio Colectivo aplicable a la misma, calculada por unidad de tiempo. Dicha remuneración comprenderá todas las retribuciones económicas, fijas o variables, de la empresa usuaria vinculadas al puesto de trabajo. Deberá incluir, en su caso, la parte proporcional correspondiente al descanso semana, las pagas extraordinarias, los festivos y las vacaciones. A los efectos anteriores y con el fin de clarificar el concepto legal de Convenio Colectivo aplicable, serán de aplicación las retribuciones establecidas en los Convenios Colectivos de carácter estatutario o extraestatutarios, así como pactos o acuerdos colectivos de aplicación general en la empresa usuaria”.

Ya se había regulado en el Tercer Convenio Estatal ETT una mayor equiparación del salario entre los trabajadores de las empresas de trabajo temporal y el nivel retributivo que cada empresa usuaria tiene para cada categoría laboral, superando al proceso de equiparación salarial regulado por la Ley 29/99. El Cuarto Convenio Estatal siguió insistiendo en la importancia de la regulación de los atrasos generados por la negociación colectiva de las empresas usuarias, dado que era común el caso de aprobación de convenios colectivos de las empresas usuarias una vez que hubiera finalizado la puesta a disposición (siendo que el trabajador puesto a disposición tendría derecho a percibir las mejoras económicas que haya reguladas el convenio colectivo de la empresa usuaria):

“3. Los trabajadores puestos a disposición tendrán derecho a percibir los atrasos generados por la negociación colectiva de las empresas usuarias en los mismos términos que los trabajadores de éstas y, de no ser ello posible, en el mes siguiente al de la publicación del Convenio o firma del Acuerdo correspondiente. Los trabajadores que hubieran finalizado la prestación de servicios, tendrán derecho a percibir dichos atrasos

siempre que hubieran prestado servicios en la usuaria durante el tiempo de vigencia de los convenios, acuerdos o pactos colectivos de aplicación, sin que, a estos efectos, tenga carácter liberatorio para el empresario el recibo del saldo y finiquito firmado, en su caso, por el trabajador. El abono de los atrasos, en este caso, se realizará en un período no superior a tres meses desde la publicación o firma de aquéllos”.

2.2.2.4.5. Creación de empleo estable (artículo 48 del Convenio)

“Las empresas se comprometen a que el 65% del personal de estructura tenga relación laboral de carácter indefinido, no computándose a estos efectos los contratos a tiempo parcial de jornada inferior al 50% de la jornada a tiempo completo. Tampoco se computarán, a efectos de determinar el censo de la plantilla de la empresa, para obtener el porcentaje del 65%”. El Cuarto Convenio incrementó el compromiso de tener personal de estructura con relación laboral indefinida al 65%.

2.2.2.4.6. Sanciones (artículo 50 del Convenio)

“Las notas desfavorables que consten en los expedientes personales de los trabajadores por faltas cometidas, se cancelarán en los plazos siguientes: En las faltas leves, a los tres meses; en las graves, a los seis meses, y en las muy graves, al año”. Tal y como hacía el Tercer Convenio Estatal ETT, el Cuarto Convenio también reguló la cancelación de las faltas en los expedientes de los trabajadores, regulando con ello el tiempo máximo que debe transcurrir entre las faltas para poder aplicar sanciones.

2.2.2.4.7. Disposición adicional

“4. Las partes firmantes del presente convenio se obligan a cumplir con el principio de igualdad de oportunidades que desarrolle lo dispuesto en la Ley 39/1999 de 5 de noviembre sobre conciliación de la vida familiar y laboral de los trabajadores, sin que por ello afecte negativamente a las posibilidades de empleo, a las condiciones de trabajo y al acceso a puesto de especial responsabilidad de mujeres y hombres”.

2.2.2.4.8. Disposición adicional segunda

“Entendiendo que no debe producirse discriminación negativa con respecto a la contratación temporal directa, ambas partes consideran innecesaria la existencia de sobre cotizaciones a la Seguridad Social, que gravan las contrataciones de la Empresas de Trabajo Temporal, así como su exclusión de los beneficios legalmente previstos o que se puedan prever con carácter general en materia de contratación y de cotización a la Seguridad Social”.

2.2.2.4.9. RESOLUCIÓN de 11 de abril de 2006, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el Registro y publicación de las tablas salariales del IV Convenio Colectivo de Empresas de Trabajo Temporal

Dado que el Cuarto Convenio Colectivo Estatal de ETT regulaba las condiciones laborales hasta el 31 de diciembre de 2005, y que abría la posibilidad de extender esta regulación un año más, pero no determinaba las actualización de las tablas salariales, la Comisión Paritaria del Convenio con el objeto de aprobar la actualización demandada por el IV Convenio Colectivo del sector, de las tablas salariales para el año 2005, que sirvieran de base para la regularización de los salarios de 2005 y para las actualizaciones posteriores de los trabajadores de estructura, aprobó las citadas tablas salariales, ordenó la inscripción de la citada acta de revisión salarial en el correspondiente Registro de este centro directivo, y dispuso su publicación en el Boletín Oficial del Estado.

2.2.2.5. 1º Convenio Colectivo Autonómico de Catalunya de Empresas de Trabajo Temporal

El hecho diferencial del mercado de trabajo que afirma tener Cataluña hizo que se plantease una negociación para tener un convenio colectivo catalán del sector de las empresas de trabajo temporal. Todo hacía pensar una negociación tranquila y acotada por la aceptación de las partes del marco nacional como lógica referencia, y por el importante avance que supuso la creación de la Comisión Paritaria, firmada el 28 de junio de 1996 por representantes de las patronales Acett y Aettca, las nacionales Geesta y Anett (desaparecida posteriormente y reemplazada por Uett) y los sindicatos Comisiones

Obreras y Unión General de Trabajadores. En paralelo, y antes del día en que se habría de ratificar el convenio catalán, tuvieron lugar una serie de reuniones. A la mesa, representantes sindicales y de la patronal AETTCA (Asociación de Empresas Temporales de Catalunya) habrían establecido las condiciones que, con posterioridad, se habrían traducido en un apoyo mutuo a la hora de la firma del convenio. Al reunirse posteriormente con el resto de patronales para concretar y firmar el acuerdo catalán, las restantes patronales no firmaron porque dicho acuerdo carecía de representatividad numérica y legal, ya que la única patronal dispuesta a estampar su firma era AETTCA que, según las mismas fuentes antes señaladas, no había cumplido con todos los requisitos legales para actuar como agente reconocido. Con ello comenzó la negociación para la firma del Convenio Catalán, que resultó más problemática de lo que podría haberse predicho.

Según Ocupación Total (1997b) “Las grandes compañías de trabajo temporal aseguraban que Cataluña pretendía añadir costes internos”. La patronal UETT agrupaba a una veintena de compañías entre las que destacaban las de mayor volumen (Addeco, Laborman, People, Umano y Flexiplan); por su parte GEESTA concentraba otras 120 sociedades de tamaño mediano y pequeño, siendo sus asociados más importantes Alta Gestión y Manpower; ambas patronales firmaron el convenio estatal y rechazaron el texto catalán, mientras que ATECCA (formada por una veintena de asociaciones locales) se convirtió en la única firmante del convenio, además de UGT y CCOO; por su parte ACETT anunció que apoyaría el texto si existía un consenso global. Las grandes compañías criticaban que el acuerdo para Cataluña introducía conceptos que distorsionaban el convenio estatal: estaban en contra de las primas de producción que cobraban algunos de sus trabajadores, y otros tipos de primas que habían sido planteadas en el convenio catalán, como que los trabajadores temporales cobren las primas correspondientes al puesto que estén cubriendo (por ejemplo un plus por peligrosidad si la actividad lo requiriera); el complemento por enfermedad para el personal interno con un máximo de 60 días era otro de los puntos de desacuerdo que los trabajadores puestos a disposición gocen de un complemento por incapacidad temporal que le permitiera percibir el 90 % del salario, en caso de enfermedad, y el 100 % en caso de accidente; UETT y GEESTA eran contrarias al porcentaje del 75 % de empleados fijos internos al final de los próximos cuatro años, en cambio, las PYMES del sector argumentaban que

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

en otros países europeos la temporalidad se había fijado en el 10 %, porcentaje sensiblemente inferior al previsto en España del 25 %. El convenio catalán estipula que siempre que se abra un nuevo centro de trabajo, la empresa se compromete a llegar al 55 % de la plantilla interna fija durante el primer ejercicio. A partir del cuarto año, llegará al 75 %; Mientras que en el convenio estatal se establecía que en un período de cuatro años los salarios de los trabajadores puestos a disposición de las compañías usuarias debían equiparse con los sueldos del convenio sectorial que correspondiera, en el texto del convenio catalán de las ETT dicha equiparación se iba a realizar tomando como referencia el salario de las empresas usuarias, no el sector.

Estas discrepancias hicieron que se llegaran a redactar dos convenios: tres patronales de ámbito nacional (UETT, GEESTA y ACETT) firmaron un documento, y la catalana AETTCA suscribió otro diferente, firmado el 10 de abril.

Pero no terminó allí la disputa. Las principales patronales nacionales (GEESTA y UETT) iniciaron acciones legales contra los líderes sindicales de UGT y CCOO. Ambos dirigentes habían enviado una carta a todas las ETT catalanas en la que se les comunicaba que, si no se acogían al convenio de la comunidad, no podrían trabajar en Cataluña; *esto es una coacción* se aseguraba en Geesta (Cinco Días, 1997b). CCOO y UGT estaban presionando a grandes empresas para que contratasen sólo a aquellas empresas de trabajo temporal firmantes del convenio catalán (Gimeno, 1997).

Por otra parte había ciertos puntos, con los que no estaban de acuerdo los representantes de la patronal del sector catalán: A la hora de fijar los varemos para definir la representatividad en la negociación se fijaron dos indicadores: que los firmantes representaran como mínimo al 15 % de las empresas y al 50 % de los trabajadores del sector en Cataluña, pudiendo incluirse en el cómputo a las empresas nacionales con delegaciones en el territorio de la Generalitat. Las patronales catalanas no disimularon su malestar por la injerencia de las patronales nacionales, que habrían hecho llegar un documento programático a CCOO y UGT sin habérselos comunicado antes, aún conociendo el hecho diferencial del sector en esta comunidad autónoma. El malestar se sumó al que ya habían expresado cuando recibieron la factura por los gastos de la negociación colectiva nacional⁸⁶ (Ocupación Total, 1997i). En un primer momento la prorrata de los gastos se había simplificado al dividir el importe por el número de

⁸⁶ Se refiere al segundo convenio colectivo nacional de empresas de trabajo temporal.

patronales, enfoque en el que se dio marcha atrás por la negativa de FEDETT a asumir unos gastos en una negociación de la que se había retirado, y por ACETT que entendía que, contando con un sólo representante en la mesa frente a los 12 de GEESTA y los 7 de UETT, el reparto del gasto debería guardar esa proporción. Otro tema que vino a caldear los ánimos fue el pago de más de un millón y medio de pesetas al presidente de la mesa de negociación. Y la guinda la elección, sin habérselos comunicado, de un equipo dirigido por Marcos Peña para realizar el estudio de armonización de contratos, pieza fundamental para desarrollar las tablas salariales hasta el año 2.000, un arduo trabajo que costaría más de 15 millones de pesetas.

Hay que señalar que CC.OO. y UGT apoyaban a las empresas de trabajo temporal firmantes del convenio catalán⁸⁷. Los sindicatos coincidían con Paul Van der Voort, presidente de ATECA, cuando afirmaba que el motivo real para no apoyar el convenio es político, no financiero. No quieren que el control salga de Madrid.

A pesar de las dificultades iniciales se llegó a un texto definitivo para el convenio catalán. En este apartado se van a exponer aquellos aspectos que, por diversos motivos, han sido importantes en el desarrollo del mercado de las Empresas de Trabajo Temporal. Se expondrán, sobre todo, aquellos aspectos que diferencien de manera significativa este convenio colectivo del Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal.

2.2.2.5.1. Ámbito territorial (artículo 2 del Convenio)

“En lo no regulado expresamente en el presente Convenio es Derecho supletorio el Convenio Colectivo Estatal del Sector”. El Convenio Colectivo Autonómico de Catalunya de Empresas De Trabajo Temporal, a pesar de nacer por la reivindicación del hecho diferencial catalán, se remite al convenio colectivo estatal para todo lo no regulado en él.

2.2.2.5.2. Vigencia, denuncia y prórroga (artículo 4 del Convenio)

⁸⁷ Mientras que en el convenio estatal se establecía que en un período de cuatro años los salarios de los trabajadores puestos a disposición de las compañías usuarias debían equiparse con los sueldos del convenio sectorial que correspondiera, en el texto del convenio catalán de las ETT, dicha equiparación se planteaba tomando como referencia el salario de las empresas usuarias, no el sector. Además el convenio catalán, entre otros aspectos, planteaba también que el 75 % de los trabajadores de la estructura interna de las ETT, en un plazo de tres años, tuviera contrato indefinido, y gozase de un complemento por incapacidad temporal que le permitiese percibir el 90% del salario, en caso de enfermedad, y el 100 % en caso de accidente

“1. El presente Convenio tendrá una vigencia desde el 1 de enero de 1997 hasta el 31 de diciembre de 1999, salvo para los efectos del personal *en misión* contenidos en el proceso de convergencia, respecto de los cuales se estará a lo pactado en el capítulo correspondiente al régimen salarial aplicable a este colectivo de trabajadores.

2.2.2.5.3. Modalidades de contratación laboral (artículo 14 del Convenio)

El Artículo 14, apartado 2. Asumió como general el contrato por obra para trabajadores en misión, creando una gran diferencia con el convenio colectivo estatal.

“Artículo 14, apartado 5: Las empresas de trabajo temporal compondrán sus plantillas de personal de estructura con las modalidades de contrato de trabajo y respetando los límites siguientes: Durante el primer año desde la apertura de un centro de trabajo, un mínimo de 55 % del personal de estructura lo será con contratos de duración indefinida, contratos de lanzamiento de nueva actividad y contratos de prácticas. Durante el segundo año desde la apertura un mínimo de 65 %. Durante el tercer año desde la apertura un mínimo de 75 %. A partir del cuarto año el 75 % como mínimo del personal de estructura será de contratación indefinida, habiéndose operado también la conversión en indefinidos de los contratos de prácticas y de lanzamiento de nueva actividad”.

El Convenio Colectivo catalán procuró asegurar estabilidad en la estructura del personal de las empresas de trabajo temporal, aspecto que no había sido regulado por el Convenio Colectivo Estatal, y que supuso una primera regulación de este aspecto. Esta misma idea de obligar a la ETT a tener un determinado personal de estructura se recogió posteriormente en el Artículo 45 del Tercer Convenio Colectivo estatal de ETT y en la reforma de la Ley 29/1999.

2.2.2.5.4. Complementos salariales (artículo 24 del Convenio)

“Artículo 24, apartado c. Plus por trabajo nocturno: Salvo que el trabajo convenido sea nocturno por propia naturaleza, los trabajadores que presten jornada nocturna, en los términos establecidos en el Artículo 32 del presente Convenio, tendrán derecho a percibir un complemento salarial en cuantía equivalente al 25 por 100 del salario base del convenio”. El Primer y Segundo Convenio Colectivo Estatal de ETT no habían

determinado la cuantía del complemento salarial de la nocturnidad. Tampoco se determinó exactamente en el Acta de la Comisión Paritaria del II CONVENIO de ETT de fecha 24.04.98 (en la que se indicaba “la nocturnidad se aplica el 25 % y se sigue el criterio de nuestro convenio colectivo”, pero no se especificaba si el 25 % de incremento se aplicaba sobre el salario hora del trabajador o sobre el salario base por hora del trabajador). En el Primer Convenio Colectivo Autonómico de Catalunya de ETT se determinó exactamente la cuantía del complemento por nocturnidad: el 25 % sobre el salario base del convenio.

2.2.2.5.5. Retribución del personal en misión (artículo 28 del Convenio)

“4.- Las retribuciones salariales correspondientes a los complementos de puesto de trabajo o de turno y sistemas de retribución variable que tengan los trabajadores de la empresa usuaria, también serán de aplicación a los trabajadores *puestos a disposición* si los puestos de trabajo que desempeñan tienen esos complementos en el momento de ocuparlos y tras el período de adaptación en la empresa usuaria, que no superará nunca los 7 días...”. Los complementos de puesto de trabajo o de turno y sistemas de retribución variable no habían sido regulados en los convenios colectivos estatales de ETT, y por tanto no se aplicaban ni siquiera tras el proceso de convergencia.

2.2.2.5.6. Enfermedades, Licencias y Permisos (artículo 34 del Convenio)

“1.1.- Prestaciones complementarias durante la situación legal de incapacidad temporal (IT) por enfermedad común o accidente no laboral. En los casos de IT derivada de enfermedad común o accidente laboral, adecuadamente acreditada, la empresa de ETT abonará al personal incluido en el ámbito de este Convenio, la diferencia del importe entre la indemnización de la Seguridad Social y el 90 % de su salario real desde el día 16 hasta el día 60, los 15 primeros días se complementará hasta el 75 % de su salario real”.

1.2 Prestaciones complementarias durante la situación legal de incapacidad temporal (IT) por enfermedad profesional o accidente laboral. En los casos de IT por enfermedad profesional o accidente laboral para el personal interno o de estructura, la ETT abonará la diferencia de las prestaciones de la Mutua de Accidentes hasta el 100 % del salario real durante los 2 primeros meses, extendiéndose como tal la totalidad de sus emolumentos

percibidos el mes natural anterior, a excepción de las horas extraordinarias y las comisiones. Esta regulación supuso una novedad en el sector de las empresas de trabajo temporal, acercando este convenio a otros convenios colectivos de otros sectores que regulaban las prestaciones complementarias durante situación legal de incapacidad temporal. Supuso una regulación novedosa que incrementaba la protección del trabajador puesto a disposición.

2.2.2.5.7. Prevención de Riesgos Laborales (artículo 42 del Convenio)

Para garantizar la información sobre las características del puesto y posibles riesgos por parte de la empresa usuaria de la ETT “se asegurará que exista un documento firmado / avalado por el Delegado de Prevención que se anexionará al CPD”. Para asegurar la información sobre las características del puesto y posibles riesgos de la ETT a los trabajadores “se entregará el documento anteriormente mencionado antes del inicio del servicio, anexionándolo al Contrato de Trabajo”. Para asegurar la información a los candidatos de las ETT futuros trabajadores puestos a disposición acerca de sus derechos y obligaciones en materia de seguridad y salud se editará un tríptico informativo entregado y explicado por la ETT al trabajador antes del primer servicio.

En la legislación y los convenios colectivos previos se habían determinado las obligaciones de información a los trabajadores respecto de los riesgos laborales y de las medidas de protección y prevención a adoptar contra los mismos, sin embargo no se había regulado la obligación de documentar que esta formación se había entregado efectivamente. El Convenio Catalán pormenoriza un sistema que asegura documentalmente que esta información se ha dado de la empresa usuaria a la empresa de trabajo temporal, y de la empresa de trabajo temporal al trabajador.

“Para garantizar la formación a los trabajadores temporales se establecerán tres niveles: Básico, cultura de prevención, derechos y obligaciones; Formación específica según grupo y nivel profesional; Formación en el puesto de trabajo sobre medidas propias de prevención y protección. Los dos primeros niveles estarían a cargo de la ETT a través de un plan progresivo de implementación y el tercero a cargo de la empresa usuaria”. Esta regulación supuso un intento por formalizar que el trabajador de empresa de trabajo temporal no sólo recibiese información, sino también formación sobre prevención de riesgos laborales. Aunque el Artículo 42 del Primer Convenio Colectivo Autonómico de

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Catalunya de Empresas de Trabajo Temporal supuso la obligación por formalizar y asegurar la formación al trabajador puesto a disposición determinando tres niveles de formación, no describió unos parámetros “de obligado cumplimiento” sobre a quién ni cuándo se debe dar esta formación.

2.2.2.5.8. Seguros de Accidentes (artículo 50 del Convenio)

Ambas partes acordaban que la Comisión Paritaria estudiaría el establecimiento de las pólizas de seguro en la línea de Concertar una línea de seguro individual o colectivo, que cubra los riesgos de fallecimiento o invalidez permanente por accidente, en los grados de absoluta y / o total para la profesión habitual, ocurrido durante la prestación del trabajo, incluyéndose el caso de *in itinere*.

2.2.2.5.9. Disposición adicional segunda

“Una vez finalizado el proceso de convergencia salarial, las partes firmantes manifiestan su voluntad de alcanzar en el sentido de que la retribución salarial de los trabajadores puestos a disposición procedentes de ETT, sea igual o similar a la retribución salarial de los trabajados de las empresas usuarias a trabajos de igual valor”. Con este artículo el Convenio asumió que el proceso de convergencia no crea una situación de igualdad en el aspecto de retribución salarial entre los trabajadores puestos a disposición y los trabajadores de las empresas usuarias. El Primer Convenio Colectivo Autonómico de Catalunya de Empresas de Trabajo Temporal muestra la predisposición de acercar todavía más las retribuciones salariales de estos dos grupos de trabajadores que desempeñan el mismo trabajo.

2.2.2.5.10. Tabla Salarial por Niveles Profesionales

La tabla salarial regulada por el Primer Convenio Colectivo Autonómico de Catalunya de Empresas de Trabajo Temporal es idéntica a la tabla salarial del II Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal, tanto en estructura como en cantidades de retribución según los siete niveles profesionales. Incluso fue igual en las revisiones para los años siguientes: para el personal de estructura en 1998 se calculará

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

aplicando a las tablas vigentes al 31 de diciembre de 1997 el mismo porcentaje experimentado por el Índice de Precios al Consumo más el 0,5 %, en 1999 se calculará aplicando a las tablas vigentes al 31 de diciembre de 1998 el mismo porcentaje experimentado por el Índice de Precios al Consumo más el 0,5 %. Para el personal puesto a disposición en 1998 se calculará aplicando a las tablas vigentes al 31 de diciembre de 1997 el mismo porcentaje experimentado por el Índice de Precios al Consumo, en 1999 se calculará aplicando a las tablas vigentes al 31 de diciembre de 1998 el mismo porcentaje experimentado por el Índice de Precios al Consumo.

2.2.2.5.11. Anexo II: Organismo paritario en el ámbito del sector de las Empresas de Trabajo Temporal en Catalunya

En este anexo se hizo una exposición detallada de las funciones que iba a tener la Comisión Paritaria: información y orientación respecto de las actividades del sector, formativa reguladora, derechos laborales y otros asuntos de interés, análisis y evaluación de la evolución del sector, desarrollo de mecanismos de control de cumplimiento de la normativa legal y convencional, actividad de resolución extrajudicial de conflictos en primera instancia, desarrollo de actividades de formación y velará por la aplicación de la normativa legal que en materia de formación afecta a las ETT, actuaciones de asesoramiento, información y vigilancia de la salud a las ETT y sus trabajadores.

En el II anexo se expuso el documento Información previa a la cumplimentación del CPD en materia de Prevención de Riesgos este documento debe firmarse por la empresa usuaria antes del inicio del servicio y adjuntarse al CPD, con el fin de poder garantizar a todos los trabajadores contratados a través de una ETT un trabajo en las mismas condiciones que los contratados por la usuaria. El Convenio hizo un esfuerzo por determinar de manera concreta la gestión de la información de prevención de riesgos laborales del puesto de trabajo a desarrollar: 1º La ETT se asegurará que exista un documento firmado / avalado por el Delegado de Prevención, que contenga la información sobre las características del puesto y posibles riesgos por parte de la empresa usuaria de la ETT, y que se anexionará al CPD (artículo 42 del Convenio). 2º La ETT entregará el documento anteriormente mencionado antes del inicio del servicio, anexionándolo al Contrato de Trabajo (artículo 42 del Convenio). 3º El Convenio

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Colectivo determina exactamente el modelo del documento anteriormente mencionado (Anexo 2 del Convenio).

2.2.2.6. 2º Convenio Colectivo Autonómico de Catalunya de Empresas de Trabajo Temporal

Este segundo Convenio Colectivo de Catalunya se puede tildar de *continuista* respecto de los principios de diferenciación marcados por el Primer Convenio Colectivo Autonómico de Catalunya de Empresas de Trabajo Temporal. En este desarrollo que se expone a continuación sólo se van a detallar aquellos puntos que diferencian significativamente este 2º Convenio Colectivo de su antecedente.

2.2.2.6.1. Vigencia, denuncia y prórroga (artículo 4 del Convenio)

La vigencia del Convenio fue desde el 1 de enero de 2.000, hasta el 31 de diciembre de 2.001.

2.2.2.6.2. Modalidades de contratación laboral (artículo 14 del Convenio)

Artículo 14. b) Personal en Misión.- 1. El personal en misión para prestar actividad laboral en una empresa usuaria puede ser contratado por tiempo indefinido o mediante relación laboral de carácter temporal en los mismos supuestos y bajo las mismas condiciones y requisitos en que la empresa usuaria podría celebrar un contrato de duración determinada, conforme a lo dispuesto en el Artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores y el R.D. 2720/1998 que lo desarrolla. En el Segundo Convenio Colectivo Autonómico de Catalunya de Empresas de Trabajo Temporal se eliminó la asunción de tener como tipo de contratación *general* para los trabajadores en misión el contrato por obra, que había sido regulado por el Primer Convenio Colectivo Autonómico de Catalunya de Empresas de Trabajo Temporal.

2.2.2.6.3. Prevención de Riesgos Laborales (artículo 42 del Convenio)

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

“Ambas partes acuerdan desarrollar en el ámbito del sector de las ETT la Ley 31/95 de Prevención de Riesgos Laborales y sus reglamentos de desarrollo, mediante los trabajos de una comisión ad hoc que serán incorporados como parte integrante del presente Convenio”. Hubo un acuerdo entre las partes para hacer un desarrollo pormenorizado de la Ley 31/95 de Prevención de Riesgos Laborales en el sector de las empresas de trabajo temporal, dado que había habido partes en la regulación del sector que no se habían regulado; por ejemplo, en el Real Decreto 216/99 no se había desarrollado el Artículo 24 de la Ley 31/95, quedando sin regular la coordinación de las actividades empresariales entre la empresa de trabajo temporal y la empresa usuaria. Sin embargo, este desarrollo pactado no se llevó a cabo.

2.2.2.6.4. ANEXO II. Ficha de información al trabajador puesto a disposición en materia de Prevención de Riesgos Laborales

En la parte final del Anexo 2 del Convenio Colectivo se especificó una ficha de información al trabajador puesto a disposición en materia de Prevención de Riesgos Laborales (Figura 2.4). Lo novedoso de esta *ficha* fue que consiguió unificar criterios y formatos para dar al trabajador la información previa a la puesta a disposición en materia de Prevención de Riesgos. Se debe señalar que es una ficha con información que no había sido reflejada, hasta el momento, en las fichas que tradicionalmente utilizaban las empresas de trabajo temporal (por ejemplo el nombre del *Responsable de Prevención* en la empresa usuaria).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

INFORMACIÓN PREVIA A LA CUMPLIMENTACIÓN DEL CPD EN MATERIA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

Este documento debe firmarse por la empresa usuaria antes del inicio del servicio, y adjuntarse al CPD, con el fin de poder garantizar a todos los trabajadores contratados a través de una ETT un trabajo en las mismas condiciones que los contratados por la usuaria.

Datos de la Empresa Usuaria

Empresa Usuaria:
Responsable del servicio:
Responsable de Prevención:
Delegado/s de Prevención:

Características del Puesto

Cualificación requerida:
Equipos y medidas de protección individual:

¿Precisa vigilancia médica? si no

En caso afirmativo:

antes del inicio del servicio. Tipo de vigilancia:

durante el servicio. Tipo de vigilancia:

finalizado el servicio. Tipo de vigilancia:

¿Precisa formación específica para el puesto? si no

En caso afirmativo determinar la formación necesaria

En _____, a de _____, de _____

Por la Empresa de Trabajo Temporal	Por la Empresa Usuaria	Por el Trabajador	Por el Delegado de Prevención
------------------------------------	------------------------	-------------------	-------------------------------

Una vez firmada por la Usuaria y la ETT, la deberá firmar el trabajador y adjuntarla al Contrato de Trabajo.

Figura 2.4. Ficha información previa a la cumplimentación del CPD en materia de prevención de riesgos laborales.

Fuente: Segundo Convenio Colectivo Autonómico de Catalunya de Empresas de Trabajo Temporal

2.2.2.7. 3º Convenio Colectivo Autonómico de Catalunya de Empresas de Trabajo Temporal

Este Tercer Convenio Colectivo Autonómico de Catalunya de Empresas de Trabajo Temporal se puede considerar continuista respecto de sus antecesores. La cada vez mayor regulación del mercado de las ETT, sumado a la existencia de un convenio colectivo

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

estatal, hizo que el posible margen de maniobra de los convenios colectivos autonómicos se redujese en gran medida.

2.2.2.7.1. Vigencia, denuncia y prórroga (artículo 4 del Convenio)

La vigencia del Convenio fue desde el 1 de enero de 2.002 hasta el 31 de diciembre de 2.002, entendiéndose prorrogado de año en año si no mediara denuncia expresa de cualquiera de las partes.

2.2.2.7.2. Modalidades de contratación laboral (artículo 14 del Convenio)

“Las ETT compondrán sus plantillas de personal de estructura con las modalidades de contrato de trabajo legalmente establecidas respetando los límites siguientes: el 60% como mínimo del personal de estructura será de contratación indefinida”. El Tercer Convenio Colectivo Autonómico de Catalunya de Empresas de Trabajo Temporal mantuvo la regulación de poder realizar la contratación laboral para el personal en misión en los mismos supuestos y bajo las mismas condiciones y requisitos en que la empresa usuaria podría celebrar un contrato de duración determinada, conforme a lo dispuesto en el Artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores y el R.D. 2720/1998 que lo desarrolló.

2.2.2.7.3. Prevención de Riesgos Laborales (artículo 43 del Convenio)

Al igual que en su predecesor el Segundo Convenio Colectivo Autonómico de Catalunya de ETT hubo un acuerdo entre las partes para hacer un desarrollo pormenorizado de la Ley 31/95 de Prevención de Riesgos Laborales y sus reglamentos de desarrollo, mediante los trabajos de un comisión ad hoc que serían incorporados como parte integrante de este convenio colectivo.

2.2.2.7.4. Normalización lingüística (artículo 52 del Convenio)

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Al igual que su predecesor, el Segundo CC Autonómico de Catalunya de ETT, priorizó la lengua catalana en los anuncios y comunicaciones internas de las ETT “Se procurará que en todas las empresas y centros de trabajo, los anuncios al personal y comunicaciones internas sean redactados en catalán. No obstante lo anterior, si es necesario para la correcta comprensión de los trabajadores afectados, se redactará también en castellano”.

2.2.2.8. 4º Convenio Colectivo Autonómico de Catalunya de Empresas de Trabajo Temporal

El Tercer Convenio Colectivo Autonómico de Catalunya de Empresas de Trabajo Temporal es *continuista* respecto de sus antecesores, con lo que sólo es relevante exponer su vigencia y el acuerdo de *colaboración eficaz* contra las cláusulas limitativas o prohibitivas de contratación de los servicios de ETT en otros convenios colectivos.

2.2.2.8.1. Vigencia, denuncia y prórroga (artículo 4 del Convenio)

“1. El presente Convenio tendrá una vigencia desde el 1 de enero de 2003 hasta el 31 de diciembre de 2005. 2. No obstante, el presente Convenio se entenderá prorrogado de año en año si no mediara denuncia expresa por escrito de cualquiera de las partes, efectuada con una antelación mínima de dos meses anteriores al término de su vigencia inicial o de cualquiera de sus prórrogas anuales”.

2.2.2.8.2. Cláusulas limitativas o prohibitivas (artículo 10 del Convenio)

“Las organizaciones sindicales firmantes del presente convenio se comprometen a colaborar eficazmente para evitar que se incluyan, en los convenios colectivos de toda índole que se negocien, cláusulas que limiten, obstaculicen, prohíban o excluyan, ya sea

directa o indirectamente, la contratación de los servicios de empresas de trabajo temporal por parte de las empresas sometidas a dichos convenios”.

2.2.2.9. Convenios *de Empresa* de Empresas de Trabajo Temporal

El Artículo 11 (Derechos de los Trabajadores) de la Ley 14/1994 de 1 de junio, abrió la posibilidad de retribuir a los trabajadores puestos a disposición por un convenio colectivo de empresas de trabajo temporal “A ser remunerado, según el puesto de trabajo a desarrollar, de conformidad con lo que se establezca en el convenio colectivo aplicable a las empresas de trabajo temporal o, en su defecto, en el convenio colectivo correspondiente a la empresa usuaria”. Este artículo posibilitó que las ETT ganasen competitividad en el precio de sus servicios a sus empresas clientes siempre y cuando tuviesen un convenio colectivo de inferior retribución que el de sus empresas clientes (a menor coste salarial, menor precio de sus tarifas); a su vez esta posibilidad creaba una situación de inequidad entre los trabajadores de la ETT y los trabajadores que pudieran estar desempeñando en la empresa usuaria, porque, desempeñando un mismo trabajo, podían ser retribuidos según convenios colectivos de aplicación distintos y, por tanto, condiciones de contratación diferentes. Las ETT dinamizaron y aceleraron la firma de convenios colectivos de empresa, muy especialmente en los primeros años de legalización del sector. Los convenios colectivos que se firmaron regularon condiciones laborales que podían ser competitivas para las ETT, pero poco ventajosas para los trabajadores puestos a disposición: niveles retributivos bajos, posibilidad de extinciones anticipadas de la relación laboral, condiciones bajas de compensación de las horas extra y nocturnas, liberalización de la movilidad funcional...

A continuación se exponen artículos de aquellos convenios colectivos *de empresa* ETT que resultaron significativos en la regulación del sector, ya sea por la importancia de las ETT que los firmaron o bien sea por determinadas características de su articulado.

2.2.2.9.1. Primer Convenio Colectivo de Trabajo Adia Intergrupp Empresa de Trabajo Temporal, S.A.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

El Primer Convenio Colectivo de Trabajo Adia Intergrupp fue publicado en el BOE 207 del martes 30 de agosto de 1994, en la Resolución de 9 de agosto de 1994, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispuso la inscripción en el Registro y publicación del texto del Convenio Colectivo Adia Intergrup Empresa de Trabajo Temporal, Sociedad Anónima. Este Convenio Colectivo precedió a todos los convenios colectivos del sector de empresas de trabajo temporal. Su estructura y filosofía fue muy similar al I Convenio Colectivo Estatal de ETT (determina grupos profesionales en lugar de categorías laborales, por ejemplo). En el presente apartado sólo se van a exponer aquellos aspectos que lo diferenciaron sustancialmente del Primer Convenio Colectivo Estatal de ETT.

2.2.2.9.1.1. Ámbito territorial (artículo 2 del Convenio)

“Las normas de este Convenio serán de aplicación en todos los centros de trabajo que la empresa tiene en la actualidad, y que pueda establecer en el futuro en el territorio español”.

2.2.2.9.1.2. Ámbito temporal (artículo 4 del Convenio)

“... entrará en vigor al día siguiente de su firma, sea cual fuere la fecha de publicación en el Boletín Oficial del Estado”. La vigencia de ese Convenio fue de un año contado a partir del día 1 de julio de 1994 al 30 de junio de 1995.

2.2.2.9.1.3. Contratación en la empresa (artículo 12 del Convenio)

“El contrato quedará resuelto por las siguientes causas: 1. Cuando se finalice la obra o servicio. 2. Cuando el cliente resuelva el contrato de puesta a disposición, cualquiera que sea la causa. 3. Cuando el contrato de puesta a disposición se resuelva parcialmente por el cliente, producirá automáticamente una extinción equivalente de los contratos de trabajo adscritos al servicio.

Este artículo liberalizó totalmente la relación laboral entre el trabajador puesto a disposición y la ETT: con tan sólo que la empresa usuaria resolviese el contrato de puesta a disposición *cualquiera que sea su causa* la relación laboral quedaba resuelta. En

posteriores convenios colectivos se reguló de manera *más formal* la resolución de la contratación laboral de los trabajadores de empresa de trabajo temporal, dado que *cualquiera que sea la causa* supuso una liberalización máxima.

2.2.2.9.1.4. Clasificación profesional (artículo 17 del Convenio)

“Los trabajadores afectados por el presente convenio, en atención a las funciones que desarrollen y de acuerdo con las definiciones que se especifican en el artículo siguiente, serán clasificados en grupos profesionales”.

El Primer Convenio Colectivo de Trabajo Adia Intergrupp introdujo el concepto de clasificación según grupos profesionales. Esta clasificación originó un problema: la asignación de unas determinadas tareas a un determinado grupo profesional era hasta cierto punto *interpretable*. El Convenio Colectivo hablaba de actividades equiparables para definir las actividades que hay dentro de cada uno de los grupos profesionales del mismo, con ello se abrió la puerta a la interpretación sobre *a qué grupo* se asignaba una determinada actividad. Se debe señalar que esta interpretación se moverá siempre dentro de los límites de las variables de referencia para cada grupo profesional: la asignación a un determinado grupo profesional podría ser *interpretable* con grupos profesionales próximos en la definición de las variables que lo determinaron, pero nunca con un grupo profesional *alejado* de estas definiciones.

2.2.2.9.1.5. Definición de los grupos profesionales (artículo 18 del Convenio)

Los conceptos que determinaron la pertenencia a un determinado grupo profesional fueron cinco: iniciativa y autonomía, conocimientos, complejidad, responsabilidad y mando.

Con la combinación de estos cinco conceptos el Convenio Colectivo determinó 9 grupos profesionales, de los cuales el Grupo Profesional 0 estaba referido a los trabajadores que organizan, dirigen y coordinan las diversas actividades propias del desenvolvimiento de la empresa. El resto de los grupos profesionales (del 1 al 8) quedaron definidos al ir ganando en complejidad y mayor valor de los cinco conceptos que determinaban los grupos profesionales del convenio colectivo.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

2.2.2.9.1.6. Estructura salarial (artículo 19 del Convenio)

El convenio definió la estructura salarial partiendo del concepto del salario base, y determinó la tabla salarial (Anexo 1 del Convenio) con el salario base.

El Convenio determinó que habría gratificaciones extraordinarias de navidad, julio, septiembre, marzo (esta última será de una paga y media), exponiendo que “El personal al servicio de la empresa percibirá cuatro pagas y media que se devengarán prorrateadas mensualmente a lo largo del contrato. El importe de cada una de estas gratificaciones será el del salario base consignado en el anexo salarial adjunto”. Hay que señalar que el Convenio Colectivo no determinó los incrementos salariales para los casos de horas extraordinarias y nocturnidad, ni siquiera mencionó estos dos conceptos en ningún artículo del convenio.

2.2.2.9.1.7. Anexo salarial

Tabla salarial para el período de 1 de julio de 1994 a 30 de junio de 1995
(16,5 pagas)

Grupo 1	965.388 pesetas
Grupo 2	1.005.388 pesetas
Grupo 3	1.154.654 pesetas
Grupo 4	1.268.095 pesetas
Grupo 5	1.441.709 pesetas
Grupo 6	1.648.110 pesetas
Grupo 7	1.708.195 pesetas
Grupo 8	1.964.425 pesetas
personal contratado de dieciséis años	714.203 pesetas
personal contratado de diecisiete años	733.067 pesetas

Tabla 2.49: Tabla salarial para el período de 1 de julio de 1994 a 30 de junio de 1995.

Fuente: Primer Convenio Colectivo de Trabajo Adia Intergrupp

2.2.2.9.2. Primer Convenio Colectivo de ámbito Estatal para la empresa Manpower Team, Empresa de Trabajo Temporal, Sociedad Anónima

El Primer Convenio Colectivo de ámbito Estatal para la empresa Manpower Team Convenio fue publicado en el BOE 261 del martes 1 de noviembre de 1994. En este

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

apartado sólo se van a exponer aquellos aspectos que hayan aportado alguna novedad al mercado de las empresas de trabajo temporal, o bien que lo diferencien sustancialmente de los otros convenios colectivos del sector de empresas de trabajo temporal.

2.2.2.9.2.1. Ámbito geográfico (artículo 3 del Convenio)

“El presente convenio será de aplicación en todo el territorio del Estado español”.

2.2.2.9.2.2. Vigencia (artículo 4 del Convenio)

“El presente Convenio Colectivo entrará en vigor el día siguiente de su firma, con una duración desde el 1 de enero de 1994 hasta el 31 de diciembre de 1995”.

2.2.2.9.2.3. Horas extraordinarias (artículo 25 del Convenio)

“2. El valor de la hora extraordinaria será el mismo que el de la hora ordinaria, pudiendo la empresa optar por la sustitución del pago por descanso dentro de los cuatro meses siguientes a su realización”. Sorprende que el Primer Convenio Colectivo de ámbito Estatal para la empresa Manpower Team Convenio regulase que la hora extraordinaria fuera retribuida igual que la hora ordinaria. Cabe recordar que en la retribución de la hora ordinaria están prorrateada la parte proporcional de pagas extraordinarias y la parte proporcional de vacaciones; y que por tanto la retribución percibida por la hora extraordinaria podría ser inferior a la de la hora ordinaria, al no tener incluidas en la misma la parte proporcional de vacaciones y de pagas extraordinarias.

2.2.2.9.2.4. Jornada nocturna (artículo 26 del Convenio)

“3. Las horas de trabajo nocturno tendrán un recargo del 25 por 100 sobre el valor de la hora ordinaria...”. En convenios colectivos posteriores también se va a determinar un valor de incremento del 25 %, y como ocurre en este convenio colectivo no se ha

especificado si este incremento del 25 % se debía aplicar sobre el salario hora del trabajador o sobre el salario base por hora del trabajador.

2.2.2.9.2.5. Incorporación de los trabajadores a las plantillas de las empresas usuarias (artículo 31 del Convenio)

“En el caso de que el trabajador hubiere formalizado pacto de permanencia, la empresa tendrá derecho a reclamarle una indemnización por daños y perjuicios, si se incorporase a plantilla de la empresa usuaria. Dicha indemnización será como mínimo la correspondiente al plazo de permanencia incumplido”

Sorprende esta determinación de pacto de permanencia, dado que no relaciona el pacto de permanencia a un desembolso en formación por parte de la ETT, sino que limita el pase del trabajador a la plantilla de la empresa usuaria sin relacionarlo con una inversión por parte de la ETT. En futuros Convenios Colectivos el pacto de permanencia, en caso de regularse, será relacionará a una acción formativa por parte de la ETT.

2.2.2.9.2.6. Asimilación de las actuales categorías laborales profesionales a los nuevos niveles de calificación (artículo 34 del Convenio)

“1. A fin de facilitar la clasificación de los trabajadores en los nuevos niveles de calificación definidos en el anexo del presente Convenio, la Comisión Paritaria procederá, dentro del plazo de un año a partir de la entrada en vigor de esta norma, a elaborar un catálogo de asimilación de las actuales categorías profesionales que ostenten tales trabajadores con dichos niveles, así como a definir la equivalencia entre niveles a los efectos de lo prevenido en el Artículo 39 del Estatuto de los Trabajadores”.

Este Convenio determinó grupos profesionales, y por tanto se generaron los problemas que origina la clasificación profesional en estos grupos: ¿Cómo se van a asimilar las *actuales categorías profesionales* con los niveles, si no todos los convenios colectivos tienen niveles de grupos profesionales, y los que los tienen no tienen porque ser necesariamente 8 niveles (como en este Convenio)? ¿Cómo se puede determinar que un peón de una determinada cadena de montaje necesita, por ejemplo, una Formación Profesional I, una Formación Profesional II, el Graduado Escolar, o la Formación

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Elemental?, y si no se puede determinar con exactitud ¿Dónde está la objetividad para asignarlo a uno u otro nivel?.

El Convenio determinó la tabla salarial para el año 1994 según ocho grupos profesionales, más otras retribuciones para los trabajadores de más de dieciséis años y para los trabajadores de más de diecisiete años, pero no llegó a elaborarse el mencionado catálogo de asimilación de las categorías profesionales.

2.2.2.9.3. Convenio Colectivo de Trabajo de ECCO TT, Sociedad Anónima, Empresa de Trabajo Temporal

El Convenio Colectivo de Trabajo de ECCO TT, Sociedad Anónima, Empresa de Trabajo Temporal está publicado en el Boletín Oficial del Estado nº 264, del viernes 4 de noviembre de 1994, Resolución de 19 de octubre de 1994, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el Registro y publicación del Convenio Colectivo de ECCO TT, Sociedad Anónima, Empresa de Trabajo Temporal. En la exposición de este Convenio Colectivo se van a señalar sólo aquellos puntos que lo diferencien o, de alguna manera, resulten significativos en el sector de las empresas de trabajo temporal.

2.2.2.9.3.1. Ámbito personal, territorial y temporal (artículo 1 del convenio)

Segundo: Ámbito territorial.- El presente Convenio es de aplicación en todo el ámbito territorial español. Tercero: Ámbito temporal.- El presente Convenio tiene vigencia desde el 23 de julio de 1994. Su duración se prolonga hasta el 31 de diciembre de 1996.

2.2.2.9.3.2. Forma y duración del contrato (artículo 2 del convenio)

“2. La duración de los contratos temporales de puesta a disposición será la determinada en el Artículo 7 de la Ley 14/1994, de 1 de junio. No obstante ello, si a tenor de lo dispuesto en los apartados b) y d) del Artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores, las empresas usuarias pudieran modificar dichos límites, ECCO podrá concertar la

duración de los correspondientes contratos en función de la legislación o Convenio que afecte a aquellos”.

Con este artículo el Convenio Colectivo quiso aplicar los límites de la duración de la contratación temporal que están determinados en los convenios colectivos de las empresas usuarias. Así, si una empresa usuaria tuviera determinado que podía hacer contratos *por acumulación de tareas* con una duración de 12 meses dentro de un período de 18 meses, ECCO TT, S.A., ETT, podría asumir la misma duración en sus trabajadores puestos a disposición de esa empresa.

Se debe señalar la Sentencia 3/06/1996 de la Sala de lo Social del Tribunal Supremo (recurso de casación 3065/1995 de ECCO contra la Sentencia de 21/06/1995 de la Audiencia Nacional): ELA-STV impugnaron el CC de ECCO porque existe una cláusula de modificación de límites temporales de contratación... si a tenor de lo dispuesto... las usuarias pudieran modificar dichos límites, ECCO podrá concertar la duración de los contratos en función de la legislación o Convenio de afecte a éstos. La sentencia dictó que se desestima el artículo del Convenio Colectivo de ECCO.

2.2.2.9.3.3. Facultades y obligaciones de la empresa (artículo 5 del convenio)

“Tercero: Garantías del trabajador temporal. 2. Rescisión indebida del contrato de puesta a disposición, por la empresa usuaria; ECCO TT, Sociedad Anónima, Empresa de Trabajo Temporal acordará en los contratos de puesta a disposición suscritos con las empresas usuarias las consecuencias de una rescisión del mismo por causa no imputable a ECCO o a sus trabajadores, estableciéndose las indemnizaciones correspondientes para éste”.

Este artículo mostró la voluntad del convenio de no crear una *liberalización total* de las relaciones laborales en su aplicación (como sí sucedió en otros convenios de empresas de trabajo temporal). Dos son las razones: 1/ en el Contrato de Puesta a Disposición se debían exponer las consecuencias de la rescisión de la contratación por petición de la empresa usuaria. Con ello se mostraba a la empresa usuaria que esta no es una práctica correcta y además le informaba de las indemnizaciones a las que va a tener que hacer frente. 2/ Por otra parte se consigue fijar la necesidad de una indemnización

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

para el trabajador en aquellos casos en que la resolución de la contratación sea por causa no imputable a ECCO o a sus trabajadores.

“Segundo: Formación. Los trabajadores de ECCO que voluntariamente rescindieren su contrato de trabajo antes de la duración estipulada, quedarán obligados al desembolso de las cantidades invertidas por la empresa en su formación”. Como en otros convenios colectivos de empresas de trabajo temporal, se reguló un *sorprendente* pacto de permanencia, aunque este convenio colectivo lo relacionó con la inversión del trabajador puesto a disposición en su formación.

2.2.2.9.3.4. Clasificación profesional (artículo 7)

“Primero: Dada la diversidad de funciones a desarrollar por los trabajadores puestos a disposición por ECCO en las empresas usuarias, aquéllas quedarán escalonadas en 10 grupos, los cuales se corresponden con los Grupos de Cotización a la Seguridad Social. El grupo será integrado, en función del conjunto de titulaciones, aptitudes y capacidades profesionales y, especialmente, del contenido general de la prestación de los trabajadores. En función de la experiencia de ECCO y del estudio de las profesiones más solicitadas para realizar trabajo temporal, ambas partes acuerdan una primera agrupación de categorías dentro de los grupos antedichos, de acuerdo con la descripción que se realiza en el anexo 1”. El Convenio Colectivo de Trabajo de ECCO TT

El Convenio Colectivo de Trabajo de ECCO TT realizó un intento por restar subjetividad a la clasificación *exclusivamente por grupos profesionales* que se solía dar en los convenios del sector de empresas de trabajo temporal: por un lado definió 10 grupos haciéndolos correspondientes con los Grupos de Cotización a la Seguridad Social, y por otro lado se realizó una agrupación de categorías laborales en la definición de los grupos profesionales del Convenio Colectivo (por ejemplo, el Grupo profesional 7 tuvo como ejemplo de categoría laboral *Auxiliar administrativo, Auxiliar administrativo bilingüe, Oficial administrativo de Primera, Oficial administrativo de Segunda*, y su salario fue de 1.005.000 pesetas anuales).

A pesar de este intento de regulación el sistema de clasificación seguía teniendo gran parte de subjetividad y, por tanto, el convenio dio un papel de interpretación de funciones y categorías profesionales a la comisión paritaria “Ambas partes convienen que

la comisión paritaria determinará las nuevas incorporaciones de funciones a cada categoría profesional, tomando como criterios orientadores, pero no vinculantes, aquellos que determinaron las clasificaciones profesionales existentes, en las distintas ramas de actividad. A dichos efectos, se formarán grupos de categoría profesional equivalentes teniendo en cuenta lo previsto en el Artículo 22 del Estatuto de los Trabajadores”.

2.2.2.9.3.5. Horas extraordinarias, festivas y nocturnas (artículo 19)

“Dentro de los límites previstos por el Estatuto de los Trabajadores, las horas extraordinarias, festivas y nocturnas realizadas por los trabajadores de ECCO, serán retribuidas como las horas ordinarias de trabajo efectivo. Sin embargo, la Dirección de ECCO, teniendo en cuenta las necesidades de las empresas usuarias, podrá compensar con descansos y dentro de los cuatro meses siguientes a su realización, las horas extraordinarias realizadas por los trabajadores”. Sorprende mucho un artículo de un convenio colectivo en el que se exponga que las horas extraordinarias, festivas y nocturnas serán retribuidas como las horas ordinarias de trabajo efectivo, a pesar que, como se ha expuesto anteriormente, la hora ordinaria tenga prorrateadas las pagas extraordinarias y las vacaciones.

2.2.2.9.3.6. Seguridad e higiene (artículo 28)

“El que por ECCO TT, Sociedad Anónima, Empresa de Trabajo Temporal”, se presten ocasionalmente, a petición de la empresa usuaria, medidas de seguridad e higiene en el trabajo, no supondrá bajo ningún concepto, que se esté sustituyendo a la empresa usuaria en las responsabilidades anteriormente descritas. Una práctica común de las empresas usuarias ha sido pedir que determinados equipos de protección individual sean facilitados a los trabajadores por la empresa de trabajo temporal. Esta práctica nunca puede sustraer a la empresa usuaria de su responsabilidad en la seguridad e higiene de los trabajadores de empresas de trabajo temporal que desempeñan su trabajo puestos a disposición. Este artículo del Convenio Colectivo de Trabajo de ECCO TT *recordó* que la ETT nunca puede sustituir a la empresa usuaria de sus responsabilidades en materia de seguridad e higiene en el trabajo.

2.2.2.9.4. Primer Convenio Colectivo de People Justo a Tiempo Empresa de Trabajo Temporal, Sociedad Anónima

El Primer Convenio Colectivo de People Justo a Tiempo ETT fue publicado en el BOE 533 del jueves 5 de enero de 1995: Resolución de 14 de diciembre de 1994, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el Registro y publicación del Convenio Colectivo de la empresa People Justo a Tiempo ETT, Sociedad Anónima.

2.2.2.9.4.1. Ámbito temporal (artículo 3 del Convenio)

“El presente Convenio entrará en vigor el día siguiente de su firma, pactándose su duración hasta el 31 de diciembre de 1997. A efectos salariales, todos los años, en enero, a partir de 1995, los salarios base de este Convenio serán revisados de acuerdo al 80 por 100 de la inflación prevista por el Gobierno y publicada en los Presupuestos Generales del Estado”.

El convenio reguló que *se pueda asumir* una pérdida temporal del poder adquisitivo de los trabajadores de las empresas de trabajo temporal al realizar revisiones de acuerdo al 80 % de la inflación prevista. En este caso es el trabajador el que asumió el riesgo de la posible deficiente previsión de la inflación prevista por el gobierno, asunción que tenía su máximo exponente en aquellos trabajadores que finalizasen sus contratos antes de publicación oficial del IPC, que ya habrían finalizado su relación laboral a la fecha de la citada publicación.

2.2.2.9.4.2. Forma del contrato y su duración (artículo 6 del Convenio)

“El contrato de trabajo de los trabajadores puestos a disposición quedará resuelto por las siguientes causas: 1. Cuando se finalice la obra o servicios contratados. 2. Cuando el cliente resuelva el contrato de puesta a disposición, cualquiera que sea la causa. 3. Cuando el contrato de puesta a disposición se resuelva parcialmente por el cliente se producirá automáticamente una extinción equivalente de los contratos de trabajo

adscritos al servicio”. Como en otros convenios colectivos de ETT se crea un artículo de máxima liberalización de la relación laboral entre el trabajador y la ETT: cuando el cliente resuelva el contrato de puesta a disposición, cualquiera que sea la causa, el contrato de trabajo quedaría resuelto.

“La duración de los contratos de puesta a disposición será la determinada en el Artículo 7 de la Ley 14/1994. No obstante, si a tenor de lo dispuesto en el Artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores, las empresas usuarias pudieran modificar dichos límites, *People* concertará la duración de los correspondientes contratos en función de la legislación o Convenio que afecte a los mismos”. Este artículo se refiere, sobretodo, a la ampliación del límite de 6 meses para los contratos por Acumulación de tareas o exceso de pedidos: si la empresa usuaria pudiera hacer contrataciones de mayor tiempo, *People* ETT se acogería a esa ampliación; sin embargo esta posibilidad fue negada por la Sentencia 3/06/1996 de la Sala de lo Social del Tribunal Supremo por la que se desestimó el artículo 2 del Convenio Colectivo de ECCO ETT que permitía la modificación de límites temporales de contratación si el convenio colectivo de la empresa usuaria permitiese modificar dichos límites.

2.2.2.9.4.3. Obligaciones de los trabajadores puestos a disposición (artículo 10 del Convenio)

“Segundo.- Movilidad funcional y geográfica. Modificación de condiciones sustanciales de trabajo. Dentro de los deberes de lealtad y colaboración que corresponden a los trabajadores puestos a disposición de *People*, y dada la especial naturaleza de sus funciones, tendrán especial relevancia: c) La aceptación de modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo que decida la empresa usuaria, siempre que se den las condiciones establecidas legalmente para ello, no menoscaben la dignidad, la formación y el total de retribuciones de los trabajadores, y que no se mantengan por un tiempo máximo de hasta seis meses. Al cabo de dicho tiempo, si subsisten las circunstancias, *People* podrá renegociar con la empresa usuaria el contrato de puesta a disposición”.

Este artículo abrió la puerta a la movilidad funcional casi de cualquier tipo para los trabajadores de las ETT, siempre que *no se menoscabasen* la dignidad, la formación y el total de retribuciones de los trabajadores. Este artículo debería haberse planteado si para

desempeñar esas nuevas funciones fuera necesaria formación adicional para el trabajador, o si se debería a informar al trabajador de los riesgos laborales de esas nuevas funciones, o si la empresa usuaria estaba suficientemente cualificada para determinar si un determinado trabajador tenía las competencias y conocimientos necesarios para desempeñar esas funciones sin perder la necesaria *idoneidad al puesto de trabajo*. En definitiva, este artículo liberalizó de una forma importante la movilidad funcional de los trabajadores puestos a disposición sin tener en cuenta limitaciones que deben observarse antes de poder cambiar de funciones a un determinado trabajador.

2.2.2.9.4.4. Horas extraordinarias, nocturnas y festivas (artículo 16 del Convenio)

“El valor de la hora extraordinaria será el mismo que el de la hora ordinaria. Dada la especial característica de la actividad de la empresa todo trabajador de People vendrá obligado a la realización de, por lo menos, cuarenta horas extraordinarias al año, siempre y cuando la empresa se lo requiera”.

El presente artículo volvió a regular que la hora extraordinaria tenía una retribución igual a la hora ordinaria, tal y como había sucedido en algunos de los convenios de ETT en estos comienzos de su regulación, obligando además a la realización de 40 horas extraordinaria al año.

“El trabajo nocturno, que es el realizado entre las veintidós y las seis horas, no se verá sobrecompensado por este motivo, así como tampoco el realizado en días festivos. A criterio de la dirección de la empresa podrán ser compensados por descanso”. Este es el primer convenio que abiertamente expresó que el trabajo nocturno no iba a ser sobrecompensado (los anteriores no lo mencionaban, o determinaban el plus que suponía el trabajo nocturno).

2.2.2.9.4.5. Comisión Paritaria (artículo 24 del Convenio)

“Dicha Comisión será el órgano arbitral de cualquier reclamación o conflicto surgido entre las partes, realizando funciones de interpretación, mediación y arbitraje. Los acuerdos logrados por ella se considerarán como laudos arbitrales, sólo recurribles en el caso de que no se hubiesen observado en el desarrollo de su actuación, requisitos y

formalidades que hayan causado indefensión a una de las partes o cuando el laudo hubiese versado sobre puntos no sometidos a su declaración. El laudo emitido será de obligado cumplimiento para las partes”. El Primer Convenio Colectivo de People Justo a Tiempo ETT fue el convenio colectivo de ETT que más importancia dio a la Comisión Paritaria.

2.2.2.9.4.6. Asimilación de las actuales categorías profesionales a los nuevos niveles de valoración (artículo 25 del Convenio)

“Dichos niveles de valoración estarán permanentemente abiertos para incluir nuevos puestos de trabajo, teniendo carácter enunciativo y no taxativo. La asimilación inicial de tareas demandadas a niveles y grupos de trabajo corresponderá inicialmente a la dirección de *People*, pero su inclusión definitiva en el nivel de valoración habrá de decidirla la Comisión Paritaria de este Convenio”. El Primer Convenio Colectivo de People Justo a Tiempo ETT determinó cinco niveles profesionales y dentro de cada uno de ellos se determinó una serie de categorías profesionales. Este sistema de clasificación originó el siguiente problema: no existía forma de determinar objetivamente a qué nivel de convenio, y por tanto qué retribución se debía abonar, pertenecían una serie de funciones en una empresa usuaria. Por ejemplo a unas mismas funciones de una cadena de montaje podían corresponder las siguientes categorías: Operario de fábrica, Ayudante Profesional de Oficios o Procesador de Producción, siendo que estas tres categorías correspondían a tres niveles distintos de Convenio. Mientras en la empresa usuaria el personal estuviera contratado con una categoría profesional que no estuviera en el convenio (por ejemplo *Peón Industrial*), la ETT tenía cierta libertad de interpretar en qué nivel del convenio situaba un determinado puesto contratado.

2.2.2.9.5. Convenio Colectivo de Administración, Gestión, Información y Organización, Empresa de Trabajo Temporal AGIO TT, S.A.

El Convenio Colectivo de AGIO ETT fue publicado en el BOE 27 del miércoles 1 de febrero de 1995: resolución de 18 de enero de 1995, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el Registro y publicación del Convenio

Colectivo de la empresa Administración, Gestión, Información y Organización, Empresa de Trabajo Temporal AGIO TT, S.A.

El Convenio Colectivo de AGIO ETT no tenía ninguna cláusula que hiciera referencia a la extinción anticipada de la contratación laboral por la finalización de la acumulación de tareas (para aquellos contratos de acumulación de tareas). En referencia a esta ausencia se puede mencionar la Sentencia 23/06/98 del Tribunal Superior de Justicia de Castilla-La Mancha, Sala de lo Social, que determinó despido improcedente a una contratación extinguida anticipadamente *por acumulación de tareas* siendo Agio la empresa de trabajo temporal y Comercial de Transporte J. Santos S.A. la empresa usuaria en el CC propio de Agio TT no hay cláusula equiparable al Artículo 41.1 del CC nacional ETT (extinción anticipada).

2.2.2.9.5.1. Ámbito funcional (artículo 1 del Convenio)

El Convenio Colectivo definió tres regímenes de trabajadores: trabajadores estructurales, trabajadores fijos delegados y trabajadores delegados. Sorprende que denomine a los trabajadores *en misión*, o trabajadores *puestos a disposición* como trabajadores *delegados*, dado que es un término que no había sido utilizado hasta el momento. Otro aspecto que diferencia este Convenio de otros, es el interés por definir la categoría de los trabajadores que son contratados para ser puestos a disposición, pero su contratación no obedece a un único contrato de puesta a disposición “b) Trabajadores fijos delegados”: son trabajadores contratados fundamentalmente para ser delegados, pero que por acuerdo mutuo la duración de su contrato de trabajo no está relacionada directa o indirectamente a un contrato de *puesta a disposición*.

2.2.2.9.5.2. Vigencia (artículo 4 del Convenio)

“4.1 El Convenio entrará en vigor el 1 de enero de 1995, pactándose una duración hasta el 31 de diciembre de 1999”.

2.2.2.9.5.3. Movilidad funcional (artículo 14 del Convenio)

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

“14.1... la dirección de la empresa usuaria podrá encomendar al trabajador a su servicio funciones no correspondientes a su grupo de funciones, cuando concurren razones técnicas u organizativas que lo justifiquen y por el tiempo imprescindible para su atención. 14.2 Para los trabajadores estructurales y fijos delegados la movilidad funcional queda garantizada en función de las necesidades coyunturales de la empresa”.

A pesar que en varios de los convenios “de empresa” de las empresas de trabajo temporal se dieron artículos que flexibilizaron la movilidad funcional (en el presente convenio para los trabajadores estructurales y fijos delegados), no se puede menos que señalar que si la empresa usuaria asignase otras funciones a las inicialmente previstas al trabajador de la ETT se creaban dos problemas: 1º ¿Cómo puede, en el caso de nueva asignación de funciones, la ETT asegurar la idoneidad del trabajador puesto a disposición respecto de las nuevas funciones que le han sido asignadas?. 2º- ¿Qué formación e información de riesgos laborales recibirá el trabajador puesto a disposición respecto de las nuevas funciones que le han sido asignadas?.

2.2.2.9.5.4. Horas extraordinarias (artículo 16 del Convenio)

“16.2 El valor de la hora extraordinaria será el mismo que el de la hora ordinaria”.

2.2.2.9.5.5. Salario Base del Convenio (artículo 21 del Convenio)

“21.1 El salario base del Convenio es la parte de la retribución abonada a los trabajadores según su grupo funcional. 21.2 Su cuantía es el resultado de multiplicar el salario referencial por el coeficiente atribuido a su grupo funcional, dividiendo el resultado por la unidad de tiempo que define el régimen de la empresa”. La cuantía del salario base se determinó multiplicando el salario mínimo interprofesional por unos coeficientes según el grupo funcional (de los cinco existentes) al que se estuvieran refiriendo. Esta fue una manera diferente (respecto de los otros convenios colectivos de empresas de trabajo temporal) de determinar el salario base⁸⁸.

2.2.2.9.5.6. Plus por trabajo nocturno (artículo 24 del Convenio)

⁸⁸ Véase la explicación en salario de referencia ANEXO II.

“Los trabajadores que presten jornada nocturna en los términos establecidos en el Artículo 17 del presente Convenio, tendrán derecho a percibir un complemento salarial que se pactará individualmente”. El Convenio no determinó una cantidad económica determinada para las horas nocturnas, aunque le restó toda posibilidad de regulación al ceñirlo a un pacto individual, en el que el poder de negociación del trabajador frente a la empresa se ve claramente mermado.

2.2.2.9.5.7. Incentivo de fidelidad (artículo 25 del Convenio)

“25.1 El incentivo de fidelidad es un suplemento que se pactará individualmente con los trabajadores bajo los regímenes *delegados* y *fijos delegados* durante el tiempo que se encuentren relacionados con un contrato de puesta a disposición. 25.2 Tendrá una relación directa con el tiempo de trabajo, siendo retribuida al término del contrato de puesta a disposición, si el trabajador ha cumplido la totalidad de la misma. 25.3 El incumplimiento por parte del trabajador de la totalidad o parte del contrato de puesta a disposición, será causa fundamental para la no percepción de este incentivo”. El Convenio no obligó a pagar ningún incentivo de fidelidad; sin embargo abrió esa posibilidad y además la nombró en otros artículos del Convenio. Este incentivo permitía por una parte que el trabajador consiguiese una remuneración superior a la que el Convenio determinaba para su grupo funcional (es un convenio que fija unas retribuciones muy bajas), y permitió a la empresa de trabajo temporal crear una cláusula para asegurar un incentivo a los trabajadores para que no causasen baja voluntaria.

2.2.2.9.5.8. Indemnización por fin de contrato (artículo 29 del Convenio)

“29.2 Para los trabajadores delegados la indemnización que la Ley 14/1994, de 1 de junio, define, se prorrateará mensualmente por hora trabajada”. La posibilidad y obligación de prorratear la indemnización fin contrato que marcó el Convenio supuso una novedad respecto a lo regulado por otros Convenios de empresas de trabajo temporal.

2.2.2.9.5.9. Salario de referencia (ANEXO II)

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

“El salario de referencia es el producto de multiplicar el salario mínimo interprofesional que la Administración define anualmente por doce meses. Para definir el salario base de cada grupo funcional se multiplicará el salario de referencia por el coeficiente correspondiente que a continuación se define” (Tabla 2.50). La definición del salario base mediante coeficientes relacionados con el salario mínimo interprofesional supuso una novedad para el sector de las empresas de trabajo temporal.

<i>Grupo funcional</i>	<i>Coeficiente</i>
1	2,00
2	1,18
3	1,10
4	1,07
5	1,00

Tabla 2.50: Salarios de referencia y coeficientes en el Convenio Colectivo de AGIO ETT.

Fuente: Convenio Colectivo de AGIO ETT

2.2.2.9.6. Convenio Colectivo de Trabajo de Laborman Empresa de Trabajo Temporal, Sociedad Anónima

Publicado en el BOE 28 del jueves 2 de febrero de 1995: Resolución de 16 de noviembre de 1994, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el Registro y publicación del Convenio Colectivo de la empresa Laborman Empresa de Trabajo Temporal, Sociedad Anónima.

2.2.2.9.6.1. Ámbito territorial (artículo 2 del Convenio)

“... en todos los centros de trabajo que la empresa tiene en la actualidad, y que pueda establecer en el futuro del territorio español”.

2.2.2.9.6.2. Ámbito temporal (artículo 4 del Convenio)

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

“4.1...entrará en vigor el día 1 de septiembre de 1994 y tendrá una vigencia de dos años. 4.2 Al final del primer año y para el segundo, las tablas salariales relacionadas en el anexo 1 se incrementarán en el IPC acumulado en el período”

2.2.2.9.6.3. Contratación en la empresa (artículo 12 del Convenio)

“12.2.3 El contrato quedará resuelto por las siguientes causas: 12.2.3.1 Cuando se finalice la obra o servicio. 12.2.3.2 Cuando el cliente resuelva el contrato de puesta a disposición, cualquiera que sea la causa. 12.2.3.3 Cuando el contrato de puesta a disposición se resuelva parcialmente por el cliente, producirá automáticamente una extinción equivalente de los contratos de trabajo adscritos al servicio”. Como en el caso de otros convenios colectivos de empresas de trabajo temporal comentados, el artículo 12 del Convenio Colectivo de Trabajo de Laborman ETT liberalizó al máximo la relación laboral entre el trabajador puesto a disposición y la ETT.

2.2.2.9.6.4. Definición de grupos profesionales (artículo 18 del Convenio)

En este artículo se detallaron grupos profesionales y divisiones orgánicas funcionales que dividieron las tareas y funciones.

La enumeración de las divisiones orgánicas no tuvo apenas incidencia en la influencia del Convenio sobre el mercado. Como en el caso de otros convenios colectivos de empresas de trabajo temporal se reguló una división del convenio en 8 grupos profesionales (más un *grupo cero* de dirección) que clasificaron tareas y funciones de las actividades referidas.

En el ANEXO del Convenio expusieron las tablas salariales para el período de 1-9-1994 a 30-8-1995, con las retribuciones para los ocho Grupos Profesionales y dos categorías más: personal contratado de dieciséis años, y personal contratado de diecisiete años.

2.2.2.9.6.5. Régimen salarial (artículo 19 del Convenio)

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

No menciona las horas extraordinarias ni las horas nocturnas ni en el régimen salarial, ni en el resto del Convenio Colectivo.

2.2.2.9.7. Primer Convenio Colectivo, de ámbito estatal, de la empresa, Alta Gestión, Sociedad Anónima, empresa de trabajo temporal

Publicado en el BOE 35 del viernes 10 de febrero de 1995: Resolución de 24 de enero de 1995, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el Registro y publicación del Convenio Colectivo de la empresa Alta Gestión, Sociedad Anónima, empresa de trabajo temporal.

2.2.2.9.7.1. Ámbito temporal (artículo 3 del Convenio)

“El presente Convenio entrará en vigor al día siguiente de su firma por los trabajadores que lo suscriben y la empresa, y su vigencia será desde el citado día hasta el 31 de diciembre de 1996”. En el Capítulo I (Disposiciones Generales) se indicó que el convenio se concertó el 9 de diciembre de 1994.

2.2.2.9.7.2. Lugar de trabajo y movilidad geográfica (artículo 11 del Convenio)

“La empresa podrá, en uso de sus facultades de organización, y por razones económicas, técnicas, organizativas o de producción, efectuar desplazamientos de sus trabajadores a otros centros de trabajo de la empresa, no generando dietas ni kilometraje si el nuevo centro de trabajo se encuentra a un radio no superior a 50 kilómetros respecto del centro de trabajo anterior”. La importancia de este artículo reside que el resto de los convenios de empresas de trabajo temporal determinaron un radio máximo de 30 kilómetros de desplazamiento del trabajador puesto a disposición; sin embargo el Primer Convenio Colectivo de ámbito estatal de Alta Gestión ETT determinó 50 kilómetros.

2.2.2.9.7.3. Movilidad funcional (artículo 17 del Convenio)

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

“Dentro de un mismo grupo profesional o nivel de calificación, la empresa de trabajo temporal o la empresa usuaria, en el uso de sus facultades de dirección y dentro de su ámbito de actuación, podrá llevar a cabo la movilidad funcional de los trabajadores, atendiendo a los requisitos de idoneidad y aptitud necesarios para desempeño de las tareas encomendadas, según el nivel de formación y experiencia requeridos para el puesto”. El Artículo 17 del convenio determinó la posibilidad de movilidad funcional siempre que se atendiese a los requisitos de idoneidad y aptitud necesarios para desempeño de las tareas encomendadas. El respeto a la idoneidad y aptitud necesarios para la movilidad funcional supuso un adelanto en los convenios colectivos de ETT; aunque para respetar la legalidad vigente el artículo debería haber contemplado la necesidad de información y formación a los trabajadores de los riesgos que pudieran haber en las nuevas funciones encomendadas.

2.2.2.9.7.4. Horas extraordinarias (artículo 23 del Convenio)

El valor de la hora extraordinaria será el mismo que el de la hora ordinaria, pudiendo la empresa optar por la compensación mediante descanso dentro de los cuatro meses siguientes a su realización, no computándose, en tal caso, dichas horas a efectos del límite máximo de horas extraordinarias anuales.

El Artículo 23 del Primer Convenio Colectivo de ámbito estatal de Alta Gestión ETT abrió la posibilidad de realizar un número ilimitado de horas extraordinarias, siempre y cuando se compense mediante descanso en los cuatro meses siguientes a su realización. Siendo que el valor de la hora extraordinaria fue determinado como el mismo que el de la hora ordinaria, este artículo flexibiliza de manera importante la distribución de horas a realizar por los trabajadores puestos a disposición.

2.2.2.9.7.5. Jornada nocturna (artículo 24 del Convenio)

“Las horas realizadas en horario nocturno se incrementarán en un 10 por 100 sobre el valor de la hora ordinaria”.

2.2.2.9.7.6. Causas de extinción (artículo 27 del Convenio)

“Especialmente, serán causa automática de extinción en los contratos celebrados con los trabajadores para cederlos a empresas usuarias, además de las señaladas: A) La finalización de la obra o servicio. B) Cuando la empresa usuaria resuelva el contrato de puesta a disposición, cualquiera que sea la causa. C) Cuando el contrato de puesta a disposición se resuelva parcialmente por la empresa usuaria producirá automáticamente una extinción equivalente de los contratos de trabajo al servicio correspondiente”. La regulación del artículo 27 se repitió en muchos convenios de empresas de trabajo temporal, y permitió una liberalización de la relación laboral de forma muy significativa: siempre que la empresa usuaria, cualquiera que fuera la causa, decidiese extinguir el contrato de puesta a disposición, se podía extinguir la relación laboral. Ya ha sido comentada la incorrección de esta posibilidad de ampliación del límite temporal de la contratación.

2.2.2.9.7.7. Ceses (artículo 29 del Convenio)

“Todo trabajador que pretenda cesar en la empresa de manera voluntaria habrá de preavisar a esta por escrito y con una antelación mínima de un mes. El incumplimiento de este preaviso dará derecho a la empresa a descontar de la liquidación del trabajador el importe equivalente a tantos días de salario como días de retraso se hayan producido en el preaviso”. Sorprende de este artículo el plazo de un mes para el preaviso del trabajador cualquiera que fuera su categoría laboral, cuando los plazos marcados por otros convenios de ETT fueron inferiores en el caso de categorías laborales sin cualificación. El Artículo 29 no determinó el tiempo de contrato que debía haber completado el trabajador a la comunicación de su cese.

2.2.2.9.7.8. Niveles de calificación (artículo 33 del Convenio)

El Primer Convenio Colectivo de ámbito estatal de Alta Gestión ETT marcó siete niveles de calificación según el grado de responsabilidad, toma de decisiones, grado de autonomía, iniciativa y responsabilidad.

2.2.2.9.7.9. Tabla salarial (Anexo)

“Esta tabla salarial tendrá efectos, con carácter retroactivo, desde el día 1 de julio de 1994, hasta el día 31 de diciembre de 1995”. El Primer Convenio Colectivo de ámbito estatal de Alta Gestión ETT determinó una tabla con los siete niveles de calificación descritos en el Artículo 33 del mismo, concretando unas cantidades de retribución anuales, que fueron desde 1.401.830 pesetas para el Grupo I, hasta 900.123 pesetas para el grupo VII. También determinó las retribuciones para *Personal con diecisiete años* y para *Personal con dieciséis años*.

2.2.2.9.8. Primer Convenio Colectivo de trabajo de Faster Ibérica, Empresa de Trabajo Temporal, Sociedad Anónima

Publicado en el BOE 59 del viernes 10 de marzo de 1995: Resolución de 27 de febrero de 1995, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el Registro y publicación del Convenio Colectivo de la empresa Faster Ibérica, Empresa de Trabajo Temporal, Sociedad Anónima

2.2.2.9.8.1. Ámbito temporal (artículo 4 del Convenio)

“El presente Convenio Colectivo de trabajo comenzará a regir desde el momento de la firma del mismo por ambas partes, independientemente de su necesario posterior registro, depósito y publicación por la autoridad laboral en el Boletín Oficial del Estado”. La vigencia de este Convenio abarca desde el 1 de enero de 1995 hasta el 31 de diciembre de 1996.

2.2.2.9.8.2. Contratación en la empresa (artículo 12 del Convenio)

“El contrato quedará resuelto por las siguientes causas: 1. Cuando se finalice la obra o servicio. 2. Cuando el cliente resuelva el contrato de puesta a disposición, cualquiera que sea la causa. 3. Cuando el contrato de puesta a disposición se resuelva parcialmente por el cliente, producirá automáticamente una extinción equivalente de los

contratos de trabajo adscritos al servicio”. Como en otros convenios colectivos de ETT ya expuestos, este convenio también añadió esta cláusula que liberalizó de manera muy significativa la relación laboral entre el trabajador puesto a disposición y la empresa de trabajo temporal.

2.2.2.9.8.3. Clasificación profesional (artículo 17 del Convenio)

“Las clasificaciones del personal consignadas en el presente Convenio son meramente enunciativas y no implican tener previstas todas ellas si las necesidades y el volumen de la empresa no lo requiere”. Esta cláusula del Convenio asumió claramente que podía existir cierta subjetividad en la asignación de determinadas categorías laborales a los grupos profesionales del Convenio, dado que avisó que las clasificaciones eran meramente *enunciativas*.

2.2.2.9.8.4. Definición de los grupos profesionales (artículo 18 del Convenio)

“1. Ingenieros y licenciados- Puestos de alto grado de autonomía y responsabilidad, ejercidos por un titulado superior de buen nivel académico con estudios específicos y dilatada experiencia vinculada al puesto en cuestión. Asumen la responsabilidad sobre una o más secciones de la empresa recibiendo normativas generales de la dirección. Organizan, dirigen la ejecución y controlan el trabajo. Prestan sus servicios a la empresa con carácter exclusivo o preferente por un sueldo a tanto alzado, sin sujeción a la escala habitual de honorarios de su profesión. Comprende las categorías de Delegado regional, Analista de sistemas y similares”. En esta exposición se ha decidido exponer toda la definición del grupo “*Ingenieros y licenciados*” para tener un ejemplo de la especificidad en la descripción de cada grupo profesional en el Convenio. El problema de este tipo de clasificaciones es que no se trata de un sistema objetivo y equitativo que permita hacer una correspondencia entre una determinada categoría laboral de un convenio de una empresa usuaria a un determinado grupo profesional de este convenio; con lo que esta asignación siempre va a tener un grado de subjetividad.

“2. Ingenieros técnicos, Peritos y Ayudantes titulados - Puestos de responsabilidad desempeñados por titulados de grado medio o superior, con amplia experiencia vinculada

al puesto en cuestión... 3. Jefes administrativos y de taller- Puestos que requieren una titulación media o superior. Buena experiencia en el puesto en cuestión... 4. Ayudantes no titulados - Precisan de formación de grado medio o superior. Cuentan con amplia experiencia en el desarrollo de las tareas del puesto... 5. Oficiales administrativos - Formación de grado medio, con dilatada experiencia en tareas administrativas, de servicios y comerciales... 6. Subalternos - Personal que desarrolla tareas muy concretas, sencillas, rutinarias y totalmente dirigidas. No necesitan capacitación específica, aunque sí formación general básica o superior... 7. Auxiliares administrativos - Personal que realiza tareas que, aunque requieran esfuerzo intelectual, precisan dirección y supervisión permanentemente. Tienen responsabilidad sobre la tarea específica... 8. Oficiales de primera y segunda - Personal con formación media y sólida capacitación y experiencia en el puesto en cuestión. 9. Oficiales de tercera e Especialistas - Personal con alguna capacitación específica destinado a tareas concretas y supervisadas... 10. Peones - Personal que desarrolla tareas sencillas y rutinarias que requieren un alto grado de supervisión. No precisan capacitación específica... 11. Trabajadores menores de dieciocho años”.

2.2.2.9.8.5. Conceptos retributivos (artículo 19 del Convenio)

El convenio no reguló nada sobre la retribución de las horas extraordinarias ni sobre la retribución de la nocturnidad.

2.2.2.9.8.6. Seguridad e higiene (artículo 32 del Convenio)

“Cuando el personal contratado preste sus servicios en una empresa usuaria, ésta es la responsable de la prestación en materia de seguridad e higiene en el trabajo, así como del recargo de prestaciones de Seguridad Social a que se refiere el Artículo 93 del Decreto 2065/1974, de 30 de mayo, en caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional que tenga lugar en el centro de trabajo, durante la vigencia del contrato de puesta a disposición y que traigan su causa en la falta de medidas de seguridad e higiene. La empresa usuaria es la responsable de informar previo al inicio de la actividad sobre los riesgos derivados de su puesto de trabajo, así como de las medidas de protección y

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

prevención contra los mismos”. Este artículo señaló lo ya regulado por el Artículo 93 del Decreto 2065/1974, y es muy similar al Artículo 16 del Primer Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal: la empresa usuaria es la responsable de la prestación en materia de seguridad e higiene, del recargo de prestaciones de la Seguridad Social (en caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional), y de informar al trabajador de los riesgos del puesto de trabajo previo al inicio de la actividad. El Convenio procuró determinar exactamente las responsabilidades en materia de Seguridad e Higiene por la importancia de que tiene este aspecto en las relaciones laborales de empresas subcontratadas y empresas de trabajo temporal.

2.2.2.9.8.7. Tabla salarial (Anexo I)

“Tabla salarial para el período del 1 de enero de 1995 al 31 de diciembre de 1995 (Tabla 2.51).

Grupo	Categorías profesionales	Pesetas
1	Ingenieros y licenciados	1.964.438
2	Ingenieros técnicos, peritos y Ayudantes titulados	1.708.196
3	Jefes administrativos y de taller	1.618.122
4	Ayudantes no titulados	1.380.008
5	Oficiales administrativos	1.154.986
6	Subalternos	920.010
7	Auxiliares administrativos	1.005.004
8	Oficiales de primera y segunda	1.441.720
9	Oficiales de tercera y especialistas	1.005.004
10	Peones	920.010
11	Trabajadores menores de dieciocho años	730.003

Tabla 2.51: Tabla salarial del Primer Convenio Colectivo de ámbito estatal de Alta Gestión ETT.

Fuente: Primer Convenio Colectivo de ámbito estatal de Alta Gestión ETT

2.2.2.9.9. Primer Convenio Colectivo de Trabajo Grup Quatre Selecció Empresa de Trabajo Temporal, Sociedad Limitada

Convenio publicado en el Boletín Oficial de la Provincia de Barcelona, número 67 del 20 de marzo de 1995.

2.2.2.9.9.1. Ámbito temporal (artículo 4 del Convenio)

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

El presente Convenio entrará en vigor el día 17 de febrero de 1995, sea cual fuere la fecha de publicación. La vigencia de este Convenio es de dos años contados a partir del día de su publicación.

2.2.2.9.9.2. Contratación en la empresa (artículo 12 del Convenio)

“El contrato quedará resuelto por las siguientes causas: 1. Cuando se finalice la obra o servicio. 2. Cuando el cliente resuelva el contrato de puesta a disposición, cualquiera que sea la causa. 3. Cuando el contrato de puesta a disposición se resuelva parcialmente por el cliente, producirá automáticamente una extinción equivalente de los contratos de trabajo adscritos al servicio”. Como en otros convenios colectivos se ha expuesto, este convenio también añadió esta cláusula que liberalizó la relación laboral entre el trabajador puesto a disposición y la empresa de trabajo temporal.

2.2.2.9.9.3. Definición de los grupos profesionales (artículo 18 del Convenio)

El Convenio definió ocho grupos profesionales más un *grupo cero* correspondiente a actividades de dirección, que quedaron determinados por los siguientes conceptos: iniciativa y autonomía, conocimientos, complejidad, responsabilidad, y mando.

2.2.2.9.9.4. Estructura salarial (artículo 19 del Convenio)

El convenio no reguló nada sobre la retribución de las horas extraordinarias ni sobre el complemento de nocturnidad.

2.2.2.9.9.5. Seguridad e higiene (artículo 32 del Convenio)

El Artículo 32 del Primer Convenio Colectivo de Trabajo Grup Quatre Selecció ETT señaló lo ya regulado por el Artículo 93 del Decreto 2065/1974, y es muy similar al Artículo 16 del Primer Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal, y a otros convenios colectivos de empresas de trabajo temporal: la empresa usuaria es la responsable de la prestación en materia de seguridad e higiene, del recargo de prestaciones de la Seguridad Social (en caso de accidente de trabajo o enfermedad

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

profesional), y de informar al trabajador de los riesgos del puesto de trabajo previo al inicio de la actividad.

2.2.2.9.9.6. Tabla salarial (Anexo)

“Tabla salarial para el período del 17 de febrero de 1995 a 31 de enero de 1996”
(Tabla 2.52)

(14 pagas)

<i>Grupo 1</i>	<i>965.388 pesetas</i>
<i>Grupo 2</i>	<i>1.005.388 pesetas</i>
<i>Grupo 3</i>	<i>1.154.654 pesetas</i>
<i>Grupo 4</i>	<i>1.268.095 pesetas</i>
<i>Grupo 5</i>	<i>1.441.709 pesetas</i>
<i>Grupo 6</i>	<i>1.648.110 pesetas</i>
<i>Grupo 7</i>	<i>1.708.196 pesetas</i>
<i>Grupo 8</i>	<i>1.964.425 pesetas</i>
<i>Personal contratado de dieciséis años</i>	<i>714.203 pesetas</i>
<i>Personal contratado de diecisiete años</i>	<i>733.067 pesetas</i>

Tabla 2.52: Tabla salarial del Primer Convenio Colectivo de Trabajo Grup Quatre Selecció ETT.

Fuente: Primer Convenio Colectivo de Trabajo Grup Quatre Selecció ETT.

2.2.2.9.10. Primer Convenio Colectivo de Trabajo de T.W. Teamwork, Empresa de Trabajo Temporal, Sociedad Limitada

Publicado en el BOE 81 del miércoles 5 de abril de 1995: Resolución de 16 de marzo de 1995, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el Registro y publicación del texto del Primer Convenio Colectivo de Trabajo de T.W. Teamwork, Empresa de Trabajo Temporal, Sociedad Limitada.

2.2.2.9.10.1. Ámbito temporal (artículo 4 del Convenio)

“El presente Convenio entrará en vigor el día 24 de febrero de 1995, sea cual fuere la fecha de publicación. La vigencia de este Convenio es de dos años, contados a partir del día de su publicación”.

2.2.2.9.10.2. Contratación en la empresa (artículo 12 del Convenio)

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

“El contrato quedará resuelto por las siguientes causas: 1. Cuando finalice la obra o servicio. 2. Cuando el cliente resuelva el contrato de puesta a disposición, cualquiera que sea la causa. 3. Cuando el contrato de puesta a disposición se resuelva parcialmente por el cliente, producirá automáticamente una extinción equivalente de los contratos de trabajo adscritos al servicio”.

Como en otros convenios colectivos se ha expuesto, el Primer Convenio Colectivo de Trabajo de T.W. Teamwork ETT también añade esta cláusula que liberaliza la relación laboral entre el trabajador puesto a disposición y la empresa de trabajo temporal.

2.2.2.9.10.3. Clasificación profesional (artículo 17 del Convenio)

Este artículo expone los conceptos que determinan la pertenencia a un determinado grupo profesional: iniciativa y autonomía, conocimientos, complejidad, responsabilidad y mando. El Convenio determinó ocho grupos profesionales (más un *grupo cero* correspondiente a labores directivas, pero que no se contempla para las tablas retributivas), que describieron las funciones, formación, responsabilidades... que corresponden a cada uno.

2.2.2.9.10.4. Estructura salarial (artículo 19 del Convenio)

El Primer Convenio Colectivo de Trabajo de T.W. Teamwork ETT no determinó ningún tipo de complemento salarial para las horas extraordinarias ni para la nocturnidad, ni tan siquiera se nombraron en el Convenio aspectos como horas extraordinarias o nocturnidad.

2.2.2.9.10.5. Seguridad e higiene (artículo 31 del Convenio)

Como en el caso de otros Convenios de empresas de trabajo temporal, el Primer Convenio Colectivo de Trabajo de T.W. Teamwork ETT señaló lo ya regulado por el Artículo 93 del Decreto 2065/1974, siendo muy similar al Artículo 16 del Primer Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal y a otros convenios colectivos de empresas de trabajo temporal: la empresa usuaria es la responsable de la

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

prestación en materia de seguridad e higiene del recargo de prestaciones de la Seguridad Social (en caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional) y de informar al trabajador de los riesgos del puesto de trabajo previo al inicio de la actividad.

2.2.2.9.10.6. Tabla salarial (Anexo)

“Tabla salarial para el período de 1 de marzo de 1995 a 28 de febrero de 1996”.
(Tabla 2.53)

(14 pagas)

Grupo 1	965.388
Grupo 2	1.005.388
Grupo 3	1.154.651
Grupo 4	1.268.095
Grupo 5	1.441.700
Grupo 6	1.618.110
Grupo 7	1.708.196
Grupo 8	1.961.425
Personal contratado de dieciséis años	714.203
Personal contratado de diecisiete años	733.067

Tabla 2.53: Tabla salarial del Primer Convenio Colectivo de Trabajo de T.W.

Teamwork ETT

Fuente: Primer Convenio Colectivo de Trabajo de T.W. Teamwork ETT

2.2.2.9.11. Conveni Collectiu de treball d'ambit de Catalunya de l'empresa Tempo Grup, Empresa de Treball Temporal, SA.

Este Convenio está publicado en el diari Oficial de la Generalitat de Catalunya, número 2043 de 28 de abril de 1995: Resolució 14 de febrer de 1995, “pel qual s'ordena la inscripció y la publicació del Conveni colectiu de treball d'ambit de Catalunya de l'empresa Tempo Grup, Empresa de Treball Temporal, S.A.”

2.2.2.9.11.1. Ámbito temporal (artículo 4 del Convenio)

La vigencia del Convenio fue de dos años, contados a partir del 1 de septiembre de 1994 y hasta final de agosto de 1996.

2.2.2.9.11.2. Movilidad funcional (artículo 11 del Convenio)

“La mobilitat funcional a l'empresa no tindrà altres limitacions que les exigibles per les titulacions acadèmiques o professionals necessàries per exercir la prestació laboral, tant a l'empresa ussària com en els centres de treball de l'empresa”. En el Conveni Collectiu de treball d'ambit de Catalunya de l'empresa Tempo Grup ETT se contempló la movilidad funcional, pero (a diferencia de otros convenios que marcaban una movilidad funcional sin limitaciones) teniendo en cuenta siempre las necesarias titulaciones académicas o profesionales necesarias para desempeñar el puesto. El convenio reguló que en todo momento se mantuviese la idoneidad del trabajador en aquellas tareas que tenga que desempeñar, aunque haya tenido movilidad funcional.

2.2.2.9.11.3. Mobilitat geogràfica (artículo 12 del Convenio)

“La decisió del trasllat será notificada tant al treballador com als seus representats legals, amb una antelació de trenta dies a la data de la seva efectivitat. En aqueste casos, el treballador tindrà dret a rebre una compensació per despeses o a sollicitar l'extinció del seu contracte de treball, amb una indemnizació de vint dies per any de servei, amb un màxim de dotze mensualitats”. Este artículo supuso una novedad en los convenios colectivos de empresas de trabajo temporal: si se planteaba movilidad geográfica el trabajador tenía derecho a extinguir la relación laboral, recibiendo además una compensación económica de veinte días por año de servicio (cuando la indemnización contemplada por Ley para los fines de contrato era de 12 días de salario por año de servicio).

2.2.2.9.11.4. Contratación por la empresa (artículo 15 del Convenio)

“El contracte de treball quedarà resolt per les causes següents: 3. Quan el client resolgui el contracte de posada a disposició, sigui quina en sigui la causa. 4. Quan el contracte de posada a disposició es resolgui parcialment per part del client produirà automàticament una renovació parcial equivalent del contracte de treball adscrit al Server”. Como en el caso de otros convenios colectivos de empresas de trabajo temporal, el Conveni Collectiu de treball d'ambit de Catalunya de l'empresa Tempo Grup ETT

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

reguló el artículo que tan frecuente fue entre los convenios colectivos de empresas de trabajo temporal, y que suponía una liberalización de la relación laboral, dado que permitía rescindir siempre que el cliente resolviera el contrato de puesta a disposición.

2.2.2.9.11.5. Estructura salarial (artículo 20 del Convenio)

“El salari dels treballadors inclòs en aquest Conveni és integrat per: a) Salari base: és el consignat en còmput anual, per grups professionals, i que s'especifica a l'annex 1, dividit en catorze meritacions. b) Complementos salarials: 1. De lloc de treball. 2. Plus vinculació. 3. De venciment superior a un mes: pagues extraordinàries. 4. Per qualitat i quantitat de feina”

“2. Plus vinculació. Els treballadors que presten els seus serveis a l'empresa Tempo Gup, Empresa de Treball Temporal, SA, com a conseqüència d'un contracte de posada a disposició, percebran un 1 % més sobre el salari base per cada 1.800 hores de treball prestades per a l'empresa en el seu grup professional, tal com queda desglossat a l'anex 1. Aquest import s'incorporarà en el full de salaris com a salari base i tindrà un límit màxim fixat a l'annex indicat mes amunt”.

El plus de de vinculación del Conveni Collectiu de treball d'ambit de Catalunya de l'empresa Tempo Grup ETT supuso una novedad para el sector, aunque compartía el mismo objetivo que los pluses de continuidad: premiar a aquellos trabajadores que permanecen en la empresa de trabajo temporal.

2.2.2.9.11.6. Jornada de trabajo (artículo 22 del Convenio)

“La durada de la jornada de treball serà de 1.816 hores anuals de treball efectiu”. La cantidad de horas anuales pudo servir como referencia para saber la cantidad de tiempo de trabajo que determinó el convenio para tener derecho al plus de vinculación, un 1 % más sobre el salario base (artículo 20 del convenio): casi un año de trabajo efectivo.

“En jornades continuades superiors a sis hores i inferiors a vuit, el treballador tindrà dret a un descans de 15 minuts; aquest període de descans no serà considerat temps de treball efectiu. En jornades continuades superiors a vuit hores, el treballador tindrà dret a un descans de vint minuts”. Esta regulación pudo generar cierto enfrentamiento frente a

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

la regulación de trabajo a la que esté sometida la empresa usuaria, que puede determinar otros plazos de descanso o distribuirlos de formas varias.

2.2.2.9.11.7. Hores extraordinàries (artículo 22 del Convenio)

“El preu de l'hora extraordinària serà negociat entre el Comitè d'empresa i l'empresa”. El convenio no determinó un aumento de retribución para las horas extraordinarias. Hay que señalar que en ningún artículo del Conveni Collectiu de treball d'ambit de Catalunya de l'empresa Tempo Grup ETT se regula la nocturnidad ni ningún suplemento salarial en caso de que el trabajador desempeñe su trabajo en jornada nocturna.

2.2.2.9.11.8. Formación del personal (artículo 31 del Convenio)

“Per tal de facilitar la tramitació prevista a l'article 11 de 'Acord Nacional de Formació Contínua, a efectes de peticions d'ajust per als plans de formació en el si de l'empresa i per donar contingut al dret establert a l'article 64.1.3.c) de l'Estatut dels treballadors, es constitueix una Comissió paritària de formació composta per un total de sis membres, tres es representació de l'empresa i tres en representació del Comitè d'empresa. Les seves funcions seran les següents: 1) Proposar i acordar les accions formatives del pla de formació anual de Tempo Grup Empesa de Treball Temporal, SA, segons les necessitats detectades per totes dues parts. 2) Determinar els criteris de proposta i selecció en aquestes accions formatives. 3) Proposar el calendari d'execució de cada acció formativa i l'horari de realització, que no interferirà en l'horari de treball. 4) Informar a tots els treballadors del pla de formació de l'empresa. 5) Sol·licitar les subvencions que possibiliten l'Acord Nacional de Formació Contínua a fi de finançar part de pla de formació. L'empresa dedicarà l'1 % de la massa salarial a la formació dels treballadors”. El Artículo 31 del Conveni Collectiu de treball d'ambit de Catalunya de l'empresa Tempo Grup ETT reguló la primera iniciativa por la que se constituye una Comisión Paritaria de Formación que gestione las necesidades de la formación de la empresa en el sector de las empresas de trabajo temporal. Esta fue una iniciativa que

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

mostró la importancia de la formación para el convenio y también la necesidad de diferenciarse del resto de los convenios de empresas de trabajo temporal.

2.2.2.9.11.9. Definición de los grupos profesionales (artículo 35 del Convenio)

Para el primera iniciativa por la que se constituye una Comisión Paritaria de Formación que gestione las necesidades de la formación de la empresa los conceptos que determinaron la pertenencia a un determinado grupo profesional fueron: iniciativa y autonomía, conocimientos, complejidad, responsabilidad, y mando. Con la combinación de los niveles de estos conceptos obtuvieron los diez grupos profesionales (más *un grupo cero* de dirección) en los que se dividió el convenio.

2.2.2.9.11.10. Disposición Transitoria

Indicó que para todo el personal que en el momento de la firma del convenio tuviese reconocido el concepto salarial de antigüedad, después de la firma del convenio el importe reconocido por este concepto pasaría a formar parte del salario base. Por tanto, el complemento de antigüedad quedó suprimido y se consideró incluido en el salario base fijado según el trabajo desempeñado, en función del cual es remunerado.

Esta disposición transitoria expuso las tablas de retribución según el grupo profesional y la antigüedad en horas del trabajador (artículo 20 del convenio). Tabla 2.54

Antigüedad en horas	Grup 1	Grup 2	Grup 3	Grup 4	Grup 5
0	912.633	946.461	985.488	1.054.078	1.133.075
1.800	921.759	955.926	995.343	1.064.619	1.144.405
3.600	930.977	965.185	1.005.297	1.075.265	1.155.849
5.400	940.287	975.140	1.015.350	1.086.018	1.167.408
7.200	949.690	984.891	1.025.503	1.096.878	1.179.082
9.000	959.186	994.710	1.035.758	1.107.847	1.190.873
10.800	968.778	1.001.687	1.046.116	1.118.925	1.202.781
12.600	978.466	1.014.734	1.056.577	1.130.115	1.214.809
14.400	988.251	1.024.882	1.067.143	1.141.416	1.226.957
16.200	988.133	1.035.131	1.077.814	1.152.830	1.239.227
Antigüedad en horas	Grup 6	Grup 7	Grup 8	Grup 9	Grup 10
0	1.244.267	1.418.059	1.617.039	1.681.132	1.927.707
1.800	1.256.710	1.432.240	1.633.210	1.697.943	1.946.984
3.600	1.269.277	1.446.562	1.649.542	1.714.923	1.966.454
5.400	1.281.970	1.461.028	1.666.037	1.732.072	1.986.119
7.200	1.294.789	1.475.638	1.682.698	1.749.393	2.005.980
9.000	1.307.737	1.490.395	1.699.525	1.766.887	2.026.040
10.800	1.320.814	1.505.299	1.716.520	1.784.555	2.046.300
12.600	1.334.023	1.520.352	1.733.685	1.802.401	2.066.763
14.400	1.347.363	1.535.555	1.751.022	1.820.425	2.087.431
16.200	1.360.837	1.550.911	1.768.532	1.838.629	2.108.305

Treballadors de 16 anys: 714.403
Treballadors de 17 anys: 733.067.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Tabla 2.54: tablas de retribución del Conveni Collectiu de treball d'ambient de Catalunya de l'empresa Tempo Grup ETT

Fuente: Conveni Collectiu de treball d'ambient de Catalunya de l'empresa Tempo Grup ETT

2.2.2.9.12. Otros Convenios Colectivos *de empresa* de empresas de trabajo temporal

Otras empresas de trabajo temporal tuvieron regulaciones propias que, aunque no añadieron aspectos significativos para el sector de las empresas de trabajo temporal si deben mencionarse como regulaciones del sector: En el BOE del martes 9 de marzo de 1995 se publica la Resolución de 20 de abril de 1995 de *Adhesión de People Murcia ETT, Sociedad Limitada, al Convenio Colectivo de People Justo a tiempo ETT, SA*. En el BOE del miércoles 24 de mayo de 1995 se publica el *Primer Convenio Colectivo de Bicolan, S.A., Empresa de Trabajo Temporal*. En el BOE del miércoles 7 de junio de 1995 se publica el *Convenio Colectivo de Trabajo de Consultores de Empleo, S.A., Empresa de Trabajo Temporal*. En el BOE del sábado 22 de julio de 1995 se publica la *Adhesión de la empresa Consultores de Empleo, S.A., Empresa de Trabajo Temporal, al Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal*. En el BOE del viernes 15 de diciembre de 1995 se publica la *Adhesión de Flexiplan, S.A., Empresa de Trabajo Temporal, al Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal*. En el BOE del jueves 11 de abril de 1996 se publica el *Convenio Colectivo del Grupo Agio (Administración, Gestión, Información, Organización, Empresa de Trabajo Temporal, Agio TT, Sociedad Anónima; Administración, Gestión, Información, Organización Agio Sociedad Anónima; Agio Contratas, Sociedad Limitada y Agio Formación Sociedad Limitada)*. En el BOE del viernes 12 de abril de 1996 se publica la *Adhesión de People Zaragoza, Empresa de Trabajo Temporal, S.A., al Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal*. En el BOE del sábado 13 de abril de 1996 se publica la *Adhesión de People Justo a Tiempo, Empresa de Trabajo Temporal, S.A., al Convenio Colectivo Estatal de Empresas de Trabajo Temporal*. En el BOE del martes 25 de febrero de 1997 se publica el *Convenio Colectivo de Faster Ibérica, Empresa de Trabajo Temporal, S.A.* En el BOE del lunes 2 de junio de 1997 se publica el *II Convenio Colectivo Estatal de Manpower Team, Empresa de Trabajo Temporal, S.A. Unipersonal*.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En el BOE del lunes 4 de agosto de 1997 se publica el *Convenio Colectivo de C3 ATT, Empresa de Trabajo Temporal*. Hay que señalar que la aplicación de este convenio colectivo originó un juicio, celebrado el 23 de Junio en la Audiencia Nacional (Sala de lo Social Proceso Núm. 00082/98), que supuso la nulidad del Convenio de la empresa C 3 ATT EMPRESA DE TRABAJO TEMPORAL, S.L. y la aplicación por ésta en lo sucesivo del II Convenio Colectivo estatal de ETT. En el BOE del viernes 27 de febrero de 1998 se publica la *Modificación y prórroga de determinados artículos del Convenio Colectivo de Gestión Temporal de Recursos Humanos ETT, Sociedad Limitada; así como las tablas salariales para el año 1997*.

2.2.2.10. Convenios de empresas usuarias o Sectoriales que han afectado al sector de las ETT

Ha habido una serie de convenios colectivos que, incluso adelantándose al proceso de convergencia del segundo convenio colectivo de ETT o a la equiparación salarial que impuso la Ley 29/1999, determinaron la obligación que los trabajadores puestos a disposición tuvieran los mismos derechos laborales que los trabajadores contratados directamente por la empresa usuaria. Ejemplo de este tipo de convenios colectivos fue el Convenio de Transporte de mercancías por carretera de Guipúzcoa, que en 1998 ya contemplaba la obligación de las empresas de garantizar a los trabajadores contratados a través de ETT los mismos derechos laborales que a los trabajadores del sector (Diario Vasco, 1998).

Ha habido una serie de convenios colectivos que determinaron la limitación, e incluso la prohibición, de contratar trabajadores puestos a disposición. Esta prohibición fue denunciada por las patronales de empresas de trabajo temporal, y ha sido siempre reivindicada como una limitación que debía eliminarse para el sector de las ETT. Ejemplo de este tipo de convenios fue el convenio del metal de Galicia publicado en el BOE el 13 de mayo de 1998, que prohibía la contratación de trabajadores a través de las ETT (Faro de Vigo, 1998).

En los primeros años de regulación del sector ETT la patronal GEESTA tuvo un papel activo en la denuncia de diversos convenios colectivos que excluían de su ámbito

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

de aplicación la contratación de trabajadores puestos a disposición. Su principal razonamiento para denunciar estas limitaciones era que dos agentes no pueden negociar sobre los derechos de *un tercero* no representado en el proceso de negociación. Ejemplos de convenios colectivos en los que se ha negociado la limitación a la puesta a disposición han sido: El Convenio Sectorial de la Industria del Plástico impugnado por la patronal GESSTA el 18 de junio de 1997 en el Juzgado de lo Social nº 2 de Valencia porque se establecen serias limitaciones al derecho de contratación de servicios prestados por las empresas de trabajo temporal (Ocupación Total, 1997j); otros convenios colectivos vigentes en 1997, como el de Hostelería de Málaga, los de algunas empresas textiles de Barcelona y algunos de los que rigen distintas actividades industriales del sector metalúrgico en el País Vasco (Ocupación Total, 1997j).

Por otra parte determinadas sentencias ejemplifican la regulación que iba acotando el papel de los convenios colectivos del sector. Ejemplo de estas sentencias son la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Murcia, Sala de lo Social, de 8 de octubre de 1998, autos núm. 10/98 (el recurso había sido presentado por la Asociación de Empresas de Trabajo Temporal (FEDETT); la sentencia dictó que las ETT pagaran el 80 % del salario a los empleados, tal como está establecido en el Convenio Colectivo de las ETT; en la sentencia se impugnó el convenio colectivo del Trabajo para las industrias del sector de la Construcción y Obras Públicas de Murcia (en dicho Convenio se obligaba a las ETT a pagar el 100 % del salario a los trabajadores del sector de la construcción) Las ETT equipararán sus salarios a los diferentes convenios colectivos en el año 2000 (Expansión, 1998h). El juzgado de lo social nº 2 de Castellón, en fecha 11 de septiembre de 1998 estimó la demanda de Fedett y declaró la nulidad del párrafo 3º del Artículo 40 del convenio colectivo de trabajo para las empresas de la construcción y obras públicas para la provincia de Castellón “Las Empresas afectadas por este Convenio, cuando utilicen los servicios de trabajadores con contrato de puesta a disposición, aplicarán las condiciones pactadas en las tablas salariales del Convenio provincial o autonómico correspondiente”. Los magistrados entendieron que se vulneraban derechos de terceros, por lo que procedieron a aceptar las demandas de impugnación (Ocupación Total, 1998d).

A pesar de la progresiva aceptación del sector por los agentes sociales, y de su desarrollo para equiparar las condiciones laborales de los trabajadores puestos a

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

disposición con los trabajadores directos de la empresa usuaria, entre los años 2000 y 2006 todavía había muchos convenios colectivos que limitaban el uso de las ETT. Por ejemplo: Administración de Loterías, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2006 hasta 31/12/2007). Empresas organizadoras del juego del Bingo, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2006 hasta 31/12/2007). Fabricación de Calzado artesano manual y ortopedia y a medida y talleres de reparación y conservación del calzado usado y duplicado de llaves, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2003 hasta 31/12/2006). Ciclo de comercio del Papel y Artes Gráficas, ámbito nacional (vigencia desde 01/05/2003 hasta 30/04/2006). Cinematografía, empresas de exhibición (Acuerdo Marco), ámbito nacional (vigencia desde 01/01/1998 hasta 31/12/2001). Conservas, semiconservas y salazones de pescado y mariscos, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2001 hasta 31/12/2005). Industrias del curtido, correas y cueros industriales y curtición de pieles para peletería, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2004 hasta 31/12/2006). Elaboración de productos cocinados para su venta a domicilio, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2003 hasta 31/12/2005). Empresas de entrega domiciliaria, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2003 hasta 31/12/2006). Empresas minoristas de droguerías, herboristerías, ortopedias y perfumerías, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2004 hasta 31/12/2006). Empresas dedicadas al comercio de flores y plantas, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2005 hasta 31/12/2007). Grandes almacenes, medianas y grandes empresas de distribución, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2006 hasta 31/12/2008). Harinas panificables y sémolas, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2004 hasta 31/12/2006). Industria textil y de la confección, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2005 hasta 31/12/2005). Industrias extractivas, industrias del vidrio, industrias cerámicas y para las del comercio exclusivista de los mismos materiales, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2004 hasta 31/12/2006). Limpieza pública, viaria, riegos, recogida, tratamiento y eliminación de residuos, limpieza y conservación del alcantarillado, ámbito nacional (vigencia desde 08/03/1996 hasta 07/03/2002). Empresas de mayoristas e importadores de productos químicos industriales y de droguería, perfumería y anexos, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2005 hasta 31/12/2007). Perfumería y afines, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2004 hasta 31/12/2006). Industria química, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2004 hasta 31/12/2006). Empresas organizadoras del juego del bingo, ámbito Comunidad de Galicia

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

(vigencia desde 01/01/2004 hasta 31/12/2006). Residencias privadas para la tercera edad, ámbito Comunidad de Galicia (vigencia desde 01/01/2005 hasta 31/12/2005). Servicios de ayuda a domicilio y afines, ámbito Comunidad del Principado de Asturias (vigencia desde 01/01/2004 hasta 31/12/2008). Hostelería, ámbito Comunidad de las Islas Baleares (vigencia desde 01/04/2005 hasta 31/03/2008). Marroquinería, confección de prendas de piel e industrias afines, ámbito Comunidad de las Islas Baleares (vigencia desde 01/01/2003 hasta 31/12/2005). Comercio mayorista de frutas, hortalizas y productos agroalimentarios, ámbito Comunidad de Cantabria (vigencia desde 01/01/2006 hasta 31/12/2008). Industrias de fabricación, venta y distribución de pan, ámbito Comunidad de Cantabria (vigencia desde 01/01/2006 hasta 31/12/2009). Sector de embotellado y comercio de vinos, licores, cervezas y bebidas de todo tipo, ámbito Comunidad de Cantabria (vigencia desde 01/01/2005 hasta 31/12/2007). Alquiler de vehículos con y sin conductor, ámbito Comunidad de Madrid (vigencia desde 01/01/2005 hasta 31/12/2007). Empresas de exhibición cinematográfica, ámbito Comunidad de Madrid (vigencia desde 01/01/2003 hasta 31/12/2006). Industrias de manipulado, aderezo, deshueso y relleno de aceitunas, ámbito Comunidad de la Región de Murcia (vigencia desde 01/01/2005 hasta 31/12/2005). Derivados del Cemento, ámbito Comunidad Foral de Navarra (vigencia desde 01/01/2005 hasta 31/12/2006). Oficinas y despachos, ámbito Comunidad Foral de Navarra (vigencia desde 01/01/2005 hasta 31/12/2006). Talleres de reparación de vehículos, ámbito Comunidad Foral de Navarra (vigencia desde 01/01/2003 hasta 31/12/2005). Industria siderometalúrgica, ámbito Alicante (vigencia desde 01/01/2006 hasta 31/12/2008). Hostelería, ámbito Cádiz (vigencia desde 01/01/2004 hasta 31/12/2006). Industria de azulejos, pavimentos y baldosas cerámicas, ámbito Castellón (vigencia desde 01/01/2004 hasta 31/12/2007). Empresas de exhibición cinematográfica, ámbito Córdoba (vigencia desde 01/01/2004 hasta 31/12/2005). Industria siderometalúrgica, ámbito La Coruña (vigencia desde 01/01/2004 hasta 31/12/2006). Transporte de mercancías por carretera, ámbito Cuenca (vigencia desde 01/01/2004 hasta 31/12/2006). Empresas transitorias, ámbito Guipúzcoa (vigencia desde 01/01/2003 hasta 31/12/2005). Construcción y Obras Públicas, ámbito Jaén (vigencia desde 01/01/2005 hasta 31/12/2006). Industria siderometalúrgica, ámbito Jaén (vigencia desde 01/01/2006 hasta 31/12/2007). Hostelería, ámbito Málaga (vigencia desde 01/04/2002 hasta 31/12/2005). Panaderías, ámbito Orense (vigencia desde 01/01/2005 hasta 31/12/2005).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Construcción, ámbito Pontevedra (vigencia desde 01/01/2005 hasta 31/12/2006). Empresas de elaboración de productos del mar con procesos de congelación y refrigeración, ámbito Pontevedra (vigencia desde 01/01/2004 hasta 31/12/2007). Limpieza de edificios y locales, ámbito Pontevedra (vigencia desde 01/01/2005 hasta 31/12/2007). Industria del metal siderometalúrgica, ámbito Pontevedra (vigencia desde 01/01/2006 hasta 31/12/2008). Comercio en general, ámbito Toledo (vigencia desde 01/01/2005 hasta 31/12/2007). Industrias transformadoras de plásticos, ámbito Valencia (vigencia desde 01/01/2004 hasta 31/12/2006). Comercio en general (excepto alimentación), ámbito Valladolid (vigencia desde 01/01/2005 hasta 31/12/2008). Comercio textil, ámbito Zaragoza (vigencia desde 01/01/2006 hasta 31/12/2006). Iveco Pegaso S.A. (fábrica de Madrid), ámbito Comunidad de Madrid (vigencia desde 01/01/2001 hasta 31/12/2004). Industrias del Caucho S.A, ámbito Comunidad Foral de Navarra (vigencia desde 01/01/2000 hasta 31/12/2001). Mercedes-Benz España, S.A. para su centro de trabajo de Vitoria-Gasteiz, ámbito Álava (vigencia desde 01/01/2003 hasta 31/12/2006). Frapè Behr, S.A. (centro de trabajo Montblanc), ámbito Tarragona (vigencia desde 01/01/2003 hasta 31/12/2006). Iveco Pegaso S.L. (factoría de Valladolid), ámbito Valladolid (vigencia desde 01/01/2001 hasta 31/12/2004). Siemens, S.A, ámbito interprovincial (vigencia desde 01/01/2005 hasta 31/12/2006). Repsol YPF, acuerdo marco para el grupo, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2006 hasta 31/12/2008). 3M España, S.A, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2006 hasta 31/12/2008). Adidas Salomón España S.A, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2003 hasta 31/12/2006). Aldeasa, S.A, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2003 hasta 31/12/2006). Compañía Española de Petróleos S.A. (CEPSA), ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2003 hasta 31/12/2006). Decathlon España, S.A, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2006 hasta 31/12/2009). Verdifresch, S.L, ámbito nacional (vigencia desde 01/01/2004 hasta 31/12/2006). Alcalá Industrial S.A, ámbito Comunidad de Madrid (vigencia desde 01/01/2004 hasta 31/12/2005). Valeo Sistemas Eléctricos, S.L. (Centro de Madrid), ámbito Comunidad de Madrid (vigencia desde 01/01/2003 hasta 31/12/2005). Viscofan S.A, ámbito Comunidad Foral de Navarra (vigencia desde 01/01/2005 hasta 31/12/2009). Componentes Mecánicos, S.A, ámbito Barcelona (vigencia desde 01/01/2005 hasta 31/12/2009).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

**PARTE 3. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE EMPLEADOS EN EMPRESAS
DE TRABAJO TEMPORAL**

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las
empresas de trabajo temporal

3.1. Introducción a los sistemas de selección de personal

Es importante contextualizar el proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en los procesos de reclutamiento y selección que se llevan a cabo en las empresas. Con este objetivo se debe diferenciar entre los procesos de reclutamiento y selección *tradicionales*, de los procesos de reclutamiento y selección que suelen llevar a cabo las empresas de trabajo temporal, y del proceso de reclutamiento y selección *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal.

Un proceso de selección *tradicional* se inicia con la determinación del perfil profesional para desempeñar un puesto de trabajo. Para ello se debe analizar y describir el puesto de trabajo objeto de la selección. Dicho puesto quedará definido por una determinada formación, una experiencia, unos conocimientos, destrezas y habilidades, una disponibilidad temporal y geográfica, una banda salarial, y una proyección del puesto dentro de la organización. Se realizará un proceso de reclutamiento que localice candidatos que se adecuen al perfil que se ha determinado e interesados en desempeñar dicho puesto de trabajo con las condiciones ofertadas. Una vez realizado el proceso de reclutamiento se deberán determinar los predictores comportamentales que permitan decidir qué candidato de los reclutados se adecua más a las necesidades y posibilidades del puesto de trabajo. Por último se cerrará el proceso y se pondrá en relación con otros programas de Recursos Humanos de la empresa: formación, desarrollo, compensación, desarrollo de carreras... Para diferenciar el proceso de selección *tradicional* del resto de procesos objeto de esta revisión debe señalarse que la *referencia central* del mismo es el puesto que se ha definido, y el trabajo a desarrollar es encontrar candidatos que cumplan con el perfil y estén interesados en dicho puesto de trabajo (figura 3.1).

Un proceso de selección de empresa de trabajo temporal tiene como *referencia central* los candidatos que acuden a la empresa de trabajo temporal a demandar empleo, y el trabajo a desarrollar es tener a los candidatos perfectamente evaluados para, en caso de tener una petición de una empresa cliente, reaccionar de manera muy rápida asignando un candidato ya evaluado a la necesidad de dicha empresa. Las empresas de trabajo temporal están en continuo proceso de reclutamiento y aplicando predictores comportamentales *genéricos* a los trabajadores reclutados que permitan tener en su *base de datos* candidatos

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

evaluados con todos sus perfiles profesionales (formación, experiencia, conocimientos, destrezas y habilidades) y con sus disponibilidades temporales, geográficas, funcionales y económicas perfectamente delimitadas. Cuando llega una petición de cobertura de una empresa cliente a la empresa de trabajo temporal, esta contactará con todos los candidatos evaluados de su base de datos que tengan el perfil demandado y su disponibilidad se ajuste a la oferta, y asignará aquel que se muestre interesado en dicha oferta laboral (figura 3.1).

El proceso de reclutamiento *tráete un amigo* es un caso especial de proceso de reclutamiento en las empresas de trabajo temporal que se origina cuando llega una petición de cobertura de una empresa cliente a la empresa de trabajo temporal y se trata de un trabajo a desempeñar en equipo. La empresa de trabajo temporal puede tener en su base de datos un candidato que tenga el perfil profesional requerido y esté interesado en el puesto. Una vez acordado este interés la empresa de trabajo temporal formula a dicho candidato la pregunta *¿No tendrás algunos amigos a los que podamos llamar a los que les pueda interesar este trabajo?*. Dicho candidato recluta una serie de amigos que formarán parte de su grupo de trabajo, y los lleva a la ETT. La ETT realiza al resto de candidatos los mismos predictores comportamentales que realizó al *trabajador-reclutador*, y en caso de adecuación asignará a todo el grupo de trabajo a dicha oferta laboral (figura 3.1).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

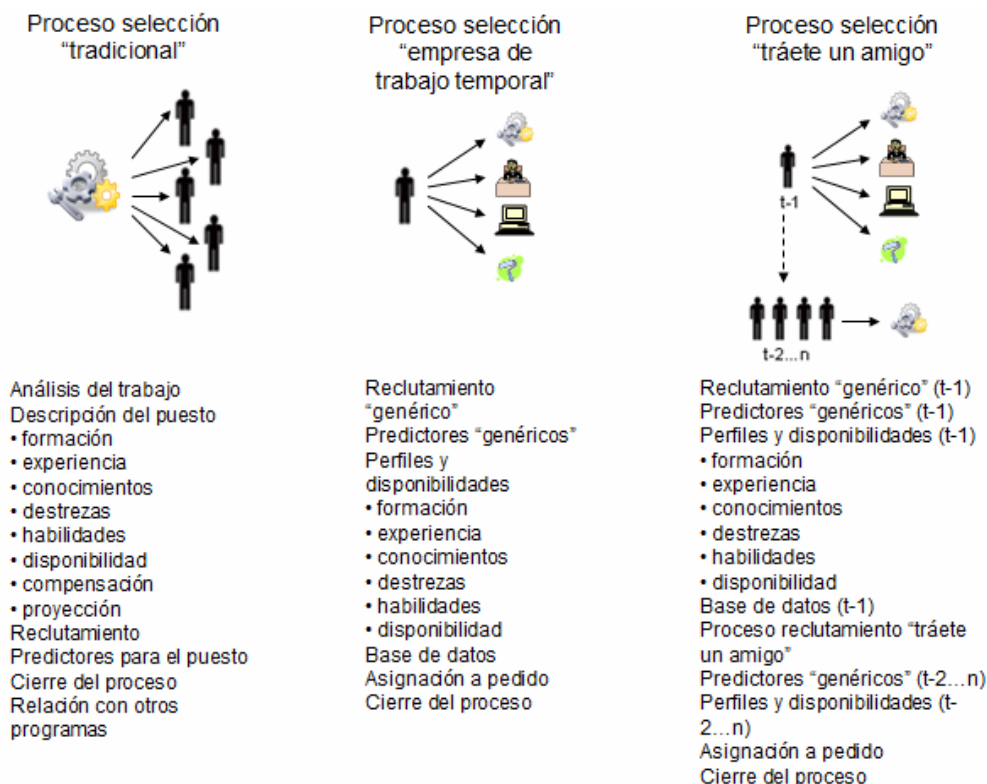


Figura 3.1: Esquema proceso de reclutamiento y selección tradicional vs. proceso de reclutamiento y selección de empresa de trabajo temporal vs. proceso de reclutamiento *tráete un amigo*.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1. Definición de Selección de Personal

Se puede concebir un puesto de trabajo como un conjunto de funciones y responsabilidades que, en un determinado espacio temporal, encarga la organización a una persona, para conseguir un resultado que se incorpore al objetivo último de la misma. Mediante los procesos de selección las organizaciones incorporan personal a sus plantillas para que desempeñen uno, o varios, puestos de trabajo. Un proceso de selección de personal es el proceso por el que la organización estima el candidato que mejor desempeñará uno, o varios, puestos de trabajo. En todo proceso de selección se deberán evaluar dos tipos de datos que predecirán el futuro éxito en el desempeño de la persona seleccionada: conocimientos y habilidades que requiere el puesto para su desempeño

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

(nociones, sabidurías, capacidades y destrezas que necesita dominar aquella persona que desempeñe el puesto de trabajo), y actitudes necesarias para el desempeño exitoso del puesto de trabajo (las actitudes que se traducirán en comportamientos, son las responsables que conocimientos y habilidades se utilicen con éxito y diferencien a los empleados que, teniendo los conocimientos y habilidades requeridos, desempeñan con éxito de aquellos que no lo hacen). Por tanto todo puesto de trabajo quedará definido por un conglomerado de conocimientos y habilidades objetivos y una serie de actitudes que explicarán el éxito en el desempeño.

Selección es el proceso de recoger y evaluar información sobre varios individuos con el objetivo de cubrir una oferta de empleo. Tal empleo puede ser tanto un primer puesto para un nuevo empleado, o un puesto diferente para un empleado que actualmente es trabajador de la organización. El proceso de selección se debe realizar respetando tanto las fuerzas legales como los sistemas de funcionamiento organizacionales.

El objetivo de la selección es determinar el candidato más adecuado, respecto de conocimientos, actitudes, habilidades, necesidades y expectativas, que determinan al puesto de trabajo y sus requerimientos; para ello el proceso de selección debe evaluar el grado en que los candidatos poseen los necesarios conocimientos, actitudes, habilidades, necesidades y expectativas para desempeñar bien el puesto de trabajo. En aquellos casos en los que la selección es un movimiento interno (empleados que ya están contratados por la empresa y aspiran a un puesto diferente) se puede utilizar gran cantidad de información tanto objetiva (por ejemplo, ratios de desempeño) como subjetiva (por ejemplo, evaluación de candidatos mediante conversaciones con sus superiores jerárquicos). En aquellos casos en los que la selección es un movimiento externo (empleados que no están trabajando para la empresa) la evaluación se puede realizar a través de cuestionarios, entrevistas, test y otras pruebas que evalúan conocimientos, actitudes, habilidades, necesidades y expectativas de cada aspirante al puesto de trabajo. Es necesario señalar que el proceso de selección es mutuo: ambas partes (empresa y trabajador) deben tener toda la información de *la otra parte* para poder concluir su interés mutuo, o emparejamiento de intereses. En caso de comenzar el desempeño sin haber prestado toda la información al candidato (en este momento ya trabajador) la empresa corre el riesgo de rotación rápida y costosa, niveles de desempeño bajos y, en general, fricción entre el empleado y la organización.

3.1.1.1. Análisis del Trabajo

Si el objetivo de la selección es determinar el candidato más adecuado, respecto de conocimientos, actitudes, habilidades, necesidades y expectativas que determinan al puesto de trabajo y sus requerimientos; el objetivo final del análisis del trabajo es determinar los conocimientos, actitudes y habilidades que llevan a un candidato a desempeñar con éxito el puesto de trabajo.

El análisis del trabajo es un proceso en el que, siguiendo una determinada metodología, se recoge información de los aspectos importantes relacionados con un trabajo. El objetivo de este proceso es tener una descripción, lo más certera posible, del puesto de trabajo. En este proceso se recoge información sobre actividades del trabajo (qué hace un trabajador, cómo, porqué y cuándo se realizan estas actividades), herramientas y equipamientos utilizados en desempeñar las actividades del trabajo, contexto del ambiente del trabajo (tales como horarios o condiciones físicas del trabajo), requerimientos del personal que desempeña el trabajo (tales como conocimientos, habilidades, destrezas, u otras características personales, como características físicas, intereses o personalidad).

Los datos del análisis del trabajo se pueden utilizar en diversas áreas de la gestión de los recursos humanos como la selección, la compensación, la formación o la valoración de desempeño, entre otras. En el contexto de la selección el análisis del trabajo se ha utilizado para identificar las especificaciones del empleado (conocimientos, destrezas, habilidades, necesidades y expectativas) necesarias para tener éxito en el trabajo, seleccionar o desarrollar predictores que se puedan administrar a los candidatos a un trabajo y utilizar para pronosticar quién es probable que sea empleado exitoso en el trabajo, y para desarrollar criterios o estándares de desempeño que los empleados deben conocer para poder ser considerados exitosos en sus trabajos.

La figura 3.2 perfila un boceto general de la realización del análisis del trabajo en el contexto de los procesos de selección. Inicialmente se registrará información relacionada con el trabajo, como tareas que componen el trabajo, qué incidentes críticos determinan el éxito en el trabajo, qué deberes tienen relación con el trabajo... De esta información se

determinará cuales son las tareas críticas que definen el puesto de trabajo y el éxito en su desempeño. La información de las tareas críticas permitirá inferir qué medidas de predicción (atributos personales o humanos, conocimientos, destrezas y habilidades) permiten desempeñar estas tareas, deberes, comportamientos o incidentes, y qué medidas de desempeño tienen relación con el desempeño exitoso de estas tareas, deberes, comportamientos e incidentes (valoraciones de desempeño, evaluación de la productividad, etc.). Algunas veces las medidas de desempeño se desarrollan o identifican directamente de la información de las tareas del trabajo, sin embargo, el desarrollo de predictores requiere ciertos pasos intermedios. Por ejemplo, de la información de las tareas del trabajo se especifican las especificaciones del empleado (conocimientos, destrezas, habilidades, y otras características personales) necesarias para desempeñar las tareas críticas del trabajo. Habitualmente, este paso implica el juicio de expertos en el trabajo (como supervisores o empleados clave) para estimar las especificaciones necesarias del empleado. Una vez se han identificado las especificaciones clave del empleado, se pueden desarrollar medidas de los requerimientos de los empleados; aquellos instrumentos que permitan predecir estas medidas servirán como herramientas de selección.

Asumiendo que las medidas de predictor y de desempeño se derivan del análisis del trabajo, se puede esperar que el desempeño de los candidatos en los predictores estará relacionado con su desempeño con el trabajo (como se ha representado por las medidas de criterio); sin embargo es muy conveniente realizar estudios de validación para comprobar estas relaciones hipotetizadas.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

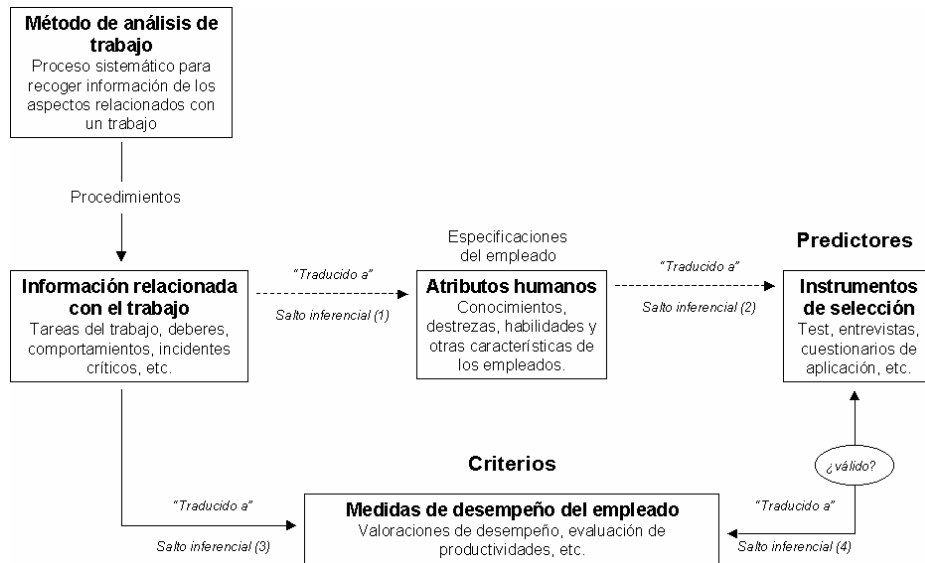


Figura 3.2: análisis del trabajo en el contexto de los procesos de selección.

Fuente: Gatewood & Feild (2001).

Aunque estas actividades pueden variar dependiendo del propósito, hay al menos siete actividades principales habitualmente implicadas en el análisis del trabajo para el propósito de selección: planteamiento del análisis del trabajo, elección de trabajos que se van a estudiar, revisión de la literatura relevante, selección de agentes del trabajo, recoger información del trabajo, identificar especificaciones del trabajo o de los empleados, incorporar especificaciones de los empleados en los dispositivos de selección.

Para conseguir un análisis del trabajo eficaz y eficiente, se debe dar respuesta a tres cuestiones básicas: ¿quién debería realizar el análisis del trabajo?, ¿cómo debería ser gestionado el proyecto? y ¿qué recursos serán necesarios para conducir el proyecto?.

¿Quién debería realizar el Análisis del Trabajo?. Dado que el análisis del trabajo coloca los fundamentos para un programa de selección, y teniendo en cuenta la necesidad de tener una actualización permanente y actualizada de sistemas y procedimientos del análisis del trabajo, se debe contemplar contar con la colaboración de una empresa consultora externa especializada en la realización de análisis de trabajos. Hay ocasiones en las que la empresa tiene personal cualificado para realizar el análisis del trabajo, pero prefiere contar con el apoyo de una consultora externa para maximizar el impacto de la aplicación del programa entre los empleados, y minimizar las presiones internas que puedan derivarse de un análisis de los trabajos de la empresa.

¿Cómo debería ser gestionado el Proyecto?. La responsabilidad última del análisis del trabajo debe residir en la alta dirección, los directivos operativos y el departamento de recursos humanos. A menos que la alta dirección y los directivos de línea proporcionen el soporte necesario, será muy difícil que el proyecto se ejecute con éxito.

¿Qué recursos se necesitan para conducir el proyecto?. Incluyen grupo de trabajo de análisis del trabajo, recursos informáticos, tiempo para hacer el proyecto y soporte económico. Se deben planificar un número de pasos para estimar apropiadamente el tiempo y una serie de hitos u objetivos intermedios a alcanzar para controlar el desarrollo del proyecto y poder informar a los representantes del mismo: crear cuestionarios protegidos con los directivos de las unidades afectadas, preparar los materiales del análisis en el trabajo, determinar y conducir necesidades de entrenamiento con los agentes del trabajo, recoger, analizar, e implementar los resultados del análisis del trabajo en el programa de selección.

3.1.1.2. Elección de los trabajos a estudiar ⁸⁹

Una vez se ha determinado que se va a realizar el análisis de los trabajos de una organización se debe establecer un orden para ejecutar, de manera programada, el análisis de los distintos trabajos. La organización se verá forzada a elegir entre muchos criterios del trabajo mediante los que elegir los trabajos iniciales a investigar. Los principales criterios que se han utilizado han sido los siguientes: *Representatividad del Trabajo*; la validez de la generalización de un trabajo relevante hacia otros trabajos podría ser un argumento; un trabajo se podrá elegir como parte del estudio porque *se parece* de manera cercana a otros trabajos en la organización, beneficiándose de análisis ya existentes, o posibilitando análisis más sencillos cuando se analicen esos trabajos parecidos. *Importancia del Trabajo*; cuanto mayor es el aporte de un trabajo a la misión de la organización, mayor es su importancia; por ejemplo, en algunas organizaciones (como organizaciones de servicios sociales o de salud) ciertos trabajos pueden ser muy críticos para el bienestar físico o mental de los clientes (como aquellos trabajos que posean

⁸⁹ Aunque este apartado se expone en el análisis de trabajo de toda una organización (y por tanto excede la ejecución de un proceso de selección de personal), su comprensión permite

implicaciones físicas o psicológicas para los clientes, que deberán tenerse en cuenta para comenzar el análisis por ellos). *Número de Candidatos al Trabajo*; a mayor número de candidatos al trabajo en un proceso de selección, mayor será la probabilidad de una carga de discriminación por parte de un aspirante ofendido. *Estabilidad del Contenido del Trabajo*; en determinados trabajos el contenido cambia y se hace necesario reexaminarlo; los trabajos que cambian a menudo requieren más frecuentemente comprobaciones de su contenido, invalidando el análisis preexistente. *Evidencia de Impacto Adverso en Selección*; el impacto adverso en selección ocurre cuando hay una diferencia substancial en la proporción de contratados... que muestra desventaja de miembros de grupos según raza, sexo, o grupos étnicos; el empresario debe ser capaz de demostrar que los estándares de selección están relacionados con el desempeño⁹⁰. *Nivel de Entrada de los trabajos iniciales de una organización*; el nivel de entrada de los trabajos son aquellas posiciones en una organización que los nuevos empleados desempeñan una vez han pasado los estándares de la selección, y que requieren un mínimo desempeño por parte de los nuevos empleados; para el proceso de selección no es lo mismo un nivel de entrada poco exigente en conocimientos teóricos pero exigente en actitud, que muy exigente en conocimientos teóricos pero poco en actitud. *Trabajos que sirven como enlaces a niveles más elevados*; a menudo ciertos niveles de entrada de trabajo sirven como antesalas o enlaces hacia otros trabajos de niveles más elevados en una secuencia de carrera organizacional. *Evidencia de deficiencias en desempeño*; las organizaciones pueden querer seleccionar aquellos trabajos en los que el desempeño es inadecuado, porque se puede llegar a considerar que los estándares de selección utilizados hasta ese momento pueden no estar asociados con el desempeño en el trabajo. *Trabajos con demanda física*; el análisis del trabajo podría incluir la determinación de funciones del trabajo esenciales, desarrollo de procedimientos de selección y determinación de cuándo se pueden realizar adaptaciones para candidatos con discapacidad (por ejemplo, administrar un test escrito oralmente cuando la lectura o la escritura no es un aspecto esencial del trabajo).

Los nueve criterios que se han descrito para determinar el orden de ejecución del análisis del trabajo no son excluyentes los unos de los otros. Dependiendo de las

contextualizar y entender los procesos de selección en la estructura de la gestión de los Recursos Humanos.

⁹⁰ Tanto desde el punto de vista ético, como desde el punto de vista legal, dado que hay países que han desarrollado legislación específica en el ámbito de la selección de personal, como es el caso del Reino Unido y Estados Unidos.

perspectivas en la organización, se pueden adoptar distintos criterios. Por ejemplo, desde un punto de vista legal, se deberían enfatizar los criterios impacto adverso en selección, posiciones de nivel de entrada en una organización o número de candidatos al puesto de trabajo; sin embargo, desde el punto de vista de las operaciones de dirección se podrían considerar los criterios evidencias de deficiencias en desempeño, estabilidad de contenido del trabajo o trabajos que sirven como enlaces hacia posiciones de mayor nivel.

3.1.1.3. Revisión de la literatura relevante

Después de haber seleccionado un trabajo a analizar la tarea siguiente debe ser realizar una revisión de la literatura del análisis del trabajo en cuestión. El primer paso debería ser revisar la información existente en la organización y el segundo paso revisar la información externa a la organización.

Ejemplo de información que podemos encontrar fuera de la organización serían los diccionarios de puestos de trabajo, como el *Dictionary of Occupational Titles (DOT)*⁹¹; que proporciona información de más de 12.000 ocupaciones y otros 16.000 títulos relacionados a éstos. Una ocupación es una descripción simple de un grupo de trabajos individuales cuyas tareas son esencialmente las mismas. Cada ocupación en el DOT se identifica por un código único de 9 números, asignados basándose en la naturaleza de las tareas desempeñadas. Sirva como orientación decir que los números más elevados corresponden a tareas más simples, mientras que los números menores corresponden a tareas más complejas (figura 3.3).

⁹¹ Sistema muy difundido en la tradición de los Recursos Humanos, cuya primera revisión data de 1939.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

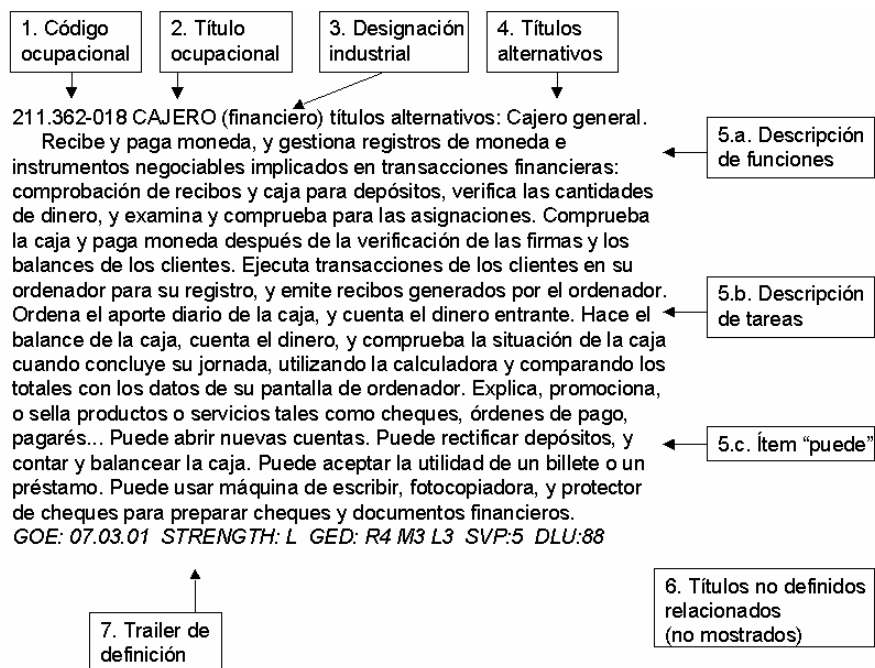


Figura 3.3: descripción de la ocupación cajero financiero en el Dictionary of Occupational Titles.

Fuente: Gatewood & Feild (2001).

Otros ejemplos de información sobre puestos de trabajo que se pueden encontrar fuera de la organización son los estudios generales de remuneraciones (como los Estudios Generales de Remuneraciones de Watson Wyatt, los Estudios de Compensación de Price Waterhouse Coopers, o los Estudios de la Remuneración total de Mercer), que ofrecen un estudio retributivo de los puestos según niveles de responsabilidad y otros factores, diferenciándolos por países.

3.1.1.4. Selección de agentes de trabajo

La información del trabajo se puede recoger de una gran cantidad de maneras, ordenadas desde medios mecánicos (tal como equipos de videogradora) a observadores humanos. En la mayoría de las ocasiones se utilizan agentes del trabajo, que son individuos responsables de recoger o proporcionar información sobre los trabajos. En general, hay tres clases de agentes de trabajo: analistas del trabajo, empleados y

supervisores del trabajo. Los *Analistas del Trabajo* son individuos especialmente entrenados para recoger y analizar la información del trabajo sistemáticamente; habitualmente utilizan entrevistas y métodos observacionales para recoger datos, y pueden ser empleados de la organización o agentes externos a la misma requeridos para el análisis. Por el entrenamiento, conocimientos y experiencia de los Analistas del Trabajo debe esperarse que los resultados de los análisis sean generalmente más objetivos, válidos y fiables, que aquellos realizados por agentes menos preparados formalmente. *Los empleados* que desempeñan un trabajo están en la mejor posición para describirlo, dado que conocen de primera mano *qué están haciendo actualmente*. El uso de largas muestras de Empleados que desempeñan el trabajo puede mitigar los problemas y sesgos que puedan tener las descripciones realizadas por los propios empleados. Los *Supervisores del Trabajo* pueden realizar también funciones de agentes del trabajo, dado que conocen relativamente bien *qué hacen los empleados y qué debería ser hecho* para hacer juicios relativos sobre las actividades. Sin embargo, parece que existe cierta tendencia de los supervisores a caracterizar el trabajo de los subordinados en términos de *qué debería ser hecho* más de *qué se hace actualmente*. La participación de un gran número de supervisores incrementa la fiabilidad de las mediciones, aunque también el coste del proyecto.

3.1.1.5. Recoger información del trabajo

Aunque la relación entre el análisis del trabajo y los instrumentos de selección está asumida en los procesos de selección de personal, no debe olvidarse que hay tres saltos inferenciales muy importantes que pueden distorsionar esta relación (figura 3.4). Es necesario tanto minimizar al máximo estos saltos inferenciales como realizar estudios de validación de las relaciones hipotetizadas.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

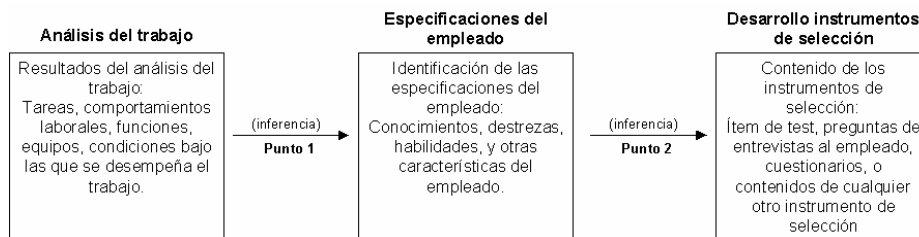


Figura 3.4: saltos inferenciales en la relación entre análisis de trabajo e instrumentos de selección de personal.

Fuente: Gatewood & Feild (2001).

En el primer punto de inferencia los datos recogidos de un análisis del trabajo se utilizan para inferir los conocimientos, destrezas, habilidades y otras especificaciones que un empleado necesita para desempeñar con éxito el trabajo. Un segundo punto de inferencia se da cuando se establecen o desarrollan medidas y predictores de selección que predigan o permitan evaluar las especificaciones del empleado. Las especificaciones resultantes serán útiles sólo en el alcance de que las inferencias sean adecuadas y completas. Si las inferencias son erróneas, las medidas de selección serán de menor utilidad para predecir el éxito en el desempeño.

Algunos investigadores en el campo de la selección no están necesariamente de acuerdo con el uso de aproximaciones detalladas, procedimentales y secuenciales de las tareas del trabajo en todas las aplicaciones de selección. Estos autores en el área de la generalización de validez defienden el uso de métodos más globales del análisis del trabajo; su argumento es que un análisis orientado en las tareas no tiene mucho valor para la selección cuando se engloban las medidas de habilidad y aptitudes del candidato.

3.1.1.6. Identificación específica del trabajo o de los empleados

Las técnicas de análisis del trabajo se pueden exponer en cuatro grupos diferenciados por su metodología: Entrevistas de análisis del trabajo, Cuestionarios de análisis del trabajo, Talleres de expertos o Subject Matter Expert (SME) y Métodos suplementarios de recogida de información del puesto de trabajo.

3.1.1.6.1. Entrevistas de análisis del trabajo

Una entrevista de análisis del trabajo consiste básicamente en que un analista realiza preguntas sobre deberes, responsabilidades, conocimientos, destrezas y habilidades requeridas, así como de equipos y / o condiciones de trabajo de un puesto de trabajo determinado. Para realizar este trabajo se debe contar con la colaboración de empleados que desempeñan habitualmente el trabajo, estos deben ser grandes grupos de empleados (a partir de 10 empleados), y es fundamental tener la certeza de que todos los empleados desempeñan las mismas actividades principales del puesto. De manera complementaria al análisis realizado por los desempeñantes del puesto también se deben realizar entrevistas a los supervisores del puesto de trabajo, dado que estos permiten verificar la información, proporcionan información inalcanzable a los empleados en el trabajo, pueden sentir menos amenazas que los empleados en discutir las actividades de un determinado puesto con un extraño y pueden ser mejores para comentar las características requeridas para desempeñar las actividades de manera exitosa.

Con el objetivo de conseguir homogeneidad en la información recogida y añadir objetividad al proceso, es necesario utilizar entrevista estructurada. La estructura de la entrevista hace posible identificar actividades que pueden ser inobservables o que se producen cada largos períodos de tiempo. En la planificación de la entrevista se deben formular los objetivos de la misma (que deben ser claros, como identificar y registrar las tareas del puesto), determinar los sujetos que van a ser entrevistados (por ejemplo, empleados con seis o más meses de experiencia en el puesto de trabajo), especificar claramente cuestiones y medios para registrar las respuestas (por ejemplo, un listado de entrevista con las preguntas y formas de registrar las respuestas) y determinar quién conducirá las entrevistas (por ejemplo, consultores o miembros de staff).

Un paso clave en la caracterización de un trabajo con el procedimiento de la entrevista es la identificación de las tareas críticas del trabajo. Una vez se han identificado, se describe cada tarea en términos de factores tales como conocimientos, destrezas y habilidades requeridas para el desempeño de la citada tarea, así como condiciones ambientales que rodean su desempeño. Las descripciones de cada tarea se formulan de tal forma que muestren los siguientes parámetros: qué hace el trabajador (descrito utilizando un verbo de acción específica que introduce la afirmación de la

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

tarea), hasta dónde o qué hace el trabajador (permaneciendo el objeto del verbo), qué se produce (expresando la consecuencia esperada de la acción), qué materiales, herramientas, procedimientos o equipos se utilizan. La figura 3.5 resume los factores a tener en cuenta en la definición del contenido de una tarea crítica.

¿Qué acción desempeña? (verbo)	¿Para qué? (objeto del verbo)	¿Para producir qué? (resultado esperado)	Usando qué herramientas, equipos, ayudas del trabajo, procesos?
Responder preguntas, escuchar, registrar las respuestas.	Elegir la forma para /de el aspirante.	Con el objeto de determinar la posibilidad de elección.	Elegibilidad de la forma; del criterio en el manual; técnicas de entrevista

Figura 3.5: factores a tener en cuenta en la definición del contenido de una tarea crítica en la entrevista de análisis del trabajo.

Fuente: elaboración propia.

Una de las principales limitaciones de la entrevista es que, a menudo, sufre una falta de estandarización y esto limita sus posibilidades de recoger información de un gran número de sujetos. Si la documentación completa no se recoge tal y como el entrevistador ha determinado de manera estandarizada, pueden quedar sin evaluar importantes requerimientos legales de la información del análisis del trabajo. Otra limitación es que, a menos que se pueda contar con un grupo de trabajo de entrevistadores la técnica requiere una gran cantidad de tiempo y puede no ser eficiente si se necesitan analizar muchos trabajos. Otro problema a tener en cuenta puede ser que las respuestas pueden estar distorsionadas incluso de forma intencionada; por ejemplo, si el personal que está siendo entrevistado cree que el análisis puede ser beneficioso (por ejemplo dirigirse hacia un incremento salarial) pueden exagerar las actividades y responsabilidades para reflejar un trabajo más complejo de lo que es en realidad.

En general la entrevista para el análisis del puesto no se debe utilizar como único método cuando se está realizando análisis con propósitos de selección. Las entrevistas pueden ser utilizadas para identificar el contenido de otros métodos de análisis de trabajo (tales como cuestionarios de análisis de tareas) o para clarificar respuestas a otros métodos.

3.1.1.6.2. Cuestionarios de análisis del puesto

Los cuestionarios de análisis del puesto presentan listas de información tales como actividades, tareas, herramientas y equipos utilizados para desempeñar el trabajo, condiciones de trabajo en las que se desempeña, y conocimientos, destrezas y habilidades u otras características relacionadas con el desempeño del trabajo de manera exitosa. Los empleados que responden estos cuestionarios utilizan escalas de ratios para indicar el grado con el que pueden aplicarse a sus trabajos varios aspectos de la información listada en el cuestionario. Estos cuestionarios se pueden categorizar en dos tipos: cuestionarios hechos a medida (desarrollados para un propósito específico o un trabajo concreto), y cuestionarios genéricos (medidas genéricas desarrolladas para el uso con gran variedad de trabajos). Como ejemplos de cuestionarios de análisis del trabajo genéricos disponibles para las aplicaciones de selección, se pueden citar el Common Metric Questionnaire, el Professional and Managerial Position Questionnaire, el Executive Position Description Questionnaire, el Management Position Description Questionnaire, el Managerial and Professional Job Functions Inventory, el Position Analysis Questionnaire, el Threshold Traits Analysis System, el Occupation Analysis Inventory, el General Work Inventory, el Personality-Related Position Requirements Form, y el Job Element Inventory. Para ejemplificar con cierto detalle los cuestionarios de análisis del trabajo genéricos se describe a continuación el Position Analysis Questionnaire, y el Task Analysis Inventory (que es el sistema más popular de análisis del trabajo *hecho a medida* de los utilizados para la selección en recursos humanos).

El PAQ es un cuestionario orientado hacia el trabajador, hacia analizar comportamientos del trabajador que describen cómo se realiza el trabajo. El PAQ (Position Analysis Questionnaire) compara las valoraciones del trabajo con las valoraciones del PAQ de trabajos de otras organizaciones que son almacenadas en los Servicios de PAQ en el banco de datos (el banco de datos del PAQ consiste en una muestra de evaluaciones PAQ). La determinación de las especificaciones de un empleado que utiliza la aproximación PAQ sigue los pasos: conducir un análisis del trabajo usando el PAQ, identificar los componentes principales del trabajo requeridos en el puesto utilizando los resultados del PAQ, identificar los atributos requeridos para desempeñar estos componentes principales del trabajo (elegir los test que miden los atributos más importantes). Para la definición de los requisitos de un puesto de trabajo la aproximación

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

PAQ utiliza dos tipos distintos de información: los ítems del cuestionario del PAQ y los datos PAQ de atributos del trabajo. El PAQ contiene 195 ítem o elementos, 187 son sobre actividades del trabajo y situaciones del trabajo, 7 relatan consecuencias de la retribución y los ítem finales tienen relación con estar libre (o no estarlo) del estatus de la posición que está siendo analizada. Un trabajador, un experto analista o un supervisor pueden cumplimentar el PAQ leyendo cada ítem y decidiendo si tal ítem se aplica al trabajo bajo estudio, utilizando para ello una escala de valoración para indicar el grado con el que el ítem se aplica al trabajo. Los ítem del PAQ están organizados en seis divisiones básicas (o secciones): Inputs de información (dónde y cómo un trabajador consigue la información necesaria para desempeñar el trabajo), Procesos mentales (el razonamiento, la toma de decisiones, la planificación y el procesamiento de información son actividades que están implicadas en el desempeño del trabajo), Output del trabajo (actividades físicas, herramientas y mecanismos utilizados por el trabajador para desempeñar el trabajo), Relaciones con otras personas (las relaciones con otras personas que son requeridas para desempeñar el trabajo), Contexto del trabajo (el contexto social y físico en el que se desempeña el trabajo), Otras características del trabajo (actividades, condiciones, y otras características que estén descritas y sean relevantes para el trabajo). En la figura 3.6 se expone un ejemplo de ítem del PAQ.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

<p>3 OUTPUT del trabajo 3.1 Uso de mecanismos y equipamientos 3.1.1 Herramientas e instrumentos portátiles</p> <p>Consideremos en esta categoría aquellos mecanismos que se utilizan para mover o modificar piezas del trabajo, materiales, productos u objetos. No considere aquí mecanismos de medición.</p>	<p>Codificación importante para este trabajo</p> <p>N No se aplica 1 Muy poco 2 Poco 3 En promedio 4 Elevado 5 Extremo</p>
<p>Manualmente accionada</p> <p>50___ Instrumentos y herramientas de precisión (esto es, herramientas o instrumentos accionados por el usuario para desempeñar operaciones muy precisas o exactas, por ejemplo el uso de herramientas de grabación, herramientas de relojero, instrumentos quirúrgicos, etc.)</p> <p>51___ Instrumentos y herramientas de no precisión (herramientas o instrumentos accionados por el usuario para desempeñar operaciones que no requieren gran precisión o exactitud; por ejemplo martillos, llaves inglesas, cuchillos, tijeras, cinceles... En este apartado no se incluyen herramientas manuales grandes).</p> <p>52___ Herramientas manuales grandes (azadas, rastrillos, palas mecánicas, picos, hachas, etc).</p> <p>53___ Mecanismos y herramientas manuales (tenazas, cucharones, fórceps, etc. Utilizados para mover o manipular objetos o materiales; no se incluyen equipos de protección tales como guantes para mover asbestos).</p> <p>Accionada (manualmente controlada o mecanismos dirigidos usando una fuerza de energía tal como electricidad, aire comprimido, gasolina, fluido hidráulico, etc., en que la parte componente que realiza la modificación es manual; tal como un taladro de dentista, equipamiento de soldadura, etc. Así como mecanismos demasiado pequeños como para ser enteramente manuales).</p> <p>54___ Instrumentos y herramientas de precisión (accionadas manualmente, y utilizadas para realizar operaciones que requieren gran certeza o precisión, tales como pequeños taladros de dentista, equipo de laboratorio utilizado especialmente para trabajo adecuado o preciso).</p> <p>55___ Instrumentos y herramientas de no precisión (herramientas e instrumentos "de energía manual" utilizados para desempeñar operaciones que no requieran gran certeza o precisión, por ejemplo, sierras, pulidoras, tijeras podadoras... y mecanismos relacionados tales como equipos eléctricos de soldar hierro, pistolas de spray o inyectores, equipos de soldadura, etc.)</p>	

Figura 3.6.: Ejemplo de ítem del Position Analysis Questionnaire.

Fuente: Gatewood & Feild (2001).

En el PAQ también se utilizan escalas de ratios para determinar el alcance con el que los ítems son relevantes para el trabajo en estudio. Se utilizan seis tipos distintos de escalas: cantidad de uso (grado con el que un ítem es usado por el trabajador), cantidad de tiempo (proporción de tiempo gastado haciendo algo), importancia para ese trabajo (importancia de una actividad especificada por el ítem en desempeñar el trabajo), posibilidad de ocurrencia (grado con el que hay una posibilidad de riesgo físico en el trabajo), aplicabilidad (si un determinado ítem es aplicable al trabajo), codificación especial (escalas especiales de valoración que se utilizan en un ítem particular del PAQ).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Cada una de las escalas de valoración consiste en seis categorías; por ejemplo, la escala *importancia para este trabajo* está compuesta por los siguientes puntos de valoración N: 0/ No se aplica, 1/ De forma mínima, 2/ Bajo, 3/ En término medio, 4/ Elevado, 5/ Extremo. Por último se deben analizar los datos del PAQ. Se pueden realizar una gran variedad de análisis. Varios autores han definido las dimensiones del PAQ para cada trabajo: 32 específicas y 13 dimensiones de conjunto. Es posible puntuar cada trabajo usando estas dimensiones. En la figura 3.7 se ejemplifican las definiciones operacionales de estas 45 dimensiones.

<p>Dimensiones específicas</p> <p>División 1: Inputs de información</p> <ol style="list-style-type: none">1. Interpretando lo que es sentido2. Utilizando varias fuentes de información3. Haciendo dispositivos / materiales para la información4. Evaluando / juzgando lo que es sentido.5. Siendo consciente de condiciones ambientales6. Utilizando varios sentidos <p>División 2: Procesos mentales</p> <ol style="list-style-type: none">7. Tomando decisiones8. Procesando información <p>División 3: Outputs del trabajo</p> <ol style="list-style-type: none">9. Utilizando máquinas / herramientas / equipos.10. Desempeñando actividades que requieren movimientos generales del cuerpo.11. Controlando máquinas / procesos12. Desempeñando actividades destrezas / técnicas.13. Desempeñando actividades controladas manualmente.14. Utilizando conjuntos de mecanismos / equipos15. Desempeñando actividades manuales / relacionadas manuales16. Coordinación general física. <p>División 4: Relaciones con otras personas</p> <ol style="list-style-type: none">17. Comunicando juicios / información relacionada.18. Contratando contactos personales en general.19. Desempeñando actividades relacionadas con la supervisión / coordinación.20. Intercambiando información relacionada con el trabajo.21. Haciendo contactos públicos / personales. <p>División 5: Contexto del trabajo</p> <ol style="list-style-type: none">22. Estando en un ambiente estresante / desagradable.23. Contratando en situaciones que demandan personalidad.24. Estando en situaciones del trabajo azarosas. <p>División 6: Otras características del trabajo</p> <ol style="list-style-type: none">25. Trabajando en un programa diario no típico.26. Trabajando en situaciones de gran ocupación.27. Llevando ropa opcional vs. específica.28. Siendo pagado en variable vs. salario base.29. Trabajando en un programa regular vs. irregular.30. Trabajando bajo circunstancias que demandan trabajo.31. Desempeñando trabajo estructurado vs. desestructurado.32. Estando alerta de condiciones cambiantes. <p>Dimensiones "en conjunto"</p> <ol style="list-style-type: none">33. Teniendo responsabilidades de toma de decisiones, comunicación y responsabilidades generales.34. Operando con máquinas y equipos.35. Desempeñando actividades relacionadas con la administración.36. Desempeñando actividades relacionadas con la técnica.37. Desempeñando actividades relacionadas con el servicio.38. Trabajando días regulares frente a otros programas de trabajo.39. Desempeñando actividades rutinarias / repetitivas.40. Estando expuesto a ambiente del trabajo.41. Realizando actividades físicas.42. Supervisando / coordinando otras personas.43. Haciendo contactos públicos / con clientes44. Trabajando en un ambiente desagradable / azaroso / demandante.45. Teniendo un programa no típico / estilo de ropa opcional.
--

Figura 3.7: Dimensiones del Position Analysis Questionnaire.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Fuente: Gatewood & Feild (2001).

El PAQ ha servido para una gran variedad de propósitos, de entre los que cabe destacar procesos de selección de personal, predicción de requerimientos de aptitud para los trabajos, evaluación de puestos de trabajo, determinar escalas de puestos para la compensación de los mismos, y clasificar trabajos.

Como principales limitaciones en la utilización del PAQ se deben señalar dos: en primer lugar el cuestionario no es recomendable que lo cumplimenten agentes que bajo nivel en formación, y en segundo lugar las puntuaciones del PAQ puntúan los comportamientos básicos de trabajo (elementos) más que tareas específicas de un trabajo, pudiendo hacer que similitudes en las puntuaciones puedan enmascarar diferencias reales en los trabajos. Por ejemplo, Cascio (1982) cita el estudio de Arvey y Begalla quienes encontraron que el perfil de un oficial de policía era bastante similar al de un ama de casa, porque las orientaciones de planteamiento de problemas y manejo de la emergencia eran comunes a ambos.

La principal fortaleza del método PAQ que debe señalarse es que proporciona un medio estandarizado para recoger información cuantitativa de los datos del trabajo a través de un amplio espectro de puestos. La estandarización ayuda a asegurar que diferentes trabajos son valorados de una manera similar. Al recogerse información cuantitativa y estandarizada se pueden realizar comparaciones a través de muchos trabajos.

El Task Analysis Inventory (o inventario de análisis de tareas) es un cuestionario compuesto de una lista de tareas (100 o más tareas) sobre las que se realizan juicios. Dado que en un determinado trabajo pueden existir muchas tareas diferentes, este tipo de cuestionario está dirigido hacia sólo un trabajo o una clase de trabajos muy similares. Habitualmente el cuestionario se construye para que lo cumplimenten los propios empleados; sin embargo, los supervisores y observadores pueden completarlo asumiendo que son conocedores del trabajo que se está analizando. Un inventario de tareas a menudo contiene tres categorías de información principales: información de historial de quién lo cumplimenta, listado de las tareas del trabajo con sus escalas de ratios asociadas, y otra información diversa. La información del historial de quién responde el cuestionario es útil porque podría existir la necesidad de realizar contactos con quién ha contestado el

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

cuestionario (por ejemplo, para clarificar respuestas), y también porque la información demográfica puede permitir desarrollar análisis como comparar los distintos tipos de grupos profesionales ven el trabajo que está siendo valorado. La segunda parte de un cuestionario de análisis de tareas versa sobre las tareas del trabajo y sus escalas de valoración. La figura 3.8 presenta un ejemplo de un cuestionario de análisis de tareas, para el puesto analista del trabajo.

<p>Instrucciones: Estamos interesados en conocer más sobre su trabajo. A continuación, hemos listado un número de tareas de usted puede desempeñar en su trabajo. Utilizando las escalas de valoración expuestas, valore cada tarea según (a) <i>Con qué frecuencia desempeña la tarea</i>, y (b) <i>Cómo de importante es la tarea para los trabajadores recientemente contratados en un trabajo como el suyo, para que sea capaz de desempeñar esta tarea cuando comience a trabajar</i>. Lea cada tarea a síte su valoración en los dos espacios que hay a la derecha de cada tarea.</p>		
	<p>Frecuencia de desempeño 1= En absoluto. 2= Rara vez. 3= Ocasionalmente. 4= Frecuentemente. 5= Casi todo el tiempo.</p>	<p>Importancia para los empleados recientemente contratados 1= En absoluto. 2= Algo importante. 3= Importante. 4= Muy importante. 5= Extremadamente importante.</p>
Tareas del trabajo	Frecuencia de desempeño	Importancia para los empleados recientemente contratados
1. Prepara los descriptores del trabajo para trabajos de secretaria.	[]	[]
2. Comprueba las carpetas para la disposición de registros médicos y dentales.	[]	[]
3. Inicia las peticiones para la identificación de fichas de personal que ha finalizado.	[]	[]
4. Describe las políticas de la Compañía para los empleados recientemente contratados.	[]	[]
5. Introduce los datos en el programa SPSS para analizar el absentismo del personal y los datos de rotación.	[]	[]
.		
.		
105. Planifica y desarrolla programas de entrenamiento para personal de oficinas recientemente contratado.	[]	[]

** El cuestionario mostrado ejemplifica cómo se analizan varias tareas asociadas con el trabajo de personal "analista del trabajo".*

Figura 3.8: Ejemplo de Task Analysis Inventory para el puesto administrativo de personal.

Fuente: Gatewood & Feild (2001).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Las tareas que se analizan en ciertos listados de tareas del Inventario de Análisis de Tareas habitualmente no dan información de la situación que rodea la actividad (no proporcionan información sobre qué, cómo y porqué). Otra característica importante de cualquier inventario de tareas es la escala de valoración utilizada, en la que los números se utilizan para definir los grados percibidos por los que contestan el cuestionario. Por ejemplo, Relativamente al tiempo que gasta en otras tareas de su trabajo, ¿cuánto tiempo gasta en esta tarea en cuestión?: 0/ Yo no desempeño esta tarea, 1/ Muy por debajo del promedio, 2/ Por debajo del promedio, 3/ Ligeramente por debajo del promedio, 4/ En el promedio, 5/ Ligeramente por encima del promedio, 6/ Por encima del promedio, 7/ Muy por encima del promedio.

Dependiendo del número de tareas que se van a valorar, el tiempo disponible, las capacidades de los sujetos (tales como el nivel educativo, la habilidad para estar preparado), la complejidad del trabajo (a mayor complejidad, mayor número de escalas se necesitan para valorar la adecuación del trabajo), y el propósito del análisis de tareas, los sujetos que responden el cuestionario pueden utilizar más de una escala de valoración para valorar cada tarea de un puesto. Por ejemplo, en un estudio de validación de contenido, deberían considerarse las siguientes escalas de categorías de tareas 1/ Frecuencia de la tarea desempeñada, 2/ Importancia de la tarea, o lo crítica que es para el trabajo, 3/ Dificultad de la tarea, 4/ ¿Puede aprenderse la tarea en el trabajo de forma relativamente rápida?.

La tercera parte de un cuestionario de análisis de tareas se centra en las partes del trabajo que también deben tenerse en cuenta para el desempeño del trabajo. Por ejemplo, esta última sección algunas veces se utiliza para valorar las condiciones físicas del trabajo como la temperatura, refrigeración, cantidad de alzamientos, permanecer quieto, permanecer en el sitio, caminar, grado de estrés en el trabajo, equipos y herramientas utilizadas en el desempeño del trabajo.

Muchos cuestionarios de tareas están dirigidos hacia un trabajo en concreto, por ello deben desarrollarse para cada ocasión.

Se pueden aplicar muchas técnicas estadísticas para la valoración de los datos e identificar qué tareas son importantes para el trabajo. Para decidir qué tareas deben clasificarse como importantes para el trabajo y dar homogeneidad y equidad en la decisión es recomendable basarse en criterios estadísticos. Como ejemplo se podrían

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

elegir los siguientes puntos de corte: una tarea debe recibir un ratio de media de 4 o superior (a mayor es la media más importante es la tarea), una estimación de una tarea debe tener una desviación típica de 1 o inferior (a menor es la desviación típica de la tarea mayor es el grado de acuerdo entre los empleados en sus estimaciones de las tareas), la mayoría de los empleados (75% o más) debe desempeñar la tarea (figura 3.9)

Descripción de tarea	Importancia media	Desviación típica	% de empleados que desempeñan la tarea
9. Utiliza operaciones aritméticas básicas para añadir, sustraer, dividir y multiplicar cantidades de monedas con decimales	6.74	0.68	99.2
·	·	·	·
·	·	·	·
·	·	·	·
67. Recomienda a los clientes opciones de cuentas de inversión para sus inversiones económicas.	1.21	1.56	8.9

Figura 3.9: tareas y criterios estadísticos para determinar si una tarea debe clasificarse como importante para el trabajo.

Fuente: Gatewood & Feild (2001).

Las dos ventajas principales de los inventarios de tareas son que ofrecen un medio eficiente para recoger datos de un gran número de sujetos en localidades geográficamente dispersas, y que posibilitan una cuantificación para el análisis de datos del trabajo. Sin embargo, también se debe tener en cuenta la limitación que supone la posible inversión elevada de tiempo y su elevado coste. Además la motivación de los sujetos puede resultar significativa (por ejemplo cuando los inventarios son largos o complejos, o cuando los sujetos tienen expectativas de que el resultado puede afectar su trabajo actual).

Además del PAQ y el Task Analysis Inventory caben destacarse otros cuestionarios de análisis de puesto que también se pueden utilizar para identificar especificaciones del empleado respecto de un puesto de trabajo: el Sistema de requisitos del puesto relacionados con la personalidad (Personality-Related Position Requirements Form), el Método del elemento del trabajo (Job Element Method), el Inventario de destrezas y atributos (Skills and Attributes Inventory), el Servicio de análisis del trabajo Fleishman

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Job Analysis Survey (Fleishman & Reilly, 1992) y el Análisis de umbral de rasgos (Threshold Traits Analysis).

Sistema de requisitos del puesto relacionados con la personalidad (Personality-Related Position Requirements Form): Patrick Raymark y sus asociados (1997) concluyeron que los métodos tradicionales de análisis del trabajo no incluían métodos para identificar variables de personalidad relevantes para explicar el desempeño en un trabajo. Basándose en la taxonomía Bif Five desarrollaron 107 ítems que se agrupan en 12 subdimensiones para valorar la potencialidad de las características de personalidad relevantes para el trabajo. Su peculiaridad radica en que es un método de análisis del trabajo diseñado específicamente para determinar los atributos de personalidad requeridos en un trabajo.

Método del elemento del trabajo (Job Element Method): la filosofía detrás del JEM es reunir un grupo de expertos en el trabajo y que ellos determinen directamente los elementos y sub-elementos (esto es, comportamientos, destrezas y habilidades, así como otras características personales) requeridos por los empleados en el puesto. Estos elementos y sub-elementos sirven como base del contenido de las predicciones que deberán ser usados en un sistema de selección de RRHH.

Inventario de destrezas y atributos (Skills and Attributes Inventory): en lugar de tener expertos analizando conocimientos, destrezas y habilidades, Melany Baehr (1971) desarrolló junto con un grupo de expertos un inventario estructurado de 96 ítem que permite valorar la importancia de un grupo de destrezas y habilidades para el desempeño del trabajo. El inventario, llamado inventario de destrezas y atributos está ideado para ser usado para tipos de trabajo autónomos en los que no es frecuente la supervisión directa.

Servicio de análisis del trabajo Fleishman Job Analysis Survey (Fleishman & Reilly, 1992): El F-JAS es uno de los pocos métodos que está estandarizado, y que fue desarrollado desde un armazón conceptual de habilidades humanas.

Análisis de umbral de rasgos (Threshold Traits Analysis): la medida de Félix López (1988) del análisis del umbral de rasgos (TTA) es un cuestionario consistente en 33 rasgos del trabajador (por ejemplo, fuerza, concentración, expresión oral). Se completa por parte de los supervisores y otros profesionales relacionados con el puesto de trabajo (sujetos expertos en la materia), quienes valoran los rasgos de acuerdo con factores tales como la importancia, la exclusividad, la relevancia, nivel y la practicidad.

3.1.1.6.3. Talleres de expertos en la materia

Los Talleres de sujetos expertos en la materia (SME) no son un método de análisis del trabajo per se, sino una manera de analizar los trabajos. Los talleres SME consisten en grupos o paneles de 10 a 20 sujetos relacionados con un determinado puesto que trabajan con un experto en esta técnica para realizar el análisis del trabajo. Se selecciona a los sujetos por su conocimiento del puesto de trabajo, por ello se llama a este método talleres de sujetos expertos en la materia.

No hay un solo formato para conducir los talleres, sin embargo, los siguientes pasos caracterizan la mayoría de los talleres: seleccionar y preparar los SME para participar en el taller, identificar y valorar las tareas del trabajo, identificar y valorar los conocimientos, destrezas y habilidades asociados a esas tareas del trabajo, juzgar la relevancia del contenido de una medida de selección (por ejemplo, ítem de un test de un empleado o preguntas en la entrevista de selección) para el desempeño exitoso del trabajo. 1/ Seleccionar y preparar los SME: deben tener un mínimo de antigüedad en el puesto de trabajo (por ejemplo seis meses), representar al rango de grupos socioculturales y de género de los desempeñantes del trabajo; una vez seleccionados los SME, se instruye a los panelistas en el propósito y procedimientos del taller, y se les entrena sobre como analizar y evaluar tareas, conocimientos, destrezas y habilidades. 2/ Identificar y valorar las tareas del trabajo: una vez entrenados los participantes el líder del taller pasa a desempeñar su función de facilitador del grupo, solicitando descripciones de las principales tareas del trabajo. El grupo describe estas actividades principales y el facilitador registra sus comentarios de forma que el grupo pueda leer estos comentarios que han sido escritos (por ejemplo con grandes folios como los utilizados en la técnica metaplan). Una vez finalizado el registro de comentarios las declaraciones de las tareas son ensambladas en un formato similar al de un inventario de análisis de tareas. Entonces los expertos utilizan escalas de valoración para realizar juicios sobre cada una de las declaraciones de las tareas listadas en el folleto. 3/ Identificar y evaluar los conocimientos, destrezas y habilidades: después de evaluar las tareas deben identificarse los conocimientos, destrezas y habilidades requeridas para desempeñar de forma exitosa dichas tareas. Estas evaluaciones pueden realizarse por los mismos panelistas que

participaron en la evaluación de tareas o por diferentes panelistas (si se quiere aumentar la fiabilidad del proceso). Para determinar los conocimientos, destrezas y habilidades requeridas en el trabajo se utilizará un proceso de grupo similar al usado para generar las declaraciones de las tareas. Los panelistas evaluarán estos conocimientos, destrezas y habilidades utilizando escalas de valoración. El propósito de estas evaluaciones es identificar los conocimientos, destrezas y habilidades esenciales que deben poseer aquellos que desempeñen el trabajo. 4/ Juzgar las medidas de selección – Relevancia del contenido del trabajo: la ejecución de este último paso depende del propósito del análisis del trabajo, siendo esencial que sea acometido en una validación del contenido. Se utilizan escalas de valoración para indicar la relevancia del contenido de una medida de selección para el dominio del trabajo. Estos ratios ayudarán a establecer la validez del contenido.

3.1.1.6.4. Métodos suplementarios para recoger información del puesto

Además de los métodos anteriormente expuestos se han diseñado otros procedimientos para recuperar datos del análisis del puesto. La mayor parte de estos métodos son simplemente formas suplementarias de recoger datos del trabajo. Sin embargo, muchos usuarios han encontrado en ellos ayuda útil en situaciones particulares: Conferencias técnicas: son simplemente sesiones de entrevistas grupales diseñadas para identificar las características de un puesto en concreto y son conducidas entre los analistas del puesto y supervisores o empleados que conocen el puesto. Diarios del trabajador: los empleados del puesto registran sus actividades diarias en el trabajo utilizando alguna forma de registro o diario. Técnica de los incidentes críticos: implica el desarrollo de una serie de declaraciones basadas en la observación directa o la memoria que describen los incidentes de desempeño bueno y pobre; estos componentes pueden servir como base para desarrollar información descriptiva sobre un trabajo, tal como es el contenido de un inventario de tareas o una forma de evaluación de desempeño en el trabajo. Participación en el trabajo: con este procedimiento el analista del puesto de trabajo obtiene información de primera mano sobre qué características y tareas componen el puesto. Observación directa: para trabajos que están compuestos principalmente de actividad física.

3.1.2. Programa de Selección de Personal

3.1.2.1. Desarrollo de un Programa de Selección

El seguimiento del desarrollo de los pasos ilustrados en la figura 3.10 influye de manera determinante el éxito de los procesos de selección.

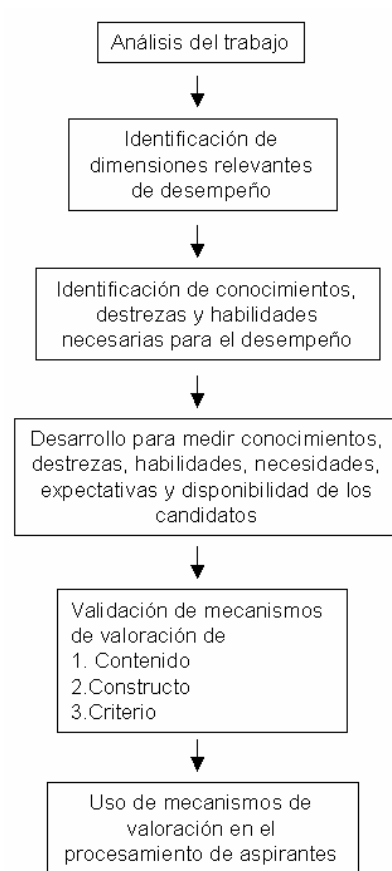


Figura 3.10: pasos a tener en cuenta para el éxito de los procesos de selección de personal.

Fuente: elaboración propia

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Si se tienen en cuenta los pasos detallados en la figura 3.10 sobre cómo llevar a cabo un proceso de selección, la pregunta a realizar es si la organización puede recoger información de los candidatos sobre características individuales que estén relacionadas de forma próxima al desempeño en el trabajo, y si utiliza efectivamente estos datos para identificar a los mejores candidatos para las ofertas de empleo. Para el caso de las empresas de trabajo temporal el cuestionamiento debe ser todavía más fuerte: hay ocasiones en las que la evaluación del personal se realiza de manera genérica, para un gran número de potenciales puestos de trabajo que podrían llegar a adecuarse a un candidato, ¿cómo desarrollar entonces un programa de selección?. La respuesta es difícil, o más bien no existe una solución válida y procedimentada que resuelva el desarrollo de un programa de selección para una empresa de trabajo temporal; sin embargo las ETT no deben perder la referencia de las fases que tradicionalmente se han definido para aplicar un programa de selección de personal: información del análisis del puesto, identificación de medidas relevantes de desempeño, identificación de características del trabajador, desarrollo de mecanismos de valoración y procedimientos de validación.

Información del análisis del puesto: debe describir las tareas o actividades, los resultados (productos o servicios), el equipamiento, el material, los individuos y el ambiente (condiciones de trabajo, riesgos, ritmo de trabajo, etc.) que caracterizan al trabajo. Tal información podrá utilizarse por todas las áreas de la dirección de recursos humanos, como selección, compensación, valoración de desempeño, desarrollo de carreras, información del puesto, adiestramiento, formación...

Identificación de medidas relevantes de desempeño: es recomendable identificar más de una variable o medida del desempeño de cada puesto de trabajo.

Identificación de características del trabajador: atributos del trabajo, características del trabajador, requerimientos del trabajo son todos términos que se utilizan frecuentemente en el mismo contexto con el que se han utilizado los términos más concretos de conocimientos, destrezas y habilidades.

Los mecanismos de valoración pueden clasificarse en los siguientes grupos: formularios de inscripción, formularios de inscripción ponderados, datos biográficos, evaluación de entrenamiento y experiencia, predictores psicotécnicos, predictores de personalidad, predictores profesionales, de desempeño y simulación, la entrevista de reclutamiento, la entrevista de selección, los grupos de discusión, las presentaciones, las

bandejas de entrada, el fact finding, los role play, los assessment centres, la selección por competencias, la grafología, la morfopsicología, los test de integridad, los test de drogas y las comprobaciones de referencias. Hay tres principios básicos para elegir los mecanismos de selección a utilizar: 1/ el mecanismo debe medir los conocimientos, destrezas y habilidades identificadas previamente, 2/ el mecanismo de valoración debe ser capaz de diferenciar entre los candidatos (la asunción en selección es que los candidatos poseen diferentes cantidades de conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para el trabajo), 3/ el mecanismo debe registrar las necesidades, expectativas y disponibilidad de los candidatos, dado que el proceso de selección también es del candidato hacia el puesto de trabajo, y sin tener en cuenta sus criterios la selección puede no ser exitosa.

El propósito de la validación es proporcionar evidencias que datos de los instrumentos de selección están relacionados con desempeño en el trabajo. Se pueden diferenciar varios tipos de validez: validez convergente (se da cuando hay una elevada relación estadística entre los predictores de selección y los ratios de desempeño), validez predictiva (se da cuando hay una elevada relación estadística entre los resultados de los predictores de selección y los ratios de desempeño de los propios candidatos, habiendo dejado transcurrir un tiempo entre ambos tipos de datos), validez de contenido (se da cuando el instrumento de selección constituye una muestra adecuada y representativa del contenido del puesto de trabajo que se pretende evaluar), validez de constructo (se da cuando existe un constructo psicológico que subyace y da sentido a las puntuaciones del sistema de selección).

3.1.2.2. Obligaciones en el desarrollo de un programa de selección

El primer propósito de un programa de selección es elegir de entre un número de candidatos aquellos que tienen una elevada probabilidad de desempeñar bien el trabajo. Aunque se cuente con un programa de selección bien desarrollado, no todas las predicciones sobre el desempeño futuro van a ser correctas, debido a que determinados factores afectan de manera considerable la adecuación del proceso de selección:

información limitada de los candidatos, factores que exceden la descripción del puesto de trabajo y otros factores que afectan al desempeño.

Existencia de información limitada de los candidatos: la calidad de las decisiones en selección depende, en parte, de la adecuación y lo completo de los datos obtenidos de los candidatos. En general, a mayor cantidad de datos adecuados obtenidos, mayor es la probabilidad de tomar una decisión adecuada en selección. Sin embargo, en selección la cantidad de datos recogidos está severamente limitada por el coste de obtenerlos, limitando con ello la posibilidad de contar con criterios más completos para la toma de decisiones de la selección.

Las medidas de trabajos, individuos y desempeño: el desarrollo de un programa de selección requiere medidas de características del trabajo, individuos y desempeño. Por medida se entiende una descripción cuantitativa que facilita la comparación de la gente, transmite información más concisa que las palabras, y permite manipulación estadística que proporciona todavía más información sobre el programa de selección. Es importante utilizar instrumentos de selección que generen puntuaciones sobre las características de los candidatos en la toma de decisiones en la selección. Sin embargo, las decisiones en selección no son siempre tomadas teniendo exclusivamente en cuenta los marcadores y ofreciendo empleos sólo a aquellos cuyos marcadores sean los más altos. No es infrecuente que las empresas tengan en cuenta otros factores para tomar las decisiones, por ejemplo un deseo de balancear la composición demográfica de la fuerza de trabajo, o tener en cuenta que una gran cercanía al puesto de trabajo permite en mayor medida la posibilidad de conciliar mejor la vida personal y la vida profesional y, por tanto, menor probabilidad de rotación del candidato.

Otros factores que afectan el desempeño: los conocimientos, destrezas y habilidades no son el único determinante del desempeño en el trabajo, tanto los profesionales de la selección como los investigadores han identificado otros numerosos factores en una organización que afectan el desempeño de un individuo. Entre estos factores organizacionales están los programas de entrenamiento, la evaluación y los métodos de feedback, los procedimientos de consecución de metas, los sistemas de compensación económica, las estrategias de diseño del trabajo, los métodos de supervisión, la estructura organizacional, las técnicas de toma de decisiones, los planes de trabajo...

La conclusión es que, en el planteamiento, ejecución y juicio de programas de selección, es aconsejable examinar el sistema organizacional y la relación del proceso de selección con otros programas, antes de hacer una evaluación concluyente del desempeño de los empleados.

3.1.3. Selección relacionada con otros programas

¿Se debe tener en cuenta la selección e incorporación de los empleados de empresas de trabajo temporal para con otros programas de recursos humanos de la empresa usuaria?. La respuesta debe ser afirmativa: los empleados puestos a disposición deben ser compensados en relación con los empleados contratados directamente por la empresa usuaria y en relación con el mercado laboral (compensación equitativa y competitiva), los empleados puestos a disposición deben ser informados y formados para el desempeño de sus tareas, los empleados puestos a disposición son una importante fuente de reclutamiento para sus empresas usuarias (sería posible hasta un planteamiento de desarrollo profesional), y los empleados puestos a disposición van a desempeñar un trabajo que habrá que valorar en relación al resto de empleados contratados directamente por la empresa usuaria. Por lo tanto, e incluyendo a los empleados puestos a disposición, la selección debería estar directamente unida a la planificación estratégica de la organización. La planificación estratégica especifica los objetivos futuros de la organización y las tácticas que utilizarán para alcanzar esos objetivos.

La relación de los programas de selección con otros programas de RRHH dentro de la empresa es de interdependencia, y debe venir definida en el Plan de Recursos Humanos (figura 3.11). El plan de RRHH es la planificación de objetivos y acciones que se van a realizar en el ámbito de los RRHH y que permiten asegurar a la empresa que podrá afrontar su Plan Estratégico teniendo el personal adecuado en cada momento temporal de su ejecución (por ejemplo, la necesidad de gestionar un contingente de empleados extranjeros con perfiles que no se pueden reclutar ni seleccionar en el país de origen de la empresa).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

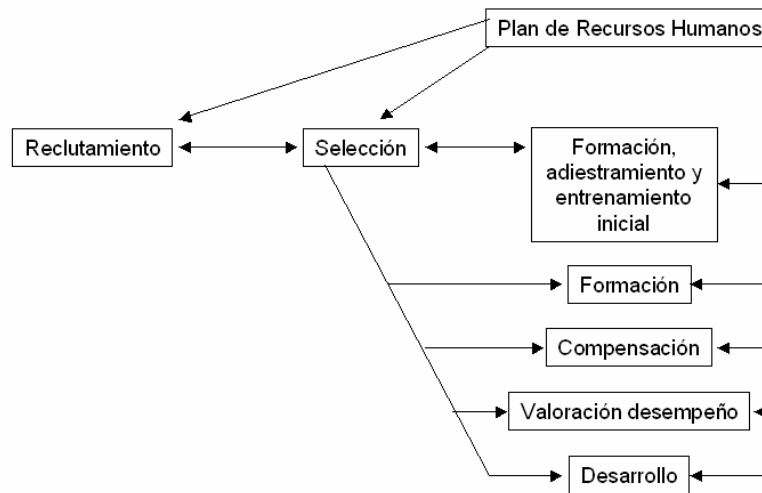


Figura 3.11: relaciones de los procesos de reclutamiento y selección con otras áreas del Plan de Recursos Humanos.

Fuente: elaboración propia.

3.2. Reclutamiento

3.2.1. Definición de Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso de atraer un grupo de individuos a una organización. Hay cinco aspectos que no deben olvidarse en todo proceso de reclutamiento: 1/ se debe incrementar el grupo de candidatos al puesto con un coste razonable; 2/ se deben conocer las obligaciones legales y sociales para los procesos de reclutamiento, teniendo en cuenta tanto la composición demográfica de la fuerza de trabajo de la organización como de la sociedad; 3/ el proceso de reclutamiento debe ayudar a incrementar el éxito del ratio de procesos de selección reduciendo el porcentaje de candidatos que están cualificados deficientemente; 4/ al realizar un primer contacto de los candidatos con la empresa se genera el desarrollo de expectativas y actitudes del candidato seleccionado respecto de la empresa; 5/ el proceso de reclutamiento siempre ofrece una imagen de la empresa hacia el exterior (importancia de la imagen proyectada hacia los que no van a ser seleccionados).

Cada vez con más incidencia los países aprueban leyes y directivas que ponen su foco de atención en eliminar discriminaciones debidas a características del trabajador no relacionadas con el trabajo. Las características demográficas de aquellos que son seleccionados están directamente relacionadas con las características del grupo de candidatos; si el programa de reclutamiento no proporciona un grupo demográficamente balanceado, es improbable que el programa de selección pueda producir un grupo demográficamente balanceado de seleccionados.

Han sido varios los estudios que han encontrado diferencias entre las fuentes de reclutamiento en aspectos como rotación futura, absentismo, actitudes con el trabajo y desempeño de los candidatos. Una explicación de los efectos diferentes de las fuentes de reclutamiento en las actitudes y comportamientos de los candidatos, es que estas fuentes difieren en la cantidad y calidad de la información tanto que recogen como que proyectan. Es necesario mencionar los hallazgos de estudios sobre la eficiencia entre

distintas fuentes de reclutamiento y su fuerte efecto en la satisfacción en el trabajo, rotación y absentismo de los candidatos⁹².

Tres variables intervinientes afectan los procesos de reclutamiento de manera decisiva: el personal reclutador, la administración del reclutamiento y el contenido del mensaje.

Personal reclutador (reclutadores): cómo un reclutador es recibido por un candidato puede afectar el comportamiento futuro del candidato en la compañía. Las características demográficas, de área funcional de trabajo y los rasgos de personalidad y comportamiento de los reclutadores deben tenerse en cuenta. Respecto de las características demográficas se debe señalar que hay evidencias de que el género, la etnia, y la edad pueden afectar a las reacciones de los candidatos (por ejemplo, las mujeres candidatos pueden cambiar sus opiniones sobre si pueden adecuarse a una organización cuando consiguen una entrevista con una mujer y ven que no hay mujeres en altas posiciones en la organización (Rynes, Bretz y Gerhart, 1991). Otros estudios han encontrado que los candidatos de raza negra preferían reclutadores de raza negra, pero que la raza creaba pocas diferencias entre los candidatos de raza blanca (Wyse, 1972). Se puede concluir que los candidatos desarrollan una reacción más favorable si están en contacto con reclutadores similares a ellos o que pueden servir como ejemplos de individuos como ellos en la organización. El área funcional del reclutador también es una característica del evaluador a tener en cuenta: la decisión que debe tomar la empresa es si utiliza como reclutador un individuo de su plantilla que está trabajando en la unidad de la empresa para la que es el proceso de selección, o usa alguien especialista en procesos de reclutamiento del departamento de Recursos Humanos (alguien que recluta para todas las unidades de la organización). Si el proceso de reclutamiento se realiza por un miembro de la unidad en la que se va a incorporar el nuevo empleado, este será recibido de forma muy favorable por parte de los futuros compañeros (aunque este sistema puede generar grupos de poder y endogamias entre el personal interno que recluta nuevos empleados); sin embargo un especialista en procesos de reclutamiento reclutará de forma más profesional, eficaz y eficiente. Los rasgos personales y comportamientos interpersonales tienen un gran efecto en los procesos de reclutamiento: características como afecto, entusiasmo, amabilidad, preocupación, empatía y atractivo personal, se han relacionado

⁹² Sirva como ejemplo el estudio de Rodger W. Griffeth, Peter W. Hom, Lawrence S. Fink, and

con las percepciones del candidato de la efectividad del reclutador, probabilidad de aceptación del trabajo y expectativas de recibir una oferta de trabajo. Estos efectos ocurren porque el reclutador puede influir favorablemente las percepciones del candidato sobre las características del trabajo y la organización (por ejemplo, Kohn en 1998 halló que el uso de una primera entrevista estructurada por parte de los reclutadores podría afectar negativamente las percepciones de los estudiantes de un colegio).

La administración del reclutamiento es otra variable interviniente que afecta los procesos de reclutamiento. La pequeña cantidad de investigación sobre administración del reclutamiento indica que una pronta respuesta de la empresa tras los contactos está positivamente relacionada con la permanencia de los candidatos en el grupo de reclutamiento (Gatewood & Feild, 2001). La pronta respuesta por parte de la compañía puede indicar al candidato que la compañía es eficiente y, por tanto, un lugar deseable para trabajar, o que el candidato ha causado una impresión muy favorable en la compañía y que tiene una buena oportunidad de conseguir una oferta de empleo. Por otra parte puede ocurrir que incrementar la información que un candidato debe presentar (cartas de referencia, certificaciones, cartas manuscritas...) reduce el número de candidatos; tales demandas no producen cambios sustanciales en la calidad de los candidatos, aunque dejan en el proceso aquellos candidatos que verdaderamente están interesados en el proceso de selección (por ello son capaces de responder positivamente a tales demandas).

El contenido del mensaje es la tercera variable interviniente que se va a exponer dada su relevancia afectando los procesos de reclutamiento. Tradicionalmente el mensaje en un proceso de reclutamiento se ha visto como una oportunidad para vender la organización como un lugar favorable en el que trabajar. Sin embargo hay que recordar que no hay situación laboral sin aspectos negativos, así que los mensajes que sólo muestran la buena cara de un trabajo o una organización pueden crear falsas expectativas en los candidatos, que no pueden verse cumplidas en sus trabajos actuales. Una vez el candidato ha sido contratado, algunos individuos encuentran que las diferencias entre sus expectativas y el trabajo son desagradablemente grandes, pudiendo causar falta de compromiso a la organización y rápida rotación⁹³. John Wanous (1980) recomendó una previsión realista del trabajo, en la que los candidatos conozcan tanto los aspectos

Debra Cohen (1997).

⁹³ Este es un ejemplo de cómo las variables de reclutamiento pueden relacionarse con variables actitudinales de los empleados como compromiso.

negativos del trabajo como los positivos. Sin embargo el uso de previsiones realistas del trabajo es extremadamente complejo; por ejemplo, se ha encontrado que candidatos ampliamente cualificados muestran menos complacencia que otros candidatos a perseguir trabajos en los que se presenta información negativa. Los candidatos que tienen la elección entre un trabajo que ha sido presentado con un mensaje de una forma de reclutamiento tradicional y otro mensaje con previsiones realistas del trabajo, más a menudo eligen el mensaje tradicional. Por tanto la incorporación de previsiones realistas del trabajo es una elección que debe realizarse cuando sus compensaciones sean significativamente más elevadas que hacer un mensaje de forma tradicional. Por último no se puede olvidar señalar el efecto de la especificidad de la información contenida en el mensaje de reclutamiento: las percepciones de imagen pueden verse positivamente influenciadas por largas descripciones de información general sobre la compañía, sus compensaciones y política de beneficios, y plan de carreras y desarrollo.

3.2.2. Fuentes de reclutamiento internas

El reclutamiento interno puede llevarse a cabo mediante dos métodos fundamentales: el job posting (método formal de notificar a los miembros de la organización los puestos de trabajo vacantes) y la revisión de registro de personal interno (la cual la organización intenta identificar la potencialidad profesional de sus empleados y cruzar estos datos con la disponibilidad geográfica, funcional y económica manifestada por estos). Los bancos de datos llamados bancos de talento o bancos de sucesión, se realizan para cumplir con este propósito: son grupos de datos en los que hay información como evaluaciones de desempeño, evaluaciones de potencial, programas completados académicos y de entrenamiento, centros de evaluación y autoinformes de tareas y habilidades de cada empleado. En empresas de trabajo temporal no existen fuentes de reclutamiento interno como pueden ser bancos de talento o bancos de sucesión, dado que un nuevo contrato no puede ser cubierto por un trabajador que ya tenga la ETT puesto a disposición en otro puesto de trabajo. En una ETT ofertar a un trabajador puesto a disposición otro puesto de trabajo distinto del que actualmente está desempeñando

generaría suspicacia, y posiblemente reclamaciones por parte de los responsables del trabajador que ha sido ofertado.

3.2.3. Fuentes de reclutamiento externas

Las fuentes externas de reclutamiento externas son múltiples y están en continua evolución, dado que se adaptan a los usos y costumbres de los potenciales candidatos, la tecnología y los sistemas de vida que están en continua evolución. Las principales fuentes de reclutamiento externas que utilizan las ETT son: publicidad, asociaciones, colegios profesionales y sindicatos, colegios y escuelas de formación profesional, ferias de empleo, otros centros de formación, amistades, programas de referencias de empleados, agencias de empleo, candidatura espontánea, Instituto Nacional de Empleo y Servicios Públicos de Contratación, ayuntamientos, Internet, empresas de recolocación, empresas de selección de personal, personal referenciado por las empresas usuarias, reclutamiento en países extranjeros.

Publicidad: puede hacerse un anuncio sobre un puesto de trabajo en concreto para cubrir una necesidad de la organización, o bien un anuncio en el que se presente la organización como un lugar en el que desarrollarse profesionalmente y al que enviar una candidatura. El mensaje debe contener información general sobre el trabajo y la organización, y debe lanzarse en uno o varios medios de comunicación tales como periódicos, radio y televisión. Estos medios pueden ser locales, regionales o nacionales, y pueden servir para el público en general o para un segmento específico de la población.

Asociaciones, colegios profesionales y sindicatos: muchas profesiones tienen asociaciones estatales, regionales o nacionales que publican noticias y representan los intereses de dicha profesión. Dichas asociaciones tienen frecuentemente bolsas de trabajo y unidades de colocación.

Colegios y escuelas de formación profesional: habitualmente los colegios y escuelas de formación profesional tienen organizado el tránsito de la formación hacia el mercado laboral mediante sistemas de prácticas o becas profesionales. Las empresas pueden ponerse en contacto con los responsables de estas organizaciones y exponerles su necesidad para que puedan determinar si en su base de datos de alumnos tienen

candidatos con este perfil que puedan estar interesados en una oferta profesional con las condiciones transmitidas. Otra forma de reclutar personal en colegios y escuelas de formación profesional es cuando los responsables de una determinada organización realizan una visita a estas escuelas para conocer a individuos o grupos de sujetos y les proporcionan información específica sobre la organización o el trabajo.

Las Ferias de Empleo las organizan los demandantes de empleo (Feria de Madrid del Trabajador Inmigrante), los demandantes de personal (Feria de empleo para estudiantes y jóvenes profesionales del turismo) u otros agentes interesados en dinamizar el mercado laboral (Feria de Empleo para Personas con Discapacidad de la Comunidad de Madrid o Feria española del Trabajo en Polonia) con el objeto de facilitar los trámites de la demanda y oferta laboral. Este tipo de eventos permiten a los candidatos conocer las condiciones laborales de un amplio espectro de empresas existentes en el mercado, y a las empresas les permite acceder a candidatos que de otra manera sería difícil acceder (como pueden ser alumnos en la última fase de una determinada formación). Ejemplo de Ferias de Empleo son la Feria de Empleo, Postgrado y Emprendedores de la Universidad Pablo Olavide de Sevilla, la Feria de Empleo de la Universidad de Córdoba, el Foro de Empleo de la Universitat de les Illes Balears, el Foro de Empleo de la Universitat de Valencia, el Foro de Empleo de la Universidad de Burgos, las Jornadas de Empleo de Obras Públicas (Upm) o el Foro de Empleo de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Una herramienta específica de reclutamiento que se ha utilizado en las ferias de empleo y otros lugares de paso de potenciales colaboradores son los llamados Job Shop (Newsweek, 1998). Los kioscos Job Shop aparecieron en los años 90 en España en cajeros bancarios (servicaixa tuvo un acuerdo con Adecco en esos años) y centros de compras, ofreciendo oportunidades de trabajo y preguntando a los solicitantes cuales son sus habilidades y ambiciones, para buscar hasta encontrar el que coincida con los requisitos.

Los denominados otros centros de formación⁹⁴ son todos aquellos que capacitan con una serie de conocimientos, destrezas o habilidades a los alumnos que posteriormente desempeñarán un determinado puesto de trabajo: pueden ser genéricos

⁹⁴ Es importante diferenciar entre los términos información, adiestramiento y formación: información no implica comprobación de que el alumno ha entendido y adquirido los conocimientos; adiestramiento está dirigido a conocimientos aplicados (como la habilidad de manejar una determinada máquina); la formación es un término muy amplio, pero podemos resumirla como la acción de recibir una aptitud o habilidad para desarrollar una actividad.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

(universidades, colegios profesionales, escuelas profesionales...) o específicos (a demanda de las necesidades de una determinada empresa o grupo de empresas); forman sobre conocimientos, destrezas, y también en último término actitudes; consiguen elevar sus ratios de colocación posibilitando experiencias de desempeño real de sus alumnos mediante programas de becas o prácticas; pueden ser Oficiales (como universidades, escuelas oficiales, formación regulada mediante legislación...) o carecer de oficialidad (como cursos específicos para colectivos de informática, maquillaje, venta...); puede ser formación compatible con el desempeño de un puesto de trabajo o que requiera dedicación exclusiva; se puede impartir y recibir a distancia, por Internet (e-learning), semipresenciales (como el blended learning), presenciales... Las empresas realizan actividades de prospección en aquellos centros que más se adecuan a los perfiles profesionales de sus necesidades. Ejemplo para trabajos sin cualificar sería la iniciativa de Adecco que ofertó a los soldados de la Zona Militar en Baleares aprovechar sus horas libres, previa autorización de las autoridades militares, cargando y descargando maletas en el aeropuerto de Son Sant Joan, en Palma (El Mundo, 1998b); otro ejemplo para puestos cualificados sería el International Recruitment Development Program desarrollado por Johnson & Johnson para identificar talento y buscar personal de alta cualificación entre las escuelas de negocio y universidades de todo el mundo.

Amistades: los conocidos y las amistades han sido tradicionalmente el principal sistema que ha puesto en contacto a empresas y candidatos. Aunque este sistema va dejando paso a otros sistemas más avanzados (Internet, consultoría, ETT...), sigue siendo el principal sistema de reclutamiento en España. Cabe señalar que es un sistema que comporta limitaciones en la incorporación de candidatos a la empresa: la empresa es un sistema *vivo* que genera contrataciones, despidos, promociones, remociones, congelaciones de planes de carrera... por este motivo muchas empresas han decidido evitar incorporar a sus plantillas familiares o conocidos de sus actuales empleados. Ejemplo de empresas que han limitado el acceso de amistades de empleados a sus plantillas han sido pequeñas y grandes empresas de la producción (por ejemplo, Johnson Controls), empresas de tamaño medio (por ejemplo, Saunier Duval) o empresas de servicios de consultoría (por ejemplo Accenture tiene como política evitar incorporar empleados con relación personal con otros empleados que ya desempeñan su trabajo dentro de la empresa). Ejemplo de la potencia de las redes sociales en la búsqueda de

empleo se encuentra en el estudio realizado en 1998 en Navarra por CIES encargado por CCOO (Morrás, 1999) Entre febrero y marzo de 1998, CIES realizó una encuesta en 1.003 hogares navarros representativos, recabando información acerca del último miembro da la familia que hubiese encontrado trabajo (autónomo o contratado). Uno de cada cuatro ya estaba para entonces en paro; más de un tercio de las personas que encuentran empleo en Navarra lo consiguen a través de estas redes sociales ajenas a la intermediación oficial de búsqueda de empleo, curiosamente las redes sociales funcionan mejor cuanto más secundario es el mercado y más descualificación hay.

Programas de referencias de empleados: cuando se utiliza esta técnica de palabra, se proporciona a los empleados información sobre vacantes de empleo y se les pide que referencien individuos a la compañía (tal y como está planteado en el Sistema de reclutamiento *tráete un amigo*). En ocasiones se ha dado al empleado referenciante una compensación económica si el individuo que él ha referenciado es contratado, y si se rechaza al candidato se suele dar al empleado una breve explicación. Ejemplo de programa de referencia de empleados sería el proceso de reclutamiento *tráete un amigo*: cuando una empresa tiene un empleado, o potencial empleado, que considera se adecua a sus expectativas, puede querer incorporar más empleados y considerar que el trabajador previamente reclutado puede conocer potenciales empleados que también se adecuen al perfil profesional y expectativas demandados. Es entonces cuando brinda a su empleado la oportunidad de hacer de trabajador reclutador si tienes algún amigo como tú al que pueda interesarle el trabajo, llámalo que contaremos con él. El proceso de reclutamiento *tráete un amigo* ha sido muy utilizado por las empresas por su rapidez de resultados (el trabajador reclutador suele tener amigos y conocidos con su mismo perfil profesional y mismas necesidades, así que es posible que conozca potenciales empleados que cumplan con el perfil profesional demandado), y su eficiencia (el trabajador reclutador ejecuta el reclutamiento sin que la empresa tenga que invertir medios ni tiempo en realizar ese trabajo). El proceso de reclutamiento *tráete un amigo* ha sido muy utilizado por empresas de trabajo temporal por la rapidez de resultados y ausencia de inversión. Sin embargo la eficiencia de este tipo de procesos parece indicar que va más allá del decremento en el tiempo de reclutamiento o ausencia de inversión: los empleados reclutados mediante este sistema parecen tener actitudes diferentes al resto de empleados, actitudes que pueden llevar a un mejor desempeño. La explicación podría radicar en la celebración de un

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

contrato psicológico entre el trabajador reclutador y los empleados reclutados: el trabajador reclutador tendrá una expectativa normal respecto de su desempeño (la ETT le ha seleccionado para desempeñar correctamente a cambio de una compensación económica), el trabajador reclutador tendrá una expectativa elevada de desempeño con respecto a los empleados reclutados por él (los ha referenciado a la ETT porque espera que desempeñen conforme a sus expectativas), cada trabajador reclutado tendrá una expectativa elevada de su propio desempeño (el trabajador reclutador, a quién le une afecto, ha depositado en él su confianza pronosticando que desempeñará con éxito). Este juego de expectativas de desempeño afectará al compromiso de los empleados a desempeñar con éxito su tarea, además de influir la satisfacción en el caso que trabajen juntos los empleados que se conocen entre sí.

Agencias de empleo: la empresa contrata con una organización cuyo principal propósito es localizar demandantes de empleo. La compañía proporciona a la agencia de información sobre el trabajo, que la agencia transmite a sus clientes. Los clientes pueden ser tanto empleados como desempleados.

Candidatura espontánea: los individuos pueden iniciar un contacto con la organización a pesar de no haberse realizado ninguna demanda. El número depende de factores como el nivel de puestos vacantes, la imagen de la compañía, la frecuencia de vacantes y la proximidad física de la empresa a los potenciales candidatos.

Instituto Nacional de Empleo y Servicios Públicos de Contratación: el INEM es el servicio público de intermediación laboral que permite a empleados y empresas participar en procesos de selección de personal en los que aunar intereses mutuos. Hasta mediados los años 90 el INEM tenía el monopolio de aunar estos intereses entre empleados y empresas, sin embargo se produjo una liberalización de este mercado posibilitando operar a las empresas de selección, empresas de trabajo temporal y agencias de colocación.

Ayuntamientos y otras instituciones como servicios de empleo de comunidades autónomas o agencias de empleo de ayuntamientos: suelen ofrecer servicios que van más allá de la mera puesta en contacto candidato con la empresa, tales como atención personalizada, orientación, intermediación laboral, asesoramiento, ayuda al autoempleo, formación, etc.

Internet se ha convertido en uno de los métodos más eficientes para los procesos de reclutamiento de personal (en los llamados países del primer mundo sólo es superado por

los contactos personales y las referencias). Se trata de un sistema rápido, económico y que llega cada vez a mayor número de personas. La empresa puede publicar sus vacantes en su propia página o puede contactar con un servicio de reclutamiento por Internet. Los buscadores de empleo pueden acceder a la página del reclutamiento y ver las ofertas de acuerdo con su título, nombre de compañía, localización geográfica, etc. Algunos centros realizan un emparejamiento inicial entre las características de los candidatos y los requerimientos del trabajo especificados por la compañía, para futuros contactos se facilitan a la compañía los resúmenes de los candidatos que han sido bien emparejados con los requerimientos del trabajo. Una limitación potencial de Internet es que el reclutamiento tiene un largo porcentaje de personas de formación media y alta, aunque cada vez es más habitual que personal de baja cualificación acceda a portales de empleo en Internet, con lo que este efecto discriminatorio va diluyéndose. Otra limitación de Internet es el gran número de portales de reclutamiento que tiene el mercado, con lo que se dificulta tanto la búsqueda de ofertas interesantes por parte del empleado, como la inserción de las ofertas con las que llegar a los demandantes de empleo. Este problema lo han resuelto las empresas con el desarrollo de software que permite a la empresa introducir una sola vez la oferta y el programa se encarga de enviar los datos a los distintos portales, a los medios of-line (fax a centros de formación, diarios, colegios profesionales, otras publicaciones...) e incluso vía msm directamente a determinados candidatos o prescriptores de los procesos de selección. A su vez este tipo de software recoge la información de los distintos candidatos y la presenta en un solo lugar y un solo formato. Cabe señalar que, en el año 2008 en España, el mercado de portales de empleo es atípico respecto de otros países desarrollados: hay un líder indiscutible (infojobs), algunos seguidores *a distancia* (infoempleo, monster, primerempleo...) y determinados portales especializados en determinados perfiles (secretariaplus.com, turisjob.com, azafatasypromotoras.com...).

Las empresas de recolocación (outplacement) y empresas de selección de personal pueden tener su propia base de datos derivada de otras selecciones o utilizar cualquier otro sistema de reclutamiento de los anteriormente citados. Como en el caso de las empresas de trabajo temporal es muy habitual que los demandantes de empleo accedan, bien físicamente o bien a través de Internet, a las principales oficinas locales de esas consultoras. En dichas oficinas se realiza una evaluación del perfil profesional del

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

candidato y de su disponibilidad horaria (mañana, tarde, noche, turno rotativo...), disponibilidad diaria (días laborales, fines de semana, festivos, verano, sólo en vacaciones escolares...), aspiraciones económicas, tiempo mínimo requerido de contrato (1 día, una semana, 15 días, un mes, tres meses...), así como cualquier otra información que permita decidir si el trabajador tiene un determinado perfil profesional y le puede interesar una determinada oferta de trabajo. Una vez realizada la evaluación profesional y de disponibilidades del candidato, la empresa de selección de personal se pondrá en contacto con el candidato en caso de tener una oferta que le pueda interesar.

Personal referenciado por otras empresas: especialmente en el caso de las empresas de trabajo temporal se da el caso que las empresas usuarias tienen datos de personal interesado en entrar a trabajar en dicha organización (bases de datos, job posting para sus propios empleados, conocidos...). Por múltiples razones pueden preferir contratar a estos empleados mediante la ETT (porque quieren que pase los filtros de selección de la ETT, por un cumplimiento presupuestario de sus gastos de personal, interés en no incrementar su cantidad de empleados directos...) y facilitan a la empresa de trabajo temporal los datos de candidatos que ellos tienen registrados. Se debe señalar que esta posibilidad sólo se podrá abordar desde el respeto a la legislación existente sobre protección de datos de carácter personal, y por tanto la empresa referenciante deberá haber informado en sus sistemas de reclutamiento que los datos podrá compartirlos con otras empresas con el objeto de realizar procesos de selección de personal.

El reclutamiento en países extranjeros: en España la contratación de empleados comunitarios tiene el mismo tratamiento que la contratación de empleados de nacionalidad española (la legislación comunitaria ha eliminado todas las limitaciones y ha impuesto un régimen igualitario para la contratación de empleados comunitarios). Para poder contratar a cualquiera de los demás empleados (empleados extracomunitarios) es necesario tener la autorización de residencia y trabajo otorgada por las autoridades españolas. La creciente diferencia en calidad de vida entre los países llamados del primer mundo frente a aquellos llamados del tercer mundo ha hecho de los primeros un objetivo al que emigrar para conseguir una vida mejor. Por otra parte los países llamados del primer mundo requieren personal para desempeñar determinados tipos de trabajo (determinados perfiles muy específicos como pueden ser informáticos o enfermeras, o muy exigentes en cuanto a horario o simplemente mal retribuidos). Estas dos necesidades

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

se complementan y cubren mutuamente gracias a que el flujo de inmigración hacia los países del primer mundo es cada vez mayor, pudiendo materializarse de cuatro formas distintas: inmigración ilegal, regularización individual de empleados, gestión de contingentes y regularizaciones extraordinarias.

La inmigración ilegal es la llegada de personas a un determinado país sin cumplir los trámites establecidos por este para regular este acceso (no es un sistema de reclutamiento para las empresas, dado que la ausencia de estos trámites imposibilita tener la *documentación en regla* y, por tanto, ser contratado para trabajar).

Para la regularización individual de empleados la empresa deberá presentar una solicitud de cobertura de puesto de trabajo ante las Áreas o Dependencias de Trabajo y Asuntos Sociales, debe dar fe de las actividades de la empresa, demostrar estar al corriente en las obligaciones sociales y fiscales y acreditar tener suficientes recursos económicos para la contratación; también deberá demostrar que los servicios de empleo (INEM) no pueden cubrir la vacante con empleados nacionales, comunitarios o con autorización de trabajo, mediante la obtención de un certificado de dicho órgano. En caso de cumplirse todos estos requerimientos una empresa podrá tramitar la solicitud asignada a un trabajador extracomunitario, que se tramitará en la embajada en España del país de origen del citado trabajador, posibilitando su entrada en España con su situación laboral regularizada.

Para la gestión de Contingentes el Estado determina anualmente el número de empleados extranjeros que puede ser contratado en España, los lugares de origen y los sectores de actividad (por ejemplo para el año 2004 el número de posibles contratados fue de 10.908, los países de origen fueron Rumania, Colombia, Marruecos, Polonia, Ecuador, República Dominicana y Bulgaria, y los sectores económicos fueron construcción, hostelería, transportes, comercio, agricultura, industria del metal, del textil y confección, de la madera, de la alimentación, otras industrias, pesca y servicios). Una vez determinado el número de empleados que compondrán el contingente, los posibles países de origen de los candidatos y el sector de actividad en que contratar, el Estado permite a las empresas hacer solicitudes contra estos contingentes para acceder a un determinado porcentaje de esos posibles contratados, enviando la oferta de trabajo al órgano encargado en el país que corresponda, que realizará la preselección de candidatos

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

para los ofertas genéricas y acordará la fecha y lugar para la selección de los empleados; una vez firmado el contrato el trabajador podrá solicitar el visado.

En España ha habido varias regularizaciones extraordinarias de empleados, mediante las cuales se ha intentado regularizar la situación de empleados extranjeros que estaban desempeñando trabajos en España sin tener su documentación en regla (1986, 1991, 1996, 2000/2001 y 2005). Regularización de 1986: en la Disposición transitoria segunda de la LO 7/1985 sobre Derechos y Libertades de los Extranjeros en España, se incluyó la posibilidad de regularización para los extranjeros que se encontraban residiendo o trabajando en España en la fecha de entrada en vigor de la Ley; el período en el que se podía solicitar dicha regularización era de nueve meses durante los cuales se presentaron 43.815 solicitudes, de las que 38.181 fueron aprobadas. Regularización de 1991: el Parlamento decidió completar el proceso de regularización de 1985 para aflorar y legalizar a los extranjeros llegados después de aquel, que trabajaban de forma irregular en España y que podían demostrar su inserción o arraigo laboral (aquellos que pudieran demostrar que habían estado en España antes del 24/07/85, los familiares de estos que tenían derecho de reunificación familiar y los inmigrantes legales que se encontraban en España en 24/07/85 pero que en el año 1991 se encontraban de nuevo en situación irregular); además, podían legalizarse los extranjeros empleados que pudieran acreditar una actividad lucrativa continuada, los que hubieran obtenido un permiso de trabajo después de 24/07/85 y pudieran demostrar una presencia estable en España a partir de esta fecha, así como se permitía solicitar un permiso de trabajo a aquellas personas que podían demostrar que residían en España antes del 15 de mayo de 1991 y tenían una oferta firme de empleo proporcionada por un empresario responsable o que contaban con un proyecto fiable de actividad por cuenta propia; se presentaron 135.393 solicitudes y fueron resueltas 128.068. Regularización de 1996: en la Disposición transitoria tercera del Real Decreto 155/1996 se aprobó el Reglamento 155/1996 de ejecución de la Ley Orgánica 7/1985 la que preveía una nueva regularización de extranjeros irregulares; el plazo que otorgaba para la entrega de las solicitudes fue de cuatro meses y la condición que se exigía era que los extranjeros que pretendían regularizarse tenían que haber sido titulares de algún permiso de trabajo y residencia, de residencia o cédula de inscripción con posterioridad a mayo de 1986, se tenía que demostrar, además, que se encontraban en España antes del 1 de enero de 1996 y que no estaban incurso en alguna de las causas de

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

expulsión por motivos considerados como graves (actos contrarios a la seguridad pública, etc.); los permisos concedidos en aquel proceso de regularización fueron 24.691, de los cuales 17.676 correspondieron a permisos de trabajo y residencia y sólo 7.015 fueron permisos de residencia. Regularización de 2000/2001: a partir de la aprobación de la LO 4/00 mediante el Real Decreto 239/00 se abrió el proceso de regularización que empezó el 21 de marzo de 2000 y se cerró el 21 de julio del mismo año; el proceso de regularización fue dirigido a todos los extranjeros que podían demostrar un nivel de arraigo laboral suficiente para regularizar su situación y haber tenido presencia en España antes de 1 de junio de 1999; las solicitudes presentadas en aquel proceso fueron 246.086 de las que se resolvieron favorablemente 146.781. La LO 8/00 realizó *revisión* de la LO 4/00, fue desarrollada en el Real Decreto 142/01, y el 16 de febrero de 2001 el Gobierno aprobó este decreto que estuvo en vigor durante tres meses según el cual se establecía la revisión a partir del 5 de marzo del mismo año para las solicitudes de los extranjeros que cumplían con todos los requisitos exigidos pero que no pudieron acreditar que se encontraban en España antes de 1 de junio de 1999; en este proceso adicional se resolvieron favorablemente 61.365 solicitudes. Regularización de 2005: bajo el nombre *Proceso de normalización de empleados extranjeros 2005* se abrió un plazo de tres meses para la población extranjera que podía demostrar su arraigo laboral mediante un contrato de trabajo, que se encontraba en España antes del 8 de agosto de 2004 y además que no tenía algún antecedente penal en su país de origen y tampoco en España; la presentación de las solicitudes tuvo lugar entre el 7 de febrero de 2005 y el 7 de mayo de 2005, se habilitaron oficinas de la administración pública para esta tarea y el orden que se siguió fue el siguiente: 1º los empresarios o empleadores tenían que presentar las solicitudes de la/s persona/s que querían legalizar acompañadas por un contrato de trabajo de duración de al menos seis meses, con un mínimo de 40 horas semanales (para los empleados en el sector de la agricultura, los contratos tenían que ser con una duración de tres meses como mínimo), y 2º se exigía también el certificado de empadronamiento que demostraba que el solicitante de regularización se encontraba en España desde antes del 8 de agosto de 2004. Como las expectativas del volumen de las solicitudes presentadas no se cumplían y ante las protestas por parte de inmigrantes y sindicatos, tres semanas antes de la finalización del proceso se facilitó una lista de documentos públicos fehacientes mediante la presentación de los cuales en el respectivo ayuntamiento se pudo obtener el llamado

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

empadronamiento *por omisión*. Una vez terminado el proceso, los datos facilitados por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales después del proceso anunciaron que se habían presentado 690.679 solicitudes de las cuales un 88% fueron admitidas, un 9% quedaron pendientes de la presentación del certificado del empadronamiento y/o de antecedentes penales y un 3% no habían sido admitidos.

3.2.4. Estudio de mercado Ikerkel

La empresa IKERFEL, Investigaciones de Mercado y Marketing Estratégico, hizo en el año 2000⁹⁵ un Estudio en Torno a los Sistemas de Captación y Reclutamiento de Colaboradores para la empresa de trabajo temporal Flexiplan S.A. Las conclusiones a este estudio aportan información sobre el uso y eficiencia de los sistemas de reclutamiento utilizados en el año 2000 tanto por parte de empresas como por parte de colaboradores. En estas líneas se esbozan las conclusiones de en dicho informe.

El estudio de IKERFEL⁹⁶ diferenció distintos comportamientos según tres grupos de empleados: población total de empleados susceptibles de ser contratados por una ETT⁹⁷, colaboradores que en el momento del estudio estaban trabajando para una ETT y colaboradores que en el momento del estudio no estaban trabajando para una ETT (colaboradores potenciales para una ETT). El 62% del grupo Población total de empleados afirmó que conocidos y referencias son un canal de búsqueda de empleo que utilizaban, siendo el canal de búsqueda de empleo más utilizado por este grupo de empleados (junto con el 59% de Prensa Local y el 61% de las ETT). El 65% del grupo

⁹⁵ Desde el año 2000 los datos del comportamiento del mercado laboral y la eficiencia de los sistemas de reclutamiento han cambiado, especialmente con la masiva utilización actual de los portales de empleo en internet. El estudio expuesto sirve como referencia de la importancia de los contactos personales en la búsqueda de empleo, y más específicamente la referenciación de empleados de la ETT hacia otros potenciales empleados.

⁹⁶ Ficha Técnica: 1.440 entrevistas personales con colaboradores con cuestionario semiestructurado. Este tamaño muestral permite ofrecer datos con un margen de error de +- 2,6%, para el conjunto de la muestra para un nivel de confianza del 95,5% 2 σ . Colaboradores actuales son aquellas personas que en el último año han trabajado, o trabajan, por mediación de una ETT. Empleadores son aquellas personas que manifiestan tener capacidad para contratar en su actividad profesional. El total de la muestra no refleja el conjunto de la población española, sino el universo de empleados *afín* a las ETT, es decir empleados que por su situación laboral pueden recurrir a una ETT para solicitar un puesto de trabajo.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Colaboradores potenciales afirmó que conocidos y referencias son un canal de búsqueda de empleo que utilizaban, siendo este sistema de búsqueda de empleo el más utilizado por este grupo de empleados (por delante del 58% de Prensa local, el 60% del INEM, el 38% de las Empresas privadas, el 31% de la Prensa nacional y el 35% de las Empresas de trabajo temporal). Respecto de los medios de captación conocidos, utilizados y percibidos como más eficaces por los colaboradores actuales de las ETT se observó cómo los actuales colaboradores de ETT / amigos es un sistema que conocían muchos de los empleados (un 15%), lo utilizaban relativamente pocos (12%), aunque tenía una eficacia percibida extremadamente elevada (51%) (ver tabla 3.1):

<u>Medio de captación</u>	<u>Conocimiento</u>	<u>Utilizado</u>	<u>Eficacia</u>
Propias oficinas de la ETT	65%	71%	50%
Anuncios en prensa	9%	24%	41%
INEM	5%	16%	--
Actuales colaboradores de ETT / amigos	15%	12%	51%
Empleados plantilla ETT	10%	13%	13%
Anuncios en publicaciones especializadas	1%	9%	11%

Tabla 3.1: canales de búsqueda de empleo utilizados por los colaboradores actuales de la ETT.

Fuente: estudio de mercado Ikerfel.

Este estudio muestra la gran importancia de los contactos personales conocidos y referencias como canal utilizado por los empleados en los procesos de búsqueda de empleo, y refuerza la necesidad del estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* dado que se trata de un sistema que conocen los empleados ETT, lo utilizan y además tiene un grado de eficiencia extremadamente elevado.

⁹⁷ El total de la muestra no refleja el conjunto de la población española, sino el universo de empleados afín a las ETT, es decir empleados que por su situación laboral pueden recurrir a una ETT de cara a solicitar un puesto de trabajo.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

El estudio de IKERFEL diferenció distintos comportamientos según dos grupos de empresas: empleadores *en general* (personas que afirman tener la potencialidad de contratar empleados) y empresas de trabajo temporal. El principal canal de oferta de empleo utilizado por los empleadores entrevistados, bien se trate de cubrir un puesto de trabajo estable o temporal, fue las referencias y los conocidos (nombrado por un 70% de los empleadores). Tras estos dos canales de oferta de empleo nombraron el resto de canales, como son la prensa local, el INEM, las empresas de trabajo temporal y la radio.

Los principales canales de empleo que dijeron utilizar las empresas de trabajo temporal son las propias oficinas de las ETT (71%), anuncios en Prensa (24%), el INEM (16%), a través de los propios colaboradores actuales (13%), a través de los actuales empleados de la plantilla (12%) y anuncios publicaciones especializadas (9%). Por tanto el 12% de las empresas de trabajo temporal afirmaban utilizar el sistema de reclutamiento *tráete un amigo* como un sistema habitual de funcionamiento. Este estudio muestra la gran importancia que tienen los contactos personales conocidos y referencias como canal utilizado por las empresas en los procesos de búsqueda de empleo, y reforzó la necesidad del estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo*.

3.2.5. La entrevista de reclutamiento

A diferencia de lo que ocurre en los procesos de selección tradicionales, las empresas de trabajo temporal evalúan a sus potenciales candidatos sin tener un perfil objetivo frente al que comparar su adecuación profesional. Las empresas de trabajo temporal hacen una evaluación de todos los potenciales perfiles profesionales de sus candidatos para registrarlos en sus bases de datos para, el día que tenga un pedido que corresponde con ese perfil profesional, ponerse en contacto con el candidato para ofertarle el puesto e intentar cerrar la asignación. A esta entrevista genérica, sin un perfil profesional objetivo con el que determinar la adecuación profesional del candidato se le ha denominado entrevista de reclutamiento.

En una entrevista de reclutamiento es importante determinar las necesidades y expectativas del candidato: un candidato puede tener un perfil profesional relacionado con sus estudios y ambiciones profesionales a medio y largo plazo (por ejemplo,

administrativo), sin embargo podría estar interesado en realizar trabajos de corta duración no cualificados para obtener ingresos económicos a corto plazo (por ejemplo, peón industrial). La entrevista de reclutamiento debe determinar todos los perfiles profesionales de cada candidato, y combinar estos datos con su disponibilidad funcional, geográfica, diaria, horaria, temporal y económica. Por ejemplo el administrativo anteriormente citado podría estar interesado en un trabajo como peón industrial, cerca de su domicilio, sólo en días laborales, sólo en horario de mañana, con un contrato de un máximo de tres meses y por 1200 € al mes; y también interesado en un trabajo como administrativo, en cualquier lugar de su país, cualquier día de la semana, con posibilidad de realizar turnos rotativos, con un contrato de un mes y por 800 € al mes). Debido a la importancia para determinar si un candidato es asignable a la necesidad de una empresa cliente, es importante determinar de cada candidato de la base de datos de la ETT la disponibilidad funcional (perfiles profesionales en los que podría estar interesado), geográfica (según código postal o barrio, local, regional, nacional, multinacional), diaria (sólo días laborales, sólo festivos, sólo fines de semana, disponibilidad total...), horaria (intensivo mañana, intensivo tarde, rotativo, nocturno, jornada parcial partida, jornada completa partida...), temporal (a partir de un día de contrato, a partir de una semana, a partir de 15 días, a partir de un mes...), y pretensiones económicas por debajo de las cuales no le interesa trabajar (porque está cobrando el desempleo, porque está trabajando un quiere una mejora económica, porque no le interesan determinados trabajos por debajo de una determinada banda salarial...). En definitiva, en la entrevista de reclutamiento se deben evaluar los perfiles profesionales de cada candidato y registrar sus necesidades y expectativas con el fin de poder realizar una rápida asignación exitosa en caso de tener una oferta laboral; en la que el éxito dependerá de cubrir las necesidades y expectativas tanto de la empresa como del trabajador.

3.2.6. Administración de un programa de reclutamiento

Un programa de reclutamiento debe permitir realizar procesos de reclutamiento efectivos y eficientes. Un proceso de reclutamiento efectivo es aquel que consigue los candidatos más idóneos de entre todos los que están en el mercado laboral. Un proceso de

reclutamiento eficiente es aquel que minimiza la inversión en recursos permitiendo que se alcance el objetivo final, que es tener candidatos válidos para el proceso de selección.

Ha habido autores que han estudiado cómo distintas fuentes de reclutamiento pueden generar empleados con desempeños distintos. Griffeth, Hom, Fink & Debra (1997) señalaron que este desempeño diferente puede interpretarse desde dos explicaciones principales: la Hipótesis de Diferencia Individual y la Hipótesis de Realismo. La Hipótesis de Diferencia Individual postula que las fuentes de reclutamiento *varían en eficacia porque están asociadas con distintas poblaciones de empleados potenciales*: los reclutamientos de fuentes diferentes difieren en la personalidad, la capacidad, la motivación, la inteligencia u otros atributos personales aún desconocidos, y tales diferencias preexistentes en el aspirante se traducen en variaciones actitudinales y conductuales en el trabajo. La Hipótesis de Realismo propone que ciertas fuentes de reclutamiento, tales como referencias de empleado, actúan como vistas anticipadas del trabajo realistas, comunicando así una información exacta y detallada sobre el trabajo a los futuros empleados, permitiendo que los nuevos contratados tengan una visión más clara de lo que el trabajo implica, mejor auto-elección para un trabajo que conoce sus necesidades, forma expectativas realistas sobre el trabajo (evitación del choque de realidad), comprometerse con la elección del trabajo (porque ellos libremente escogieron el trabajo sin estímulos externos) y desarrollar la capacidad de enfrentarse con demandas de trabajo desagradables. Griffeth y col. (1997) planteó que los empleados reclutados a través de referencias pueden superar a aquellos reclutados por otras fuentes, porque los empleados actuales podrían pre-protger a candidatos teniendo en cuenta su aptitud hacia el trabajo; si una persona que actualmente desempeña el trabajo es quién determina la conveniencia de que sea un conocido suyo quién lo desempeñe, podrá hacer que los reclutados referenciados puedan desempeñar el trabajo mejor y sentir una mayor satisfacción en el trabajo que los otros reclutados.

Para administrar un programa de reclutamiento toda empresa debe comenzar por decidir cuales son sus perfiles profesionales objetivos. Dependiendo de la mayor o menor especificidad de los perfiles profesionales se podrá dimensionar un programa más general (dirigido a todos los potenciales perfiles que pueda demandar la empresa), o más específico (dirigido a un determinado sector o a unos pocos perfiles profesionales). En cualquier caso todo programa de reclutamiento deberá tener en cuenta tres inversiones: inversión en tiempo, inversión económica e inversiones estructurales.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Inversión en tiempo: el tiempo que destina un técnico de selección a cubrir un proceso supone un coste que debe tenerse en cuenta (salarial, de seguridad social, impuestos, formación, sistemas, predictores...). Por otra parte si el proceso se alarga más allá de la fecha prevista de incorporación del nuevo empleado se incurre en el coste de no tener en su puesto al profesional necesario (trabajo que no se realiza, oportunidad de negocio que no se materializa...).

Inversiones económicas: los portales de reclutamiento en Internet, los programas que unifican las ofertas y la gestión de currícula, el acceso a la base de datos de determinados centros de formación, los anuncios en prensa, radio y televisión, las instalaciones, la imagen atrayente de la empresa... tienen un coste que afronta la empresa que realiza la selección.

Inversiones estructurales: el lugar desde el que se realiza el proceso de reclutamiento y selección tendrá unas características que tienen relación directa con el perfil profesional que se cubre (para perfiles profesionales con nivel profesional de baja cualificación deben ser unas instalaciones de accesibilidad directa y sencilla; sin embargo para perfiles profesionales de elevado nivel profesional las instalaciones deben ser discretas para facilitar la comodidad de los candidatos que pueden estar desempeñando en la actualidad trabajos de responsabilidad en su empresa). La inversión en mobiliario, equipos informáticos, software de gestión de base de datos, predictores de evaluación profesional... deben ir en consonancia con el perfil profesional que se pretende evaluar.

3.2.7. Contenido del mensaje

Al analizar el contenido del mensaje para los procesos de reclutamiento y selección de una empresa de trabajo temporal es necesario ponerlo en relación con el medio que da soporte a ese contenido. El medio que da soporte a un mensaje de selección puede tener una relación directa y explícita con un determinado proceso de selección (por ejemplo anunciar en una página de Internet un proceso de selección para carretilleros) o una relación indirecta e implícita con los procesos de selección de personal (por ejemplo la imagen exterior e interior de una oficina de empresa de trabajo temporal, que puede transmitir cercanía, fiabilidad, transparencia... o todo lo contrario).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

El contenido de un mensaje de selección explícito de una empresa de trabajo temporal ha de ser aquel que impulse a los potenciales candidatos a ponerse en contacto con la empresa de trabajo temporal para obtener más información acerca de esta oferta laboral. Es importante diferenciar dos tipos de candidatos: aquellos que están en proceso activo de búsqueda de empleo y aquellos que podrían estar interesados en el empleo pero no están en proceso de búsqueda activa. Para los candidatos que están en proceso de búsqueda activa de empleo se pueden utilizar medios específicos de reclutamiento de personal (portales de empleo, publicaciones específicas sobre ofertas laborales, secciones de empleo de empresas generalistas...). Para los candidatos que no están en proceso de búsqueda activa de empleo se deben utilizar aquellos medios de comunicación que ellos consultan (por diversas razones) aunque no sea para ver ofertas de empleo (anuncios en publicaciones especializadas, colegios profesionales, colegios oficiales, prensa generalista...).

El que se define contenido implícito del mensaje de selección es aquel que la empresa difunde a todos los potenciales candidatos como imagen de marca: publicidad general, ubicación de la oficina, homogeneidad en instalaciones, trato a los potenciales candidatos, asistencia a foros especializados, asistencia a ferias de empleo, patrocinio de determinados eventos... Esta imagen debe estar acorde con el tipo de perfil objetivo que la empresa está seleccionando: la imagen que debe proyectar una consultoría de recolocación o de selección de perfiles de alta dirección debe estar dirigida a la discreción y alta profesionalidad; mientras que la imagen a proyectar por una empresa de trabajo temporal generalista debe estar dirigida a la cercanía en el trato, accesibilidad por su ubicación dentro de la ciudad y transparencia en la gestión de la contratación.

El contenido del mensaje debe ser aquel que invite a los potenciales candidatos a ponerse en contacto con la empresa para obtener más información sobre la oferta de empleo (ya sea enviar curriculum o acceder a la empresa para obtener más información). Se deben tener en cuenta tres factores en el contenido del mensaje de selección: la gestión de los curriculum, la información del puesto (salarios, condiciones de contratación...) y el logotipo de la empresa. El contenido del mensaje no puede contener ninguna información discriminatoria en factores que no tengan relación con el desempeño del puesto de trabajo (como edad, grupo social, étnia, dirección, sexo...). En caso de ser selecciones para desempeñar el trabajo en otra empresa (como puede ser el caso de las

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las
empresas de trabajo temporal

empresas de trabajo temporal) habrá de consensuarse la información que puede introducirse en el texto del mensaje (logotipos, salarios, condiciones de contratación, ubicación...).

3.3. Selección

3.3.1. Criterios en selección

Hay tres planteamientos sobre los que se debe reflexionar antes de comenzar un proceso de selección de personal: el tipo de dato determina el coste, la efectividad y la validez aparente del proceso de selección; la relación coste vs. resultado del proceso debe ser óptima y cuestionada en cada proceso, especialmente con el constante cambio en los procesos de reclutamiento y selección de personal; priorizar evitar los falsos positivos o evitar los falsos negativos debe cuestionarse según el objetivo del proceso y la imagen que quiere dar la empresa al mercado laboral.

3.3.1.1. Tipo de dato

Los predictores son medidas que se utilizan para pronosticar el comportamiento futuro de los empleados o candidatos a un empleo. Los predictores se utilizan para aceptar o rechazar candidatos en los procesos de selección de personal. Los criterios son medidas que estiman si los predictores están midiendo aquellos aspectos del éxito en el trabajo para los que fueron diseñados.

Habitualmente se utilizan múltiples predictores en selección. Según el tipo de dato que utilizan los podríamos agrupar en las cuatro categorías fundamentales: información *de fondo*, test, pruebas profesionales y entrevistas.

Se denomina información de fondo⁹⁸ a aquella información parcialmente objetiva del pasado laboral o curricular del candidato. Muchos autores defienden que el pasado del candidato explica cerca del 80% de la conducta futura del candidato; por ejemplo Ansorena Cao (1996), Janz, Hellervik & Gilmore (1986), Salgado y Moscoso (2001). Los cuestionarios de inscripción, la comprobación documental de formación y experiencia, las comprobaciones de referencias y los cuestionarios de datos biográficos, se utilizan

⁹⁸ También llamada información *background*.

para recoger información en los candidatos. Los cuestionarios de inscripción consisten en formularios con preguntas que describen a los candidatos y su historial de trabajos anteriores: dirección actual, formación previa, empleos pasados, ámbito geográfico, temporal, funcional y económico... La comprobación documental de formación y experiencia se realiza cuando en un proceso de selección se quiere tener constancia que la información plasmada en el curriculum o en el formulario de inscripción corresponde a la realidad: se pide a los candidatos que aporten certificaciones originales (o compulsadas) de sus estudios y un informe de vida laboral⁹⁹ actualizado. Las comprobaciones de referencias se realizan contactando con individuos que pueden comentar adecuadamente las características de los candidatos y su desempeño pasado (por ejemplo, superiores, compañeros y subordinados de trabajos anteriores). Habitualmente las comprobaciones de referencias intentan obtener informaciones objetivas del candidato (por ejemplo ratios de desempeño o motivos del cese en el trabajo), huyendo de opiniones subjetivas sujetas a un gran riesgo de sesgo. Los cuestionarios de datos biográficos demandan al candidato cuestiones sobre la historia de vida pasada del aspirante. Estos cuestionarios son llamados también biodata. La confección de un cuestionario biodata tiene una justificación estadística, huyendo de razonamientos conceptuales sobre el perfil y las funciones del puesto: de un grupo de empleados de los que se sepa desempeñan sobresaliente se obtiene una gran cantidad de información biográfica muy diversa, se determina qué datos biográficos comparten estos candidatos y se concluye qué datos deberá tener el candidato que finalmente sea seleccionado. Se supone que aquellos candidatos que tengan estos datos biográficos posiblemente desempeñen en el futuro con éxito el trabajo en cuestión.

Los test son comprobaciones que evalúan comportamientos o características de un candidato con el objeto de generalizar sus respuestas al comportamiento laboral. Los test suelen evaluar capacidades o actitudes muy específicas del sujeto, y se comparan con las que se registraron de una muestra¹⁰⁰ para obtener conclusiones. Los test de aptitudes o

⁹⁹ El informe de vida laboral contiene información respecto de las situaciones de alta o baja laboral de esa persona en el conjunto de los distintos regímenes del sistema de la Seguridad Social, dando información sobre en qué empresa ha estado en cada momento, y las situaciones de desempleo retribuido que ha tenido.

¹⁰⁰ Esta muestra puede ser la comparación del candidato con otro grupo de candidatos previamente evaluados: test normativos, que comparan al sujeto con una muestra de sujetos. También puede ser una comparación con el propio candidato, con el objeto de determinar fortalezas y debilidades del candidato comparado consigo mismo (independientemente de su

habilidad se utilizan para medir las capacidades que tiene un individuo para desempeñar partes específicas de un trabajo. Las habilidades medidas por test de aptitudes incluyen intelectuales, mecánicas, espaciales, perceptivos y motores. Los test de personalidad en el contexto de la selección se utilizan con la asunción que conocer las motivaciones de una persona, o la manera en que un individuo responde a una variedad de situaciones, puede ayudar a predecir el éxito en el trabajo. Los predictores situacionales se utilizan para evaluar las respuestas de un candidato ante una situación determinada; entre ellas tenemos las dinámicas de grupo, las presentaciones, las bandejas de entrada... En los test proyectivos se registra la conducta del candidato en un código que no tiene porqué ser el mismo de la conducta laboral y se realizan predicciones del comportamiento laboral partiendo de la interpretación de las respuestas del candidato; ejemplos de estos tipos de test son el test Rorschach o la evaluación de la grafología del candidato. Se deben también señalar otros test específicos que evalúan aspectos concretos del perfil profesional de un candidato; por ejemplo el reconocimiento médico al que se somete a determinados candidatos (puede venir impuesto legalmente), que puede dar como resultado su aptitud, o inaptitud, para el puesto de trabajo; otro ejemplo podrían ser los test de drogas (apenas utilizados en Europa, pero bastante comunes en Estados Unidos).

Pruebas profesionales: una prueba profesional es una prueba en la que se le hace al candidato desempeñar una parte significativa del trabajo objeto del proceso de selección, pudiendo evaluar su nivel de desempeño actual en el momento del proceso de selección. Ejemplos de predictores profesionales podría ser hacer una prueba a un soldador, evaluando con rayos x la calidad de la soldadura que ha realizado; o hacer cerrar la contabilidad de una pequeña empresa a un candidato a un puesto contable.

Entrevistas: la entrevista es una prueba en la que un entrevistador (o varios entrevistadores) evalúan en una conversación con un candidato si este posee las cualidades que le permitirán desempeñar con éxito el puesto de trabajo.

En selección se pueden utilizar varios tipos de criterios. Los métodos de medida orientados hacia un criterio pueden estar clasificados según el tipo de datos que proporcionan: datos de producción objetiva, datos personales y de expedientes, datos de juicios y valoraciones de desempeño, datos de adiestramiento y formación, ratios de error en el trabajo durante el entrenamiento. Los datos de producción objetiva tienden a ser valoración con el exterior): test ipsativos, que se utilizan mucho en la evaluación de la

medidas físicas del trabajo, cuentas de los resultados del trabajo, número de productos bien producidos, cantidad de desperdicio dejado, ventas en dinero, cantidad de errores en un proceso, son ejemplos de datos objetivos de producción. Los datos personales y expedientes frecuentemente contienen información de los empleados que puede servir como medidas de criterio; ejemplos de estos datos personales son el absentismo, la puntualidad, los ratios de accidentes, el histórico de salario, las promociones, los premios y las recompensas especiales. Los datos de juicios y valoraciones de desempeño frecuentemente sirven como criterios en la investigación de selección; muy a menudo implican los ratios de un supervisor sobre un subordinado en una serie de comportamientos o características que se han determinado importantes para el éxito en el trabajo. Los datos de adiestramiento y formación en el trabajo se centran en cómo los empleados responden a las actividades de entrenamiento en el trabajo. Los ratios de error en el trabajo durante el período de entrenamiento y las puntuaciones en los test administrados durante las sesiones de entrenamiento son ejemplos de datos de entrenamiento que pueden servir para estimar un desempeño futuro.

3.3.1.2. Coste / resultado

En los procesos de selección es necesario tener en cuenta tanto la efectividad como la eficiencia del proceso: el objetivo de todo proceso de selección debe ser concluir con candidatos que desempeñen con éxito el puesto de trabajo, incurriendo en el menor coste posible. Hay tres tipos de costes que deben tenerse en cuenta: coste económico, coste en tiempo y coste en cantidad de trabajo. El coste económico está compuesto por el coste de los profesionales responsables del proceso de selección¹⁰¹ (salario, seguridad social, formación...), las instalaciones dónde se realice la selección, la subcontratación de determinados predictores (a una consultora especializada, por ejemplo), la contratación de sistemas de reclutamiento (anuncios, portales de Internet...), etc. El coste de tiempo es importante tenerlo en cuenta dado que la incorporación de los empleados está prevista

personalidad laboral.

¹⁰¹ En el caso de una ETT deberían estar incluidos el técnico de selección (que realiza el proceso), el comercial (que *vende* el proceso), el administrativo, el personal de recepción, el director de la delegación... En definitiva todo personal que haya participado directa o indirectamente en el proceso, calculando el coste proporcionalmente a su aportación al proceso.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

para una fecha concreta, y el proceso de selección tiene fases que consumen un tiempo necesario mínimo. Por último la cantidad de trabajo a invertir también es un coste que debe ser tenido en cuenta tanto para la empresa que realiza la selección como para los candidatos del proceso: no debe someterse a la empresa ni a los candidatos a pruebas que les supongan trabajo y no aporten información sobre la adecuación al puesto de trabajo; tanto por una postura ética (no debe hacer invertir a los candidatos más tiempo del estrictamente necesario para evaluar su adecuación al perfil) como por rentabilidad (no se debe invertir trabajo en aquellas pruebas que no añadan información relevante, dado que supone un coste económico no rentabilizado).

3.3.1.3. Prioridad falsos positivos vs. falsos negativos

Conceptualmente se podría reducir el resultado de un proceso de selección a una clasificación dicotómica, que clasificase a cada candidato como adecuado o no adecuado para el puesto de trabajo. Cuando se evalúa a un grupo de candidatos los resultados de los predictores permiten clasificar a los sujetos en cuatro grupos, según la tabla 3.2.

<i>Realidad</i> Resultado de prueba	Adecuado al puesto	No adecuado al puesto
Positivo	Verdaderos adecuados al puesto "positivos"	"Falsos positivos"
Negativo	"Falsos negativos"	Verdaderos no adecuados al puesto "negativos"

Tabla 3.2: clasificación del resultado de los procesos de selección según el resultado de los predictores vs. la adecuación mostrada al puesto.

Fuente: elaboración propia.

El resultado de la selección puede ser correcto *verdadero positivo* y *verdadero negativo*, o incorrecto *falso positivo* y *falso negativo*. Todo proceso de selección debe

decidir si va a optar por un planteamiento más arriesgado (trabajar principalmente para incluir en el proceso el máximo número de verdaderos positivos), o más arriesgado (trabajar principalmente para excluir del proceso el máximo número de falsos positivos). El planteamiento más arriesgado (trabajar principalmente para incluir en el proceso verdaderos positivos) puede permitir que continúen en el proceso candidatos que se alejan del perfil en determinados aspectos, pero que pueden resultar sobresalientes en otros, pudiendo llegar a seleccionar un candidato sobresaliente en su desempeño aunque alejado del perfil profesional en algunas facetas; aunque también tiene el riesgo de concluir la selección con un candidato alejado del perfil en algunas facetas y que finalmente no desempeñe con éxito. El planteamiento más conservador (trabajar principalmente para excluir del proceso falsos positivos) prioriza en el proceso no fallar, es decir concluye con candidatos que *dan el mínimo* en todas las facetas que se han determinado necesarias para el desempeño exitoso; sin embargo tiene el riesgo de concluir con la asignación de un candidato mediocre en todas las facetas, y excluir candidatos muy brillantes en muchas facetas.

El planteamiento más escogido por las empresas de trabajo temporal suele ser el más conservador (trabajar principalmente para excluir del proceso falsos positivos), dado que los empleados finalmente seleccionados desempeñan su trabajo en las instalaciones de la empresa cliente, y las empresas de trabajo temporal minimizan el riesgo de que sus clientes muestren disconformidad con empleados que se alejen del perfil definido, aunque sea en una sola faceta.

3.3.2. Predictores tradicionales de selección (cuando hay un perfil objetivo).

En selección de personal se han utilizado infinidad de predictores a lo largo de la historia. A continuación se exponen los principales grupos de predictores que se han referenciado en la bibliografía existente sobre los procesos de selección de personal: formularios de inscripción, formularios de inscripción ponderados, biodata, evaluación de entrenamiento y experiencia, predictores psicotécnicos, predictores de personalidad, pruebas profesionales, medidas de desempeño y simulación, entrevista de reclutamiento, entrevista de selección, grupos de discusión, presentaciones, bandejas de entrada, fact

finding, role play, assessment center, grafología, morfopsicología, test de integridad, test de drogas y comprobación de referencias.

3.3.2.1. Formularios de inscripción

Cuando los candidatos solicitan un trabajo en una organización, se les demanda habitualmente que completen un formulario de inscripción. Las organizaciones utilizan formularios de inscripción como sistemas para recoger información para valorar la probabilidad de éxito de un aspirante con una organización, demandando que se refleje en ellos aquellas características a tener en cuenta para cumplir con el perfil objetivo de los puestos de trabajo de dicha organización. Un formulario de inscripción consiste en una serie de cuestiones diseñadas para proporcionar información sobre la adecuación general de los candidatos para los trabajos a los que están aspirando. Las preguntas habitualmente versan sobre el bagaje educativo, experiencias laborales de los candidatos, habilidades de los candidatos, disponibilidad temporal, aspiraciones económicas, disponibilidad de incorporación... así como otra información que se añade para cumplir con la legalidad que atañe a los procesos de selección de personal (como la referida a la protección de datos de carácter personal). Un formulario de inscripción, como tal, sirve como un medio para decidir si los candidatos tienen los requisitos mínimos de un puesto, valorar y comparar las fortalezas y debilidades relativos a los candidatos y para cumplir con los deberes de información de la empresa respecto de la legalidad referida a los procesos de selección de personal.

Cuando un formulario de inscripción se utiliza como base para seleccionar entre los candidatos, estos formularios pueden proporcionar información que discrimine injustamente a ciertos candidatos. Por ejemplo, cuando un formulario de inscripción demanda información que puede estar no relacionada con la habilidad de una persona para desempeñar un trabajo (como género, raza, edad). En determinadas empresas de Estados Unidos los formularios de inscripción se han utilizado para discriminar

injustamente contra grupos protegidos, por ello las leyes federales y estatales se han regulado para prevenir discriminaciones por medio de preguntas pre-empleo¹⁰².

La mayoría de los cuestionarios de inscripción consisten en dos partes principales. La primera parte consiste en información de instrucciones para completar el cuestionario. La segunda parte consiste en cuestiones cuyas respuestas son utilizadas para decidir la adecuación del aspirante para un determinado puesto en una organización.

Instrucciones para los candidatos. Estas instrucciones sirven para instruir al candidato sobre cómo contestar el cuestionario y para ayudar a proteger a un empleador de una carga de ilegalidad. Por ejemplo, un empleador podría considerar incluir una declaración en las instrucciones que indiquen que cualquier aspirante que dé información no solicitada por el cuestionario, será rechazado. Otro ejemplo serían los párrafos en los que se informa al candidato *sus datos personales serán incorporados y tratados en un fichero automatizado cuyo titular es la empresa, ante quien puede ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición. Sus datos serán tratados con la finalidad de realizar uno o más procesos de selección.*

Cuestiones para los candidatos. Se realizan para poder reclutar candidatos homogeneizando el registro de toda la información necesaria, y para tener una fuente de referencia en la que tener toda la información dada por el candidato. Ejemplo de estas cuestiones son la información sobre datos personales, situación laboral, disponibilidad, tiempo mínimo de contrato requerido, experiencia profesional, estudios y formación, certificaciones de discapacidad, la etnia, el género, la experiencia militar, la fecha de nacimiento, el peso y altura, amigos dentro de la organización, antecedentes policiales, salud mental y física, nacionalidad y conductas extralaborales.

Datos personales. Determinada información que se solicita en los formularios de inscripción es necesaria para realizar los trámites de contratación o para tener a un candidato fácilmente localizable, aunque podría ser también utilizada para discriminar a candidatos por características ajenas al desempeño en el puesto de trabajo¹⁰³; por tanto debe ser una información tratada con respeto tanto a lo regulado en materia de protección

¹⁰² La Comisión de Igual Oportunidad en el Empleo (EEOC) adoptó la visión de que los formularios de inscripción deben estar conforme tanto el espíritu como la redacción del Título VII de la *Guía para Preguntas Pre-Empleo* de la EEOC (en Gatewood & Feild, 2001).

¹⁰³ Por ejemplo, en Estados Unidos las preguntas sobre el estado civil, número y edad de los hijos, se han determinado como discriminatorios contra las mujeres. Sin embargo en España es una información necesaria para realizar la contratación laboral.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

de datos de carácter personal (incluso podría llegar a considerarse información discriminatoria para con determinados grupos étnicos o de clase social que viven en barrios concretos), como a la ética que debe tener todo proceso de selección: apellidos, nombre, domicilio, teléfono, documento de identidad, número de la seguridad social, fecha de nacimiento, lugar de nacimiento, sexo, estado civil, número de hijos y edad de los hijos¹⁰⁴. Se deben evitar preguntas sobre la nacionalidad de origen de los antepasados o descendientes, dado que no tienen relación probada con el desempeño en el puesto de trabajo ni con los trámites de contratación del candidato. Las preguntas específicas sobre el nombre previo de un aspirante en el que el nombre ha sido cambiado por el matrimonio (por ejemplo), o preguntas por el tratamiento preferido de un aspirante (señor, señora, señorita...) no se han mostrado relacionadas con el desempeño en el trabajo, y por tanto no se deben realizar.

Situación laboral. La situación laboral se pregunta por motivos del proceso de selección, dado que da indicios sobre la disponibilidad de un candidato a observar alternativas o complementos salariales (por ejemplo, un funcionario no querrá renunciar a su puesto de trabajo por un contrato temporal o un salario inferior al que percibe). Información como nombre de la empresa, fecha de alta (para conocer la antigüedad), sueldo bruto mensual, tipo de contrato (temporal vs. indefinido; parcial vs. jornada completa) y motivos del cambio, se suelen demandar en los formularios de inscripción, tanto por motivo de conocer la disponibilidad de los candidatos, como para saber su situación laboral porque puede determinar incentivos fiscales y en cotización a su contratación.

Disponibilidad. Es importante conocer las disponibilidades de los candidatos para ofertarles puestos de trabajo que tengan las condiciones que ellos demandan: disponibilidad diaria¹⁰⁵ es la que tiene un candidato en un intervalo temporal dado (total, sólo festivos, sólo fin de semana, sólo días laborales u otras disponibilidades), la

¹⁰⁴ Las preguntas sobre el estado civil, número y edad de los hijos se han determinado como discriminatorias en Estados Unidos; sin embargo en España son necesarias para realizar los trámites de contratación; así que pueden ser realizadas siempre y cuando no se utilicen como criterios discriminatorios.

¹⁰⁵ En Estados Unidos La Comisión de Igual Oportunidad en el Empleo (EEOC) indica que los empleadores tienen una obligación para acomodarse a las preferencias religiosas de los candidatos. De este modo, el EEOC ha concluido que las preguntas preempleo que se centran en la disponibilidad de un aspirante, pueden tener un efecto excluyente en las oportunidades de empleo para algunos individuos que tengan ciertas creencias religiosas (en Gatewood & Feild, 2001).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

disponibilidad horaria es la que tiene un candidato dentro de un día de trabajo (completa, intensiva, parcial, partida o cualquiera, mañana, tarde, noche, rotativa o cualquiera).

Tiempo mínimo de contrato. Hay candidatos que sólo están interesados en contratos con un tiempo mínimo de duración por diversas razones como pueden ser que están trabajando en otra empresa y no están dispuestos a cambiar por lo que consideran poco tiempo de contratación, porque están cobrando el desempleo hasta una determinada fecha, o por otras razones (a partir de un día de contrato, a partir de una semana, a partir de quince días, a partir de tres meses o sólo contrato indefinido). También se podría registrar tiempo máximo de contrato para candidatos que tienen un período limitado disponible (como pueden ser estudiantes sólo interesados en trabajar en épocas en las que sus estudios no les demandan muchos recursos).

Experiencia profesional. La experiencia profesional determina los trabajos que ha realizado un candidato y que, se estima, podrá desempeñar en el futuro. Habitualmente se pide a los candidatos datos sobre sus últimas experiencias profesionales (por ejemplo, empresa, duración, puesto desempeñado, funciones realizadas y tipo de contrato).

Estudios y formación. Los estudios y formación determinan el perfil profesional en muchos trabajos, así que debe registrarse en los formularios de inscripción (en un formulario generalista se puede demandar información de los estudios oficiales, otro tipo de estudios, conocimiento de idiomas y conocimiento de informática).

Certificaciones de discapacidad. Las certificaciones de discapacidad pueden limitar el desempeño de determinados puestos de trabajo a los candidatos, por ello es una información que debe demandarse, pudiendo incluir un campo abierto en el que se le demande al candidato información sobre su estado de salud que considere debe ser tomada en cuenta para su posible asignación a un puesto de trabajo (alergias, lesiones...). Se trata de una información que nunca puede discriminar a un candidato para puestos de trabajo para los que su discapacidad, alergia o lesión no tengan relación con el desempeño.

Etnia o grupo social. Las preguntas sobre etnia o grupos sociales de pertenencia no deben aparecer en el formulario de inscripción. Los ítem que puedan estar contruidos en relación con la etnia de un aspirante (por ejemplo, pelo o color de ojos) no se deben preguntar a menos que puedan ser mostradas como necesarias para los requisitos del trabajo.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Género. Si estuviésemos hablando de una selección concreta no debería demandarse información del género a no ser que el desempeño pueda verse afectado por el género del candidato (por ejemplo, las Normas Técnicas de Carga de Trabajo del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene recomiendan distintas cargas de peso en manipulación según se sea hombre o mujer). En los formularios de inscripción suele demandarse esta información porque, por una parte no se sabe el puesto al que se va a asignar a cada candidato, y por otra parte son datos que van a ser necesarios para la realización del contrato laboral.

Experiencia militar. Aunque con la desaparición en España del servicio militar obligatorio, esta ya no es una información disponible de la mayor parte de los candidatos varones, en determinados formularios de inscripción se han incluido preguntas que demandan información sobre experiencias de entrenamiento o educacionales, adquiridas durante la prestación del servicio militar, y que sean relevantes para el trabajo, pueden realizarse.

Fecha de nacimiento / Edad. En España no se puede discriminar a ningún candidato por razones de edad. Dado que en España no se ha desarrollado legislación al respecto, las organizaciones que trabajan para evitar la discriminación en el empleo por razones de edad se basan en el artículo 2 de la Declaración Universal de Derechos Humanos Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición y en el artículo 14 de la Constitución Española “Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”. Determinadas asociaciones han denunciado discriminación en procesos de selección por razón de edad. Ejemplo de este tipo de asociaciones son la Asociación de Parados Mayores de Cuarenta Años, o la Asociación Stop Discriminación que denuncia e impugna procesos de selección que discriminan por varias razones, entre las que se encuentra la edad (por ejemplo, la convocatoria de 2008 de Oposición a la Escala Ejecutiva del Cuerpo Nacional de Policía con un límite de edad de 30 años). Por otra parte la información de la edad será necesaria para realizar la contratación, y es una

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

información que debe tenerse en cuenta dado que hay bonificaciones en la contratación a partir de determinadas edades.

Peso y altura. El requerimiento de peso o la altura podría ser considerado ilegal si no está relacionado con el desempeño o lleva a un número desproporcionado de rechazos de los miembros de una minoría (tales como asiáticos). Las preguntas que tienen que ver con el peso y la altura sólo deberían realizarse si se puede demostrar que los requisitos mínimos de edad y altura son necesarios para el éxito en el puesto de trabajo (por ejemplo las azafatas de vuelo que deben ayudar a guardar el equipaje *de mano* en estantes a una altura superior a 1,50 metros).

Amigos / Relaciones en el trabajo para el empleador¹⁰⁶. Si esta información pudiera llegar a demostrar una preferencia por amigos y la gente relacionada con los empleados actuales (la composición de la fuerza de trabajo) llegando a reducir las oportunidades de empleo para mujeres y minorías, entonces la información podría llegar a considerarse ilegal. Por ejemplo, si la composición legal y racial de un trabajo para el que los candidatos se están seleccionando es principalmente hombres blancos, entonces las cuestiones del formulario de inscripción sobre amigos y personal relacionado con el trabajo actual podrían ser vistas como discriminatorias. En algunos estados de Estados Unidos esta información no es permisible y sólo puede ser recogida después de haber sido contratado.

Registros de arrestos y antecedentes policiales. La legislación española sobre protección de datos de carácter personal protege este tipo de datos y han de ser tratados como datos especialmente protegidos (los miembros de estos grupos minoritarios tienen menores oportunidades de empleo). Sin embargo es una información que se pide en los procesos de regularización de empleados extranjeros que quieren venir a España a trabajar (antecedentes policiales en el país de origen), y es una información que impide realizar determinados trabajos, como por ejemplo vigilante de seguridad.

Salud mental y física. Se trata de datos especialmente protegidos por Ley Orgánica de Protección de Datos, y que no deben ser tenidos en cuenta para discriminar en el proceso de selección (a no ser que el puesto de selección limite el desempeño de empleados con determinadas dolencias; decisión que debe tomar el Servicio de

¹⁰⁶ La petición de referencias en un formulario de inscripción pueden tener relación con la iniciativa que han tenido determinadas empresas en compensar económicamente a aquellos empleados que referencien candidatos que finalmente son contratados.

Prevención de la empresa contratante). El trabajador debería informar de su discapacidad porque puede inhabilitarle para desempeñar determinados trabajos y, en tal caso, sería la vigilancia de la salud (el reconocimiento médico al que se someterá al trabajador) quién decidirá si un determinado trabajador es apto para desempeñar un trabajo (la única información que recibirá la empresa procedente del reconocimiento médico será apto, o no apto). Por otra parte es una información que es necesaria para la realización del contrato y acceder a posibles subvenciones y reducción en cotizaciones.

Nacionalidad. En España no se puede discriminar a ningún candidato por razones de nacionalidad o raza. Dado que en España no se ha desarrollado legislación al respecto, las organizaciones que trabajan para evitar la discriminación en el empleo por razones de edad se basan en el artículo 2 de la Declaración Universal de Derechos Humanos “Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición”, en la Directiva 2000/43/CE del Consejo, de 29 de junio de 2000, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico, en el artículo 14 de la Constitución Española “Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”, en el artículo 23.2 de la Constitución Española “Asimismo [los ciudadanos] tienen derecho a acceder en condiciones de igualdad a las funciones y cargos públicos con los requisitos que señalan las leyes”. A pesar de ello es una información necesaria para cotejar la documentación necesaria para la contratación en el caso de empleados extranjeros, por ello suele demandarse en los formularios de inscripción.

Conductas extralaborales. Las conductas laborales pueden ser conductas con una relación directa con el desempeño en el puesto de trabajo, y por tanto se pueden registrar en los formularios de inscripción; sin embargo, la discriminación por conductas extralaborales debería estar prohibida tanto por la falta de relación con el desempeño, como por el derecho del candidato a preservar su intimidad¹⁰⁷. Una excepción a esta

¹⁰⁷ Este es un aspecto no totalmente desarrollado por la legislación española, dado que hay determinados desarrollos legislativos que permiten cierto grado de discriminación. Por ejemplo, detección en un reconocimiento médico específico del consumo de determinadas drogas ilegales (ORDEN FOM/2520/2006, de 27

prohibición deberían ser aquellas actividades que afectan a una auténtica cualificación profesional, que entran en conflicto con la misión principal del empleado o ponen en riesgo la seguridad y salud de sus compañeros de trabajo.

Pertenencia a organizaciones. La pertenencia de los candidatos a un club o determinados grupos extralaborales no debería preguntarse a menos que tenga relación directa con el desempeño en el puesto de trabajo (por ejemplo pertenencia a Colegios Oficiales). Este tipo de preguntas debe realizarse de forma que no revele la pertenencia a organizaciones en las que sea posible inferir raza, ideología, nacionalidad, sexo, religión, edad, discapacidades o cualquier otro tipo de información especialmente protegida.

3.3.2.2. Formularios de Inscripción Ponderados

Los formularios de inscripción ponderados (WAB)¹⁰⁸ son una técnica para puntuar los formularios de inscripción (más que una herramienta de valoración personal). El procedimiento sirve como medio para determinar si los ítems individuales en un formulario de inscripción distinguen entre el empleados exitosos de los que no tienen éxito en el trabajo. Una vez identificados, los ítems relacionados con el éxito del trabajador se ponderan para reflejar su grado de importancia en diferenciar entre desempeños buenos y pobres. Se valora la información de los candidatos en esos ítems, y se realizan las predicciones de éxito probable¹⁰⁹. La puntuación total se interpreta como en cualquier otro test de selección en RRHH: la puntuación representa una predicción acerca de *cómo de bien* un aspirante desempeña en los ítems predictores del éxito en el trabajo.

de julio, por la que se determinan las condiciones para la obtención de títulos y habilitaciones que permiten el ejercicio de las funciones del personal ferroviario relacionadas con la seguridad, así como el régimen de los centros de formación de dicho personal y de los de valoración de su aptitud psicofísica).

¹⁰⁸ WAB: Weighted Application Blank.

¹⁰⁹ Como en todos los métodos exclusivamente basados en el análisis estadístico, este sistema podría *perpetuar errores* o no estar abierto a cambios en el puesto de trabajo, en la demografía, experiencia o formación de los candidatos. Por ejemplo, en una empresa en la que siempre todos los supervisores han sido diplomados universitarios, el éxito estaría asociado a ser diplomado universitario *por definición*, dado que el análisis estadístico así lo determinaría; sin embargo el mercado laboral podría haber cambiado y *ser diplomado universitario* una característica para el puesto *supervisor*.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Los formularios de inscripción ponderados pueden ser particularmente valorables en situaciones de empleo con las siguientes características: trabajos en los que hay un gran número de empleados desempeñando actividades similares; trabajos en los que están disponibles registros adecuados de personal de los empleados individuales, trabajos que requieren programas de formación largos y costosos, trabajos en los que los ratios de rotación son elevados, trabajos en los que hay un gran número de candidatos para cada puesto ofertado, trabajos en los que *es caro* traer candidatos a la organización, por el proceso de entrevistas y otros predictores de selección.

Los ítems que aparecen en un formulario de inscripción ponderado deben estar desarrollados desde el análisis del trabajo y han debido ser revisados de los posibles impactos discriminatorios contra grupos protegidos. Los ocho pasos necesarios en el desarrollo y aplicación de los formularios de inscripción ponderados son elegir el criterio, identificar los grupos de criterio, seleccionar los ítem del formulario de inscripción, especificar las categorías de respuesta de los ítem, determinar las ponderaciones de los ítem, aplicar las ponderaciones a los grupos resistentes, evaluar la resistencia de las puntuaciones de los grupos, y ajustar los puntos de corte en las puntuaciones para la selección.

Elegir el criterio. El éxito en el desarrollo completo del proceso dependerá de la adecuación y conveniencia del criterio de medida. Se pueden utilizar distintos tipos de criterio¹¹⁰, como permanencia en el puesto (o rotación), absentismo, éxito en el programa de entrenamiento, ratio de incremento de salario, ratios de los supervisores, desempeño en el puesto... Los criterios que implican medidas objetivas de desempeño tales como antigüedad en el puesto, ventas en cuantía económica, absentismo, falta de puntualidad, historia de compensaciones, salidas de los trabajos... proporcionan datos más fiables que las medidas subjetivas tales como valoraciones (aunque las valoraciones pueden ser, en ocasiones, medidas con mayor validez). Se debe tener cuidado en asegurar que las medidas comportamentales proporcionan evaluaciones fiables, no contaminadas y con significado.

¹¹⁰ En el caso de las empresas de trabajo temporal estas medidas son mucho más necesarias que en valoraciones de desempeño *de la propia empresa*, dado que: 1º Son valoraciones que sólo sirven para decidir si un trabajador *sigue*, o *no sigue* y, 2º El jefe de RRHH de la empresa usuaria sólo tiene información de aquellos empleados que desempeñan muy mal (porque se deben cambiar), o muy bien (porque quieren incorporarlos a plantilla).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Identificar los grupos de criterio. Algunos autores recomiendan un mínimo de 150 empleados en cada grupo, aunque otros recomiendan aproximadamente 500 personas para conseguir medidas en las que se pueda confiar en la ponderación de puntuaciones. En general, a mayor número de individuos en los grupos de criterio, mayor será la confianza que podamos tener en el sistema de puntuación.

Seleccionar el ítem del formulario de inscripción. El contenido específico del formulario deberá derivarse de un profundo análisis del trabajo, el desempeño de los empleados que actualmente están desempeñando ese trabajo (grupo criterio), y la relación entre el desempeño exitoso y las características de los empleados del grupo criterio. Determinados estudios genéricos (varios empleados de varios tipos de empresas) han encontrado que determinados ítem son predictores de varios criterios tales como permanencia, absentismo, y desempeño. Algunos ejemplos de ítem que se han analizado para ver su relación con desempeño han sido: tamaño de ciudad de origen, número de veces que se ha cambiado en los años recientes, distancia de la residencia a las direcciones previas, años de formación, tipo de trabajos previos, cantidad de trabajos previos, permanencia en trabajos previos, distancia de la residencia a la empresa, fuente de referencia a la compañía, razón por la que se cambió en el último trabajo, cantidad de tiempo antes de estar disponible para el empleo, y tiempo en el que se puede contar con el aspirante.

Especificar las categorías de respuesta de los ítems. Para que un formulario de inscripción ponderado sea útil en predicción, se debe saber qué alternativas de respuestas son relativas a consecuencias específicas en nuestro criterio de éxito del empleado. Por ejemplo, en un formulario para personal comercial una pregunta podría ser *¿Cuántos cambios de trabajo ha tenido usted en los últimos tres años?*, y las alternativas de respuesta a/ uno o ninguno, b/ de dos a cuatro, c/ de cuatro a seis, d/ de seis a ocho, e/ de ocho a diez, f/ más de diez.

Determinar las ponderaciones de los ítems. A los ítems se les deben dar ponderaciones que reflejen el grado de relación con el éxito del empleado en el criterio. Para entender mejor esta noción de la ponderación tomemos como ejemplo seleccionar dependientes para un gran departamento de un almacén, puesto de trabajo en el que un criterio de desempeño es la permanencia en el puesto de trabajo, dado que una mayor permanencia posibilitará un mayor conocimiento del puesto, porque cada proceso de

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

selección, formación y adiestramiento de cada nuevo empleado supone un gran coste para la empresa, y es un puesto con mucha rotación entre sus desempeñantes. Supongamos que se han determinado dos grupos de análisis: un grupo de corto tiempo, consistente en 100 empleados (que trabajaban 6 meses o menos en su puesto de trabajo y no han permanecido más) y un grupo de largo tiempo compuesto por 100 empleados (que trabajaban 12 meses o más). Entre los ítems desarrollados sobre la base del análisis, y que aparecen en el formulario de los dependientes, hay dos ítem a revisar por su utilidad para predecir rotación en los dependientes: ¿Cuál es su nivel de formación?, y ¿Cuántos años de experiencia tiene como dependiente en unos grandes almacenes?. En la tabla 3.3 se representan las frecuencias de las respuestas de los empleados a las categorías de respuesta desarrolladas para estos dos ítem.

Ítem y categorías de respuesta	(1) % respuesta en empleados de larga permanencia	(2) % respuesta en empleados de corta permanencia	(1) – (2)
1. Nivel de educación			
A. < formación básica	5	5	0
B. Formación básica	85	15	70
C. Bachillerato.	5	20	-15
D. Bachillerato finalizado	5	60	-55
2. Experiencia como dependiente			
A. Ninguna	3	70	-67
B. De 1 a 2 años.	60	20	40
C. Más de 2 años	37	10	27

Tabla 3.3: Ejemplo de frecuencias de respuestas de empleados a las categorías de respuesta desarrolladas por determinados ítem.

Fuente: elaboración propia.

Del examen del patrón de las respuestas entre ambos grupos podemos ver que parece haber una relación entre las respuestas de los empleados a las preguntas y su permanencia en el puesto de trabajo. La columna 3 muestra el porcentaje de diferencias

en las categorías de respuestas entre ambos grupos de empleados. A mayor es la diferencia positiva, mayor peso se debería dar en la puntuación de una categoría. Estas puntuaciones directas se podrían pasar a relativas conociendo el sumatorio total de predictores para el puesto, y asignándoles un peso relativo a cada alternativa de ítem contestado. Con ello se conseguiría poder evaluar cuantitativamente cada respuesta de cada aspirante.

Aplicar las ponderaciones a los grupos resistentes. Se pueden obtener resultados distorsionados cuando se evalúa la utilidad de un test por los mismos grupos con los que se ha desarrollado. La generalización de los análisis de los formularios de inscripción ponderados no puede recomendarse a menos que los pesos puedan ser evaluados en grupos distintos de aquellos utilizados para desarrollar los pesos de las puntuaciones. Es esencial comprobar los pesos de puntuaciones en una nueva muestra de candidatos para estar seguros que no son debidos a la suerte. Este proceso de comprobar los pesos es conocido como validación cruzada. La validación cruzada es esencial porque ayuda a asegurar que los pesos no ocurren simplemente por casualidad. Un sistema para validar de forma cruzada estas ponderaciones es probar los pesos en nuevos candidatos.

Evaluar la resistencia de las puntuaciones en los formularios de inscripción ponderados de los grupos. Se debe desarrollar el sumatorio de los pesos asignados desarrollados por la aplicación de aquellas cuestiones que diferencian entre los grupos inicialmente determinados. Si las puntuaciones del grupo de alta permanencia están sesgadas hacia tener altas puntuaciones y el grupo de baja permanencia está compuesto principalmente de las puntuaciones más bajas, será porque la puntuación sumatorio del formulario es robusta.

Ajuste de puntos de corte en las puntuaciones para la selección. Es necesario determinar el punto de corte mínimo que se debe usar en las decisiones de selección. Se debe aspirar a determinar el punto de corte que rechace el número máximo de candidatos no válidos y acepte el número máximo de aquellos que sean válidos. Sin embargo, en la determinación de los puntos de corte no siempre se puede hallar la puntuación óptima; factores externos tales como la cantidad y perfiles existentes en el mercado laboral y demanda de estos perfiles por parte del mercado, afectarán de manera continua los puntos de corte. Por ejemplo, cuando hay disponibles relativamente pocos candidatos a las ofertas de empleo se pueden determinar puntos de corte más bajos para obtener el número

deseado de nuevos empleados; sin embargo, cuando se tiene un gran número de candidatos disponibles se puede ser más selectivo y determinar un mayor punto de corte.

Los formularios de inscripción ponderados pueden ser usados de dos formas básicas: como servicio de selección preliminar y como parte de una batería de medidas de selección (incluyendo test, entrevistas, etc.). Como herramienta de selección inicial, un formulario de inscripción ponderado podría utilizarse en aquellas situaciones en las que supone una gran inversión emplear posteriores test o entrevistas a los candidatos, o en las que hay un gran número de candidatos a la oferta de trabajo.

Respecto de la metodología para confeccionar formularios de inscripción ponderados se debe señalar que una relación puramente estadística entre el desempeño y las respuestas a los ítems puede esconder una relación discriminatoria para determinados grupos de candidatos, que responden (incluso *por casualidad*) a esos ítems de determinada manera, dando como resultado valoraciones discriminatorias de los formularios de inscripción ponderados.

3.3.2.3. Datos Biográficos: Biodata

La experiencia con formularios de inscripción ponderados ha proporcionado evidencias que llevan a la conclusión que esas medidas deben valorarse para predecir aspectos importantes del comportamiento laboral. Sin embargo, dado que los formularios de inscripción ponderados referidos a aspectos concretos de experiencia laboral y formación tienden a ser breves, muchos psicólogos industriales han sentido que la predicción y comprensión de los comportamientos importantes del trabajo pueden ser mejorados gracias a un estudio más profundo de los candidatos y sus fondos: los datos biográficos.

Aunque hay diversos posicionamientos sobre qué son exactamente los llamados datos biográficos, esta información generalmente comprende cuestiones sobre el trasfondo personal y experiencias de la vida de los candidatos. Habitualmente las preguntas de los biodata se presentan en un cuestionario de autoinforme. El cuestionario suele tener un formato estandarizado multielección, en el que se demanda a los candidatos que se caractericen a ellos mismos utilizando variables que están relacionadas

a la estructura de la personalidad, ajustes personales o éxito en los propósitos sociales, educacionales u ocupacionales. Los cuestionarios biodata (frecuentemente referidos como biographical information blank, o BIB) pueden cubrir una gran variedad de áreas tales como las experiencias educativas, las aficiones, las relaciones familiares, el uso de tiempo libre, la salud personal, experiencias laborales tempranas, actitudes, sentimientos y juicios de valor que resultan de las experiencias, experiencias, intereses y valores del fondo del individuo.

Tipos de ítem biodata. Se pueden clasificar los ítems biodata de dos formas: según el tipo de respuesta ofrecida al respondiente y según el comportamiento específico contenido en el ítem.

Según el tipo de respuesta ofrecida al respondiente puede haber varios tipos de respuesta, de entre las que señalamos las siguientes: respuesta si / no (¿está usted satisfecho con su vida? -> si / no); continuo, respuesta de elección simple (¿cuántos libros de ingeniería ha leído durante el año pasado? -> ninguno / 1 ó 2 / 3 ó 4 / 5 ó 6); no continuo, respuesta de elección simple (¿cuál de las actividades siguientes prefiere usted hacer en su tiempo libre? -> leer un libro / pasatiempos y puzzles / ir a una fiesta / jugar golf, tenis o fútbol / bricolaje en casa); no continuo, respuesta de elección múltiple (marque aquella actividad si la realizó cuando tenía 18 años -> disparar un rifle / conducir un coche / trabajar en un trabajo de tiempo completo / realizar un viaje a más de 1.000 kilómetros de su casa / realizar una aplicación eléctrica); continuo, opción plus escape (cuando usted era adolescente, ¿con qué frecuencia le ayudó su padre con sus deberes? -> muy frecuentemente / frecuentemente / a menudo / algunas veces / rara vez / nunca / mi padre nunca estaba en casa); no continuo, opción plus escape (¿en qué rama militar sirvió? -> Infantería / Fuerza aérea / Mar / Legión / no hice el servicio militar); tallo común, continuo simple (En los últimos 5 años, ¿cuánto ha disfrutado con la actividades siguientes?; use la escala 1 a 4 siendo 1 = mucho, 2 = algo, 3 = muy poco, 4 = nada -> leer libros / ver televisión / trabajar en su trabajo / viajar / actividades al aire libre). Se debe señalar que el formato más común en los cuestionarios biodata son los ítems que tienen un continuo subyacente y requieren una elección simple.

Según el tipo de comportamientos a juzgar por los respondientes, se pueden ver las siguientes dimensiones: verificable vs. no verificable (¿Se graduó en el colegio? vs. ¿Cuánto disfrutó en el instituto?), históricos vs. de futuro (¿Cuántos trabajos ha dejado en

los pasados cinco años? vs. ¿Qué trabajo querrá conseguir en los próximos cinco años?), comportamiento actual vs. comportamiento hipotético (¿Ha reparado una radio estropeada de forma que funcionó más tarde? vs. Si estuviera en su mano ¿qué trabajo le gustaría para ahora?), de memoria vs. de conjetura (¿Cómo describiría su vida en casa cuando estaba creciendo? vs. Si fuera al colegio ahora ¿qué le gustaría elegir como principal?), de hecho vs. interpretativo (¿Cuántas horas invierte en el trabajo en una semana típica? vs. Si pudiera elegir a su supervisor ¿qué características le gustaría que tuviese?), específico vs. general (¿Mientras era adolescente coleccionaba monedas? vs. ¿Mientras era adolescente con qué actividades disfrutaba más?), de respuesta vs. de tendencia de respuesta (¿Con cual de las siguientes aficiones usted disfruta? vs. Cuando usted tiene un problema en su trabajo ¿a quién le pide ayuda?), de evento externo vs. de evento interno (Cuándo era usted un adolescente ¿cuándo tiempo invirtió su padre con usted? vs. ¿Cual de los siguientes describe mejor sus sentimientos cuando recientemente ha trabajado con ordenador?).

Aunque en esta exposición hablamos de biodata como si valorase un constructo particular, en realidad biodata puede medir un grupo de atributos adecuados para la valoración mediante un predictor utilizado en selección. Es preferible pensar en biodata más como un método que como un medio para valorar un constructo substantivo. Para los defensores de biodata como herramienta de selección de personal, se trata de un medio que respeta el principio de equipotencia, que afirma que personalidades opuestas pueden ser igualmente válidas en un esfuerzo particular: la baja presión y los estilos de venta suaves, pueden ser igualmente efectivos que los estilos agresivos en la producción en ventas. Algunas aproximaciones orientadas hacia la evaluación del rasgo asumen que sólo elevados niveles de ciertos rasgos son necesarios para el éxito, sin embargo Biodata es válido en distintas situaciones, porque es el análisis del éxito pasado el que se utiliza para predecir el éxito futuro. Mitchell (1994) señaló que biodata está entre las medidas de selección más favorables para mujeres, minorías, y otros candidatos de mayor edad.

Para entender en toda su extensión Biodata se deben señalar dos asunciones en las que se soporta: en un contexto razonablemente constante, el mejor predictor del comportamiento futuro de los candidatos es lo que han hecho en el pasado (por ejemplo, numerosos estudios han mostrado que el mejor predictor de la calificación promedio del instituto es la calificación promedio del colegio). Los individuos pueden ser menos

defensivos al describir sus comportamientos pasados, que en descubrir sus motivaciones para estos comportamientos; los candidatos pueden ser más receptivos en responder a un cuestionario biodata que a uno de personalidad.

Para la confección de un cuestionario Biodata se deben respetar seis pasos fundamentales: seleccionar el trabajo, analizar el trabajo definiendo el criterio del dominio de historia de vida, formar hipótesis de experiencias de la historia de la vida, desarrollar un grupo de ítem biodata, preseleccionar y comprobar de manera piloto los ítem biodata y puntuar el cuestionario biodata.

Seleccionar un trabajo. Biodata es un sistema de trabajo que requiere una gran cantidad de recursos. Por esta razón para algunos trabajos no se da el suficiente retorno de esta inversión que pueda garantizar la rentabilidad del desarrollo de esta medida.

Analizar el trabajo definiendo el criterio del dominio de historia de vida. La meta es comprender qué comportamientos antecedentes y experiencias de vida son relevantes para el criterio de desempeño de los individuos. Estos comportamientos antecedentes y experiencias de vida definen el dominio de la historia de vida que debe valorarse por un cuestionario biodata. Los ítems de datos biográficos que reflejan este dominio serán los que finalmente compondrán el cuestionario. Algunos autores han sugerido el uso del Análisis del Trabajo Funcional para producir ítem biodata que investiguen el desempeño, a través del conocimiento de tareas, destrezas y habilidades, grabando en el contexto de las tareas desempeñadas (por ejemplo nivel de responsabilidad, discreción, condiciones de trabajo). Utilizando los ítem biodata que parecen estar relacionados racionalmente al trabajo, el cuestionario biodata será mas defendible tanto delante de la opinión pública (empresas clientes, sindicatos, medios de comunicación...), como en un posible proceso judicial. Los cuestionarios biodata desarrollados resultado del análisis del trabajo pueden usarse para desarrollar hipótesis que contemplen las experiencias de la historia de la vida que tienen que ver con el éxito del trabajo. Además, del análisis del trabajo se pueden utilizar otras estrategias para definir los dominios relevantes de la historia de la vida; por ejemplo la literatura de la investigación puede buscar identificar los atributos importantes de la historia de la vida asociados con un determinado criterio de desempeño; otro ejemplo serían las entrevistas dirigidas directamente hacia localizar experiencias de la historia de la vida asociadas con el desempeño exitoso del trabajo (que se pueden mantener con candidatos clave para el trabajo).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Formar hipótesis de experiencias de la historia de la vida. Después de determinar aquellos atributos de la historia de la vida que se cree son importantes para el éxito en el trabajo, se deben desarrollar ítem de la historia de la vida que reflejen estos atributos. En este punto desarrollamos hipótesis que determinen la relación entre los atributos de los sujetos y su desempeño. Si estas hipótesis son correctas el método debe ser capaz de identificar los ítems de la historia de la vida que se pueden usar para predecir el éxito en el trabajo. Para desarrollar hipótesis de experiencias relevantes de la vida, e ítem que reflejen estas experiencias se pueden utilizar varias fuentes de información; por ejemplo revisiones de artículos publicados en revistas como el *Journal of Applied Psychology* o *Personnel Psychology*.

Desarrollar un grupo de ítem biodata. La hipótesis guía el desarrollo de ítem específicos de la historia de la vida que aparecerán en el cuestionario. Los ítems se pueden seleccionar de investigaciones biodata previas, estudios de investigación, desarrollos originales o ítem de compendios catálogo desarrollados previamente. Para desarrollar este grupo de ítem biodata se deben tener en cuenta ciertas especificaciones, por ejemplo los ítem biodata deberían tratar principalmente del comportamiento pasado y las experiencias, los ítem biodata que tratan de las relaciones familiares u otros aspectos de naturaleza personal (como religión) son vistos habitualmente como ofensivos, la redacción de ítem biodata y sus alternativas de respuesta debe ser específica y breve, se deben utilizar números para definir las opciones de los ítem biodata, en los ítem biodata las alternativas de respuesta deben ofrecer todas las respuestas posibles y una opción de escape (y donde sea posible, se deben usar opciones de respuesta que formen un continuo), entre las opciones de los ítem biodata deberían tener una connotación neutral o agradable, los ítem biodata que traten del pasado o de comportamientos presentes y que tengan opciones, actitudes y valores, son generalmente aceptables, los ítem biodata deberían reflejar eventos históricos que son importantes en formar el comportamiento e identidad de una persona, para disminuir el efecto que los individuos respondan de forma que escojan caminos considerados socialmente deseables o que falseen los datos, los ítem biodata deben reflejar eventos externos (esto es, comportamientos que han ocurrido previamente en situaciones de la vida real), estar limitados a experiencias vividas de primera mano, ser potencialmente verificables, de una sola medida y corresponder con eventos discretos (tales como edad en la que se licenció u obtuvo el carné de conducir).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Preseleccionar y comprobar de manera piloto los ítems biodata. En este último paso, los ítem biodata desarrollados deben ser revisados por un panel de jueces para plantear objeciones y sesgos potenciales contra ciertos grupos (por ejemplo, género y etnia). El grupo de sujetos sobre el que hacer la prueba piloto del cuestionario debe ser numeroso y representativo de la población de los empleados a los que se les va a aplicar el cuestionario biodata. Aunque los cuestionarios biodata se han desarrollado utilizando tamaños de muestra de 300 candidatos (aproximadamente), se ha encontrado que los resultados serán generalizables con una muestra más grande (más de 500). Después de administrar los ítems a una muestra apropiada, se realizan los análisis para elegir aquellos ítems que son más útiles. Por ejemplo, hay ítem que son eliminados del cuestionario biodata usando una o más de las siguientes especificaciones: ítem que exhiben poca varianza de respuesta, ítem que tienen una distribución de respuesta oblicua, ítem que correlacionan con características de grupos protegidos (como la etnia), ítem que no tengan correlación con otros ítem que estén midiendo el mismo constructo de historia de vida, ítem que no tienen correlación con el criterio (ítem no válidos).

Puntuar el cuestionario biodata. Aunque se han aplicado varios procedimientos de puntuación en los cuestionarios biodata podemos agruparlos en dos categorías principales: cálculo de una puntuación simple total para los ítem predictiva del éxito de los empleados (mediante porcentajes, correlaciones o regresiones), o desarrollo de múltiples puntuaciones para dimensiones o grupos que están relacionados con los ítem en un cuestionario biodata (que es un método tan específico y basado en la estadística que dificulta su generalización).

La mayoría de los cuestionarios biodata están desarrollados desde grupos de ítem compuestos de una amplia variedad de temas. Dada la heterogeneidad de su contenido, los ítems en un cuestionario biodata muestran habitualmente bajas correlaciones unos con otros. Por tanto, los cuestionarios biodata no muestran habitualmente altas estimaciones de fiabilidad de consistencia interna. Sin embargo el promedio de los coeficientes de fiabilidad test-retest de biodata tienden a ser mayores que las estimaciones de consistencia interna.

Respecto de la validez de Biodata se debe hacer referencia a la revisión clásica de Edwin Ghiselli (1996) de la validez de varios de los tipos de test de aptitud ocupacional, que reveló que cuando se promedia sobre un número de ocupaciones los datos

biográficos son el predictor más útil de la habilidad y éxito en el éxito del entrenamiento del trabajo. Por otra parte no se debe olvidar que los cuestionario biodata son representativos de la historia de la vida de un individuo, mientras otros predictores tales como la entrevista de selección suelen proporcionar indicios indirectos de la historia profesional del candidato (por ejemplo, en una entrevista de selección los individuos pueden proporcionar un amplio, y quizá distorsionado esbozo de ellos mismos; mientras que en los datos biográficos se obtiene una representación más sistemática, estandarizada, global y adecuada). Por otra parte, cuando se utilizan claves de puntuación empíricas, su desarrollo asegura que sólo se incluyen ítem relacionados con el éxito en el trabajo y validados de forma cruzada; en la mayoría del resto de los test de selección sólo se relaciona con el éxito en el trabajo la puntuación final total, no los ítem individuales (los ítem que no son válidos pueden decrementar la validez del test). En la metodología biodata los datos biográficos pueden trabajar porque tienen una correspondencia uno a uno entre el contenido del cuestionario y el criterio que está siendo predicho; sin embargo los test generalmente asumen que el éxito en el trabajo está determinado por rasgos, aptitudes, habilidades, o inteligencia; y cuando se desarrollan los test se construyen para medir esas características a través de las que se relacionan con el éxito en el desempeño del trabajo. Por último cabe señalar que el desempeño de muchas medidas de criterio está a menudo explicado por muchas variables diferentes y la mayoría de los cuestionarios de datos están compuestos de una amplia variedad de ítem que reflejan varias actitudes, creencias, intereses y comportamientos que deberían combinarse para llegar a un desempeño eficiente; sin embargo biodata puede predecir desempeños que pueden no ser tenidos en cuenta por un predictor simple asociado a un criterio.

Las principales limitaciones de biodata son la dificultad de transferencia de las puntuaciones clave y el determinismo de los datos: la mayoría de las puntuaciones clave de biodata no han sido consideradas para ser transferibles de una organización a otra. Las puntuaciones clave están habitualmente desarrolladas por un criterio distinto, implicando un trabajo específico en una organización específica. A esta limitación se debe añadir que los datos biográficos son deterministas por naturaleza; esto es, aquellos individuos que no tienen el fondo de historia personal correcto, serán excluidos de un trabajo, y es poco lo que pueden hacer respecto de su pasado. Esta posición genera otra limitación que se podría tildar de reduccionista: sólo serán correctos los ítems que han sido comprobados

los tienen los que desempeñan correctamente. ¿Y qué pasa con los trabajos nuevos?, ¿y qué pasa con nuevas facetas de los trabajos?. Esta aproximación deja fuera sujetos con potencial, pero con unos datos biográficos distintos.

El uso de datos de la historia de la vida en la predicción puede funcionar, pero no explica porqué. Si se elige utilizar biodata, o cualquier otra medida de este tipo, se debería entender cómo las historias de vida puntuadas están relacionadas con el éxito en el trabajo. ¿Puede considerarse ético, no discriminatorio e incluso ilegal dar a un candidato menor valoración en un cuestionario sobre su fondo porque el tenía pocos (o muchos) libros en su casa cuando era niño, o porque su padre o su madre estaban más o menos presentes en el hogar familiar?.

3.3.2.4. Evaluación de entrenamiento y experiencia

Las evaluaciones de entrenamiento y experiencia son una vía para valorar la experiencia previa, el entrenamiento y la información sobre formación de los candidatos. En el cuestionario de inscripción o en un cuestionario separado los candidatos proporcionan información relacionada con el trabajo en áreas tales como desempeño en tareas específicas, el entrenamiento recibido, las evaluaciones que dice tener el sujeto sobre conocimientos, destrezas y habilidades, y logros académicos del pasado. Esta información debe evaluarse utilizando un plan de puntuación. Las puntuaciones de las evaluaciones se pueden utilizar de varias maneras: como única base para decidir si un individuo está, o no está, cualificado (siempre y cuando la información del candidato esté certificada), como medio de ordenar a los individuos en puntuación de mayor a menor en entrenamiento y experiencia, como base para reclutar candidatos previamente a administrar predictores más costosos (tanto temporal o económicamente), y en combinación con otros predictores para tomar una decisión de sobre la contratación.

Una práctica que ahorra tiempo y homogeneiza procesos es generar listados de comprobación check list que permitan, de manera sencilla, revisar si los candidatos poseen o conocen aquellos aspectos del puesto de trabajo que resultan más importantes. En estos formularios se deben reflejar, para cada tarea que se ha determinado como importante, las experiencias laborales específicas, el adiestramiento y la formación

recibida. Otra práctica habitual es demandar a los candidatos nombres de personas con las que se puede contactar para verificar la información (la verificación de la información ayuda a desalentar a los candidatos a inflar sus experiencias de entrenamiento y laborales). La revisión de este check list sobre el entrenamiento y la experiencia podría ser simplemente el estudio de la experiencia, educación y entrenamiento informadas por el aspirante, para determinar si el aspirante cumple con los estándares mínimos.

Se pueden categorizar los métodos de evaluación de entrenamiento y experiencia en dos grandes grupos: el método holístico y el método de los puntos.

El método holístico es una aproximación informal y desestructurada al revisar un formulario de solicitud que detalla la información sobre entrenamiento, experiencia y educación. El evaluador hace una revisión superficial de la información y llega de manera global a un juicio general de la adecuación del candidato. Estos juicios podrían no ser más específicos que cualificado o no cualificado para cada puesto concreto. Se debe señalar que, al ser de naturaleza no estandarizada y de fiabilidad y validez desconocidas, este método se debe evitar como una aproximación a las evaluaciones del entrenamiento y la experiencia dado que no es una verdadera evaluación de entrenamiento y experiencia.

El método de los puntos consiste esencialmente en un sistema preestablecido de ponderación de las necesidades del puesto para acreditar el entrenamiento, educación y experiencia de los candidatos considerados relevantes para el trabajo. Los puntos se asignan basándose en lo reciente de la experiencia en entrenamiento, la cantidad de experiencia en el trabajo y la cantidad de educación recibida. Los puntos específicos acreditados para la experiencia y la educación han debido ser determinados a través de un análisis del trabajo.

La figura 3.12 muestra un ejemplo de esquema para evaluar los candidatos y acreditar su educación y experiencia¹¹¹:

¹¹¹ Habitualmente se pide a los candidatos que pasen un *corte* de un determinado número de puntos (por ejemplo, 70 puntos) como cualificación mínima.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Nombre del aspirante: _____
 Puesto de trabajo al que aspira: **Azafata de atención al pasajero en aeropuerto**

Cualificaciones mínimas requeridas:	Si	No
<input checked="" type="checkbox"/> Formación mínima: FPPI, bachillerato o similar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Experiencia mínima: 3 meses azafata (de información, imagen, promociones...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Conocimientos mínimos: inglés nivel "conversación" / Informática usuario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Puntuaciones adicionales de formación

	3 meses	6 meses	9 meses	1 año	2 años	3 años
Diplomatura en turismo	-	-	-	0,5	1	1,5
Curso azafata / promotora / secretaria	0,3	0,3	0,5	1	1,5	2
Curso atención cliente	0,3	0,5	1	1,5	2	2,5

Puntuaciones adicionales de experiencia

	3 meses	6 meses	9 meses	1 año	> 1 año
Relación con cliente	-	0,3	0,5	1	1
Servicio atención cliente	0,3	0,5	1	1,5	2
Atención cliente con uso de inglés	0,5	1	1,5	2	2,5

Puntuaciones adicionales de conocimientos

	Usuario	Usuario avanzado / conversación	Experto / bilingüe
Inglés	-	-	2
"segundo idioma"	0,5	1	1,5
Informática	-	0,5	0,5

Evalrador/a: _____
 Fecha: _____ Puntuación adicional total:

Figura 3.12: ejemplo de formulario de evaluación de entrenamiento y experiencia del puesto *azafata de atención al pasajero en aeropuerto*.

Fuente: elaboración propia.

Aunque este es un sistema ampliamente utilizado, el método de los puntos ha sido criticado por su falta de validez y criterio que se utiliza en la manera en la que se asignan los puntos para la experiencia y la educación. Otra crítica al método es que suele disparar el impacto en mujeres, minorías, y candidatos jóvenes.

El método del agrupamiento tiene como objetivo dividir los candidatos en grupos según el nivel de cualificación de los candidatos. El método del agrupamiento es una simplificación del método de los puntos, reduciendo la cuantificación de los cálculos a asignar a cada candidato a uno de los grupos que han sido predeterminados. Después de

esta asignación se puede determinar que cada grupo tiene un número determinado de puntos. El número de grupos utilizado dependerá de la situación particular; por ejemplo: grupo alto compuesto por candidatos claramente situados y bien cualificados para el trabajo, grupo medio compuesto por candidatos que, por alguna razón, no se adecuan al grupo alto ni tampoco al grupo bajo, grupo bajo compuesto por candidatos que no cumplen con las cualificaciones mínimas pero parecen mínimamente adecuados para el trabajo (experiencia o formación limitadas), grupo no cualificado compuesto por candidatos que no cumplen con las cualificaciones mínimas. Todos los miembros del Grupo alto podrían recibir una puntuación de 95, los miembros del Grupo medio una puntuación de 85, los miembros del Grupo bajo una puntuación de 75 y los individuos que están en el Grupo no cualificado recibirían una puntuación de 0 puntos y serían rechazados.

El método de la consistencia comportamental está basado en los siguientes principios: los candidatos deben ser evaluados sobre la base de comportamientos que muestran diferencias entre empleados superiores y mínimamente aceptables. Estos comportamientos pueden ser identificados utilizando sujetos expertos en la materia, que han observado desempeños superiores y marginales del puesto de trabajo. Los logros pasados de los candidatos son predictivos de sus futuros comportamientos y pueden ser evaluados por los expertos en la materia. El método requiere que los candidatos en el trabajo describan sus logros pasados en varias áreas relacionadas con el trabajo (habitualmente seis o siete) que se ha evaluado diferencian entre el desempeño superior del marginal. La descripción está escrita de forma narrativa e incluye ejemplos de logros pasados que los candidatos creen demostrar sus destrezas y habilidades en cada una de esas áreas. Cuando escriben sus descripciones se pregunta a los candidatos que respondan a preguntas tales como *¿Qué son ejemplos de sus logros pasados que demuestren las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar esos comportamientos laborales?, ¿Cuál es el problema en el que está trabajando?, ¿Qué hizo (en términos de logros) para resolver el problema, y cuándo lo hizo?, ¿Qué porcentaje de éxito considera que corresponde a usted en este logro?, ¿Cuáles son los nombres y direcciones de las personas que pueden verificar el logro y porcentaje de éxito que usted expone?*. Las escalas de valoración que describen los niveles de desempeño en comportamientos

relacionados con el trabajo que distinguen el desempeño superior del marginal se utilizan como ratios para evaluar las descripciones escritas realizadas por los candidatos.

El método basado en la tarea, mediante un análisis en profundidad del trabajo se identifica tareas críticas para el trabajo, las tareas se listan en un formulario y se les pregunta a los candidatos que evalúen cada tarea de la lista. La evaluación puede no ser más que una indicación de si el aspirante ha desempeñado (o no) la tarea en cuestión. Para controlar la inflación de los candidatos, algunos individuos han incorporado tareas falsas en los listados en un intento de identificar a los candidatos que aumentan sus evaluaciones sobre las tareas.

El método basado en los conocimientos, destrezas y habilidades es muy similar al método basado en la tarea. Este método lista en un cuestionario las destrezas, habilidades y conocimientos de un determinado área, y se le pregunta al candidato que evalúe si conoce o ha desempeñado cada destreza, habilidad o conocimiento de una lista.

3.3.2.5. Predictores psicotécnicos

Habitualmente se entiende que los predictores psicotécnicos miden habilidades mentales, mecánicas, administrativas y físicas¹¹². Los test de habilidad también han sido llamados a menudo test de aptitud. Los test de aptitud fueron ideados para medir la acumulación de aprendizaje resultado de experiencias diversas, y habitualmente de aprendizaje informal (por ejemplo, se utilizaron para determinar habilidad artística, cognitiva o mecánica). De entre los predictores psicotécnicos se pueden destacar cuatro grandes grupos: los test de habilidad mental, los test de habilidad mecánica, los test de habilidad administrativa y los test de habilidades físicas.

Los test de habilidad mental evalúan aptitudes o habilidades generales de los candidatos en el ámbito de las habilidades mentales, por eso se les conoce también como test de inteligencia¹¹³. Las principales habilidades que evalúan este tipo de test son habilidades verbales, matemáticas, de memoria y de razonamiento. De entre los test de

¹¹² También hay otros test predictores de habilidad muy específicos que se han incluido en programas de selección, como por ejemplo musicales y artísticos.

¹¹³ Aceptación desafortunada, por cuanto la inteligencia es un constructo mucho más complejo y completo que el éxito en la respuesta a un test de habilidad mental.

habilidad mental tradicionalmente se han utilizado en selección de personal los test de capacidad de memoria, de fluidez numérica, de comprensión verbal, de clasificación conceptual, de relaciones semánticas, de razonamiento general, de previsión conceptual, de clasificación de figuras, de orientación espacial, de visualización, de razonamiento intuitivo, de orden, de identificación de figuras y de evaluación lógica. Existe fuerte relación entre las puntuaciones de los test en habilidad mental y el desempeño académico, dado que muchos test de habilidad mental han sido validados con el logro educacional; aunque cabe señalar que no se ha encontrado necesariamente esta fuerte relación entre las puntuaciones entre este tipo de test y el éxito en la vida profesional.

Los test de habilidad mecánica evalúan aptitudes altamente relacionadas con cómo hacer el trabajo con máquinas y equipos. Las habilidades varían de un test a otro, pero en general los principales factores son la visualización espacial, la velocidad y exactitud perceptual y la información mecánica. Para ejemplificar los test de habilidad mecánica se puede consultar el altamente referenciado test de habilidad mecánica de MacQuarrie.

Se podrían dividir los test de habilidad administrativa en dos grandes grupos: aquellos que evalúan la habilidad administrativa en general (como el Minnesota Clerical Test, CGT de aptitudes administrativas o el AOB Automated Office Battery) y aquellos que miden habilidades administrativas específicas (procedimientos administrativos de almacenamiento, informes, administración financiera...). De todos los que evalúan la habilidad administrativa general quizá el más referenciado sea el Minnesota Clerical Test (de 1933), que tiene una forma consistente en dos subtest, que son aplicados y puntuados de forma separada (número de comprobaciones, y nombre de comprobaciones).

Los test de habilidades físicas evalúan las aptitudes de los candidatos para afrontar las demandas físicas de los trabajos y miden aspectos tales como fortaleza muscular, resistencia cardiovascular o coordinación de movimientos. El uso de sistemas de selección apropiados para demandas físicas de los trabajos, puede reducir la incidencia de lesiones relacionadas con el trabajo. Este tipo de test deberían mejorar la selección de individuos que están mejor adecuados a las demandas del trabajo. Se pueden identificar hasta nueve habilidades físicas, que se han utilizado de forma extensiva para seleccionar empleados para trabajos con demandas físicas: *fuerza estática* o fuerza máxima que puede ser ejercida contra objetos externos, evaluada con levantamiento de peso; *fuerza dinámica* o resistencia muscular en ejercer fuerza continuamente, evaluada con

levantamientos de tirón; *fuera explosiva* o habilidad para movilizar energía de forma efectiva para esfuerzos musculares explosivos, evaluada con saltos o sprints; *fuera de tronco* o fuerza dinámica limitada específica de los músculos del tronco, comprobada mediante ascensiones de pierna o sentadillas; *alcance de flexibilidad* o habilidad para flexionar o extensiones del tronco y los músculos de la pierna, evaluada mediante giros y flexiones de tronco; *flexibilidad dinámica* o habilidad para hacer movimientos del tronco repetidos, rápidos y flexiones, evaluada mediante inclinaciones rápidas, repetidas y flexiones en el suelo; *coordinación gruesa del cuerpo* o habilidad para coordinar acciones de varias partes del cuerpo mientras el cuerpo está en movimiento, evaluada mediante el test de salto – clave; *equilibrio grueso del cuerpo* o habilidad para mantener equilibrio con señales no visuales, evaluado con el test de caminar en la línea; *resistencia* o capacidad para mantener un esfuerzo máximo requiriendo un ejercicio cardiovascular, evaluada caminando distancias predeterminadas.

Parece haber fuertes evidencias que los test de habilidad son de entre los más válidos de todos los test de selección para un gran número de trabajos. También hay evidencia que estos test exhiben cierto impacto adverso al dar diferentes puntuaciones entre grupos demográficos. En cierta medida la decisión de usar o no usar test de habilidad cognitiva puede reflejar las metas y valores de la organización: si se maximiza el desempeño individual con el mínimo coste como única meta predominante de la organización, el uso de test de habilidad cognitiva puede ser una llave para lograr esta meta; sin embargo, si la organización tiene múltiples metas, que incluyen sostener un elevado desempeño así como mantener una amplia base demográfica de empleados entonces puede ser más factible limitar el uso a estos test y utilizar otros, tales como cuestionarios biodata, entrevistas estructuradas, muestras de trabajo y assessment center.

3.3.2.6. Predictores de personalidad

Para entender el concepto de la personalidad que se evalúa en la selección de personal, se debe profundizar en el concepto rasgo: rasgo es una tendencia de un sujeto a responder ante determinadas situaciones de una manera similar, siendo que los individuos pueden diferir bruscamente en sus reacciones ante la misma situación. Por ejemplo, una

persona extrovertida será aquella que tienda a provocar la relación con las personas en una situación de interacción social. Desde la asunción de los rasgos el comportamiento del individuo depende de tres factores que interactúan entre sí: situación a la que se enfrente, combinación de rasgos de personalidad del individuo y fortaleza de cada uno de los rasgos en el individuo.

Existe la asunción generalizada que las características de la personalidad se pueden agrupar en cinco dimensiones amplias, a las que se les denomina las *Big Five*: extroversión, estabilidad emocional, amabilidad, responsabilidad y apertura a la experiencia. Extroversión: los rasgos frecuentemente asociados en la formación de esta dimensión incluyen (en su polo positivo) ser sociable, gregario, asertivo, hablador, y activo; algunos especialistas de personalidad han interpretado esta dimensión como que representa dos componentes básicos: ambición y sociabilidad. Estabilidad emocional: los rasgos frecuentemente asociados con esta dimensión (en su polo negativo) es ser emocional, tenso, inseguro, nervioso, excitable, aprensivo, y fácilmente perturbable. Amabilidad: en su formación se relaciona (en su polo positivo) con ser cortés, flexible, confiable, cooperativo, misericordioso, bondadoso y tolerante. Responsabilidad¹¹⁴: se caracteriza (en su polo positivo) con ser responsable, organizado, serio, planificado, consecuidor de logros y perseverante. Abierto a la experiencia: aunque también se le ha conocido como intelecto o cultura; en su polo positivo se ha relacionado con ser imaginativo, culto, curioso, inteligente, sensible artísticamente, original y de mente abierta..

Los tres métodos comúnmente utilizados en la selección para evaluar la personalidad de los candidatos son los cuestionarios, los juicios de entrevistadores y la observación del comportamiento. Los predictores de personalidad expuestas en este apartado se refieren a los cuestionarios de evaluación de la personalidad, dado que los juicios de entrevistadores se expondrán de manera más detallada en el apartado de entrevista de selección y la observación del comportamiento en otros apartados como la exposición de pruebas profesionales, dinámicas de grupo, bandejas de entrada y predictores similares.

¹¹⁴ Conscientiousness

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Los cuestionarios de personalidad para selección de personal evalúan rasgos no clínicos de personalidad¹¹⁵. Algunos de estos cuestionarios miden varias dimensiones de personalidad, sin embargo otros miden sólo uno. Obviamente sería imposible exponer cada uno de estos dispositivos. A continuación se van a exponer los dos tipos principales de cuestionarios de personalidad: cuestionarios de autoinforme y técnicas proyectivas.

Los cuestionarios de autoinforme asumen que existe cierta correspondencia entre lo que una persona dice sobre sí mismo y lo que es verdad. También asumen que los individuos tienen acceso a sus pensamientos y emociones y que están dispuestos a compartirlos de forma abierta. Por tanto, los cuestionarios de autoinforme realizan tres saltos inferenciales en la determinación de los rasgos de los candidatos: suponiendo que un candidato tiene el rasgo extraversión y le aplicamos un cuestionario de personalidad el cuestionario asume que el sujeto es capaz de ser consciente que tiene el rasgo extroversión (primer salto inferencial), asume que el sujeto va a querer compartir con el evaluador que ese es un rasgo de personalidad suyo (segundo salto inferencial) y asume que su redacción y metodología permiten al candidato expresar el rasgo en el grado exacto que lo tiene desarrollado en su personalidad (tercer salto inferencial). Como ejemplo de ítem de cuestionarios de autoinforme se pueden exponer escalas con ítem típicos (Tabla 3.4).

Rasgo de personalidad	Ítem típico
Liderazgo	<i>Consigo que los demás trabajen duro</i>
Orden	<i>Encuentro lo que guardo.</i>
Planificación	<i>Programo las cosas por adelantado</i>
Atención a los detalles	<i>Disfruto trabajando con las tareas que requieren ser detallista.</i>
Cordialidad	<i>En el trabajo, llego a conocer a todo el mundo.</i>
Contención emocional	<i>Cuando estoy enfadado con la gente, rara vez se me nota</i>
Deseabilidad social	<i>Nunca he tenido envidia de nadie</i>

Tabla 3.4: ejemplo de ítem de cuestionarios de autoinforme de predictores de personalidad.

¹¹⁵ Los cuestionarios *clínicos* de personalidad evalúan con el objetivo de determinar la mayor o menor *anormalidad* de los rasgos de los sujetos.

Fuente: elaboración propia.

Uno de los primeros y más importantes estudios de validez de los cuestionarios autoinforme fue el metanálisis conducido por Murray Barrick y Michael Mount (1998), en el que utilizando una fiabilidad estimada del predictor de las escalas de 0,76 los autores concluyeron acerca de la personalidad medida con los Big Five y su relación con desempeño: la dimensión responsabilidad fue un predictor válido para todos los grupos de empleados estudiados, extroversión y estabilidad emocional fueron predictores válidos para algunos de los trabajos estudiados, amabilidad y abierto a la experiencia demostraron una validez mínima (sin embargo cabe señalar que varios de los meta-análisis se realizaron con una pequeña cantidad de estudios), además responsabilidad fue un predictor válido para los tres tipos de criterio determinados (las otras cuatro dimensiones de personalidad estuvieron relacionadas sólo con algunos de los criterios).

Las técnicas proyectivas presentan información intencionadamente ambigua al candidato para que este refleje en su respuesta sus tendencias en la vida laboral. Ejemplo de este tipo de técnicas es el test de Rorschach, el test Zulliger, el test de Percepción Temática o la escala de terminación de oración de Miner. Sirva como ejemplo de las técnicas proyectivas una breve descripción del test de percepción temática (TAT): se pide al aspirante que cuente una historia sobre cada una de las 19 cartas que representan uno o más comportamientos humanos en una serie de varias situaciones ambiguas (a veces se utiliza una carta vigésima, que es totalmente blanca). Se asume que el contenido de las historias individuales sobre estas cartas revelará deseos inconscientes, tendencias de inercia, actitudes y conflictos. El TAT puede ser valorado de varias formas, siendo todas sistemas complejos de valoración. El sistema más popular es el de Henry Murray, que analiza varios aspectos de las historias, incluyendo los siguientes: El héroe (el carácter liderazgo en cada historia), las necesidades del héroe (tales como logro, orden y agresión), presión (las presiones que operan en el héroe), y temas (la relación entre las necesidades, la presión y la resolución del conflicto). Respecto de la fiabilidad de las respuestas de un test proyectivo puede verse muy afectada porque sus respuestas no son conscientes y, por tanto pueden verse afectadas por emociones temporales. Por otra parte el número y detalle de las respuestas dadas pueden verse contaminados por habilidades que nada tienen que ver con la personalidad (como habilidad verbal para describir lo

percibido en una situación interpretable). Por último se ha señalado que las mismas respuestas pueden no ser interpretadas de igual manera por dos evaluadores distintos, dado que las respuestas no son homogéneas ni estandarizadas. Se debe señalar que las técnicas proyectivas están realizando un esfuerzo por homogeneizar, codificar e incluso informatizar las evaluaciones y criterios en la corrección, ganando con ello fiabilidad como medidas de selección de personal.

En la evaluación de la personalidad para procesos de selección de personal deben tenerse en cuenta tres aspectos que le harán ganar fiabilidad y validez independientemente de la técnica que se utilice: 1/ La situación en la que se sitúa a los individuos debe ser representativa de situaciones del trabajo para el que se está realizando el proceso de selección (por ejemplo, las demandas de estrés son parte de muchos trabajos y la reacción del individuo ante el estrés puede ser importante para el desempeño exitoso; sin embargo no todos los aspectos del estrés en el trabajo son iguales y las reacciones de un individuo a los distintos tipos de estrés no tienen porqué parecerse: para un puesto de mando intermedio caracterizado por estrés atribuible a las demandas de los distintos proyectos que generan conflictos severos, no sería justificable desarrollar una situación de selección en la que el aspirante se enfrente al estrés causado por un entrevistador estresante, o la reacción ante una situación social embarazosa). 2/ El comportamiento que se va a registrar o valorar debería estar definido de la forma más clara posible (por ejemplo, ser persuasivo o sociable conlleva complejos grupos de comportamientos que pueden confundir o ser malinterpretados; si ser persuasivo es conseguir de los otros que cambien su comportamiento verbal o físico a través de cualquier método que no sea la fuerza o la imposición esta definición debería comunicarse a los jueces de la selección). 3/ La tercera limitación es el entrenamiento de los jueces: para ganar fiabilidad cuanto más homogéneas y estandarizadas sean los predictores de selección mayor fiabilidad ganará el proceso; sin embargo, por muy estandarizada que sea la prueba de selección y muy ininterpretables sean las respuestas de los candidatos (por ejemplo el test de personalidad PAPI) la información que se pueda tener del proceso, o la presencia del evaluador puede inducir a determinadas respuestas de los candidatos. Los jueces deben recibir formación para valorar las respuestas de los sujetos conforme a un patrón de comunicación e interpretación de la prueba, y deben

recibir formación para que su presencia sea percibida de manera aséptica por parte de los candidatos.

3.3.2.7. Predictores profesionales, de desempeño y simulación

Los predictores profesionales (también llamados ejercicios de ejecución laboral) consisten en la realización por parte del sujeto de una actividad o tarea laboral de principio a fin. Por ejemplo, dibujar el plano de una red eléctrica, detectar la avería de una lavadora, realizar una venta, elaborar una factura, o conducir. Este tipo de test evalúan el nivel exacto de conocimientos y habilidades de un candidato en un momento temporal determinado. Ejemplo de este tipo de test son test de gramática inglesa, test que valoran un determinado nivel en un programa informático o test que midan el grado de conocimientos en contabilidad. Los test de desempeño (o muestras de trabajo) demandan al aspirante que completen alguna actividad del trabajo, ya sea comportamental o verbal, bajo condiciones estructuradas de evaluación. Este tipo de test proporcionan evidencia directa de la habilidad y destreza de los candidatos para desempeñar el trabajo. Ejemplos de test de desempeño son los test motores, los test verbales, los análisis de casos y los test de entrenabilidad.

Los test motores evalúan el nivel de desempeño directo o destreza de un candidato en una actividad motora del desempeño en el puesto de trabajo. Ejemplo de estos tipos de test son los test de mecanografía, test de identificación de herramientas, test físicos para oposiciones (bomberos), test de utilización de carretillas elevadoras o cualquier test de comprobaciones electrónicas.

Los test verbales evalúan el nivel de desempeño directo o destreza de un candidato en una actividad verbal del desempeño en el puesto de trabajo. Ejemplo de estos tipos de test son los test de idiomas, test en el que se demanda mantener una conversación con un determinado tratamiento, roleplaying de ventas o el Scrambled Subcontractor Test (en el sector de la construcción la interrupción de la obra principal puede ser extremadamente costosa y el factor más importante para el desempeño es que los subcontratistas aparezcan en el orden correcto a desempeñar su trabajo; el conocimiento del orden de aparición de los subcontratistas es un prerequisite para comenzar este desempeño y para

comprobar este conocimiento, se da a los candidatos una lista de 30 subcontratistas y se les demanda que los listen de acuerdo al orden de aparición o el lugar de trabajo, el orden de aparición dado por los candidatos se compara con el orden de aparición acordado por los directivos de la compañía y se da a los candidatos una oportunidad de discutir el razonamiento del orden que han presentado).

En los ejercicios de análisis de casos se proporciona a cada participante de una larga descripción de un problema organizacional que cambia de acuerdo con el trabajo objeto del proceso de selección. El caso se centra en un dilema del que se solicita al participante que lo resuelva. Para hacerlo, se deben dar recomendaciones específicas soportando los datos presentados, y detallados ciertos cambios en la estrategia de la empresa. El contenido del caso varía para adecuarse al puesto que se está seleccionando. Para trabajos de directivos medios el caso puede tratar sobre el diseño e implementación de sistemas o planes operacionales (por ejemplo, sistemas de dirección de la información o sistemas de proceso del trabajo). Para directivos de primer nivel el caso puede tratar sobre cualquiera de las resoluciones de los conflictos de los subordinados, inconformidades de los subordinados con las políticas o la reevaluación de métodos específicos del trabajo. Después de haber dado tiempo al candidato para leer y analizar el caso, se le pide que prepare un informe escrito, realice una presentación oral a los evaluadores o discuta el caso con otros participantes en el proceso. Las principales dimensiones habitualmente evaluadas son la comunicación oral y escrita, la planificación y organización, el control sobre una situación estresante, la decisión, la resistencia y el análisis.

Los test de entrenabilidad frecuentemente se usan en selección para dos tipos de trabajos: 1/ trabajos que no existen en la actualidad, pero que son anticipados en el futuro más cercano y para los que se necesita un entrenamiento extensivo; y 2/ trabajos que realmente existen, pero son tan especializados o técnicos, que no se puede esperar que los candidatos posean el conocimiento o habilidades para completar cualquier test de habilidad apropiada o test de desempeño. Por ejemplo se puede realizar una valoración de la habilidad del aspirante para aprender material crítico y completar un programa de entrenamiento necesario y extensivo. Primero se demanda al aspirante que complete una muestra estandarizada de material programado de entrenamiento el mini-curso. Un mini-curso típico tiene 6 horas de tiempo límite, aunque el rango está entre 2 horas y 3 días. Después de completar el mini-curso el aspirante responde al test diseñado para medir

cómo aprende el material. El aspirante debe completar de manera exitosa este entrenamiento, para que se le pueda ofrecer el empleo.

La efectividad de los test de desempeño se ha considerado tradicionalmente positiva y se han identificado varios beneficios en su uso. Por ejemplo, en el estudio de meta-análisis de Franck Schmidt y John Hunter (1998) encontraron que los test de desempeño tienen la validez más alta (0,54) con el desempeño en el trabajo. Sin embargo se ha evaluado el impacto adverso de los test de desempeño en candidatos pertenecientes a minorías; por ejemplo el estudio de Wayne Cascio y Niel Phillips (1979) realizaron un amplio estudio de los ratios de selección en grupos minoritarios y grupos no minoritarios, utilizando test de desempeño para una serie de puestos de la administración gobierno de una ciudad. Se realizaron comparaciones entre los candidatos blancos, los negros, y los latinos para 21 test que se utilizaron para 21 trabajos. 11 de los test medían desempeño motor y 10 medían desempeño verbal. No se encontró ninguna diferencia en los ratios de selección para ninguno de los trabajos. Cuando se realizaron comparaciones entre las puntuaciones de los test de los tres grupos de empleados se encontraron diferencias en sólo 3 de los 21 test (cada grupo puntuaba significativamente elevado en uno de estos test).

Los predictores profesionales tienen una elevada validez aparente (grado con el que una prueba de selección parece que mide lo que se quiere medir con su aplicación), aunque cabe señalar que el éxito en una prueba de ejecución laboral no implica necesariamente el éxito en el desempeño del puesto de trabajo; dado que la validez aparente no es total (en el desempeño del trabajo existen otras variables, como la motivación, relaciones con compañeros, condiciones ambientales...). Además las pruebas profesionales no evalúan potencialidades de los candidatos, con lo que puede evaluar de manera deficiente a un candidato con gran capacidad de aprendizaje que habría desempeñado con éxito el trabajo en un corto espacio de tiempo. Para que los predictores profesionales sean fiables, válidos y útiles, su diseño debe contemplar las condiciones reales del trabajo, en cuanto a herramientas, maquinaria, restricciones temporales, materiales, ayudas, etc. Al tener los predictores profesionales elevada validez aparente se minimizan los rechazos durante el proceso de selección y, sobretodo, se minimizan los impactos negativos en los candidatos que finalmente se han evaluado no idóneos en el proceso de selección, y han sido rechazados (aspecto muy importante tanto por la postura

ética hacia esos candidatos, como por la imagen que proyecta la empresa que ha realizado el proceso de selección).

3.3.2.8. La entrevista de reclutamiento.

La entrevista de reclutamiento es un tipo de entrevista que tiene dos objetivos principales: comprobar que el candidato posee la formación o experiencias que se han determinado necesarias para el desempeño del puesto de trabajo que se quiere cubrir, y dar al candidato la información que precise (y que se pueda facilitar) acerca del puesto de trabajo, las condiciones de contratación y la empresa por la que va a ser contratado (comprobar que las condiciones del puesto se adecuan a las expectativas salariales, funcionales, temporales y geográficas de cada candidato). El objetivo último de la entrevista de reclutamiento es conseguir que al proceso de selección acudan sólo aquellos candidatos que cumplan con el perfil profesional requerido y a los que *les interese* el puesto de trabajo que se está intentando cubrir (aquellos que aceptarían la oferta de trabajo tal y como está determinada en el proceso de selección). Esta entrevista se puede hacer presencialmente, telefónicamente, por videoconferencia... Al ser una entrevista en la que se va a intercambiar información objetiva, no es necesaria la presencia física del candidato (no es necesario ver sus reacciones, no es necesario controlar fases de la entrevista, no es necesario reaccionar a sus intervenciones).

Uno de los objetivos de la entrevista de reclutamiento es comprobar que el candidato posee la formación o experiencias que se han determinado necesarias para el desempeño del puesto de trabajo que se quiere cubrir. Los candidatos que se presentan a los procesos de selección están (por lo general) en procesos de búsqueda de empleo dado que no tienen trabajo, están buscando un trabajo adicional que complemente sus ingresos o experiencias actuales o bien no están satisfechos con el trabajo que están desempeñando en la actualidad. Con la irrupción de las nuevas tecnologías (sobre todo Internet) se ha multiplicado la facilidad del acceso de los candidatos a gran cantidad de ofertas laborales en un tiempo mínimo e invirtiendo recursos mínimos. Esta facilidad les hace interesarse por puestos de trabajo para los que no tienen el perfil profesional demandado; puestos a los que envían su solicitud de acceso al proceso de selección. Por

su parte, el seleccionador se encuentra con una gran cantidad de candidatos que, o bien no cumplen con el perfil demandado por la oferta de trabajo (y que han escrito porque apenas les resulta costoso en recursos y tiempo contestar a una oferta de selección), o bien están trabajando y escriben por si las condiciones de contratación fuesen excepcionales, mejores que las descritas en la oferta (se debe recordar que en un portal de reclutamiento vía Internet apenas resulta costoso, en recursos y tiempo, contestar a una oferta de selección). El seleccionador se ve con la necesidad de filtrar a estos candidatos que no son válidos para el proceso de selección. Para realizar este filtrado el seleccionador cuenta con varios sistemas, de entre los que cabe destacar dos: el uso de preguntas de filtrado¹¹⁶ a las que cada candidato deberá responder en el propio portal de reclutamiento *on line* (preguntas tales como indique cuántos empleados dirigía en su anterior trabajo, pretensiones económicas, localidad de residencia...), y tener un contacto con cada uno de los candidatos que sobre el papel se adecuan al perfil objetivo para determinar su verdadera adecuación al citado perfil: la entrevista de reclutamiento. En dicha entrevista no se valoran actitudes del candidato, ni aptitudes que no sean objetivamente requeridas por el puesto de trabajo; por ejemplo, para el puesto de trabajo jefe de equipo comercial, para el que se ha determinado necesarios 6 años de experiencia comercial en la venta de intangibles, más 3 años de experiencia en la dirección de equipos de trabajo de comerciales, más una diplomatura universitaria, con disponibilidad para residir en Sevilla, viajar semanalmente por la Comunidad Autónoma Andaluza, e interesado en 35.000 € brutos anuales más un 20% de salario variable y coche de empresa, el objetivo de la entrevista sería determinar si cada candidato cumple con estos requisitos y está verdaderamente interesado en esta oferta.

El otro gran objetivo de la entrevista de reclutamiento es dar al candidato la información que precise (y que se pueda facilitar) acerca del puesto de trabajo, las condiciones de contratación y la empresa por la que va a ser contratado, para que decida si le interesa esa oferta laboral. Una premisa que no se debe olvidar en un proceso de

¹¹⁶ Estas preguntas, bien se pueden hacer en el anuncio sobre el proceso de selección, bien sea en prensa, radio, televisión...; o bien se pueden hacer en el portal de internet que sirva para realizar el reclutamiento; por ejemplo *indique sus preferencias salariales* (1) de 6.000 a 12.000 euros; (2) de 12.000 a 18.000 euros; (3) de 18.000 a 24.000 euros; (4) de 24.000 a 30.000 euros; (5) más de 30.000 euros; pudiendo ponderar las opciones de respuesta que se ofrece a los candidatos. Según las respuestas de los candidatos se puede llegar a un *escalado* de los candidatos de adecuación al puesto según el sumatorio de puntos que han dado a las distintas respuestas.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

selección es que *el proceso de selección es mutuo*: la empresa quiere incorporar aquel candidato que más se adecua a sus intereses profesionales, y el candidato quiere incorporarse a aquella empresa que más se adecua a sus intereses profesionales. El respeto a esta premisa permitirá tener presente que un candidato puede desestimar una oferta laboral para la que, en un principio, estaba interesado: las condiciones de contratación *no descritas en la oferta* no le interesan (no existencia de beneficios sociales, exigencia de gran cantidad de desplazamientos en el desempeño del puesto, no existencia de desarrollo de carreras dentro del puesto...), la empresa para la que va trabajar no le interesa (conoce las políticas de la empresa y no le atraen, conoce futuros compañeros de trabajo y tiene algún tipo de enfrentamiento con ellos...), no conoce la empresa ni tiene ninguna referencia sobre ella es un candidato exclusivamente interesado en trabajar en empresas que conozca (por ejemplo aquellos candidatos que sólo quieren trabajar en las 10 empresas más importantes del sector). Con la entrevista de reclutamiento se evita el acceso al proceso de selección de aquellos candidatos que (quizá debido a su inexperiencia) toman la decisión de participar en un proceso de selección sin haber completado la información sobre la empresa.

En la entrevista de reclutamiento se debe facilitar una descripción del trabajo (funciones del puesto, condiciones de contratación, fases y fechas del proceso de selección...) a todos los candidatos. De esta manera el seleccionador se asegura que todos los candidatos tienen la misma información mínima, que les permite continuar (o desestimar) el proceso de selección. También es una práctica que añade eficiencia al proceso tener un registro de las veces que el seleccionador ha intentado ponerse en contacto con cada candidato; dado que, si un candidato es desestimado por no haber podido contactar con él es posible tener una reclamación que demande una explicación del porqué este candidato no ha sido incluido en el proceso de selección (empresas que tienen establecido contactar con todos los candidatos interesados, amistades del empresario, sindicato... y en general cualquier agente de la empresa que quiera transparencia total en el proceso de selección).

Un tipo específico de entrevista de reclutamiento es aquella que se realiza en una empresa de trabajo temporal. La entrevista de reclutamiento en una empresa de trabajo temporal es aquella que se realiza entre un potencial candidato y la empresa de trabajo temporal. En esta entrevista no existe un puesto objetivo a cubrir, sino que se realiza para

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

que el candidato entre a formar parte de la base de datos de la empresa de trabajo temporal. En esta entrevista hay tres objetivos principales: presentar al candidato la empresa de trabajo temporal y su sistema de funcionamiento, cotejar la experiencia y formación del candidato para determinar su perfil profesional (que pueden ser varios), y cotejar las expectativas y necesidades del candidato (temporales, geográficas, económicas y funcionales). El objetivo último de la entrevista de reclutamiento en empresa de trabajo temporal es tener al candidato evaluado profesionalmente para que, en caso de tener un proceso que se adecue a su perfil y expectativas, poder ofertarle un puesto de trabajo adecuado.

Para las empresas de trabajo temporal es importante explicar a los candidatos las particularidades de su sistema de funcionamiento: la existencia de un parte de horas, que se retribuye un salario por hora (incluidas vacaciones y pagas extraordinarias), que se es trabajador de la ETT (aunque se desempeñe en las instalaciones y bajo las instrucciones de la empresa usuaria) y que la ETT no se queda con ninguna parte del salario del trabajador.

Cotejo de experiencia y formación del candidato para determinar su perfil profesional (que pueden ser varios) en la entrevista de reclutamiento de empresa de trabajo temporal: las empresas de trabajo temporal deben cotejar la formación que dicen tener sus candidatos dado que, si en el futuro los asignan a un pedido relacionado con esa formación, necesitarán tener constancia documental de esa formación (carné de manipulador de alimentos, carné de carretillero, carné de conducir...); además, y especialmente en el caso de ETT, el trabajador desempeña sus trabajos en las instalaciones de la empresa usuaria, a quién le habrá informado de la formación del trabajador puesto a disposición (la ETT deberá asegurarse que tiene constancia documental de aquello que detalla en sus informes de selección). Al determinar el perfil profesional de un candidato en ETT es importante acordar con él todos los posibles perfiles que pueda tener: puede tener un perfil acorde con su vocación a largo plazo (abogado, carretillero, enfermero, administrativo...), pero también estar abierto a desempeñar trabajos temporales de otros perfiles que le proporcionen recursos económicos mientras busca trabajos relacionados con su vocación profesional, o abierto a desempeñar trabajos que complementen económicamente sus actuales ingresos (aunque no sean trabajos relacionados con su vocación profesional). Por tanto un candidato puede

tener uno o varios perfiles relacionados con su vocación, pero también más perfiles para contratos temporales que deben ser definidos en la entrevista de reclutamiento.

Respecto del cotejo de expectativas y necesidades del candidato en la entrevista de reclutamiento de empresa de trabajo temporal es importante recoger toda la información relacionada con el candidato y relacionarla con su disponibilidad (un candidato madrileño puede tener un perfil excelente para un trabajo como administrativo, estar interesado en todo el territorio nacional, con una duración superior a seis meses, a partir de 15.000 € anuales más ayuda vivienda; y a su vez tener un perfil bajo para un trabajo como carretillero en Madrid, estar interesado en un contrato temporal de una duración superior a quince días, a partir de 21.000 € anuales). Se debe recoger información sobre datos personales (DNI, NIF o NIE, número de la seguridad social, nombre, apellidos, domicilio, fecha de nacimiento, nacionalidad, números de teléfono y direcciones de correo electrónico), para empleados extranjeros datos relacionados con su situación laboral (permiso de trabajo, fecha de fin de permiso de trabajo, restricciones al permiso de trabajo...), fuente de reclutamiento por la que accede a la empresa, fecha de realización de la entrevista, posesión del carné de conducir, disponibilidad de vehículo, posesión de certificados de discapacidad, disponibilidad diaria, disponibilidad horaria, disponibilidad geográfica, pretensiones económicas, tiempo mínimo de contrato requerido, el nivel de idiomas (conversación, escritura y lectura), conocimiento de informática (con el conocimiento de software y nivel de cada programa), perfiles profesionales del candidato y restricciones a cada perfil (temporales, económicas o geográficas), y general cualquier otro tipo de información que describa su perfil profesional o actitudes.

3.3.2.9. La entrevista de selección

En la entrevista de selección se coteja la adecuación de un candidato a un puesto de trabajo, y de un puesto de trabajo a un candidato, mediante un contacto personal entrevistador – candidato. La adecuación del candidato al puesto deberá comprobar aspectos como titulaciones, conocimientos, experiencia, actitudes y aspiraciones, tanto en

el corto como en el medio y largo plazo. La entrevista permite buscar en el pasado del candidato indicios que permitan predecir su conducta futura¹¹⁷.

Según el tipo de estructura que tienen hay tres tipos de entrevista de selección: la entrevista estructurada, la entrevista semiestructurada y la entrevista sin estructurar. La entrevista estructurada se realiza siguiendo de manera inflexible un guión, se realizan las mismas preguntas a todos los candidatos en el mismo orden, tal y como si fuera un cuestionario que se aplica a cada candidato. La entrevista estructurada asegura la homogeneidad de la prueba en todos los candidatos, pero con ella resulta imposible profundizar en un determinado aspecto de un candidato que no haya quedado suficientemente evaluado. En la entrevista semiestructurada el entrevistador tiene un guión orientativo acerca de diversos temas a tratar, por ejemplo las competencias o el grado de presión interpersonal al que va a someter al sujeto. La entrevista semiestructurada permite al evaluador profundizar en las competencias hasta asegurar su completa evaluación y, al mismo tiempo, permite que el evaluador tenga como referencia unas líneas generales que aseguren cierta homogeneidad entre los distintos candidatos (las mismas competencias y conocimientos). La entrevista sin estructurar carece de guión, permitiendo al entrevistador conducir su evaluación hacia aquellos aspectos que considera más relevantes del proceso. La entrevista sin estructura tiene el inconveniente que no permite homogeneidad en la aplicación de la prueba a los candidatos, y esto dificulta la comparación entre ellos. Este tipo de entrevista sólo se puede utilizar con éxito por evaluadores altamente experimentados.

Según el número de personas que intervienen en la entrevista puede haber entrevistas individuales, entrevistas de grupo y entrevistas *de panel*. En la entrevista individual se entrevista el candidato con un único entrevistador, siendo sus principales ventajas que todos los sujetos están sometidos al mismo tipo de estímulo y que es un sistema económico; aunque su principal inconveniente es que si el entrevistador tiene sesgos en su evaluación (halo, contraste, ideas preconcebidas, proyecciones, estereotipos...) estos se darán en todas las evaluaciones. En la entrevista de grupo se entrevista a varios sujetos simultáneamente por uno o varios entrevistadores. Entre las ventajas de la entrevista en grupo cabe destacar que es económica dado que con una sola entrevista se evalúan a múltiples candidatos, y entre sus inconvenientes se puede citar que

¹¹⁷ Ansorena (1996) y Janz , Hellervik & Gilmore (1986) exponen que el pasado del candidato

exige un gran entrenamiento para asegurar que los entrevistadores están perfectamente coordinados y que la existencia de múltiples personas a evaluar dificulta la evaluación en profundidad de cada uno de los candidatos. En la entrevista de panel varios entrevistadores hacen preguntas simultáneamente a un mismo candidato. De entre las ventajas de la entrevista de panel se debe citar que permite tener un rico número de evaluadores que aporten diferentes perspectivas sobre los candidatos (por ejemplo un experto en selección, el superior jerárquico y el superior funcional y que se minimizan los sesgos de evaluación personales de un evaluador y que las informaciones recogidas por los distintos evaluadores se pueden contrastar entre sí, y de entre los inconvenientes se debe citar que es costosa (varios evaluadores) y que en el equipo de evaluación puede participar personal desconocedor de las técnicas de evaluación, con lo que sus evaluaciones no tienen porqué ser acertadas.

Según el tipo y enfoque de preguntas que hace el entrevistador hay varios tipos de entrevistas de selección, de entre las que se deben destacar la entrevista situacional, la entrevista de descripción del comportamiento y el método del contenido en el trabajo.

La entrevista situacional (desarrollada por Latham, Saari, Pursell y Campion, 1980) inicialmente identifica actividades específicas representativas del trabajo, y posteriormente utiliza esta información para determinar preguntas a hacer a los candidatos acerca de cómo ellos se comportarían en esa situación. Se comienza por hacer un análisis del puesto de trabajo utilizando la técnica de los incidentes críticos. Los incidentes críticos son descripciones de comportamientos que han ocurrido en el trabajo y son ejemplo de desempeño particularmente bueno o particularmente pobre. Un incidente bien escrito es una descripción (no una evaluación) de una acción que incluye las circunstancias que llevan al incidente, qué ocurre en el incidente y el resultado del mismo. Habitualmente, se obtienen varios cientos de incidentes para determinado un trabajo. Un pequeño grupo de jueces clasifican estos incidentes en grupos de comportamientos similares, refiriéndonos a ellos como *dimensiones comportamentales*. Se pone nombre a estas dimensiones comportamentales de acuerdo con el contenido de los comportamientos similares (por ejemplo habilidades técnicas, defectos de diagnóstico, servicio a clientes...). El siguiente paso es revisar los incidentes de cada una de las dimensiones comportamentales y seleccionar un pequeño número de incidentes

explica el 80% de su conducta futura.

representativos para redactarlos en forma de preguntas de entrevista. Finalmente se debe puntuar las respuestas de los candidatos a estas cuestiones desarrollando escalas para cada pregunta según su representatividad para el éxito en el desempeño de cada dimensión; habitualmente son escalas de 5 puntos en los que se han escrito ejemplos de respuestas bajas, promedio y altas. La clasificación de los incidentes y preguntas en cada nivel de la escala podrá realizarse mediante el juicio de paneles de expertos (por ejemplo supervisores del trabajo en cuestión). Una vez desarrolladas las escalas, el entrevistador podrá obtener una puntuación total de cada candidato mediante la suma de las puntuaciones (o bien se puede generar una serie de puntuaciones separadas cogiendo cada escala de manera independiente).

La entrevista de descripción del comportamiento (descrita por Janz, Hellervik & Gilmore, 1986) tiene paralelismos con la entrevista situacional y utiliza muchos de los mismos pasos: comienza por la generación de incidentes críticos y la identificación de dimensiones comportamentales; sin embargo, y a diferencia de la entrevista situacional, pide una revisión de estas dimensiones comportamentales y la identificación de cada dimensión como descripción esencial de cada desempeño típico del individuo. Las dimensiones de desempeño máximo habitualmente se ocupan de habilidades y conocimiento técnico; sin embargo las dimensiones de desempeño típico se ocupan de actitudes y modos de afrontar el trabajo como por ejemplo *ponerse con otros a trabajar duro, frente a perder el tiempo, siendo organizado, cortés o puntual*. La importancia de esta distinción es que, para la *entrevista de descripción del comportamiento* se recomienda que se ponga casi todo el énfasis en las dimensiones de desempeño típico. La metodología del desarrollo de las preguntas es esencialmente el mismo que el expuesto para la entrevista situacional (clasificación de incidentes y dimensiones mediante el juicio de supervisores para el trabajo en cuestión); sin embargo, hay dos aspectos que son distintos de la entrevista situacional: primero, cada pregunta se formula en forma de sonda, un tanto abierta para poder evaluar cómo se comportó y qué consecuencias tuvo; la redacción abierta a modo de sonda sirve para localizar un caso particular en el pasado del aspirante y centrarlo en esa clase de evento (la prueba busca cómo exactamente se comportó el aspirante, y qué consecuencias tuvo su comportamiento). Segundo, se hace una distinción entre las preguntas apropiadas para los candidatos con experiencia en trabajos relacionados con el puesto y los candidatos sin esa experiencia. En el caso de

candidatos sin experiencia se realiza un tipo de pregunta que podría centrarse en el mismo comportamiento que en el caso de alguien con experiencia, pero la situación es más general (por ejemplo, una pregunta realizada a una persona con experiencia en ventas podría ser háblame sobre el contacto con un cliente nuevo más difícil que hayas realizado en los últimos seis meses). Una pregunta equivalente para un aspirante sin experiencia en ventas podría ser háblame de una situación estresante en la que tuviste que convencer a alguien que su idea no era adecuada; cuenta la idea, qué transmitiste, qué hiciste, qué pasó, qué fue realmente estresante para ti.... Finalmente la puntuación se realiza de manera separada para cada una de las dimensiones comportamentales. Basándose en juicios sobre la calidad de sus respuestas, se sitúa a los candidatos en los grupos ordenados por rango, para cada dimensión: cada grupo en la escala puede representar el 20% de todos candidatos; esto es, una puntuación de 1 indicaría que el aspirante está evaluado en el 20% inferior, y una puntuación de 5 significaría que está evaluado en el 20% superior de todos los candidatos. A cada dimensión se le asigna un peso derivado de los juicios realizados por los entrevistadores, que reflejaría su importancia para el desempeño en conjunto. La puntuación de la dimensión se multiplica por el peso de su dimensión para obtener la puntuación total para la dimensión. La puntuación total para el entrevistado se obtendrá sumando todas las puntuaciones totales de las dimensiones.

El método del contenido en el trabajo se diferencia de los anteriores en que se diseña como parte de un programa de selección, y en que se centra en medir un número específico de destrezas, conocimientos y habilidades. Para llevar a cabo estas tareas se deben identificar y evaluar las tareas críticas para el trabajo, identificar y evaluar los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para el desempeño de las tareas, redactar las preguntas que evalúen esos conocimientos, destrezas y habilidades, y determinar las escalas (u otras medidas de selección) más adecuadas para evaluar cada conocimiento, destreza o habilidad. El método del contenido en el trabajo demanda a los supervisores y personal relacionado con el puesto que escriba incidentes sólo para esas pocas dimensiones que se han determinado (habitualmente tres o cinco) apropiadas para la entrevista. Se recomienda que las preguntas que miden los conocimientos, destrezas y habilidades se redacten de tal forma que las respuestas no requieran de una experiencia específica en un trabajo muy similar al del proceso de selección (por ejemplo, en lugar de

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

hábleme sobre trabajos con un pequeño grupo, con el objetivo de alcanzar ventas objetivas, se podría preguntar hábleme sobre un tiempo en el que trabajó con un pequeño grupo en un proyecto en el que requiera frecuente interacción en un determinado período de tiempo. La puntuación es un proceso de dos pasos: el entrevistador primero evalúa al entrevistado en escalas con valoración de puntos que representan los comportamientos del trabajo (estas escalas se han desarrollado mediante una discusión con los supervisores del trabajo), a continuación el evaluador utiliza las valoraciones de cada pregunta para realizar una valoración final en una escala de n puntos de cada conocimiento, destreza y habilidad. Las valoraciones finales están basadas en las respuestas del aspirante a las múltiples cuestiones para ese determinado conocimiento, destreza o habilidad (por ejemplo, en la Habilidad verbal para discutir un sistema de compensación con directivos de la compañía se podría utilizar la pregunta Describir una vez en la que explicó aspectos técnicos de un proyecto o un objeto a alguien que tenía una formación limitada en el área que estaba describiendo, valorando con 1 punto no describe tal experiencia, con 2 puntos proporciona una descripción general pero pocos detalles y con tres puntos describe una situación con detalle, incluyendo preguntas realizadas e información proporcionada apropiada; y también utilizar la pregunta Asuma que soy un supervisor en un inventario. Le cuento que pienso que no me están pagando tanto como algunos individuos que tienen el mismo trabajo en otras compañías. ¿Cómo me respondería, valorando con 1 punto le pide al supervisor que vuelva con los nombres de las compañías y niveles de pago aproximados, con 2 puntos generalmente discute cómo los servicios de salario son calculados en años precedentes y con 3 puntos proporciona información sobre el método de evaluación del trabajo, los trabajos clave más similares al cuestionado, y los resultados del servicio salarial). En la Figura 3.13 se esquematiza la diferencia entre los tres tipos de entrevista según el enfoque de las preguntas que hace el entrevistador.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

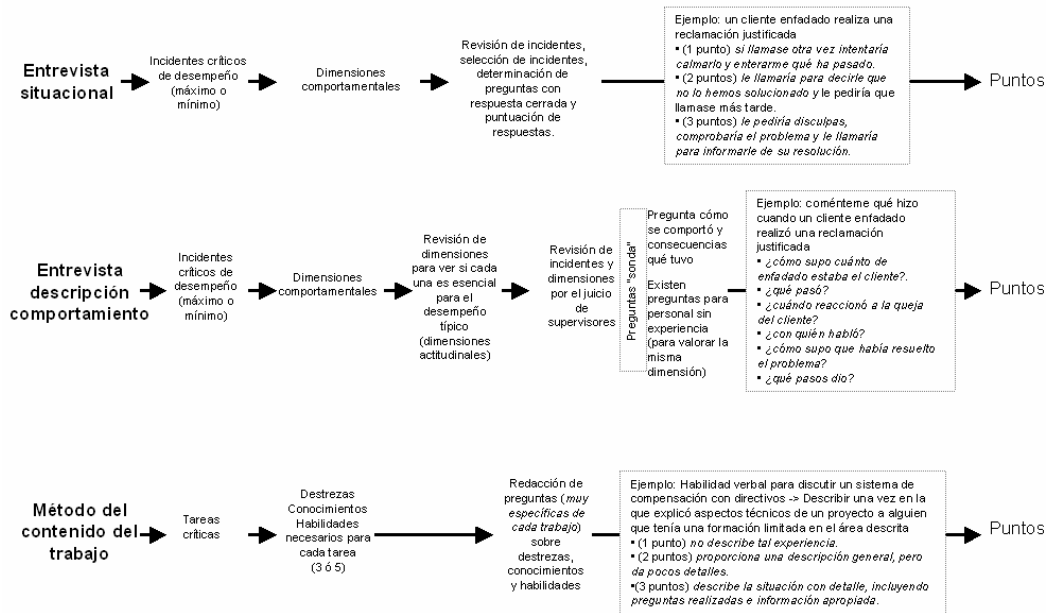


Figura 3.13: tipos de entrevista según el enfoque de las preguntas realizadas.

Fuente: elaboración propia.

Según la metodología utilizada hay varios tipos de entrevista, de entre los que cabe destacar dos: la entrevista de incidentes críticos y la entrevista por competencias.

La entrevista de incidentes críticos es un tipo de entrevista que evalúa, mediante una exploración sistemática los motivos, habilidades, conocimientos que el candidato realmente tiene y utiliza. Los incidentes críticos son los ítems (motivos, habilidades, conocimientos y comportamientos) que se ha determinado hicieron, dijeron y pensaron los empleados que desempeñan con éxito su trabajo¹¹⁸. Su principal característica es que se focaliza en comportamientos demostrables y acaecidos; evalúa qué hizo el candidato en determinadas situaciones laborales o personales a las que se enfrentó: qué hizo, dijo, pensó y sintió en determinadas situaciones. La principal limitación de este tipo de entrevista es que evalúa a los candidatos según su comportamiento pasado, no permitiendo determinar potencialidades de los candidatos, o generalizaciones de unos a otros comportamientos. Por tanto, existe la posibilidad que un candidato no haya tenido que enfrentarse a una situación como la que el incidente crítico define (como por ejemplo conseguir un consenso en un enfrentamiento de dos compañeros del mismo grupo de

trabajo) y, por tanto, no pueda evaluarse la existencia de tal incidente (con lo que quedaría sin evaluar en la entrevista), y sin embargo podría tratarse de un candidato que reaccionara positivamente ante una situación como la definida (por ser una persona con gran habilidad social, que tiene relevancia en los grupos en los que interactúa y demuestra liderazgo). Se pueden describir varias características de la entrevista de incidentes críticos: utiliza una estrategia estructurada de exploración (y no una secuencia de preguntas) que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y cómo él las ha vivido; obtiene comportamientos concretos (acciones, pensamientos y sentimientos) que tuvieron lugar en el pasado; va más allá de los valores del entrevistado o de lo que él cree que hace, logra averiguar lo que de verdad hace; se centra en lo que hace el entrevistado en relación a lo que asegura el éxito en el puesto; se pide al candidato que evite el plural mayestático, debiendo exponer sus experiencias pasadas en primera persona del singular; se pide al candidato que sea muy concreto en sus descripciones, pudiendo ayudarle con preguntas que ayuden a concretar ¿qué hiciste en ese momento?, ¿qué dijiste?, ¿qué pasaba por tu cabeza en ese momento?, ¿cómo te sentiste cuando esto ocurrió?. Entre los evaluadores que utilizan con asiduidad la entrevista de incidentes críticos se defiende el principio que los incidentes críticos son aquellos motivos, habilidades, conocimientos o comportamientos que, siendo tan sólo el 10% de los comportamientos laborales de un sujeto, explican el 80% de la diferencia entre un trabajador excelente y el resto de empleados. Para entender este tipo de técnica, se exponen a continuación algunos ejemplos de preguntas tipo: para identificar incidentes relacionados con la orientación al logro preguntas como cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que asumir una gran responsabilidad, cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que esforzarte para conseguir algo que te habías propuesto, cuéntame alguna ocasión en la que trabajaste para modificar o mejorar algo en tu puesto de trabajo; para identificar incidentes relacionados con la influencia preguntas como cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que convencer a alguien para que hiciera algo, cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que conseguir la colaboración de otras personas; para identificar incidentes relacionados con la gestión de equipo preguntas como cuéntame alguna ocasión en la que trabajaste conjuntamente con

¹¹⁸ Véase que hay un gran paralelismo entre este concepto, y el concepto de Competencia. De hecho, el tipo de entrevista *por Competencias* es una entrevista que busca validar incidentes críticos.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

un grupo de personas para conseguir algo o resolver algún problema, cuéntame alguna ocasión en la que proporcionaste ayuda a algún colaborador tuyo.

La entrevista de competencias se puede definir como una entrevista semiestructurada, focalizada en la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y/o personal del entrevistado, susceptibles de ser utilizados como predictores de sus comportamientos futuros en el trabajo. La diferencia fundamental con la entrevista de incidentes críticos es que, la entrevista por competencias tiene como objetivo determinar si el candidato posee (y en qué grado) las competencias que determinan el éxito en el desempeño del trabajo, y para ello puede obtener ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y/o personal; sin embargo, la entrevista de incidentes críticos evalúa si cada candidato ha hecho, dicho, o pensado, lo mismo que hicieron, dijeron y pensaron los empleados que desempeñan con éxito el trabajo objeto del proceso de selección. La entrevista por competencias supera la principal limitación de la entrevista de incidentes críticos, dado que permite determinar potencialidades de los candidatos, o generalizaciones de unos a otros comportamientos. Fases de la entrevista por competencias: en la primera fase se deberá analizar la descripción y perfil de exigencias del puesto de trabajo (misión, objetivo, tareas, responsabilidades, contexto organizacional...), y de este análisis se determinarán las competencias que determinan el puesto de trabajo. En la segunda fase se analizarán las informaciones disponibles sobre el candidato (currículo, títulos, referencias de trabajos anteriores, conclusiones a predictores de selección...) y con esta información el entrevistador determinará el grado de desarrollo que tiene el candidato en cada competencia. Es posible que con la información previa a la entrevista ya tenga indicios sobre el grado de desarrollo de ciertas competencias, pero habitualmente deberá concluir su evaluación en la entrevista. En la tercera fase el entrevistador realizará la guía de la entrevista, organizando la información que tiene del candidato y determinando la guía que va a tener la entrevista (la guía debe ser muy similar entre los distintos candidatos, para poder asegurar la comparación de los resultados). En la cuarta fase se elaborarán las escalas de valoración para cada competencia, con el objetivo de ayudar al entrevistador a valorar las respuestas proporcionadas por los candidatos en relación con las competencias que se quieren evaluar. Ejemplo de de escala de valoración se expone en la tabla 3.5.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Sin evaluar	No hay evidencias del candidato en esta competencia. No se puede evaluar.
Nivel 1	Evidencia que la competencia no está presente.
Nivel 2	Evidencia que la competencia está presente a un nivel inferior al mínimo requerido.
Nivel 3	Evidencia que la competencia está presente a su nivel mínimo requerido.
Nivel 4	Evidencia que la competencia está presente al nivel requerido o superior.

Tabla 3.5: ejemplo de escala de valoración.

Fuente: elaboración propia.

La quinta y última fase será la ejecución de la Entrevista por Competencias: se realiza una entrevista de selección de personal con el objeto de determinar el nivel del candidato en cada competencia objeto de la evaluación.

El comportamiento del entrevistador hacia el aspirante, incluyendo tanto las preguntas como el comportamiento no verbal, afecta la información que el aspirante suministra. El entrevistador puede estar haciendo atribuciones del comportamiento del aspirante, parcialmente basadas en una información sesgada causada por la forma en la que él (o ella) conduce la entrevista. Los usos de la entrevista de selección se pueden clasificar en dos categorías: entrevista como método de evaluar diferentes conocimientos, destrezas y habilidades de un aspirante, y entrevista como método para tomar la decisión sobre la aceptación final de un candidato. En determinadas ocasiones la entrevista es el único método eficiente y práctico de medir los diferentes conocimientos, destrezas y habilidades de un aspirante: los predictores que se han desarrollado para realizar evaluaciones de los conocimientos, destrezas y habilidades han tenido un gran desarrollo, sin embargo no de todos los conocimientos, destrezas y habilidades se han desarrollado predictores de selección. Por ejemplo, cuando hay que evaluar un conocimiento muy específico del que no se puede desarrollar una prueba dado que no hay suficientes sujetos para validar dicha prueba (podría no ser muy eficiente desarrollar una prueba para evaluar el grado de conocimiento sobre la cría en cautividad de los fringílicos), cuando es tan complejo desarrollar la prueba que el coste del desarrollo sería tan elevado que resultaría extraordinariamente difícil su realización (podría resultar muy difícil evaluar la capacidad de un candidato para desarrollar arte abstracto), también puede tratarse de un

conocimiento o destreza cuya evaluación obligue a la relación interpersonal (como la fluidez verbal en un proceso de negociación con un nivel moderado o elevado de estrés). En otras ocasiones el uso de la entrevista como técnica de predicción de comportamiento se realiza porque el proceso debe evaluar características que van más allá de desempeños anteriores, conocimientos, destrezas o habilidades, como por ejemplo cuando se trata de determinar si un candidato se adaptará a un sistema extremadamente directivo, en el que al trabajador se le realiza una supervisión directa y muy exigente con una comunicación de todo lo referente a la organización del trabajo siempre desde arriba hacia abajo, y sin embargo precisa auto-motivación y habilidad social para el trato con los clientes (como puede ser un comercial de telefonía móvil con un jefe comercial extraordinariamente directivo y poco democrático). Por último el uso de la entrevista como prueba predicción de comportamiento se realiza porque puede existir la necesidad de confirmar indicios ya vistos en anteriores predictores de selección, de los que no se ha podido tomar una decisión sobre el grado en que el candidato lo posee (por ejemplo, se ha visto en una dinámica de grupos que el candidato tiene desarrollada la habilidad social en sus comportamientos grupales, pero se quiere saber si esa habilidad social la aplica en todas las áreas de contacto interpersonal como puede ser la venta, el trato con el cliente, el trato con compañeros, el trato con superiores, el trato con subordinados...).

La entrevista de selección también puede ser la prueba con la que concluye la decisión sobre la aceptación final de un aspirante, la prueba que finaliza el proceso de evaluación, debiendo en ella concluir la evaluación de los conocimientos, destrezas y habilidades que determinan el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Al final de la entrevista (si se trata de la prueba final del proceso de selección) se debe saber el grado de adecuación del candidato en cada conocimiento, destreza y habilidad que determinan el éxito en el desempeño del puesto de trabajo objeto del proceso de selección. Una vez determinada la adecuación de un candidato al perfil objeto del proceso de selección pueden darse tres circunstancias: 1/ que no haya ningún candidato que se aproxime al perfil objetivo. En estas ocasiones la mejor reacción es dejar descansar el mercado de trabajo y comenzar de nuevo el proceso transcurrido un tiempo; tiempo dependerá de la fecha en la que se haya realizado el proceso de selección (por ejemplo, en el mes de junio finalizan muchas acciones formativas, cursos y master, con lo que el mercado laboral se enriquece), y de la localidad para la que se esté realizando el proceso de selección (por

ejemplo, no es lo mismo buscar un comercial de telefonía móvil para Madrid que para Teruel); aunque otra opción es redefinir el perfil objetivo (quizá no haya en el mercado profesionales con el perfil solicitado). 2/ También puede darse el caso que haya varios candidatos que se adecuan mucho al perfil, pero ninguno se adecua totalmente; en estos casos la unidad productiva en la que va a desempeñar el candidato deberá trabajar junto con su departamento de RRHH (o la empresa de selección contratada) para priorizar las necesidades del puesto de trabajo a cubrir, y compararlas con fortalezas y debilidades de cada candidato. 3/ Por último también puede darse el caso que haya uno, o varios candidatos que se adecuan en gran medida al perfil. Si es un solo candidato se deberá proceder a su contratación; si hay varios candidatos igualmente válidos la decisión deberá ser tomada por su superior jerárquico, quién al ser partícipe de la decisión de la selección adquirirá buena predisposición a ver cumplidas sus expectativas sobre el candidato.

3.3.2.9.1. Validez de la entrevista

Muchos estudios concluyen la gran validez de la entrevista como herramienta de selección (Ansorena Cao, 1996; Salgado y Moscoso, 2001; De Mulder, 1997; Pereda y Berrocal, 1999). Esta validez se ve reforzada cuando la entrevista tiene una estructura que permite homogeneizar su aplicación, sirva como ejemplo el estudio de Wiesner & Cronshaw (1988), quienes basándose en 150 correlaciones y un tamaño de muestra total de 51.459 determinaron que las entrevistas estructuradas son más válidas que las desestructuradas (0,62 frente a 0,31). Se puede concluir que los hallazgos mostraron que la estructura es el mayor moderador de la validez de la entrevista, la validez incrementa con el incremento de la estructura y que hay un techo a partir del cual una mayor estructura no incrementa la validez. Este techo está en el nivel en el que las preguntas están especificadas de manera precisa (y en las que los entrevistadores pueden elegir o seguir) y las puntuaciones de respuesta se conducen a lo largo de dimensiones múltiples y preestablecidas. Es importante señalar que el entrenamiento de los entrevistadores puede mejorar significativamente el desempeño en la entrevista: descripciones del proceso de entrevista, logística de la entrevista, ventajas de las entrevistas estructuradas, la lista de los conocimientos, destrezas y habilidades evaluadas en la entrevista, la observación de la entrevista en roleplaying y consejos sobre cómo preparar la entrevista.

3.3.2.10. Grupos de discusión (Leaderless Group Discussion)

Dinámica de grupos es un término extenso que ha tenido aplicación en la selección, en la gestión, en la psicología clínica, en la formación u otros campos del desarrollo personal¹¹⁹. Cuando se utilizan las llamadas dinámicas de grupo en selección de personal se emplea el término más específico de grupos de discusión (Leaderless Group Discussion). Los grupos de discusión se diseñan para que los candidatos tengan que utilizar aquellos atributos directivos que requieren la interacción de pequeños grupos de individuos para resolver un problema de manera exitosa. Habitualmente se realiza con un grupo de seis candidatos, que se sientan alrededor de una mesa de conferencias (situada en el medio de una habitación). El problema puede enfatizarse por la cooperación o competición entre los seis participantes. Además de ser poderse plantear como un problema cooperativo o competitivo, también pueden ser de roles libres (todos los candidatos tienen el mismo papel a representar y la misma información en la discusión), o de roles asignados (cada candidato tiene un papel a representar y puede tener distinta información en la discusión). El grupo de discusión se utiliza para medir dimensiones comportamentales tales como comunicación oral, tolerancia al estrés, adaptabilidad, resistencia, energía, liderazgo, y persuasión.

Los grupos de discusión de roles libres (o sin asignar) consisten en la discusión libre y abierta de un tema o un problema más o menos definido durante un tiempo concreto (entre 30 y 90 minutos) con el objetivo de llegar a una conclusión o solución conjunta. La respuesta a la pregunta o problema planteado debe darse por consenso, para facilitar que los integrantes del grupo de trabajo deban interaccionar. Los integrantes tendrán todo el mismo objetivo y la misma información para concluir el ejercicio: llegar a una solución consensuada sobre un problema planteado. En este tipo de grupos de

¹¹⁹ Dinámica de grupos es un conjunto de conocimientos teóricos y de herramientas en forma de técnicas grupales que permiten conocer al grupo, la forma de manejarlo, aumentar su productividad, de afianzar las relaciones internas y aumentar la satisfacción de los que componen el grupo. Permite evaluar o desarrollar competencias comunicativas, de liderazgo, de habilidad social, ejercitar la pronunciación, practicar la coherencia entre el tono de voz, los gestos y el uso de un lenguaje adecuado, y en general todas las competencias de relación interpersonal.

discusión no existen normas de participación y / o estructuración del grupo, excepto las que fijen los propios participantes (por ejemplo, los integrantes son un grupo de asesores que deben priorizar medida a adoptar en una empresa). El objetivo de la técnica es evaluar las interacciones que se dan entre los sujetos, y evaluar determinadas competencias de interacción como pueden ser trabajo en equipo, visión estratégica y de negocio, gestión y dirección de equipos, liderazgo, negociación y gestión del conflicto, capacidad analítica, practicidad, iniciativa y habilidades de comunicación. Para la confección de una prueba de grupo de discusión de papeles libres se seguirán los siguientes pasos: definir los objetivos de la evaluación (seleccionar las competencias a evaluar y definir las), determinar y graduar conductas representativas de dichas competencias, crear una situación en la que los evaluados se enfrenten a una situación cuyo objetivo es llegar a la solución consensuada por parte de un grupo de trabajo (cuando mayor sea la semejanza entre la situación planteada y una situación real del puesto de trabajo, mayor será la validez aparente de la prueba), crear unas tablas de registro en las que indicar la frecuencia y tipo de conductas observadas, con el objetivo de asegurar la homogeneidad y equidad en el registro de las respuestas de los candidatos (esto permitirá comparar los distintos candidatos de una dinámica, y consensuar las valoraciones de cada candidato entre varios evaluadores). Hay dos limitaciones que deben tenerse en cuenta cuando se aplica la técnica de selección de grupos de discusión de roles libres: la validez aparente de la prueba y la necesidad de evaluadores expertos en esta técnica. Validez aparente: en muchas ocasiones se utilizan grupos de discusión estándar (muchas consultoras y empresas de confección de predictores para selección comercializan este tipo de predictores), con lo que si el problema planteado en la prueba dista mucho de la situación real del puesto de trabajo, decrementa sustancialmente su validez aparente. Como segunda limitación de la prueba grupos de discusión debe señalarse que requieren de evaluadores expertos, dado que es un tipo de prueba muy conocido, y los candidatos pueden haber sido asesorados para dar una serie de respuestas que consideran adecuadas (sin que sean necesariamente representativas de su manera natural de reaccionar en situaciones grupales).

Los grupos de discusión de roles asignados también consisten en la discusión libre y abierta de un tema o un problema más o menos definido durante un tiempo concreto (entre 30 y 90 minutos), con el objetivo de llegar a una conclusión o solución conjunta.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Su característica principal es que cada participante tiene un rol prefijado, hay una parte de información común al grupo y otra individual. Cada candidato tendrá distinta información y distinto papel a representar, para llegar a una solución consensuada del ejercicio (por ejemplo, cada participante es un integrante del consejo de administración de una empresa y tiene que discutir el presupuesto para el próximo año). Con los grupos de discusión de roles asignados se pueden evaluar competencias específicas de cada candidato; por ejemplo, a un candidato al que se le quiera evaluar su competencia trabajo en equipo (definida en el nivel ceder sus intereses para beneficiar al equipo), se le puede asignar un papel en el que sea muy difícil obtener beneficios individuales y sencillo sacrificarlos para beneficiar al grupo (si, con este rol no mostrase comportamientos grupales, sería un indicio de su falta de desarrollo en la competencia trabajo en equipo); otro ejemplo sería la evaluación del estilo de negociación de los candidatos, pudiendo determinar si el candidato es franco con sus compañeros al compartir toda su información o negocia reservándose información beneficiosa para sus intereses. Las competencias que se pueden evaluar con una prueba de grupo de discusión de roles asignados son las mismas que las señaladas en las predictores grupos de discusión de roles libres.

3.3.2.11. Presentaciones

Los ejercicios de Presentación son predictores de selección diseñados para evaluar competencias de los candidatos relacionadas con el análisis (pensamiento analítico, análisis de información, comprensión de información escrita, síntesis, orientación al cliente, orientación a resultados, pensamiento analítico, pensamiento conceptual...) y exposición de un tema ante un auditorio (comunicación oral, impacto e influencia, escucha y respuesta, espontaneidad, tolerancia al estrés..). En un ejercicio de Presentación cada candidato se enfrenta a una situación real o ficticia, que debe analizar y evaluar en un tiempo limitado; transcurrido ese tiempo deberá haber obtenido una conclusión a la situación planteada y presentarla al evaluador. En dicha presentación el evaluador podrá determinar el grado de desarrollo de las competencias del candidato.

Igual que en las predictores anteriormente descritas, en el ejercicio de presentación se habrán seguido los siguientes pasos: definir los objetivos de la evaluación (seleccionar

las competencias a evaluar y definir las), determinar los indicios y graduar conductas representativas de dichas competencias, crear una situación en la que el evaluado tenga que exponer un tema a un grupo de evaluadores, y crear unas tablas de registro en las que indicar la frecuencia y tipo de conductas observadas.

La aplicación de este tipo de ejercicios está dividida en tres fases: en la fase de preparación se entrega al candidato la información de un tema que debe preparar en un tiempo previamente establecido (para aumentar la validez de la prueba para con el proceso de selección, se procurará que el tema a preparar sea referente al puesto de trabajo y que el tiempo de preparación sea similar al que tendrá el sujeto cuando deba hacer presentaciones en el desempeño del puesto objeto del proceso de selección). Si se considera válido se facilitarán al sujeto especificaciones y documentación del tema a exponer, transparencias para apoyarse en la exposición y otros sistemas e informaciones que pueda necesitar el sujeto para la exposición. En la fase de presentación el sujeto realiza la presentación ante el grupo de evaluadores en un tiempo determinado, finalizada la presentación del candidato los evaluadores pueden realizarle preguntas sobre diversos aspectos de la misma (puede ser que tengan dudas sobre cómo tiene en cuenta el candidato a sus interlocutores, y quieran saber cómo ha planificado la exposición). En la tercera y última fase de evaluación los evaluadores registrarán sus conclusiones conforme a los objetivos del proceso, las competencias definidas y las tablas de registro confeccionadas.

3.3.2.12. Bandejas de entrada

Las Bandejas de Entrada, Pruebas in basket o in tray son test de papel y lápiz diseñados para replicar tareas administrativas o gerenciales del trabajo. El nombre del test se toma de las cestas de entrada y salida que algunos directivos tienen sobre sus mesas, y que utilizan para tener un sistema organizativo de los documentos que entran y salen de su dirección. El contenido de las tareas incluyen un grupo de documentos que deben arreglar en la cesta, debiendo realizar un análisis de la información y que deberán ser representativas de las tareas del puesto de trabajo. La Bandeja de Entrada permite evaluar

competencias como por ejemplo agilidad en el trabajo administrativo, análisis de problemas, autocontrol, capacidad de análisis, eficiencia y pensamiento analítico.

En las Bandejas de Entrada se presenta al sujeto diversidad de información sobre varios aspectos de un determinado problema (ha de ser un problema que tenga relación con el puesto de trabajo objeto del proceso de selección). Dicha información será, por ejemplo, sobre varios departamentos, áreas, secciones de una o varias empresas, presentada de diversas maneras, como balances, estudios de mercado, informes internos, correos electrónicos, cartas, publicaciones en prensa... En la información se mezclará información relevante e información irrelevante. La tarea del sujeto será ir afrontando los problemas que se le presentan, contestando las preguntas que se le realizan. Para ello deberá evaluar el contenido de los distintos materiales, y tomar decisiones sobre las acciones que debe realizar para darles salida en el tiempo destinado a su realización, siendo habitual que algunos estén interrelacionados entre sí. El tiempo de ejecución del In Tray es limitado, y una vez se ha cumplido este período (que está calculado para que el sujeto no pueda atender a todos los problemas planteados y, por tanto, deba priorizar) se mantendrá con el candidato una entrevista en la que se evaluará el sistema de afrontamiento a la tarea propuesta. El In Tray permite evaluar características de los candidatos difícilmente evaluables por otras técnicas de selección: calidad del trabajo bajo una situación con presión, capacidad analítica, practicidad y capacidad resolutive, eficacia en la planificación y organización, y adaptación al cambio. Como principales limitaciones de la prueba Bandeja de Documentos podemos señalar que fundamentalmente su uso está restringido a puestos de nivel medio o alto dentro de la organización, que requiere de mucho tiempo para su diseño y elaboración, y de mucho tiempo para su aplicación (que es individual) y evaluación.

La prueba in basket se realiza individualmente, y habitualmente tiene una duración prolongada (dos o tres horas), por ello es una prueba que necesita muchos recursos en su aplicación (varias aulas y gran cantidad de tiempo de evaluadores). Se sitúa al candidato en un área privada, en una mesa en la que encontrará el material escrito de la prueba. Habitualmente no se dan instrucciones verbales por parte de los evaluadores, tampoco hay ninguna interacción entre el grupo de evaluadores y el candidato mientras este está realizando el test. El in-basket tiene un documento introductorio que describe la situación hipotética; ejemplo de esta situación sería una simulación en la que el anterior ocupante

del puesto hubiera estado en una situación que le impidiese estar en el puesto de trabajo, e impidiese ponerse en contacto con él (discusión, mentira, vacación o muerte). El anterior ocupante del puesto habría dejado un montón de notas describiendo una variedad de problemas; estas notas habrían sido acumuladas y deben ser seguidas. También se informa al candidato que, desafortunadamente, él ha realizado planes previos a esta situación que no puede cambiar y que requieren que tenga que partir de la empresa por los próximos días. Antes de partir el candidato debe indicar qué acciones deben acometerse sobre los problemas que se presentan en la documentación, dejando documentación de salida en la out-basket. No puede contactar con ningún miembro de la oficina. Además de los documentos de su antecesor también se da al candidato cartas, declaraciones de misión y las declaraciones de las políticas de la compañía, que proporcionan información de fondo sobre la unidad que está dirigiendo ahora. La documentación se presenta al candidato en distintos tipos y medidas de papel, y están tanto escritos a máquina como a mano para añadir realismo. El candidato debe leer la documentación y escribir sus recomendaciones sobre qué acciones deberían realizarse, y qué personal debería estar implicado en ellas. Se da a cada candidato un período de tiempo para completar el test estandarizado. Después que el candidato ha finalizado el test, el evaluador lo entrevista para que explique la filosofía utilizada para dirigir la documentación y razonar a través de sus recomendaciones específicas hechas para cada problema administrativo. Los miembros del equipo de evaluadores utilizan la información oral y escrita para evaluar las dimensiones comportamentales, tales como toma de decisiones, planificación y organización, habilidad para delegar, decisión, independencia e iniciativa.

En las Bandejas de Entrada es especialmente importante describir la prueba a los candidatos, sus objetivos y sus fases. Como en todas los predictores de selección se debe asegurar a los candidatos que tienen toda la información disponible, que disponen todos del mismo tiempo y que las condiciones en las que van a realizar el ejercicio son similares entre sí (ausencia de interrupciones, mismo tipo de sala para realizar la prueba, similar actitud de los evaluadores en el transcurso de la prueba...). Es importante transmitir las mismas condiciones a los candidatos y asegurar las mismas condiciones de ejecución de la prueba en las dos fases en las que se interactúa con el candidato: la ejecución del ejercicio y la entrevista para conocer sus planteamientos en su ejecución.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Una vez finalizada la aplicación se mantiene con el candidato la entrevista, en la que se le solicita que clarifique el enfoque que ha dado al trabajo desarrollado: cómo realizó el trabajo, explicación de los elementos que no han sido atendidos y porqué, explicación de en qué elementos ha invertido más tiempo y recursos y porqué, explicación del porqué ha delegado en determinadas personas (o porqué no lo ha hecho), explicación de porqué ha utilizado en determinadas ocasiones reuniones (o porqué no lo ha hecho), en otras ocasiones correos, en otras llamadas telefónicas... recogiendo información de si sus planteamientos han sido porque no tenía tiempo suficiente para abordar los problemas, si hizo una evaluación general de los problemas para determinar cuáles iba a desatender, y cómo iba a atender los que finalmente han sido atendidos. La entrevista permitirá determinar si cada uno de los elementos que se van a evaluar han sido resueltos por un planteamiento razonado del candidato, o bien por la casualidad que ha originado la premura de tiempo. Finalmente, en una tabla de doble entrada se van registrando los indicios que se han obtenido de cada competencia, organizándolos según los problemas planteados en cada una de las cartas que se ha encontrado el candidato. Ejemplo de esta tabla de doble entrada se expone en la tabla 3.6, en la que en el eje horizontal se exponen los problemas planteados en el ejercicio, y en el vertical las competencias a evaluar.

	Ausencia de secretaria	Nueva secretaria en 10 días	Nuevo proveedor en India	Compromiso salarial con Director de Ventas	Tratamiento de quejas	Accidentes laborales Amorebieta
Planificación y Organización						
Análisis de Problemas						
Toma de Decisiones						

Tabla 3.6: ejemplo de escala de valoración.

Fuente: elaboración propia.

Las características principales de un ejercicio de bandeja de entrada son: se presenta al sujeto diversidad de información sobre varios aspectos de un determinado problema (que ha de ser un problema que tenga relación con el puesto de trabajo objeto del proceso de selección); dicha información será, por ejemplo, sobre varios departamentos, áreas,

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

secciones de una o varias empresas, presentada de diversas maneras, como balances, estudios de mercado, informes internos, correos electrónicos, cartas o publicaciones en prensa; en la información se mezclará información relevante e información irrelevante; la tarea del sujeto será ir afrontando los problemas que se le presentan, contestando las preguntas que se le han hecho, para ello deberá evaluar el contenido de los distintos materiales, y tomar decisiones sobre las acciones que debe realizar para darles salida en el tiempo destinado a su realización, siendo habitual que algunos estén interrelacionados entre sí; el tiempo de ejecución del In Tray es limitado, y una vez se ha cumplido este período (que está calculado para que el sujeto no pueda atender a todos los problemas planteados y, por tanto, deba priorizar) se mantendrá con el candidato una entrevista en la que se evaluará el sistema de afrontamiento a la tarea propuesta; la bandeja de entrada permite evaluar características de los candidatos difícilmente evaluables por otras técnicas de selección: calidad del trabajo bajo una situación con presión, capacidad analítica, practicidad y capacidad resolutoria, eficacia en la planificación y organización y adaptación al cambio.

Las limitaciones de las pruebas Bandeja de Entrada son que fundamentalmente su uso está restringido a puestos de nivel medio o alto dentro de la organización, que requiere de mucho tiempo para su diseño y elaboración y que requiere de mucho tiempo para su aplicación (que es individual) y evaluación.

3.3.2.13. Fact Finding

El Fact Finding es una prueba individual de evaluación y pronóstico del comportamiento en la que se plantea un problema directivo al que el candidato tendrá que dar solución. No es tan importante la deducción final a la que llega el candidato como el procedimiento que le ha llevado a adoptarla y que explicará en una entrevista posterior; no se trata de que la solución sea la perfecta, sino de ver cómo se desarrolla la interacción entre el candidato y el evaluador. La presión del tiempo puede dar indicios sobre la adecuación del candidato a determinados puestos de trabajo, de esta forma se analiza la capacidad para tomar decisiones y resolver problemas complejos en situaciones de presión. EL Fact Finding es un tipo de prueba en la que se obtienen indicios sobre la

capacidad del candidato de obtener información a través de casos ficticios de la empresa. El Fact Finding plantea la descripción de una situación problemática en la que el candidato debe formular una serie de preguntas que le lleven a una solución concreta. El ejercicio está orientado a evaluar competencias como la capacidad de análisis, búsqueda de información, capacidad de comunicación y organización.

3.3.2.14. Role-Play

El Role Play es un tipo de prueba de evaluación y pronóstico del comportamiento en la que el evaluador asume un papel concreto, y el evaluado ha de asumir otro papel complementario relacionado al estímulo que supone el evaluador. En una prueba Role Play se plantea una situación, en la que uno o más participantes representan personajes y aspectos de una actividad del puesto de trabajo, y actúan según el papel (rol) que se les ha asignado previamente. En ocasiones puede diseñarse para que sean dos evaluados a la vez los que interactúen asumiendo cada uno de ellos un rol distinto. La situación más habitual es simular una entrevista entre el jefe (candidato) y el subordinado (consultor). El Role Play permite representar la realidad del puesto de trabajo, pudiendo evaluar cómo los candidatos solucionan los problemas, negocian, toman decisiones... aunque a diferencia de las pruebas profesionales también puede diseñarse para evaluar competencias relacionadas con potencialidades necesarias para el puesto de trabajo, planteando situaciones tanto reales como ficticias, tanto contextualizadas como ajenas al ámbito del puesto de trabajo. Los participantes del Role Play podrán tener objetivos distintos e incluso contradictorios, planteando una situación compleja de forma que no sea posible encontrar una solución sencilla. El Role Play permite la evaluación de diversas competencias pudiendo adecuar los estímulos de los evaluadores a las respuestas que van dando los sujetos. Para el seleccionador que realice el otro papel del Role Play se estructurarán previamente el tipo de respuestas, dependiendo de la situación, planificando incluso los estímulos que se pueden incluir durante la representación (información, tensión u otras variables). El objeto de la planificación en un tipo de prueba Role Play es asegurar la igualdad de condiciones y estímulos a los distintos participantes en el proceso de selección, por ejemplo 1/ Describir la situación y su tarea, 2/ Proporcionar la

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

información con la que se enfrenta a la prueba (la del candidato más información extra), 3/ Proporcionar argumentos para los puntos a tratar en la simulación, 4/ Describir las pautas para su comportamiento durante la prueba: qué tono va a utilizar, en qué puntos se va a mostrar intransigente, cuándo sacar la información desconocida por el otro...

Para la confección del Role Playing se seguirán los siguientes pasos: 1/ definir los objetivos de la evaluación, 2/ seleccionar las competencias a evaluar y definir las (ejemplo: Persuasión entendida como convencer a otros por medio de argumentos lógicos y razonables; Liderazgo entendida como guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurando las fases de consecución de la misma, delegando responsabilidades, establecer y mantener la dinámica y cohesión del grupo para conseguir los objetivos finados; Negociación y gestión del conflicto entendida como identificar las posiciones propia y ajena, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes; Planificación y Organización entendida como definir prioridades, establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados, ajustándose a los presupuestos, distribuir los recursos, definir metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse, establecer las oportunas medidas de control y seguimiento), 3/ elicitación y graduar conductas representativas de dichas competencias, 4/ crear una situación en la que el evaluado tenga que representar un papel de alguien que debe poner en marcha dichas conductas (ejemplo: se describirá brevemente la situación normalmente referida a una entrevista entre dos roles relacionados con el puesto, se describirá qué tarea general deberá realizar el candidato o los candidatos, se reseñará qué elementos de dificultad se van a incluir en la prueba), 5/ crear unas tablas de registro en las que indicar la frecuencia y tipo de conductas observadas (ejemplo de indicios para la competencia Persuasión entendida como convencer a otros por medio de argumentos lógicos y razonables: formula preguntas de sondeo para influir en las opiniones de sus interlocutores, explica el propósito de la reunión y controla la discusión, confirma cuales son los intereses de sus interlocutores, pide a sus interlocutores que le den información sobre diversos aspectos de su posición, explica a sus interlocutores los beneficios que supone para ellos la aprobación del posicionamiento que él sostiene, convence a sus interlocutores, adecua sus exposiciones y sus argumentaciones en función de los intereses de sus interlocutores), 6/ se planifica el guión del Role Play determinando el orden y tipo de estímulos (información, tensión...).

3.3.2.15. Assessment Center¹²⁰

Un *Assessment Center* es un proceso de evaluación pormenorizada del comportamiento en el que se utilizan distintas técnicas y varios evaluadores para determinar el grado en el que los candidatos tienen desarrollados distintos comportamientos, habilidades, conocimientos o competencias. Una de las principales características de los Assessment Center es que cada comportamiento o competencia se evalúa con más de una prueba y más de un evaluador, ganando con ello tanto fiabilidad como validez en la evaluación. Los juicios de los evaluadores son compartidos en una reunión de evaluación, durante la cual los evaluadores se informan de los datos de evaluación y se discute sobre el acuerdo de las evaluaciones de las dimensiones. Compartir información sobre el comportamiento se utiliza con el fin de hallar consenso sobre la evaluación de cada candidato. Aunque se trata de una prueba que se ha utilizado principalmente para la selección de personal, las aplicaciones básicas de esta prueba pueden ser múltiples: evaluación de potencial, planificación de carreras, desarrollo de competencias para la gestión, diagnóstico de necesidades de formación y desarrollo, evaluación de la formación, desarrollo para un cambio de la cultura corporativa.

La primera ocasión registrada en la que se utiliza un conjunto de predictores de forma sistemática para evaluar competencias fue durante la Segunda Guerra Mundial, en la que se realizaron pruebas sistemáticas para la selección de oficiales en el ejército norteamericano. Posteriormente, este sistema se amplió a la selección de personal de servicios civiles del gobierno norteamericano: policías, funcionarios, etc. En 1950 la empresa ATT (American Telephone and Telegraph Company) empezó a utilizar de forma sistemática un conjunto de predictores en su Programa de Desarrollo de Managers. A partir de los años 60 este método se expandió primero a países de habla inglesa (Reino Unido, Australia, Canadá) y posteriormente a Europa.

¹²⁰ También llamados Centros de Evaluación cuando son utilizados para selección de personal, y Centros de Desarrollo cuando son utilizados para la evaluación y posterior desarrollo del personal.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Las características fundamentales de un Assessment Center para un proceso de selección de personal lo definen y diferencian del resto de metodologías de selección: participan varios evaluadores que deberán contrastar sus evaluaciones y llegar a una evaluación consensuada para cada asistente, debe existir una definición clara y operativa de las competencias que se van a evaluar (esta definición asegurará que las variables evaluadas están directamente relacionadas con las exigencias y contenido del puesto de trabajo, y además facilitará el acuerdo entre evaluadores al tener el mismo marco de referencia), deben utilizarse varias técnicas de evaluación, se evalúan varias competencias en cada prueba siendo lo ideal que cada competencia sea contrastada al menos con dos predictores distintos, cada participante debe ser evaluado por jueces diferentes durante la realización de los distintos predictores, es una herramienta que puede utilizarse para cumplir diversos objetivos: selección de personal, evaluación del potencial de empleados actuales de una empresa, planificación de carreras, desarrollo de competencias para la gestión, diagnóstico de necesidades de formación y desarrollo, evaluación de la formación, desarrollo para el cambio de cultura corporativa...

Un Assessment Center comienza con un análisis del trabajo para identificar clusters de actividades del trabajo que sean partes importantes del mismo. A estos clusters del trabajo se les conoce como dimensiones, pudiendo ser estas dimensiones competencias (en el caso de un proceso de selección basado en competencias). La filosofía del Assessment Center es determinar varios procedimientos de evaluar cada una de estas dimensiones, procediendo a evaluar cada dimensión con al menos dos procedimientos y al menos dos profesionales expertos en evaluación del personal. Por ejemplo, el puesto de trabajo Jefe Regional Comercial de Telefonía Móvil podría estar determinado por las siguientes dimensiones: Orientación a Resultados, Habilidad Social, Planificación y Organización, Impacto e Influencia en la comunicación oral, Liderazgo y Tolerancia al estrés. Podría determinarse como prueba más eficiente para evaluar la Orientación a Resultados la grafología, y como predictores también eficientes el test de personalidad, la dinámica de grupos con roles asignados y la entrevista personal; de esta manera habría cuatro predictores para hallar indicios que permitiesen concluir sobre la competencia Orientación a Resultados de los candidatos (varios predictores y varios evaluadores). El mismo planteamiento se podría tener con el resto de competencias que se han definido necesarias para el éxito en el desempeño del trabajo, pudiendo llegar a confeccionar una

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

tabla de doble entrada que exponga la relación entre las competencias y los predictores de selección (tabla 3.7):

	Dinámica de Grupos	Test	Personalidad	Bandeja de entrada	Prueba oral	Presentación	Dinámica de Grupos con papeles	Entrevista personal
Orientación a Resultados		*			**		*	*
Habilidad Social	*	*					*	**
Planificación / Organización		*	**	*				*
Impacto e Influencia	*					**	*	*
Liderazgo	**	*		*			**	*
Tolerancia al estrés	*		*			*		**

Tabla 3.7: ejemplo de tabla de dimensiones a evaluar en un Assessment Center para el puesto de trabajo Jefe Regional Comercial de telefonía móvil.

Fuente: elaboración propia.

La metodología de los Assessment Center permite incluir todo tipo de predictores siempre que posibiliten indicios para la evaluación de las competencias que se han definido necesarias para el éxito en el desempeño del puesto. Ejemplo de estos predictores son: test de aptitud, test de creatividad, cuestionarios de personalidad, cuestionarios de motivaciones laborales, dinámicas de grupo, Role-Playing, ejercicios de Fact-Finding, ejercicios de análisis y presentación, Scheduling Exercises (en los que se presentan al candidato documentos no demasiado exhaustivos en relación a un caso y se utilizan para valorar competencias muy concretas como la planificación y la organización; un caso particular de los Scheduling Exercises son las bandejas de entrada).

En los Assessment Center es muy importante incidir en el entrenamiento de los evaluadores dado que los procesos y conocimientos deben ser homogéneos para poder encontrar fiabilidad inter-evaluadores (entre los evaluadores deben haber consultores

expertos en selección, directivos de la empresa y antiguos desempeñantes del puesto de trabajo), homogenizando y procedimentando los sistemas de recogida de información de los candidatos; por ejemplo, si una prueba grupo de discusión se ha diseñado para medir las dimensiones de comunicación oral, adaptabilidad y persuasión, el asesor debe utilizar sus observaciones de las acciones de un participante en el problema de la dinámica para evaluar al participante en estas dimensiones, y conseguir que sus evaluaciones sean lo más parecidas posibles a lo que realizase otro evaluador que observe los mismos comportamientos: habitualmente la valoración se descarga sobre una escala de 1 a 5 puntos, definida por ejemplos concretos de indicios.

Después de registrar y juzgar el comportamiento de los participantes en el Assessment, y después que se han completado todos los ejercicios, todos los evaluadores se reúnen para compartir y debatir sobre sus observaciones. Las valoraciones y los datos compartidos por cada evaluador se utilizan para desarrollar unos juicios grupales en consenso sobre cada dimensión. La mayor dificultad en incorporar directivos y supervisores para realizar valoraciones de candidatos es que, si bien conocen muy bien los comportamientos del trabajo, no tienen desarrollada la destreza de observar sistemáticamente comportamientos representativos de cada dimensión y utilizar los comportamientos para desarrollar valoraciones. El propósito de los programas de entrenamiento de un asesor es desarrollar estas destrezas. Si los asesores no están suficientemente entrenados en estas observaciones y métodos de valoración el valor del Assessment decrementa.

El primer paso en el entrenamiento de los asesores debe ser familiarizarlos completamente con las dimensiones comportamentales, para que las entiendan en toda su amplitud. A menudo se realiza proporcionando a los asesores una definición clara y detallada de cada dimensión, y después invirtiendo tiempo discutiendo cada una de ellas dentro del grupo. El objetivo principal es asegurarse que todos los asesores tienen un entendimiento común de las dimensiones. Frecuentemente, dimensiones tales como adaptabilidad, decisión y tolerancia con el estrés tienen distintos significados para distintos individuos, y por ello es importante definir y establecer para todo el grupo de asesores el significado de cada dimensión.

El segundo paso en el entrenamiento de los asesores debe ser observar el comportamiento de los participantes. Este paso del entrenamiento se diseña para superar

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

la tendencia de los asesores a formarse juicios inmediatos y a centrarse en recordar el comportamiento del participante. Habitualmente este paso tiene dos partes: 1/ la primera parte explica a los asesores en detalle las diferencias entre recordar comportamientos y realizar juicios; para ello se proporcionan ejemplos tanto de comportamientos como de juicios mediante, a menudo, una lista de frases que describen los comportamientos correspondientes a cada una de las dimensiones, y se le pide al asesor que indique si la frase refleja el comportamiento o juicio (ejemplo en tabla 3.8).

<i>Dimensión: Tolerancia al estrés</i>		
Indique si cada una de las siguientes frases es un comportamiento de un candidato, o bien un juicio del evaluador, sobre un candidato		
Comportamiento del candidato	Juicio del evaluador	
	<input checked="" type="checkbox"/>	Resolver el conflicto de forma calmada
<input checked="" type="checkbox"/>		Escuchar las explicaciones, de ambas partes, acerca de cómo comenzó el conflicto, de forma calmada
<input checked="" type="checkbox"/>		Ofrecer algunas sugerencias en cuanto a cambios que podrían ser hechos
	<input checked="" type="checkbox"/>	Decaer cuando el argumento expuesto se complicaba

Tabla 3.8: ejemplo de tabla de comportamientos que describen la dimensión *Tolerancia al Estrés*.

Fuente: elaboración propia.

2/ una vez se ha clarificado el término comportamiento, el segundo paso del entrenamiento presenta ejemplos de comportamiento de los participantes en los ejercicios, de forma que los asesores puedan practicar recordando los comportamientos. Estos ejemplos pueden exponerse tanto en directo como en ejercicios de vídeo.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

3/ el tercer paso es categorizar los comportamientos de los participantes. Para las descripciones, se proporciona a los asesores de material que brevemente describe cada dimensión, y presenta una lista de comportamientos que son representativos de niveles bajos y altos de cada dimensión (ejemplo en tabla 3.9).

<p><i>Tolerancia al estrés.</i> Estabilidad para desempeñar bajo presión u oposición.</p> <p><i>Ejemplos:</i> Cuando están discutiendo las dos partes, el participante pronto comienza a gritar a ambas. Sugerir que las dos partes en discusión vayan a con él/ella a una sala de reuniones desocupada. Pedir a los individuos que están observando las partes que están argumentando, que vuelvan a los lugares de trabajo. Grabar un argumento cercano de una parte, y exponerlo a la otra parte.</p>
--

Tabla 3.9: ejemplo de descripción y listado de comportamientos representativos de la dimensión *Tolerancia al Estrés*.

Fuente: elaboración propia.

4/ el cuarto paso es juzgar la calidad del comportamiento de los participantes. En la mayoría de los Assessment Centres, cada dimensión se categoriza usando una escala de puntos. Ejemplo de escala de seis puntos¹²¹ podría ser: 5- Ha mostrado una gran cantidad de dimensión (excelente). 4- Ha mostrado un montón de dimensión. 3- Ha mostrado una moderada cantidad de la dimensión (promedio). 2- Ha mostrado sólo una pequeña cantidad de la dimensión. 1- Ha mostrado una muy pequeña cantidad de dimensión, o bien no ha sido mostrada (pobre). 0- No ha habido oportunidad de mostrar esta dimensión. El objetivo principal de utilizar una escala gradual es desarrollar un marco de referencia común entre los asesores, de forma que cada uno asigne el mismo punto de la escala para los mismos comportamientos observados.

5/ el quinto paso es determinar las dimensiones y ratios de evaluación en conjunto. El último paso del entrenamiento debe formar acerca de cómo usar los ratios de las

¹²¹ Aunque esta escala no es excluyente; por ejemplo en un proceso de selección basado en un sistema de gestión por competencias la categorización dependerá de los niveles que tengan las distintas competencias en el diccionario de competencias de la empresa en la que se esté realizando el Assessment.

dimensiones finales para formar un ratio en conjunto del participante para desempeñar el trabajo. De la información del análisis del trabajo se puede determinar qué dimensiones son las más críticas o las que se usan con más frecuencia en el trabajo; estas dimensiones deben ser ponderadas de manera más importante que otras dimensiones para llegar al ratio de evaluación conjunto de aceptación o rechazo de cada candidato.

Para conseguir la mencionada fiabilidad inter-jueces se debe intentar que cada prueba sea lo más estructurada posible (incluso la entrevista personal) y se focalice en comportamientos laborales previos. Se utilizan relativamente pocas dimensiones comportamentales, y se preparan varias cuestiones para cubrir cada dimensión. Se entrena a los entrevistadores para registrar acciones relevantes del trabajo de cada dimensión comportamental y se utiliza un sistema formal de puntuación para evaluar a cada candidato en cada dimensión comportamental.

La experiencia de participar en un Assessment Center tiene un efecto positivo tanto en los asesores como en los individuos que están siendo evaluados. Por ejemplo, los directivos que han servido como asesores en los Assessment Center de sus compañías se benefician tres formas de esta experiencia: mayor habilidad en realizar entrevistas, siendo capaces de tanto obtener mayor número de hechos relevantes, como de demostrar una aproximación más sistemática a las preguntas; mayor habilidad en varios aspectos de comunicar la información, como presentar información oralmente sobre gente a otros individuos, respondiendo de una manera efectiva cuando se les pregunta sobre este tipo de información y en comunicar información sobre personal en informes escritos concisos; y sus valoraciones de los comportamientos de los subordinados consiguen decrementar el error de efecto de halo. Por su parte, los individuos que están siendo evaluados profesionalmente en un Assessment Center se benefician de dos maneras principales: es una prueba de gran validez aparente (el candidato percibe que la decisión derivada del Assessment Center reduce la subjetividad y aleatoriedad frente a la aplicación de otros sistemas de evaluación); y el candidato puede verse beneficiado en su desarrollo profesional si tiene acceso a un informe detallado en el que se exponen sus puntos fuertes y áreas de mejora evaluados en el Assessment.

Los hallazgos de la validez general de los Assessment y la falta de impacto adverso no significan que su uso no tenga críticas centradas en coste y la validez de constructo. Habitualmente un Assessment Center es muy caro de desarrollar y mantener (si su único

uso son los procesos de selección, deberían también contemplarse métodos alternativos mucho menos costosos). La segunda crítica se centra en el fallo de los Assessment en demostrar el patrón de correlaciones entre las valoraciones de las dimensiones; por ejemplo, si la dimensión Planificación y Organización se mide con el test in-basket, la entrevista y el análisis de caso, las correlaciones de las valoraciones para los participantes en esta dimensión entre estos tres sistemas debería ser elevada validez convergente; sin embargo según Sackett & Dreher (1982) la evidencia es que las correlaciones entre estas valoraciones está de 0,05 a 0,15. Esta falta de validez convergente puede indicar que el comportamiento en cada dimensión es muy específico de una determinada situación de evaluación, o bien no hay fiabilidad de juicio entre los asesores, o quizá ambos motivos.

3.3.2.16. Selección por competencias

La selección por competencias es un tipo de selección que ha tenido un desarrollo metodológico y práctico muy relevante desde sus inicios, mediado el siglo XX. La evaluación y gestión de las competencias se ha convertido en un sistema de Gestión Global de Recursos Humanos dentro de las empresas. Para la comprensión del concepto selección por competencias se exponen a continuación tres apartados: introducción a la selección por competencias, proceso de selección por competencias y proceso de selección por competencias en empresas con un Sistema de Gestión de sus Recursos Humanos basado en competencias.

3.3.2.16.1. Introducción a la selección por competencias

A inicios de los años 60 el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, propuso una nueva variable para entender el concepto de motivación: *Performance / Quality*, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se planteó los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores (empresarios y directivos, entre otros)

podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logro, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos. La aplicación práctica de esta teoría se llevó a cabo por parte de su autor en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras que potenciaban el desarrollo de sus negocios y, en consecuencia a esto, de su localidad de residencia. McClelland fue requerido por el gobierno norteamericano en los años 60 para mejorar el sistema de selección de diplomáticos. Al parecer se había constatado que no había correlación entre los resultados de los predictores aptitudinales psicotécnicas a que eran sometidos los candidatos y los resultados de éstos una vez admitidos en sus puestos de trabajo. La actuación de McClelland fue empírica: buscó una muestra de diplomáticos que fuesen considerados los mejores y otra muestra de diplomáticos considerados normales, analizó cómo eran y cómo actuaban estas personas (para ello utilizó la Entrevista de Incidentes Críticos Behavioural Event Interview), y transcribió y sistematizó los resultados obtenidos en las entrevistas, descubriendo una serie de características comunes a los mejores¹²² que denominó Competencias (competencies) y que sólo aparecían de forma parcial en aquellos considerados normales. Con el conjunto de competencias identificadas, McClelland construyó el Perfil o Modelo de Competencias del diplomático, donde incluía no sólo la definición de cada competencia, sino además los comportamientos o conductas con las que los mejores ponían en práctica dichas competencias en su trabajo real. Finalmente diseñó un sistema de selección de candidatos basado en el perfil de competencias: un sistema de selección que buscara en los candidatos aquellas formas de actuar (comportamientos) que fuesen indicativos de que poseían las competencias del perfil. El resultado final fue un sistema de selección capaz de predecir con mucha mayor fiabilidad el éxito en el desempeño de los diplomáticos. En el año 1973, McClelland definió el término competencia como aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, planteando que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y, en consecuencia, el éxito profesional. Este planteamiento le condujo a buscar nuevas

¹²² Entre otras encontró las Competencias sensibilidad intercultural, mantenimiento de

variables (competencias) que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encontró que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio; debido a este planteamiento las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo (McClelland, 1973).

Un autor muy referenciado en esta línea de investigaciones es R. E. Boyatzis quien, en una de sus investigaciones, analizó profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos (Boyatzis, 1982). En este estudio concluyó que existían una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también algunas que solo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades. Boyatzis definiría el concepto competencia Entendemos por competencias las características subyacentes de la persona que están relacionadas con una adecuada actuación en su puesto de trabajo; planteó que estas características están basadas en aspectos de la persona tales como la motivación, el patrón de personalidad, las actitudes y/o los valores entre otras; y definió que deben cumplir una premisa básica: que se pueda medir y ser observable directa o indirectamente a través de las conductas del trabajador para posteriormente ser evaluadas. Partiendo de que todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos que definen sus competencias para una determinada actividad, esta nueva forma de gestionar lo que interesa es identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas asignadas al puesto de trabajo que desempeña cada persona; es lo que Boyatzis denominó competencias claves.

En la actualidad el armazón conceptual que sustenta la selección por competencias sigue siendo el que ideó en su día McClelland. Han habido desarrollos que mejoran las aplicaciones iniciales y que han posibilitado a la gestión por competencias superar su ámbito de selección inicial para pasar a ser un Sistema de Gestión de RRHH dentro de la

expectativas positivas y rapidez en entender redes políticas.

empresa (en el que se sustenta la formación, el desarrollo de carreras, el análisis y descripción de los puestos de trabajo, la valoración de puestos, la compensación...). Este origen conceptual y metodológico vigente hace que cada competencia tenga un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como identificación con la compañía, auto-confianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo... aparecieron en los primeros estudios de McBer¹²³ y luego se han ido extendiendo profundamente en la bibliografía sobre competencias.

Es interesante la diferenciación realizada por José Manuel de Haro (2004) sobre dos enfoques diferentes en la gestión de competencias: el enfoque anglosajón y el enfoque europeo o francés. El enfoque anglosajón tiene una conceptualización más conductual¹²⁴, se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización. Los seguidores de este enfoque comparten los puntos de vistas de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por si solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional. Por lo tanto, se requiere establecer relaciones causales. Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predictoras o agentes causales). El enfoque Francés, cuyo principal representante es Claude Levy-Leboyer (1997), aporta la especificidad de la competencia a un puesto y la importancia de la experiencia para su desarrollo; se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anglosajón su finalidad es actuar como elemento de auditoria en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de empleabilidad. El enfoque francés considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) / organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios. Como puede apreciarse, el enfoque francés enfatiza la existencia de competencias específicas, lo cual

¹²³ Hay Group/McBer es la consultora fundada por David McClelland.

queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de nosotros mismos y del por que nos comportamos de la manera en que lo hacemos. Este enfoque se centra en los procesos de aprendizaje de las personas y considera que los test de aptitudes, así como los de coeficiente intelectual, son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Para exponer la selección por competencias es importante diferenciarla de la selección tradicional de corte psicométrico. La selección tradicional de corte psicométrico trata de determinar aquellas capacidades, o rasgos, que debe poseer un sujeto para desempeñar un puesto de trabajo. El enfoque psicométrico, a la hora de tomar decisiones sobre los sujetos, se apoya en la comparación entre el perfil psicométrico del puesto y los resultados de las personas en los predictores de evaluación utilizadas. Las puntuaciones obtenidas por cada sujeto en los predictores de evaluación utilizadas se transforman en percentiles, o en alguna medida tipificada, y el perfil de la persona se compara con el del puesto (Pereda y Berrocal, 2001). El proceso de selección de corte psicométrico tendrá como objetivo evaluar aquellos rasgos o capacidades que expliquen el potencial de comportamiento de un individuo. Por ejemplo, desde esta perspectiva para seleccionar un trabajador para un puesto de trabajo administrativo se deberá evaluar la capacidad administrativa de los candidatos (mediante diversos predictores) y elegir aquel candidato que mejores capacidades muestre tener. La selección tradicional de corte psicométrico habitualmente evalúa de manera separada los constructos psicológicos que explican el potencial de comportamiento de los candidatos: lo cognoscitivo (conocimientos), lo afectivo (rasgos de personalidad y motivaciones) y lo conductual (comportamientos y habilidades). La selección tradicional de corte psicométrico asume que éstos constructos psicológicos son permanentes o inherentes al individuo, con lo que se mostrarán independientemente del contexto al que se enfrente el individuo. Como ejemplo de rasgos (o características, que explican la capacidad de un sujeto para realizar un determinado trabajo) a evaluar en la selección de personal de corte psicométrico se pueden mencionar la inteligencia general, aptitudes informáticas, aptitudes comerciales, aptitudes administrativas, aptitud manipulativa, aptitud perceptiva, aptitud espacial, aptitud de razonamiento con series lógicas, aptitud mecánica, comprensión e

¹²⁴ Aunque no hay que olvidar que esta no es la intención inicial de McClelland quien estaba

interpretación de la información, aptitud verbal o aptitud numérica. Uno de los inconvenientes de la selección tradicional de corte psicométrico es que los rasgos no predicen directamente el comportamiento en el trabajo, ya que se basan en la evaluación de una variable (rasgo de personalidad, por ejemplo) para hacer predicciones sobre el rendimiento de los sujetos en otra (realización de las tareas propias de su trabajo, por ejemplo). Otra limitación de la selección tradicional de corte psicométrico es que los predictores de evaluación que se utilizan (fundamentalmente tests) no tienen porqué tener relación con las tareas que han de realizarse en el trabajo. También debe tenerse en cuenta que estos predictores de evaluación (como la evaluación de rasgos de la personalidad) tienen sesgos culturales y temporales que, en ocasiones, tocan aspectos íntimos de la persona (que nada tienen que ver con el desempeño en el trabajo) y, tal como ocurre con la formación académica, no predicen el éxito laboral. Por último, otra limitación de la selección tradicional de corte psicométrico es que distintos evaluadores pueden atribuir rasgos distintos a una misma conducta; por ejemplo, la conducta participar en un enfrentamiento de una situación grupal puede interpretarse como responsable, extrovertida, sociable o agresiva. En consecuencia, es difícil predecir rasgos específicos asociados a un puesto y definirlos objetivamente.

La falta de exhaustividad en el uso del concepto de competencia ha hecho que se convirtiese, en algunos casos, en un cajón de sastre en el que todo tiene cabida: conductas, cogniciones, rasgos personales, actitudes, motivaciones, conocimientos..., elementos todos ellos que, aun teniendo un significado e implicaciones precisos en el marco de la psicología industrial, han pasado a ser redefinidos sin más como competencias.

Una vez analizadas las principales definiciones del concepto competencia se puede concluir que competencias son aquellos constructos, con los que se califica un conjunto de comportamientos relacionados entre sí, y que diferencian a los empleados que desempeñan su trabajo de forma excelente de aquellos que no lo hacen. La selección por competencias trata de evaluar aquellas competencias que diferencian a los empleados que desempeñan de manera exitosa un trabajo, del resto de los empleados. La diferencia entre un enfoque psicométrico para la selección y un enfoque por competencias se resume en dos puntos: el enfoque psicométrico evalúa el potencial de comportamiento del sujeto

próximo a enfoques de rasgo cuando hablaba de sus motivos.

(por ejemplo capacidad numérica para desempeñar tareas administrativas), mientras que el enfoque por competencias evalúa el comportamiento desempeñado por el sujeto (por ejemplo que un candidato haya organizado y planificado con éxito las tareas administrativas a las que se haya enfrentado en puestos anteriores); además el enfoque psicométrico evalúa aquellas capacidades necesarias para desempeñar el puesto de trabajo, mientras que el enfoque por competencias evalúa aquellos comportamientos que diferencian a los empleados que desempeñan de manera sobresaliente su trabajo.

Las cinco características principales que determinan el concepto de competencia son: 1/ se centra en comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, 2/ se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo (no hay competencia sin ejecución del comportamiento y todo lo que no sea observable no forma parte de la competencia), 3/ están relacionadas con la ejecución de un rendimiento superior, sea laboral o de otra índole (el rendimiento superior es el desempeño que produce resultados excelentes), 4/ tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan, 5/ aunque son generalizables a más de una actividad, son específicas de una situación y del conjunto de disposiciones del sujeto. Probablemente una fuente de confusión con respecto a las Competencias, es que son entidades más amplias y difusas que los rasgos. Las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo, lo afectivo y lo conductual. Las Competencias son constructos contextualizados, es decir, que para el caso del comportamiento laboral serán las observadas en este ámbito, y su espíritu no será la generalización de los comportamientos a otros ámbitos del individuo.

Según el enfoque de la definición de las competencias se pueden diferenciar tres posicionamientos: la competencia como rasgo-potencial, la competencia como conducta-acción y la competencia como rasgos y conductas mezclados.

El posicionamiento de competencia como rasgo-potencial considera todo aquello que, formando parte del sujeto, constituye una predisposición que determina el comportamiento. Este enfoque considera la competencia como predisposición, pero no pierde de vista que se trata de una predisposición hacia un comportamiento concreto que se desempeñará en un (o unos) medios concretos: trata de determinar aquellos rasgos o potencialidades que diferencian a los sujetos que desempeñan de forma sobresaliente, y

mezcla variables no meramente comportamentales, como son los conocimientos (saber), las aptitudes (saber hacer) y las actitudes (querer hacer). Autores representativos de este posicionamiento serían Boyatzis (1982), Spencer & Spencer (1993) y Kanungo & Misra (1982). Este es un posicionamiento ampliamente criticado, por cuanto es cercano al enfoque psicométrico y, por tanto, se le pueden aplicar gran parte de sus críticas.

El posicionamiento de competencia como conducta-actuación considera los comportamientos, o desempeño, que la persona hace para realizar su trabajo con eficacia. Parte del estudio de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia, y se define el puesto de trabajo en función de las mismas. Massot y Feisthammel (2003) dan una definición que ejemplifica este posicionamiento conjunto organizado de estructuras de conducta que responden a un entorno real en el marco profesional global. Una persona dispone de una competencia en una situación dada, y si la confrontación con el ejercicio real no se produce, la competencia no es predecible. La principal crítica a este posicionamiento es que si sólo evaluamos comportamientos, sin pensar en las actitudes o capacidades que los originan, se hace muy difícil operativizar y agrupar las conductas en competencias. El posicionamiento más radical de competencia como conducta-acción podría llegar al reduccionismo de no poder agrupar comportamientos similares dentro de la misma competencia; por ejemplo Sugerir al cliente distintas formas de cubrir sus necesidades y tener un sistema de registro de las peticiones y satisfacciones de cada cliente, podrían ser dos comportamientos indicadores de la competencia Orientación al Cliente; sin embargo, desde un posicionamiento puro de competencia como conducta acción se trataría de dos comportamientos independientes.

El posicionamiento de competencia como rasgos y conductas mezclados considera comportamientos que la persona hace para realizar su trabajo con eficacia (comportamientos específicos laborales del puesto objeto de la selección) y los relaciona con rasgos, o tendencias de conducta, que los provocan. Se puede concebir que los dos anteriores posicionamientos (competencia como rasgo-potencial y competencia como conducta-actuación) son los dos polos extremos de la dimensión que define las competencias, y que los posicionamientos competencia como rasgos y conductas mezclados se sitúan en el continuo definido por estos dos extremos. La mayoría de los autores no tienen un posicionamiento extremo, sino que algunas definiciones se encuentran próximas al polo del rasgo, y otras próximas al polo de la conducta-actuación.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Como principales inconvenientes de la selección por competencias se puede mencionar que ha habido una extraordinaria falta de rigor en el uso del término competencia, llegando a perder su significado: parece que cualquier atributo de un sujeto o un puesto de trabajo puede ser una competencia. Por parte de muchos autores se han realizado agrupaciones o listados de competencias utilizando diferentes criterios en su confección (mezclan rasgos y conductas; mezclan lo cognoscitivo, lo afectivo y, lo conductual; mezclan distintos niveles organizativos, dimensiones generales y específicas de los puestos de trabajo). El uso de estos listados, si bien facilita el trabajo de los consultores en el análisis de las competencias, no puede perder de vista que las competencias han de ser definidas para cada organización. La aplicación exacta de estos listados supone una generalización incorrecta metodológicamente en la definición de las competencias.

3.3.2.16.2. Proceso de selección por competencias

Para poder iniciar un proceso de selección por competencias se debe permitir la descripción del puesto de trabajo que nos permita obtener su Perfil o Modelo de Competencias. El Perfil o Modelo de Competencias de un puesto de trabajo es la descripción de aquellas competencias que explican dicho puesto de trabajo. Las herramientas utilizadas más comúnmente para determinar el Perfil o Modelo de Competencias de un puesto de trabajo son los paneles de expertos, la entrevista de incidentes críticos, la base de datos de empresas consultoras especialistas en gestión de RRHH por competencias y los cuestionarios basados en diccionarios de competencias.

Los Paneles de expertos están compuestos por un grupo de profesionales con gran conocimiento del puesto de trabajo, quienes en una o varias reuniones deben llegar a un consenso acerca de las características personales que los ocupantes de ese puesto deben tener para desempeñar de forma óptima sus funciones y gestionar sus recursos para cumplir los objetivos según los factores clave de éxito identificados. Estas características personales que habrán de definir el grupo de expertos respecto del puesto de trabajo serán definidas en términos de competencias.

La entrevista de incidentes críticos, o entrevista focalizada, es un tipo de entrevista que busca los motivos, habilidades y conocimientos que el candidato tiene y utiliza para

el desempeño del puesto de trabajo. El objetivo de la entrevista de incidentes críticos es determinar el 10% de los comportamientos que suponen el 90% de la explicación de la diferencia entre desempeño normal y exitoso. Esta entrevista se realizará a los empleados que mejor desempeñan, procurando determinar *qué hicieron, qué dijeron y qué pensaron en situaciones críticas en su puesto de trabajo*. Se realizará la entrevista de incidentes críticos con aquellos empleados que desempeñan en la actualidad el puesto de trabajo de una manera exitosa (del mismo modo que hizo McClelland).

La propia Base de Datos de consultoras que tienen desarrollados sistemas de gestión por competencias para sus clientes. Con estas Bases de Datos se buscarán paralelismos y referencias en las competencias de puestos similares de otras organizaciones, facilitando con ello la determinación del Perfil o Modelo de Competencias del puesto de trabajo objeto de estudio.

Los cuestionarios basados en el Diccionario de Competencias que pueden tener desarrollado las consultoras¹²⁵ se han obtenido de la descripción de varios puestos de trabajo (estos diccionarios contienen varias competencias definidas y descritos comportamientos o conductas que determinan las competencias). Gracias a la referencia que suponen estos diccionarios, y analizando el tipo de trabajo objeto de estudio se pueden construir cuestionarios que permitan determinar conductas necesarias para desempeñar el puesto de trabajo (en función de las conductas que sean necesarias se podrán determinar las competencias que delimitan el puesto de trabajo). Estos cuestionarios los cumplimentan empleados que tienen relación con el puesto de trabajo a evaluar (empleados que lo desempeñan en la actualidad, compañeros, superiores...). Se debe señalar que el número de competencias existentes en los distintos diccionarios de competencias, en las bases de datos de las consultoras o bien en las teorizaciones de los distintos autores puede ser muy amplio; por ejemplo Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales, Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas y muchas más específicas, el Diccionario de Competencias de Hay McBer (Spencer & Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas competencias únicas, Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías. Estos diccionarios se pueden tomar

¹²⁵ El diccionario de Competencias es un inventario de Competencias elaborado a partir de los perfiles de una gran cantidad de puestos de trabajo evaluados por una determinada consultora (o

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

como una referencia que puede ayudar a definir las competencias propias de una organización, pero nunca deben copiarse y aplicarse en una empresa concreta, dado que las competencias son específicas de cada organización (comportamientos del puesto de trabajo que explican el desempeño superior en ese puesto y esa organización concretos). La referencia más ampliamente utilizada (por ser la primera desarrollada y por estar apoyada por la importante consultora Hay McBer) ha sido el Diccionario de Competencias de Hay McBer, (Spencer & Spencer, 1993), en el que se agrupan las competencias en categorías que muestran relativa homogeneidad (tabla 3.10).

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación al Logro ▪ Preocupación por Orden, Calidad y Precisión ▪ Iniciativa ▪ Búsqueda de Información.
II. Apoyo y Servicio Humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprensión Interpersonal ▪ Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impacto e Influencia ▪ Conciencia Organizacional ▪ Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de Otros ▪ Asertividad y Uso del Poder Posicional ▪ Trabajo en Equipo y Cooperación ▪ Liderazgo de Equipo
V. Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamiento Analítico ▪ Pensamiento Conceptual ▪ Pericia (Expertice)
VI. Efectividad Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autocontrol ▪ Autoconfianza ▪ Flexibilidad ▪ Compromiso Organizacional

Tabla 3.10: Resumen de las Competencias de Hay Mcber.

Fuente: Grupo Hay.

por una determinada empresa). Estas Competencias están organizadas dentro del diccionario

Una vez identificadas las competencias propias de un puesto de trabajo se deberán determinar las conductas asociadas a esas competencias (o incidentes críticos), siempre adecuando la competencia y las conductas asociadas a cada puesto de trabajo objeto de estudio¹²⁶. Por ejemplo, para el puesto de trabajo vendedor de enciclopedias a domicilio podría haber una competencia que fuese Autocontrol, definida como mantenimiento del desempeño e ilusión en la consecución de sus objetivos a pesar del alto grado de fracasos en su gestión y del trato negativo de los clientes para con sus servicios, y con unos comportamientos (o incidentes críticos) que la ejemplificasen como no experimenta estrés en las reclamaciones (incluso impertinentes y de rechazo) de los clientes, en todo momento mantiene el control sobre sus comportamientos y procura gestionar la calma y aceptación del cliente, a pesar de haber tenido fracasos en sus gestiones laborales en una situación de prospección comercial, ha continuado con su plan predefinido cumpliéndolo hasta el final, cuando se ha enfrentado a una tarea en el mundo laboral siempre se ha considerado a sí mismo eficaz ante las situaciones de interacción interpersonal, se mantiene en la creencia que el cumplimiento de los planes de gestión dará como éxito el éxito en el desempeño.

Una vez se tienen definidas todas las competencias que componen un puesto de trabajo y los incidentes críticos que ejemplifican cada competencia, se podrá realizar el Perfil o Modelo de Competencias del puesto de trabajo, que deberá tener la siguiente información: competencias que explican el éxito en el desempeño en el puesto de trabajo, comportamientos que determinan cada competencia y nivel dentro de la competencia a que corresponde cada comportamiento.

Una vez definido el Perfil o Modelo de Competencias del puesto de trabajo, se deberán determinar los predictores de selección que mejor permitan evaluar las competencias tal y como han sido definidas y descritas. No se puede decir que haya predictores de selección que sean exclusivos de la selección por competencias, ni tampoco que determinados predictores deban ser rechazados para una selección por competencias. Sin embargo, como principio general se debe asumir que cuanto menor inferencia se haya de realizar desde la evaluación de la competencia a su definición

según un orden conceptual.

¹²⁶ Para conseguir determinar las conductas asignadas a cada competencia pueden utilizar como herramienta los *paneles de expertos*.

exacta, mucho mejor para el proceso de selección. Lo ideal sería poder determinar si el candidato ha presentado los indicadores de la competencia tal y como han sido definidos en el Perfil o Modelo de Competencias (por tanto, la grafología o los test proyectivos no serán los predictores más recomendables para una selección por competencias). Ejemplo de predictores que han sido tradicionalmente asociados a la selección por competencias son los Grupos de Discusión, las entrevistas de incidentes críticos, las Bandejas de Documentos, Fact Finding o Role Play.

El proceso de selección finalizará una vez se han aplicado todos los predictores que permiten evaluar las competencias que definen el puesto de trabajo. Resultará seleccionado aquel candidato que más se adecue al perfil de competencias que se definió al principio del proceso¹²⁷. Una de las principales fortalezas de la selección por competencias es que se podrán determinar aquellas competencias en las que el candidato finalmente seleccionado no ha mostrado una adecuación total, quedando con ello identificados las áreas de mejora hacia las que deben dirigirse tanto la empresa como el trabajador (formación, sistema de dirección de la empresa sobre el trabajador, esfuerzos personales del trabajador...), para lograr una mejor adecuación del mismo al puesto de trabajo.

3.3.2.16.3. Proceso de selección por competencias en empresas con un Sistema de Gestión de sus Recursos Humanos basado en competencias

Determinadas empresas tienen analizados y definidos sus puestos de trabajo mediante un Sistema de Descripción de Puestos de Trabajo por competencias. Cuando se realiza un Sistema de Descripción de Puestos de Trabajo por competencias para toda una organización se pueden diferenciar dos tipos de competencias: Competencias corporativas, y competencias de puesto.

Las competencias corporativas son aquellas que tienen en común todos los puestos de trabajo de una organización, y por tanto son transversales en todas las descripciones de competencias de todos los puestos de trabajo de la organización. Por ejemplo, para un

¹²⁷ Siempre y cuando la diferencia entre el nivel de las competencias definido para el puesto de trabajo y el nivel evaluado en ese candidato sea tan pequeña que le permita desempeñar el puesto con éxito.

Hipermercado¹²⁸, una competencia corporativa sería *Orientación al Servicio al Cliente*: todos los puestos de esa organización quedan definidos por la existencia de esta competencia, aunque no todos los puestos necesitarán con la misma intensidad el desarrollo de la misma; por ejemplo, para el puesto *comercial de Ventas de bienes superiores a los 3.000 euros* la *Orientación al Servicio al Cliente* debería tener un grado muy elevado, sin embargo para el puesto *Administrativo en el Departamento de Contabilidad* un grado bajo de desarrollo de esta competencia sería lo más adecuado. Dado que los distintos puestos requieren distintos grados de intensidad de cada competencia, las empresas que tienen un Sistema de Gestión de sus Recursos Humanos basado en competencias, habrán determinado una serie de niveles de cada competencia y unos incidentes críticos dentro de cada nivel.

Competencias de puesto son una serie de competencias que son específicas de determinados puestos de trabajo de la organización, y que para otros puestos no se requieren. Por ejemplo, una competencia requerida para el puesto *Ventas de bienes superiores a los 3.000 euros* en un Hipermercado podría ser *Comprensión Interpersonal: Escuchar y responder*; sin embargo podría ser una competencia no requerida por otros puestos de trabajo del Hipermercado, como el puesto *reponedor*.

Una empresa que tiene implementado un Sistema de Descripción de Puestos de Trabajo por competencias, tendrá determinadas las competencias para cada puesto de trabajo, el nivel de cada competencia para cada puesto de trabajo y los incidentes críticos que determinan cada nivel. Cada competencia tendrá una serie de incidentes críticos que se deberán agrupar según niveles de desarrollo respecto de la competencia definida. Por ejemplo, para la competencia *Orientación al Cliente* un nivel mínimo sería el incidente responde a las preguntas del cliente, mientras un nivel máximo sería el incidente realiza recomendaciones al cliente que dan soluciones a problemas futuros todavía no planteados. Cuando se está implementando un Sistema de Gestión por Competencias a toda una organización, cada puesto de trabajo no necesitará el mismo grado de competencia; por ejemplo, un puesto de trabajo administrativo puede necesitar un elevado grado de desarrollo en la competencia *Trabajo en Equipo*, mientras que el puesto técnico informático necesitará un grado menor, y el puesto vigilante jurado no necesitará el desarrollo de esta competencia. Para adecuar esta realidad al Sistema de Gestión por

¹²⁸ Ejemplo de empresa con clara vocación comercial.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Competencias, cada competencia estará definida por unos grados de desarrollo o niveles, y cada puesto de trabajo necesitará, para su desempeño, un nivel de desarrollo dentro de cada competencia. Cada nivel agrupa comportamientos que son similares entre sí, pero que se diferencian de otros comportamientos aún estando dentro de la misma competencia. Por ejemplo: la competencia *Orientación al Servicio al Cliente* en un Hipermercado se podría definir como implica el esfuerzo de ayudar a los demás para descubrir y dar respuesta a las necesidades del cliente (cliente ha de entenderse en sentido amplio: cliente interno o cliente externo de la propia organización), y podría tener 7 niveles, con sus respectivos incidentes críticos (tabla 3.11).

Nivel y definición	Incidentes críticos
<u>Nivel 1:</u> Reaccionar a las peticiones de los clientes.	✓ <i>Responder efectivamente a las preguntas que le realiza el cliente.</i> ✓ <i>Gestionar las quejas, reclamaciones o problemas que el cliente le plantea.</i> ✓ <i>Responder al cliente sobre las peticiones realizadas</i>
<u>Nivel 2:</u> Mantener la comunicación abierta.	✓ Mantener una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades. ✓ Cotejar el nivel de satisfacción del cliente cuando viene al establecimiento. ✓ Ofrecer al cliente información útil para satisfacer sus requerimientos. ✓ Ofrecer al cliente un servicio grato y amigable.
<u>Nivel 3:</u> Comprometerse personalmente.	✓ Responsabilizarse personalmente de subsanar, sin excusas y con prontitud, los problemas que ha comunicado el cliente. ✓ Hacer un seguimiento de la resolución de los problemas del cliente. ✓ No delegar en terceras personas la resolución total de los problemas consultados por el cliente. ✓ Mantener una actitud de total disponibilidad con el cliente, más allá del tiempo medio establecido para el trato de cada cliente. ✓ Ofrecer al cliente varias alternativas de resolución

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

	ante sus peticiones, especialmente cuando no se ha hallado una solución en un primer momento.
<u>Nivel 4:</u> Actuar para mejorar la situación del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacer esfuerzos proactivos (no requeridos por el cliente) para dar valor añadido al servicio. ✓ Exceder la solución al cliente más allá de las necesidades del por él comunicadas. ✓ Expresar expectativas positivas acerca de la resolución de los problemas cliente. ✓ Buscar información sobre las verdaderas necesidades, aunque no sean explícitas, adecuando los productos o servicios a estas necesidades. ✓ Dedicar tiempo extra personal al cliente para satisfacer sus necesidades
<u>Nivel 5:</u> Tener perspectiva de largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entablar una relación con el cliente con perspectivas de largo plazo. ✓ Si es necesario sacrificar los intereses de hoy por el mejor servicio de mañana. ✓ Buscar beneficios a largo plazo para el cliente ✓ Iniciar acciones que puedan suponer un éxito visible para el cliente atribuyéndole el éxito.
<u>Nivel 6:</u> Actuar como consejero de confianza.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formarse una idea propia de problemas y necesidades del cliente, más allá de las comunicadas por él. ✓ Realizar recomendaciones al cliente para mejorar el servicio. ✓ Implicarse en los procesos de toma de decisiones del cliente.
<u>Nivel 7:</u> Actuar como defensor del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poner, si es necesario, los intereses del cliente por encima de los de la Organización a corto plazo. ✓ Insistir a la Dirección para resolver los problemas del cliente.

Tabla 3.11: Ejemplo de siete niveles en la competencia Orientación al Servicio del Cliente.

Fuente: elaboración propia.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Las técnicas utilizadas más comúnmente para determinar las competencias, sus niveles y los incidentes críticos, serán las ya descritas: paneles de expertos, entrevista de incidentes críticos o entrevista focalizada, la propia Base de Datos de consultoras que tienen desarrollados sistemas de gestión por competencias para sus clientes y cuestionarios basados en el Diccionario de Competencias. Con estas técnicas se conseguirá el Perfil o Modelo de Competencias del puesto de trabajo, que deberá contener la siguiente información: competencias que explican el éxito en el desempeño en el puesto de trabajo (aunque se debe tomar como referencia las definiciones ya existentes, y los términos de competencias ya acuñados, las competencias son específicas de cada organización, y están estrechamente ligadas a la estructura estrategia y cultura de la empresa), los niveles dentro de cada competencia (el grupo de expertos que han realizado todo el trabajo de definición de competencias para la organización, deberán también determinar el nivel dentro de cada competencia), y los comportamientos o Incidentes Críticos que definen cada nivel.

Una vez definido el Perfil o Modelo de Competencias de los puestos de trabajos (competencia, nivel e indicadores o comportamientos), se determinarán los predictores de selección que mejor permitan evaluar las competencias tal y como han sido definidas y descritas.

El proceso de selección finalizará una vez se han aplicado todas los predictores que lo determinan, y se elegirá a aquel candidato que más se adecue al perfil de competencias que se definió al principio del proceso. Al tratarse de una selección por competencias se podrán identificar los comportamientos que no ha mostrado el trabajador de los descritos para el puesto de trabajo objeto de la selección. De esta manera quedarán definidas las áreas de mejora del candidato, hacia los que deberán encaminarse tanto el trabajador como la empresa para mejorar su adecuación al puesto de trabajo.

3.3.2.17. Grafología

La grafología es el análisis de la escritura hecha a mano de un individuo con el objetivo de inferir rasgos de personalidad y tendencias comportamentales. Un grafoanalista es quién realiza el análisis. En selección los grafoanalistas examinan

muestras de escrituras de candidatos a puestos de trabajo y evalúan su adecuación para ser contratados en general y sus rasgos de personalidad para las demandas de un puesto específico. El análisis grafológico de un candidato ofrece indicios acerca de cómo pueden ser los rasgos de personalidad de un determinado candidato; sólo la interpretación global de todos los indicios puede llevar a una conclusión sobre la personalidad laboral del candidato.

Se debe tener en cuenta que hay determinados indicadores que pueden estar afectados por instrucciones intencionadas¹²⁹ o modas que restan significado a los mismos (por ejemplo, hubo un tiempo se puso de moda firmar a la izquierda del texto; al ser una moda que seguía mucha gente por imitación perdió temporalmente el significado grafológico).

Para utilizar la grafología como instrumento de selección de personal es importante que los candidatos a cada proceso de selección tengan todas las mismas condiciones al escribir el texto objeto del análisis: el mismo tipo de bolígrafo¹³⁰, una misma cantidad de folios (una cantidad adecuada serían 10 folios para que, al escribir sobre varios folios, los trazos se marquen mejor), que describan en una cara de un folio cuál es su situación personal actual, su situación profesional, qué les motiva del puesto de trabajo objeto del proceso de selección, y deben firmar la carta. No existe tiempo límite para responder a esta petición.

Según expone Priante (2000) para situar las motivaciones, tendencias e inquietudes de cada individuo existe la teoría del simbolismo del espacio de Max Pulver, grafólogo, que adapta las teorías simbolistas a la proyección gráfica, asociando la hoja del papel al entorno del individuo. Por consiguiente, según se mueva este en el campo gráfico se mueve también en el entorno o medio ambiente. En la figura 3.14 se expone un escueto esbozo sobre las distintas zonas en grafología según Priante, aplicable tanto al conjunto del escrito como a cualquier zona del mismo (párrafos, líneas, palabras) o cualquier tipo de expresión gráfica (garabatos, pinturas, dibujos, etc.).

¹²⁹ Por ejemplo cursillos acerca de cómo pasar procesos de selección.

¹³⁰ El instrumento más adecuado es la pluma, dado que marca mejor la información de los trazos.

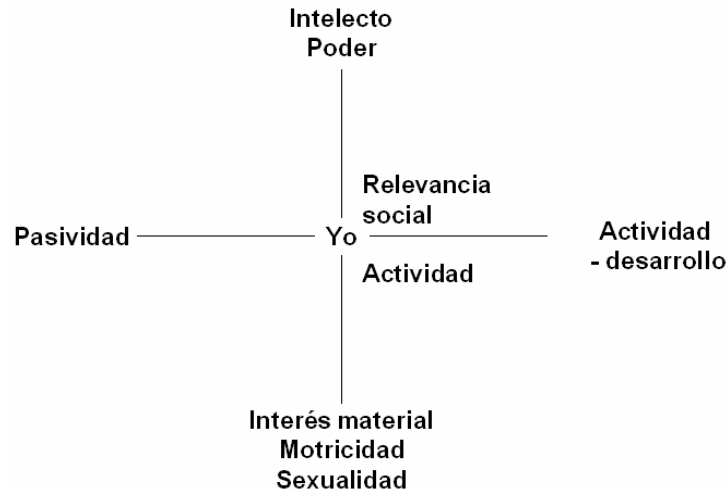


Figura 3.14: zonas de interpretación en los test proyectivos.

Fuente: Priante (2000).

Los principales elementos constitutivos de la grafología son el Trazo, el Rasgo, las Zonas de Escritura, el Pleno o Asta, el Perfil, los Óvalos y el Bucle. El Trazo es la parte esencial de la letra. Una letra está compuesta por gramas. Por ejemplo: la o tiene un grama, la m tiene tres gramas, la a dos gramas (figura 3.15).

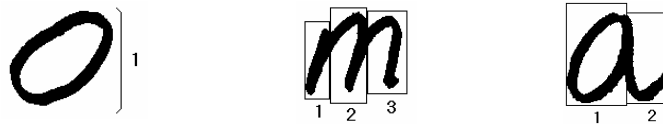


Figura 3.15: principales elementos constitutivos de la grafología, los gramas.

Fuente: elaboración propia.

El Rasgo no forma parte esencial de las letras, es un ornamento. Se diferencian la zona central o ataque, la zona final o escape, y el enlace, que es la línea que une dos letras consecutivas (figura 3.16).

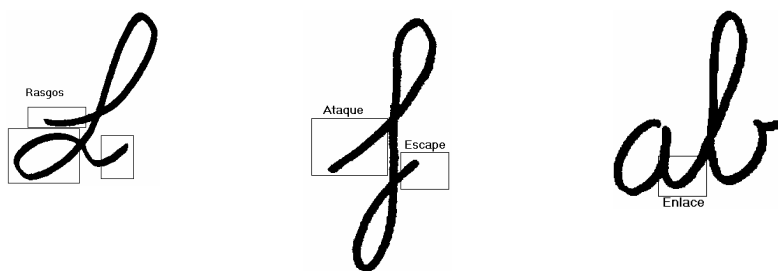


Figura 3.16: principales elementos constitutivos de la grafología, los rasgos.

Fuente: elaboración propia.

Las Zonas de la escritura son cinco: la Zona media o caja de escritura en la que se inscriben las letras que no poseen zonas exteriores, la Zona superior en la que se inscribe la parte alta o hampa de algunas letras, la Zona inferior en la que se inscribe la parte baja o jamba de algunas letras, la Zona izquierda y la Zona derecha (figura 3.17 y 3.18).

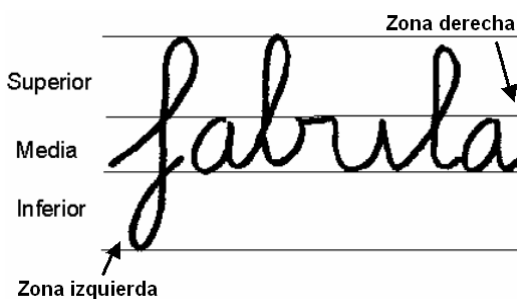


Figura 3.17: las zonas de escritura en grafología.

Fuente: Priante (2000).

El Pleno o Asta se da en los trazos descendentes, verticales (l, b, h, p, j, t,...), el Perfil se puede observar en los Trazos ascendentes que suelen ser curvos, verticales (l, h, g, j,...), los Óvalos se ven en los Ojos de las letras a los que se les suele añadir un palote (a, o, g, q, d,...), el Bucle es el Ojal que se produce por la unión del pleno y el perfil (h, l, j, g,...) (figura 3.18).

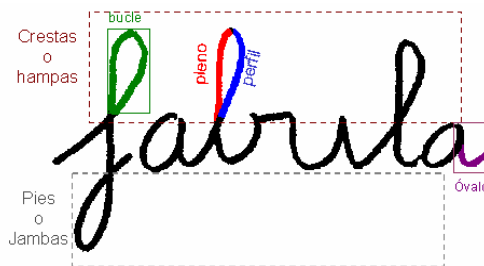


Figura 3.18: principales elementos constitutivos de la grafología, el Pleno o Asta, el Perfil, los Óvalos y el Bucle.

Fuente: elaboración propia.

Para realizar un análisis grafológico se deben evaluar los aspectos globales del texto según su armonía global (márgenes, orden, dirección de líneas, anchura de las líneas), e ir analizando posteriormente diversos aspectos de la palabras que componen el texto (presión, tensión, tamaño, altura, inclinación, amplitud de la palabra, cohesión, anchura entre palabras, orientación y forma), para finalizar con aspectos específicos del análisis (gestos tipos, y firma); sin olvidar que la principal característica de la grafología es la globalidad (Priante, 2000). Determinadas escuelas dentro de la grafología interpretan el papel como si fuera el ambiente en el que se desenvuelve el sujeto, el texto responde a cómo el sujeto se desenvuelve en el ambiente, cómo aprovecha las respuestas y cómo se relaciona con los demás, la firma del sujeto responde a cómo se ve el sujeto, es su propia representación. Por último se debe insistir que sólo la interpretación global de todos los indicios puede llevar a una conclusión sobre la personalidad laboral del candidato.

En el análisis grafológico se deberá evaluar la relación del texto con el papel en el que está escrito: margen superior, margen inferior, margen derecho, margen izquierdo, ausencia, presencia, magnitud, evolución, regularidad... que para los grafoanalistas son indicios sobre conductas, pulsiones, ambiciones, claridad de conceptos, capacidad de planificación y organización...

Una vez analizada la relación del texto con el papel, se debe realizar un análisis de la relación y evolución de las líneas en el texto. Ejemplo de indicios que se evalúan en grafología son: la dirección y anchura de las líneas (indicios de la relación del individuo con sus metas y el afrontamiento del individuo con los contextos sociales), la presión, tensión, tamaño, altura e inclinación de las letras darán indicios de la energía vital del

candidato (cómo se encauza esta energía vital, del posicionamiento del candidato frente al ambiente y de sus necesidades personales), la amplitud de las palabras, cohesión entre las palabras, anchura entre las palabras, orientación y forma (indicios sobre la relación del candidato con los otros, la adaptación del candidato al medio y la tendencia del candidato a reflexionar sus actos). Los Gestos Tipo son trazos distintivos o peculiares del sujeto con las letras, que confieren a la escritura una personalidad especial. Para que los Gestos Tipo sean tenidos en cuenta como indicios se deben dar varias veces en el texto; ejemplo de Gestos Tipo son el Gancho o Arpón, Golpe de Sable, Golpe de Látigo, Triángulo, Bucles, Lazos... De la firma se analiza su ubicación respecto al texto, la zona gráfica en la que se sitúa (más a la izquierda o más a la derecha), su distinto formato o tamaño con el texto, la firma en sí y la rúbrica, que son indicios de la relación del candidato con la sociedad y el ambiente, el comportamiento social del candidato y el momento de evolución del candidato.

3.3.2.18. Morfopsicología

La morfopsicología como prueba de selección de personal en el ámbito de las ETT en España ha sido poco utilizada, reduciendo su utilización como técnica de predicción del comportamiento laboral a procesos concretos desarrollados por profesionales que (ya sea trabajando directamente o subcontratados por una ETT) eran concedores de esta técnica.

El origen de la morfopsicología, tal y como se conoce en la actualidad, se le atribuye al Dr. Louis Corman a partir de investigaciones comenzadas en el año 1930 con su primera publicación *Quinze leçons de morphopsychologie* (Corman, 1937), en la que comenzó su síntesis de teorías y observaciones de diversos autores relacionadas con la morfopsicología y que habían sido hasta ese momento desarrolladas de manera independiente (Gabarre, 1999). La primera teorización que relacionó físico y personalidad son las teorías de Hipócrates (460 a.c.) sobre la relación entre la constitución física de un individuo y su personalidad, categorizando los individuos según cuatro temperamentos: linfático, sanguíneo, bilioso y nervioso.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

La morfopsicología aplicada a la selección de personal ha desarrollado una metodología de aplicación de la que conviene señalar la importancia de la ley dinámica Dilatación / Retracción que obliga a evaluar el rostro como un todo, y no como un conjunto de rasgos y elementos que se puedan interpretar de manera aislada. Esta metodología toma como indicios de personalidad de los candidatos si el tono general del rostro es retraído o dilatado, la relación del marco de la cara con los receptores de los sentidos que los candidatos tienen en ella, el modelado de la cara, la tonicidad vs. atonía del rostro, su armonía o inarmonía, el equilibrio y armonía entre las distintas partes del rostro y el perfil... Para posibilitar la evaluación de la personalidad el rostro se divide en tres zonas principales: zona superior (cejas y frente), zona media (ojos, nariz) y zona inferior (labio superior, boca y barbilla); la relación entre estas tres partes, la configuración de las mismas (incluyendo su mayor o menor expansión) y los elementos que las componen dan indicios sobre la personalidad de los sujetos. Por último ciertas partes del rostro, su configuración y relación también ofrecen indicios sobre la personalidad de los candidatos: frente de los candidatos, ojos, cejas, nariz y la importancia de la retracción latero-nasal, orificios su forma y su relación simétrica (por ejemplo las ventanas de la nariz), boca, sienes (redondas, aplastadas, ahuecadas...), orejas y sus partes (cerebral, afectiva e instintiva). Con la combinación de todos estos indicios, y teniendo en cuenta determinadas leyes que ayudan a su interpretación (como la mencionada ley dinámica Dilatación / Retracción), el evaluador de morfopsicología determina la adecuación de un candidato a su puesto de trabajo, y el grado de complementariedad que tendrá con su equipo de trabajo (siempre y cuando el equipo de trabajo haya sido también evaluado mediante la técnica de la morfopsicología).

3.3.2.19. Test de integridad

Los Test de integridad son aquellos cuyo objetivo es detectar los candidatos que tengan una alta probabilidad de tener comportamientos intrínsecamente nocivos como robar, sabotajes, criticar sin razón y de manera continuada a los supervisores, llegar tarde al trabajo o tener comportamientos que dificultan la labor del directivo. La selección de personal se ha cuestionado la evaluación de la integridad u honestidad al ser un factor

pluricondicionado por el individuo (la sociedad, la educación, la situación...), habiendo sido un desafío reducir los márgenes de error sin decrementar la capacidad de discriminación que se exige a los procesos de selección de personal. El cuestionamiento que surge es doble, por una parte, desde el punto de vista científico, si es posible o no medir la honestidad de las personas; por otra, desde el punto de vista ético, si se puede tener la autoridad de concluir que alguien posee o no la cualidad de la honestidad ¿se puede evaluar a alguien como potencialmente deshonesto sin haber tenido ninguna conducta real que así lo corrobore?. La honestidad es una interpretación ante comportamientos y un rasgo altamente valorado por la sociedad; por tanto, los test de integridad se mueven en un terreno que tiene mucho que ver con la ética y la concepción del individuo como persona. Por otra parte, desde un punto de vista totalmente legalista se podría interpretar que la discriminación que hacen los llamados test de integridad, que establecen barreras subjetivas de acceso al empleo: podría estar vulnerando el derecho al trabajo que se protege en el artículo 35 de la Constitución Española, el Derecho Laboral protege (por su carácter tuitivo) no sólo al trabajador, sino al que tiene intención de serlo, habiendo habido incluso sentencias que han declarado improcedentes despidos hacia empleados que han sido sometidos a comprobaciones profesionales sobre su integridad¹³¹.

Tradicionalmente se han utilizado dos formas de Test de integridad: los polígrafos y los test de integridad de papel y lápiz.

El polígrafo es una máquina que mide las respuestas físicas de un individuo que acompañan a las respuestas verbales que hace a preguntas directas del operador del polígrafo. El examen más común del polígrafo utiliza respuestas de tres tipos de datos físicos: el primer grupo de respuestas son las respuestas electrodérmicas del candidato

¹³¹ Por ejemplo, en el año 2003 el Juzgado de lo Social de Barcelona estimó el recurso de una trabajadora y le dio la razón, declarando el despido improcedente, ante un despido producido porque la empresa realizó un test de honestidad consistente en introducir en la caja un billete de 10 euros, esperando que sobrara en el arqueo de caja por la noche. La trabajadora en cuestión hizo una anotación que decía «sobran 10 euros porque he contado mal los billetes de diez. He contado uno que estaba doblado como si fueran dos. Faltan diez euros en el cambio por este motivo». Según el juez, al someter a sus empleados a la prueba, «la empresa no presupone la honestidad de sus empleados, sino que entiende que tiene derecho a que le sea acreditada». Además, la sentencia subraya que la empresa «a fin de que le quede acreditada aquella honestidad, fabrica artificial y engañosamente una situación límite para inducir al trabajador examinado al incumplimiento». Dice la sentencia, dictada por el juzgado de lo social número 33 de Barcelona, que la práctica «sistemática y aleatoria con respecto a todos los cajeros de esta prueba de honestidad infringe dos límites legales de la facultad empresarial de control de la actividad laboral: el de la dignidad de los empleados y el de la buena fe.

que evalúan cambios en la resistencia de la piel o respuesta galvánica de la piel, el segundo grupo de respuestas son las respuestas del corazón (en las que se registra cambios en las pulsaciones asociadas con el ciclo cardíaco), el tercer grupo de respuestas se evalúa conectando una cinta neumática o eléctrica sobre el pecho del candidato y registra la respiración. El propósito de estos grupos de datos es proporcionar al evaluador del polígrafo información sobre las reacciones físicas del candidato durante el cuestionario. La asunción que posibilita el polígrafo como prueba de evaluación de honestidad es que el especialista puede detectar las mentiras observando los cambios en el patrón de respuestas físicas del sujeto. A pesar de ser una técnica basada en datos objetivos de respuesta fisiológica del candidato el polígrafo tiene varias limitaciones dado que, además de la culpabilidad que pueda sentir el candidato ante las preguntas, hay otras razones que pueden explicar las reacciones de respuesta emocional del sujeto. Por ejemplo, las respuestas pueden estar afectadas por la facilidad para mentir del candidato (el umbral autónomo *arousal* difiere de unos individuos a otros). Candidatos que tengan una elevada habilidad para mentir es más probable que tengan menos reacciones físicas que puedan interpretarse como mentiras. Otra limitación que se debe tener en cuenta para interpretar las respuestas del candidato es gran la variedad de contramedidas que los candidatos pueden tomar para evitar la detección de preguntas difíciles. Cualquier actividad física que afecte a las respuestas físicas es un problema potencial para la interpretación de reacciones al polígrafo. Movimientos tales como tensión de los músculos, chasquidos de lengua, flexionar los dedos de los pies y los cambios de posición, pueden afectar la respuesta fisiológica. Los candidatos pueden intentar aplicara contramedidas mentales tales como relajación mental, intentos de concentrarse, excitar la memoria durante la presentación o el control emocional ante las preguntas. El problema con los juicios derivados de la aplicación del polígrafo y otros test de integridad han sido las declaraciones públicas que se pueden sobre los individuos que, de manera incorrecta, han sido evaluados como bajos en integridad según el test (los falsos positivos). Esta crítica sirvió para que, en Estados Unidos en el año 1988 se promulgase la Ley del a Protección de los empleados frente al polígrafo, que esencialmente finaliza el uso del polígrafo en la selección y realiza una gran restricción en otras situaciones de empleo (en Gatewood y Feild, 2001).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Hay dos grupos principales de test de integridad de papel y lápiz: un primer grupo está compuesto por los que se conocen habitualmente como test de integridad abierta, en los que se pregunta directamente información sobre las actitudes hacia el robo y el posicionamiento ante los comportamientos previos; el segundo grupo es conocido habitualmente como medidas basadas en la personalidad, porque son cuestionarios de personalidad que miden rasgos relacionados con varios comportamientos perjudiciales para la organización como la confianza, la honestidad o la integridad.

Ejemplos de test de integridad abierta son el Personnel Selection Inventory (PSI-7PST), que da indicios de la disponibilidad del sujeto al consumo de drogas, cogniciones de rotación, seguridad frente a los accidentes de trabajo, valores hacia el trabajo...; el Stanton Survey, que da indicios sobre comportamientos como robo, ausencias del trabajo injustificadas y relacionadas con accidentes o enfermedad; y el Reid Report Inventory, que da indicios sobre la evaluación de actitudes y comportamientos sobre integridad, comportamiento social, abuso de sustancias y logros personales. Se debe señalar que hay consultoras que comercializan test de integridad ofreciendo la posibilidad de realizar esta evaluación a través de su plataforma on line. El razonamiento subyacente de los test de integridad abierta es que se pueden medir las actitudes y cogniciones de los candidatos que podrían predisponer hacia el robo (u otros comportamientos relacionados con la integridad) en el trabajo, especialmente cuando se presentan de manera conjunta la necesidad y la oportunidad de robar. Algunos ejemplos ítem en test de integridad abierta son la mayoría de la gente que ha estado en trabajos en los que manejaban dinero, o tenían cuentas de gastos, probablemente han cogido algo de dinero sin el permiso de su jefe, esto incluye coger directamente dinero de la caja, tomar prestado dinero que no se devuelve, o rellenar cuentas de gastos -> Estime cuántos de estos sujetos se ha encontrado en los últimos cinco años, ¿piensa que hacer llamadas personales desde su puesto de trabajo, sin una aceptación por parte de su empresa, es un robo?, ¿Es verdad que ser deshonesto es humano?, Un directivo de un almacén con 15 años de buen desempeño tiene un hijo de ocho años de edad que se está muriendo de cáncer, el directivo coge 25 dólares por semana del almacén desde hace tres meses para comprar juguetes y juegos para el niño. Otro empleado ve este comportamiento y se lo cuenta al directivo de distrito -> siguen un número de preguntas que piden al candidato opiniones

sobre el robo, la acción del otro empleado que informó al directivo de distrito, y sus elecciones o acciones alternativas que se pueden tomar hacia el directivo de distrito.

Los test de integridad basados en la personalidad miden rasgos relacionados con actitudes que pueden llevar a un individuo a una amplia gama de comportamientos que se podrían denominar antisociales. Por ejemplo, el test desarrollado por Joyce Hogan y Robert Hogan es un cuestionario de personalidad para medir la fiabilidad de un empleado, siendo el razonamiento de esta medida que el robo de un empleado es sólo un elemento en un largo síndrome de comportamiento antisocial o delincuencia organizacional. Los test de personalidad que se centran en el robo evalúan un determinado número de comportamientos adjuntos que son costosos a la organización (abuso de alcohol y drogas, vandalismo, sabotajes, acciones de asalto, insubordinación, absentismo, agravios excesivos, reclamaciones de falsa compensación de los empleados y violencia); estos comportamientos son elementos de un síndrome etiquetado como delincuencia organizacional. La asunción es que los empleados que roban, por ejemplo, es probable que caigan también en otros actos de delincuencia. Prediciendo el patrón general del comportamiento es más fácil predecir cualquiera de estos comportamientos en el síndrome. Para predecir la delincuencia organizacional Joyce Hogan y Robert Hogan desarrollaron la Hogan Reliability Scale, que se derivó del trabajo con el Inventario de Personalidad de Hogan (HPI), un cuestionario de autoinforme. El HPI está compuesto de seis escalas que miden las dimensiones comunes de personalidad de todos los días, más que dimensiones de desórdenes psicológicos: inteligencia (ingenio vs. mente lenta), ajuste (timidez social, oscilaciones de humor), prudencia (superego, impulsividad), ambición (persistencia), sociabilidad (conversación social), y simpatía (cooperador / considerado). Estas escalas, a su vez, están compuestas de series de 43 subescalas menores y altamente relacionadas. Por ejemplo, la escala de ajuste está compuesta por las subescalas autoestima, sentido de identidad, buena atadura emocional, sin complicaciones somáticas, sin ansiedad, sin culpabilidad, sin depresión, y falta de calma. Ejemplo de otros test de integridad basados en la personalidad son el Employment Productivity Index (EPI-3), el Giotto Integrity Test o el Step One Survey II (de Profiles International) que en su versión española evalúa actitudes hacia la integridad (actitudes de la persona concernientes al robo de dinero o de propiedades), la actitud contraria a sustancias (actitudes consideradas aceptables en el lugar de trabajo y por la sociedad con

relación al consumo de sustancias prohibidas), la formalidad o seriedad (actitud hacia la responsabilidad personal en el entorno laboral, seguimiento de normas, relación con supervisores y ser una persona positiva en el entorno de trabajo) y la ética laboral (creencia en el valor del trabajo y la percepción en cuanto al valor de las relaciones de supervisión en el trabajo). Por último cabe señalar el Cuestionario de Personalidad Situacional CPS de J.L. Fernández-Seara, N. Seisdedos y M. Mielgo que, entre sus escalas o dimensiones se encuentra la Integridad-Honestidad, definida como capacidad del individuo para actuar como una persona responsable, seria, cumplidora de su deber, de sus obligaciones y de su trabajo.

3.3.2.20. Test de drogas

El abuso de drogas ilegales se ha relacionado con numerosos problemas en el mundo laboral tales como desempeño deficiente, impuntualidad, absentismo y un riesgo superior de tener accidentes laborales. El verdadero coste de tales comportamientos es desconocido, pero existe cierto consenso en considerarlo significativo. Los test de drogas pueden ser de papel y lápiz y de análisis biológico.

Los test de drogas de papel y lápiz, o test abiertos, preguntan directamente sobre el uso de las drogas con preguntas como ¿Piensa usted que es un comportamiento correcto utilizar drogas blandas en el trabajo, si no causa desempeño pobre?, En los pasados seis meses ¿con qué frecuencia ha consumido marihuana en el trabajo? o En los pasados seis meses ¿ha traído cocaína al trabajo, aunque no haya sido para su uso en el trabajo?.

El Test de orina es el que tradicionalmente se ha utilizado en España para evaluar si un sujeto ha consumido droga. Para una correcta evaluación se deberá hacer el test en dos momentos temporales distintos (incrementando su fiabilidad y reduciendo los errores que se puedan relacionar con una sola aplicación del test). En la práctica esto significa que hay dos niveles de comprobación: el test de evaluación (screening) y el test de confirmación. En el test de Análisis del cabello se recogen muestras de cabello de los individuos para su análisis. El uso de las drogas deja trazos químicos en los cabellos de los humanos que permanecen después del uso de la droga: en una pulgada de pelo se estima que contiene información relativa a un mes de uso potencial de droga.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Otro tipo de test que se ha relacionado con el consumo de drogas y el desempeño en el trabajo es el Fitness-for-Duty: su aplicación es similar a un juego de ordenador, en el que en un tiempo limitado (dos minutos) se evalúa la de coordinación ojo - mano. El individuo opera el servicio de acuerdo con las instrucciones, y su tiempo de respuesta y la adecuación de los ratios se comparan con un estándar previamente determinado, basado en una aplicación del test de 100 veces. Si el resultado de un solo test indica que el individuo está operando significativamente por debajo del estándar, se envía al individuo a casa el resto del día, o se le reasigna a otro puesto. El Fitness-for-Duty puede tener una relación muy indirecta con el consumo de drogas, dado que el desempeño puede estar afectado también por otros factores como la habilidad para la tarea específica, la fatiga o el estrés.

La valoración sanitaria de la aptitud para trabajar requiere la evaluación del estado de salud de un trabajador y el conocimiento profundo y detallado de las funciones esenciales de su trabajo, con una doble finalidad: evaluar la capacidad psicofísica del trabajador para realizar su trabajo, e identificar eventuales riesgos adicionales para su propia salud o la de otros derivados de las características psicofísicas del trabajador. Si se hace referencia al artículo 22 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Vigilancia de la Salud) El empresario garantizará a los empleados a su servicio la vigilancia periódica de su estado de salud en función de los riesgos inherentes al trabajo. Esta vigilancia sólo podrá llevarse a cabo cuando el trabajador preste su consentimiento. De este carácter voluntario sólo se exceptuarán, previo informe de los representantes de los empleados, los supuestos en los que la realización de los reconocimientos sea imprescindible para evaluar los efectos de las condiciones de trabajo sobre la salud de los empleados o para verificar si el estado de salud del trabajador puede constituir un peligro para el mismo, para los demás empleados o para otras personas relacionadas con la empresa o cuando así esté establecido en una disposición legal en relación con la protección de riesgos específicos y actividades de especial peligrosidad... Las medidas de vigilancia y control de la salud de los empleados se llevarán a cabo respetando siempre el derecho a la intimidad y a la dignidad de la persona del trabajador y la confidencialidad de toda la información relacionada con su estado de salud. Los resultados de la vigilancia a que se refiere el apartado anterior serán comunicados a los empleados afectados. Los datos relativos a la vigilancia de la salud de los empleados no podrán ser usados con fines

discriminatorios ni en perjuicio del trabajador. Por tanto en España sólo se puede analizar la salud de un potencial trabajador para analizar el consumo de drogas si el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales de la empresa determina que el consumo que realizó puede constituir un peligro para sí mismo o para los demás empleados u otras personas relacionadas con la empresa o cuando así esté establecido en una disposición legal en relación con la protección de riesgos específicos y actividades de especial peligrosidad. En todos los demás casos no puede discriminarse a un potencial trabajador por la única razón de haber consumido drogas, dado que se estarían utilizando sus análisis médicos con fines discriminatorios. Por tanto desde un punto de vista de la prevención de riesgos laborales los análisis médicos para determinar el consumo de drogas están muy limitados dado que el respeto a la intimidad y dignidad del potencial trabajador prevalece a ideologías o prejuicios de determinadas empresas (otro problema distinto sería que el trabajador fuese sorprendido desempeñando su trabajo bajo la influencia de las drogas). Desde un punto de vista de la selección de personal, en caso de discriminar empleados excluyéndolos de procesos de selección por razones de haber consumido drogas, se debería tener una demostración contrastable de que el consumo de drogas causa un decremento en el desempeño del trabajo.

Es importante darse cuenta de las limitaciones de la información obtenida en los análisis biológicos para saber si un candidato ha consumido droga: un resultado positivo significa presencia de la droga por encima del nivel de umbral determinado para la detección, pero no permite determinar cuanta droga ha sido consumida, con qué frecuencia se ha hecho, cuánto tiempo hace que se consumió, las circunstancias de su uso o el nivel de daño en el desempeño causado por la droga. Los individuos difieren en la absorción, metabolización y tolerancia hacia las drogas, y muchas drogas dejan un rastro de metabolito mucho antes que el rendimiento se vea afectado; así pues, no es adecuado asumir automáticamente, que un test positivo sea indicador infalible de inhabilidad para desempeñar. Aunque se acepta comúnmente que los niveles de confianza para la detección existen, algunos niveles son demasiado bajos de forma que, por ejemplo, la inhalación pasiva de marihuana podría dar un resultado positivo.

Por último cabe señalar que hay regulaciones legales que permiten la evaluación médica de sujetos para saber si han consumido drogas, pudiendo llegar a discriminarlos para la selección de personal. Ejemplo de este tipo de regulaciones legales es la ORDEN

FOM/2520/2006, de 27 de julio, por la que se determinan las condiciones para la obtención de títulos y habilitaciones que permiten el ejercicio de las funciones del personal ferroviario relacionadas con la seguridad, así como el régimen de los centros de formación de dicho personal y de los de valoración de su aptitud psicofísica, que en su Artículo 9 (Obtención de las habilitaciones) indica 1. La obtención de cualesquiera de las habilitaciones que se contemplan en el presente Título requerirá la superación de las correspondientes pruebas teóricas y prácticas que aseguren un nivel de formación y conocimiento adecuados para realizar las funciones para las que facultan, así como de la obtención del certificado de aptitud psicofísica regulado en el Anexo III, donde se recogen las condiciones de capacidad psicofísica para la certificación de valoración de aptitud del personal de circulación y en el Anexo III (Condiciones de capacidad psicofísica para la certificación de valoración de aptitud del personal de circulación) regula que para el caso del responsable de circulación y del auxiliar de circulación, en Psiquismo y otros No presentar indicios analíticos de consumo de drogas de abuso. La palabra indicios es tan abierta que se podrían llegar a desestimar candidatos por el mero hecho de haber consumido droga, independientemente de su cuantía, en el pasado o en su tiempo de ocio.

3.3.2.21. Comprobación con referencias

La comprobación de referencias no es una prueba de selección en sí misma, sin embargo ha sido una técnica ampliamente utilizada en los procesos de selección en general y por los seleccionadores de empresas de trabajo temporal en particular. Esta técnica consiste en ponerse en contacto con personas que han tenido relación directa con el desempeño del candidato al proceso de selección (antiguos superiores, compañeros, profesores, tutores, colaboradores...), y comprobar información sobre el desempeño del mismo. La información obtenida de los contactos realizados podrá interpretarse como indicios que aportan información a la decisión sobre la adecuación del candidato al perfil profesional definido para el proceso de selección. La información recogida puede utilizarse para verificar la información dada por los candidatos al trabajo en otras medidas de selección (tales como cuestionarios de inscripción, entrevistas de empleo u

otras evaluaciones de formación y experiencia), como base para predecir el éxito en el trabajo de los candidatos al puesto, y también para descubrir información confidencial (por ejemplo, registros criminales o registros de multas de tráfico por comportamientos temerarios) que puede no haber sido identificada por otros procedimientos de selección. Para respetar tanto la ética del proceso de selección como la legislación en protección de datos de carácter personal (Ley Orgánica de Protección de Datos), es necesario solicitar a los candidatos permiso para solicitar información a los referenciantes.

Cuatro tipos de información se solicitan a través de la comprobación de referencias: datos de bagaje de empleo y formación, valoración del carácter y personalidad de un aspirante, estimaciones de las habilidades del desempeño del aspirante y la disponibilidad del referenciante para volver a contratar a un aspirante. Para solicitar información a un referenciante es de vital importancia concreción en la información que se solicita, dado que cuanto más concreta sea la posibilidad de respuesta menor juicio se debe realizar, se decrementa la posibilidad de que la información sea vaga o imprecisa, y se facilita al referenciante la acción de referenciar.

Comprobaciones en persona son aquellas comprobaciones que se realizan en el contexto de una entrevista personal entre el referenciante y técnico de selección, en la que se puede comprobar tanto la información que se facilita como la actitud y reacciones del referenciante hacia el candidato. Al tratarse de un sistema en el que no se toman registros (no hay correos escritos ni posibilidades de grabación) y se limita al contacto entre dos personas, se pueden abordar temas confidenciales del perfil y el proceso de selección (por ejemplo se han utilizado en trabajos en los que un aspirante tiene un riesgo potencial de seguridad o financiero). También se obtienen datos de características personales de los candidatos, tales como comportamientos de ciudadanía organizacional o desempeño inadecuado. Para aumentar la validez de la información, el referenciante ha debido tener la oportunidad de observar al aspirante en situaciones relevantes, debe ser competente para hacer las evaluaciones requeridas, debe querer dar valoraciones francas y honestas, y debe ser capaz de expresarse de forma que transmita con exactitud aquella información que quiere transmitir. Al suponer una gran inversión de tiempo y dinero las comprobaciones en persona no han sido frecuentemente utilizadas en los programas industriales de selección.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Las *Comprobaciones por correo electrónico* suelen tener el formato de cuestionarios escritos en los que se pide información objetiva de la experiencia laboral de un candidato. La Tabla 3.12 representa un ejemplo de un cuestionario de referencia típico.

Comprobación de Referencias de un Aspirante a Ventas	
<p>Estamos en el proceso de considerar a <i>Nombre de candidato</i> (DNI 00.0000.000-K) para un puesto de ventas en nuestra empresa. Para la consideración de su candidatura, nos sería útil si pudiésemos revisar su valoración de los trabajos que <i>Nombre de candidato</i> ha realizado en el pasado con usted. Agradeceríamos si pudiese proporcionarnos información sobre nuestro candidato de sus anteriores empleos. Si tiene alguna pregunta o comentario, por favor siéntase libre para contactar con nosotros en el número señalado al final de la carta. De cualquier forma, gracias por su consideración sobre nuestra petición de la información requerida más abajo. En fecha ___ de ____ se solicitó a <i>Nombre de candidato</i> permiso para pedir referencia de su desempeño a sus anteriores empresas. Le envió copia de dicha solicitud fechada y firmada, en la que <i>Nombre de candidato</i> accede a que se realice esta petición de referencia sobre su desempeño.</p>	
1.	¿Cuándo ha sido empleado por su firma) desde _____ del año ___ hasta _____ del año _____
2.	¿Estuvo él sobre su supervisión directa? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
3.	Si no lo estuvo, ¿cuál fue su relación laboral con él/ella? _____ _____
4.	¿Cuánto tiempo ha tenido oportunidad para observar su desempeño en el trabajo? _____
5.	¿Cuál fue su último puesto en su empresa? _____
6.	¿Supervisó empleados? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Si lo hizo ¿a cuántos supervisó? _____
7.	¿Por qué se fue de su empresa? _____
<p>A continuación se realiza una serie de preguntas que tratan sobre cómo podría desempeñar un trabajo como el que estamos considerando. Lea las preguntas y use la escala de valoración para indicar cómo piensa que el candidato podría desempeñar, basándose en su conocimiento previo del candidato en el trabajo.</p>	
8.	Para que el candidato desempeñase sus funciones de la forma mejor posible ¿cómo de

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

<p>cerca tenía usted que supervisarle?.</p> <p><input type="checkbox"/> No necesita supervisión.</p> <p><input type="checkbox"/> Necesita supervisión de manera infrecuente.</p> <p><input type="checkbox"/> Necesita supervisión cercana.</p> <p>9. ¿Cómo de bien reacciona a trabajar con detalles?</p> <p><input type="checkbox"/> Se siente fácilmente frustrado.</p> <p><input type="checkbox"/> Puede trabajar con trabajos que conlleven detalles, pero trabaja mejor sin ellos.</p> <p><input type="checkbox"/> Los detalles en el trabajo no suponen un problema en absoluto.</p> <p>10. ¿Cómo de bien piensa que trabaja con reclamaciones de los clientes?</p> <p><input type="checkbox"/> Podría rechazar ayudar a resolver una queja de un cliente.</p> <p><input type="checkbox"/> Podría ayudar a resolver una queja sólo si un cliente insistiese.</p> <p><input type="checkbox"/> Quiere sentir que el cliente está bien, y hacer todo lo posible para resolver su queja</p> <p>11. ¿En qué tipo de ventas piensa que podría desempeñar mejor?</p>

Tabla 3.12. Ejemplo de cuestionario de referencia típico.

Fuente: elaboración propia.

Para facilitar la respuesta del referenciante y aumentar la fiabilidad de sus respuestas se puede solicitar este tipo de información presentando algún tipo de vínculo profesional del seleccionador que pueda aumentar la confianza que se pueda tener sobre el uso de la información a referenciar; por ejemplo pedir este tipo de información sólo a profesionales conocidos personalmente o compartir este tipo de información entre miembros de una misma asociación profesional (Colegio Oficial de Psicólogos, Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas, Confederación Española de Directivos y Ejecutivos o Asociación de Profesionales en Desarrollo de la Organización).

Uno de los mayores problemas asociados con el correo electrónico es su bajo ratio de correos de vuelta obtenidos, tanto por el desinterés que pueda suscitar el referenciante, como por el respeto que se debe tener a la legislación sobre protección de datos de carácter personal (no se puede dar información confidencial a no ser que el candidato haya dado su consentimiento y haya firmado un acuerdo con la empresa seleccionadora por el que el uso de este tipo de información sólo será tratada para tomar la decisión sobre si el candidato se adecua al perfil de un proceso de selección).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En las Cartas de referencia se pide al referenciante que nos responda a preguntas específicas sobre un aspirante o simplemente que exprese cualquier comentario sobre su elección. Las Cartas de referencia tienen el mismo formato, beneficio y limitaciones que las comprobaciones por correo electrónico, a las que se debe añadir que tienen mayor coste económico y que son más lentas.

Las Comprobaciones telefónicas para recoger datos de referencia se utilizan por un gran porcentaje de técnicos de selección de empresas de trabajo temporal. Para optimizar el uso de la comprobación telefónica de referencias en un proceso de selección, es necesario un patrón o cuestionario de preguntas (Tabla 3.13) que podrá servir como guía a la conversación telefónica con el referenciante. Las ventajas de este método son que se puede preguntar dudas o cuestiones no planificadas a los referenciantes y los datos ambiguos pueden clarificarse, que la información que se facilita de forma oral podría no querer ser facilitada por escrito, que se puede dinamizar o ralentizar el proceso de comprobación de referencias en función de las necesidades del mismo, que existe la certeza que los comentarios de referencia los realiza la persona que los suscribe (no delega esta referencia sobre un administrativo o una secretaria), que la forma de dar los comentarios (por ejemplo inflexiones de la voz, pausas...) pueden dar indicios sobre los que la persona piensa realmente, que la petición de referencia telefónica puede ofrecer mejor retorno de referencias, y que la naturaleza personal de la comprobación de referencias contribuye a una mayor responsabilidad en la referencia dada.

Algunos ejemplos de preguntas frecuentemente realizadas en la comprobación telefónica de referencias.

1. ¿Durante cuanto tiempo el candidato trabajó en su empresa?.
2. ¿Qué puestos desempeñó el candidato en su empresa?
3. ¿Cuáles eran las responsabilidades del candidato en orden de importancia?.
4. ¿Cuántos empleados dirigía el candidato?.
5. ¿El candidato trabajaba bien con otros?.
6. ¿Podría comparar el desempeño del candidato con otros que tengan responsabilidades similares?.
7. ¿Por qué el candidato dejó su empresa?.
8. ¿Cómo describiría el éxito del candidato en el entrenamiento, desarrollo y motivación de subordinados?.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">9. ¿Qué necesita el candidato para continuar con su crecimiento y desarrollo profesional?.10. ¿Cuál es la valoración en conjunto del candidato?.11. ¿Cuáles eran las principales fortalezas, éxitos, y fallos de sus actividades en el trabajo?.12. ¿Contrataría de nuevo al candidato?.13. ¿Conoce algo que quiera indicar sobre si el candidato es adecuado para este puesto? |
|---|

Tabla 3.13: ejemplo de patrón o cuestionario de preguntas para la comprobación de referencias.

Fuente: elaboración propia.

Las principales fuentes de los datos de referencia son los empleados anteriores, las referencias personales, las agencias de investigación, los registros públicos e Internet. Cuando se toma como referencia a los empleados anteriores se puede consultar a los superiores jerárquicos, superiores funcionales, compañeros, subordinados... aunque no se debe olvidar que la información de los supervisores directos de empleados es particularmente fiable. Demandar información sobre un candidato a las referencias personales que este haya podido facilitar en el proceso de selección tiene el riesgo de que las respuestas de estos referenciantes pueden estar direccionadas por el candidato, dado que la mayoría de los candidatos elegirán individuos como referencia porque creen que recibirán una evaluación positiva; sin embargo este riesgo se minimiza si se utiliza un cuestionario que solicite información objetiva y se controla cuánto tiempo y qué capacidad de referencia tiene el referente sobre el candidato. Las Agencias de investigación tienen un elevado coste por aspirante, pudiendo realizar comprobaciones sobre ratios de créditos, registros policiales y de conducción, reputación personal, estilo de vida y otra información del candidato; aunque se debe informar siempre al candidato de la contratación de este tipo de agencias y del tipo de información que se les ha pedido que evalúen. En los Registros públicos el empleador debe asegurarse que la información solicitada no discrimina contra un grupo protegido y que dicha información puede justificarse por la naturaleza del trabajo al que el candidato aspira. Los registros públicos pueden ser registros criminales (puede ser una opción para trabajos que tienen altos grados de contacto público, tienen supervisión limitada, implican trabajos en residencias privadas u otros negocios, implican cuidados personales de otros o tienen acceso directo a pertenencias personales de otros, valores y mercancías), registros de conducción (por

ejemplo, para contratar un conductor la información de violaciones de tráfico y otras infracciones de conducción pueden ser indicios de su pericia, e incluso información sobre su idoneidad para el trabajo en el caso de invalidez de permiso de conducción), registros de compensación de los empleados, y registros de formación. Internet es una fuente de referencia fácil y accesible, pero que puede ser poco fiable porque cualquiera puede colgar información en la red (incluyendo el propio candidato al puesto de trabajo).

Para concluir con la comprobación con referencias como técnica utilizada en los procesos de selección de personal se debe recordar el necesario respeto a la ética profesional y a la legislación sobre datos personales, y advertir que aunque una información negativa suele servir como base para rechazar un aspirante se debe tener cuidado en el uso de cualquier dato negativo como base para excluir candidatos, asegurarse de utilizar la misma información de manera consistente para todos los candidatos, y solicitar permiso a los aspirantes para poder realizar comprobaciones con fuentes de referencia.

3.3.3. Proceso de valoración de personal en empresa de trabajo temporal (cuando no hay un perfil objetivo)

Determinados aspectos de los procesos de valoración de personal en las ETT se han abordado en la exposición precedente; si embargo hay determinados aspectos, conceptos y planteamientos que no han sido totalmente abordados y que es necesario abordar para comprender de una manera más global los procesos de selección en las empresas de trabajo temporal.

Una de las particularidades del trabajo temporal es que, en la mayoría de las ocasiones se evalúan candidatos sin un pedido determinado de un cliente, con lo que la selección se realiza sin perfil objetivo definido, debiendo valorar todos los posibles perfiles de los empleados reclutados, de forma que se pueda predecir su adaptabilidad a un puesto de trabajo que sea requerido por la petición futura de un cliente. En los procesos de valoración de personal en las ETT el criterio pasa de ser el perfil del puesto (como ocurre en la selección tradicional) a ser el candidato y sus posibilidades profesionales. El análisis de la demanda de los clientes (tanto de clientes actuales que ya

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

conoce el seleccionador, como de clientes potenciales) tiene como objetivo conocer a priori las necesidades que puedan generarse respecto de empleados temporales, para ello la ETT deberá analizar las demandas reales de los clientes y las necesidades potenciales del mismo. La labor del seleccionador de la ETT será casar las demandas del cliente con lo perfiles de los potenciales empleados que tenga en su base de datos.

Es importante señalar que los candidatos pueden tener un perfil profesional mucho más amplio del que ellos conocen, y es labor de la ETT hacer una evaluación de todos los posibles puestos que puede desempeñar con éxito ese candidato; por ejemplo, un universitario que vaya a una ETT a buscar empleo relacionado con su formación puede también tener un perfil adecuado para hacer trabajos temporales sin cualificar, mientras sigue buscando empleo relacionado con su formación; por ejemplo, un candidato diplomado en relaciones laborales, pendiente de comenzar un master en el mes de octubre y con una forma física excelente, que acude a la ETT a buscar empleo en el mes de junio, puede ser un ayudante en tareas de carga y descarga de materiales para la época estival.

La mayor parte de las ocasiones las empresas clientes utilizan a las empresas de trabajo temporal para cubrir necesidades puntuales de producción que no tienen previsto afrontar con sus propios medios. El trabajador contratado con contrato temporal y sin solución de continuidad suele asignarse a puestos de baja cualificación (¿cómo podría una empresa asignar un trabajo estratégico a un trabajador que va a estar en ella por un tiempo muy limitado, y además no pertenece a su propia plantilla?). Sin embargo hay otras ocasiones en las que la empresas clientes utilizan las empresas de trabajo temporal como empresas consultoras de selección, encargando procesos de selección para puestos de relevancia en la organización, compensando a la empresa de trabajo temporal sus servicios mediante una contratación temporal de esos empleados, y obteniendo un período en el que poder evaluar el desempeño del trabajador sin pertenecer a su propia empresa; para esas ocasiones la ETT utilizará predictores tradicionales del comportamiento laboral como los ya descritos (predictores psicotécnicos, de personalidad, profesionales, grupos de discusión...).

En la figura 3.19 se esquematizan las fases en la selección de un candidato en una empresa de trabajo temporal.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

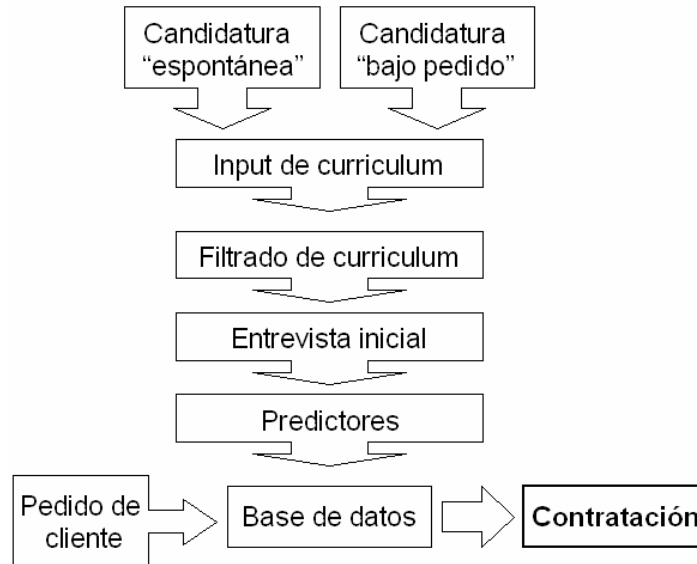


Figura 3.19: esquema de las fases en la selección de un candidato en una empresa de trabajo temporal.

Fuente: elaboración propia.

Los candidatos de una ETT pueden acudir a la misma por iniciativa propia, son los denominados candidatos espontáneos: las ETT son consideradas un sistema efectivo de encontrar un trabajo, y aquellos empleados en proceso de búsqueda de empleo (desempleados, aquellos que buscan un trabajo para complementar el que actualmente tienen, o aquellos que están buscando alternativas laborales) se dirigen a ellas para conseguir sus objetivos. Por otra parte las instituciones, centros y otros organismos dedicados a la búsqueda de trabajo para desempleados (centros de formación, centros ocupacionales, sindicatos, institutos, centros de formación profesional, academias...) aconsejan apuntarse a las ETT como uno de los medios más eficientes de búsqueda de trabajo:

Los candidatos a un determinado puesto pueden acudir a la ETT por conocer la necesidad de candidatos con un determinado perfil, al haber publicitado esta necesidad la ETT en diversos medios (Internet, prensa, centros de reclutamiento, radio, centros de formación, vallas publicitarias, ferias de empleo...). Aquellos candidatos interesados en ese puesto de trabajo pondrán en contacto con la ETT, son los denominados candidatos bajo pedido.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Mediante las candidaturas espontáneas y las candidaturas bajo pedido la ETT se nutre de candidatos, que dejarán su curriculum (o ficha de inscripción) con el objeto de conseguir un empleo. No todas las candidaturas que llegan a la ETT son objetivo de evaluación para la misma, siendo varias las razones del porqué determinadas candidaturas no son objetivo de una ETT: porque se determina que son perfiles que nunca van a ser demandados a la ETT (por ejemplo un neurocirujano a una ETT especializada en la contratación de secretarías), porque son perfiles saturados en la base de datos (por ejemplo administrativos para una ETT generalista), porque se trata de una ETT especializada en un determinado perfil profesional (por ejemplo una ETT especializada en perfiles informáticos a la que se apunte un peón industrial)... A esto hay que añadir que el tiempo de evaluación de los candidatos es limitado y supone una inversión en recursos, con lo que la ETT filtrará aquellos curriculum que pertenezcan a candidatos con un perfil no objetivo de evaluación, evaluando sólo a aquellos candidatos que sean un potencial candidato a ser contratado por la ETT. El objetivo de la entrevista inicial de los candidatos es tener una descripción lo más detallada posible de su perfil profesional y disponibilidades (temporales, diarias, geográficas y económicas) para posibilitar la asignación de este candidato a una futura petición de un cliente. Varias particularidades se deben señalar de la entrevista de ETT, de entre las que destacamos que se trata de una selección sin un perfil objetivo, que el respeto a los candidatos debe ser máximo por parte de la ETT, que la ETT quizá deba hacer entender al candidato los beneficios de una contratación temporal (la denominada venta de puesto), que se deben evaluar todos los potenciales perfiles de un candidato, que se evalúa qué sabe hacer el candidato en ese momento (no su potencial), y que son entrevistas muy estandarizadas para lograr un mínimo de calidad y eficiencia en el proceso.

Sin perfil objetivo: los procesos de selección tradicionales evalúan el mayor o menor acercamiento de cada candidato a un determinado perfil profesional (que ha quedado definido en base a formación, experiencia y competencias necesarias); sin embargo en un proceso de selección ETT no se tiene un perfil al que hacer referencia, dado que no se sabe a qué pedido se podría asignar al candidato. La evaluación es necesariamente más general y menos profunda, dirigiendo la evaluación a los posibles perfiles que pueda tener el candidato, sus disponibilidades y las tendencias generales de actuación del candidato en su vida laboral (colaborador, independiente, le gusta el trabajo

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

supervisado, le motiva el dinero, le motiva la continuidad, le motiva conseguir un trabajo de su perfil profesional...)

Respeto: en una empresa de trabajo temporal el trabajador no es simplemente un candidato, sino un colaborador necesario para el desarrollo de sus funciones, un verdadero cliente de la ETT. Si una ETT tiene colaboradores que desempeñan su trabajo de forma sobresaliente y éstos están muy satisfechos con el trato recibido cada vez será más fácil encontrar otros buenos colaboradores, dado que los empleados de la empresa de trabajo temporal podrán actuar como referenciantes de la misma. En el proceso de evaluación del candidato por la empresa de trabajo temporal no se debe olvidar el necesario respeto que se debe tener a los candidatos. En el proceso de evaluación de un candidato de una ETT no se debe someter al mismo a predictores muy específicos, extensos o caros; dado que no se sabe a qué puesto se le va a asignar: no se le debe hacer invertir mucho tiempo al candidato en el proceso de evaluación si no se conoce siquiera si se le va a asignar a un determinado puesto de trabajo. En la entrevista de selección para un proceso de empresa de trabajo temporal no se debe someter a presión al colaborador dado que no se tiene un puesto que ofrecerle en el proceso de selección (¿para qué entonces evaluar resistencia al estrés?) y no se debe olvidar que en el futuro posiblemente se le llame para que acepte una oferta de trabajo; si se ha sentido incómodo en la entrevista, esto ha podido generar cierto rechazo a la ETT que puede llevarle a rechazar la oferta de trabajo.

Venta de puesto: en determinados momentos el técnico de selección deberá hacer ver al trabajador que un determinado puesto de trabajo puede resultar interesante para él, y que debería aceptar una oferta laboral que en principio no le había parecido atrayente (porque ofrece posibilidades de desarrollo, porque puede servir para evaluar al colaborador con el objeto de tener experiencias reales con él para posibles futuros puestos, porque no va a haber un puesto similar en mucho tiempo...). Esta práctica se denomina venta del puesto, y es una de las habilidades que desarrollan los técnicos de selección de las empresas de trabajo temporal.

Varios perfiles: tras la evaluación del candidato puede darse el caso que tenga varios perfiles profesionales (por ejemplo, auxiliar administrativo, peón de cadena de montaje y dependiente) y el técnico de selección deberá evaluar al candidato en los distintos perfiles, sabiendo exactamente las tareas que sabe desempeñar en el momento

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

actual de cada uno de los perfiles profesionales (en el futuro deberá asignar al candidato al un pedido de un cliente en el que se habrán detallado las tareas que el candidato debe desempeñar en el puesto).

Evaluación del potencial: en la gran mayoría de los procesos de selección de empresa de trabajo temporal se evalúan las tareas que sabe desempeñar en la actualidad un candidato, dado que va a ser puesto a disposición para una contratación temporal en la que es más importante que sepa hacer el trabajo inmediatamente a que tenga gran potencialidad de desarrollo futuro.

La entrevista de en un proceso de selección de personal cuando no hay un perfil objetivo (por ejemplo ETT) debe tener una serie de fases que permitan su eficiencia: 1/ Presentación, en la que se le explique al candidato las particularidades de la ETT y se le exponga con claridad las fases del proceso de evaluación; en esta fase es importante realizar una explicación de cómo funciona una ETT, dado que hay muchos candidatos que acuden a la ETT con ideas erróneas al respecto (como que la ETT se queda parte del salario del trabajador, que no genera derecho a paro, que la cotización en Seguridad Social es inferior). 2/ Valoración del perfil profesional del candidato, haciendo especial énfasis en las tareas que sabe desempeñar en la actualidad el sujeto y en los distintos perfiles profesionales que pueda tener. 3/ Confirmación de disponibilidades funcionales, dado que en el futuro se le llamará para que acepte (o rechace) una oferta de empleo en un tiempo muy limitado; por ello debe explicitarse tanto para el evaluador como el evaluado el perfil que tiene y sus áreas de interés (tipo de trabajo, salario en el que está interesado, tiempo de contratación en el que está interesado, horario...). En esta confirmación de datos se debe cotejar si el candidato ha comprendido qué es el trabajo temporal, las condiciones laborales que conlleva y bajo qué condiciones está dispuesto a trabajar. En caso de considerarlo necesario para la evaluación del perfil profesional el seleccionador de la ETT deberá realizar las pruebas de evaluación y pronóstico del comportamiento laboral que considere oportunas (tal y como pasa con la selección tradicional). También es habitual que se aproveche el proceso de valoración profesional del candidato para impartirle candidato formación (como formación en Prevención de Riesgos Laborales), realizar un reconocimiento médico o solicitarle documentación necesaria para su posterior contratación (como fotocopia de títulos, información de

retenciones sobre rendimientos del trabajo¹³², permisos de trabajo...) con el objeto que el candidato esté dispuesto ya para ser incorporado a un determinado cliente. Tras todas estas fases de evaluación el candidato pasa a formar parte de la Base de Datos de la ETT, en uno o varios perfiles. Si en el futuro la ETT tiene un pedido que se adecue al perfil del candidato, se pondrá en contacto con él y le ofertará el puesto de trabajo. La mayoría de los pedidos de ETT se realizan para ser cubiertos en un tiempo mínimo (en ocasiones horas), por ello es importante haber realizado las fases anteriores de manera correcta y haber confirmado los datos con el candidato (así se llama sólo a candidatos interesados en el perfil y condiciones de contratación de la oferta).

3.3.4. Métodos para recoger y combinar la información de los predictores

Un momento crítico para todo seleccionador es, una vez tiene toda la información de cada candidato, tomar la decisión final sobre el grado en que los candidatos se adecuan al perfil objetivo. En este momento el seleccionador se enfrenta a la posibilidad de cometer errores a pesar de tener toda la información a su disposición. La mejor manera de reducir los errores en la decisión final del proceso de selección es procedimentar al máximo posible esta toma de decisiones, permitiendo que el éxito o el error se deban al procedimiento (y no al seleccionador) y pudiendo generalizar o modificar los procesos futuros en función de los que se han acometido en el proceso de selección presente. Procedimentar esta toma de decisiones es determinar en el planteamiento inicial del proceso de selección el valor que tendrá en la decisión final cada ejercicio, la ponderación de cada comportamiento, destreza y habilidad y su relación en relación al perfil objetivo, y objetivar al máximo el valor de los indicios en cada uno de los predictores del proceso de selección.

Los dos tipos principales de errores en las decisiones de selección son los falsos positivos (aceptaciones erróneas) y los falsos negativos (rechazos erróneos). Un error falso positivo ocurre cuando un aspirante pasa a través de todas las fases de selección, es contratado, pero su desempeño no es acorde con el pronosticado. Un error falso negativo ocurre cuando un aspirante es rechazado, pero podría haber desempeñado con éxito el

¹³² Por ejemplo el Modelo 145: comunicación de datos al pagador (artículo 82 del Reglamento

trabajo. Para evitar los falsos positivos y los falsos negativos se deben utilizar procedimientos de selección estandarizados que tengan la validez más elevada en cada situación de selección. También es importante utilizar estrategias probadas de toma de decisiones, utilizando puntuaciones obtenidas de procedimientos de selección y ponderándolas en base a su validez demostrada y grado de información de cada prueba para el desempeño final. Teniendo en cuenta estos dos potenciales errores, hay tres cuestiones que deben ser resueltas mejorar la toma de decisiones en la selección: 1/ ¿cuáles son los mejores métodos para recoger información de predictores en los candidatos al trabajo?, 2/ dado que frecuentemente se recoge información de los candidatos utilizando más de un predictor (por ejemplo test y entrevista estructurada), ¿cómo se debería combinar o añadir las puntuaciones de los predictores para dar una puntuación de conjunto (o total) para los propósitos de toma de decisiones?, 3/ una vez obtenida una puntuación total de dos o más predictores, ¿cómo debería utilizarse esta puntuación para la toma de decisiones?.

A continuación se describen ocho métodos de recogida de información de candidatos diferenciados según si la información de predicción fue recogida de forma mecánica o mediante juicios de evaluadores, y si la información recogida fue combinada o sumada para la decisión de selección, ya sea de una forma mecánica o basada en juicios (tabla 3.14).

Sistema de recogida de los datos de predicción	Sistema de asociar los datos de predicción	
	Juicios	Mecánicos
Juicios	Juicio puro	Ratios de rasgos
Mecánicos	Interpretación de perfiles	Estadística pura
Ambos	Composición de juicio	Composición mecánica
Cualquiera / ambos	Síntesis de juicio	Síntesis mecánica

Tabla 3.14: clasificación de métodos de recogida de información de candidatos a proceso de selección.

Fuente: elaboración propia.

El Juicio puro es el método en el que se recogen y combinan los datos de predictores de juicios de evaluadores mediante el juicio del evaluador principal (en su

del I.R.P.F.).

caso panel de expertos) para la toma de decisiones en selección. La persona que toma la decisión se forma una impresión en conjunto del éxito predicho de cada aspirante. El juicio en su conjunto puede estar basado en algunos rasgos o estándares que están en la mente del que toma la decisión (pero estos criterios habitualmente no se hacen explícitos); aunque también puede pasar que la decisión esté basada en rasgos implícitos o subjetivos que podrían decrementar la validez de la decisión final.

En los Ratios de rasgos se recogen los datos de los juicios de los evaluadores y se combinan mecánicamente. Quien toma la decisión confecciona ratios de los candidatos basados en entrevistas, pruebas de capacidad y herramientas similares, introduce los ratios una fórmula desarrollada para tal fin y obtiene una puntuación en conjunto de cada aspirante. El aspirante que recibe la más alta puntuación es el que se estima más se adecua al puesto de trabajo. Ejemplo de este método de combinación de información en selección es el sistema MetriX comercializado por Grupo Hay: se trata de una evaluación de competencias (obtenidas mediante juicios de valor sobre los trabajos y predictores de simulación informatizados) que se puntúan según unos criterios predefinidos, y que finalmente dan como resultado una puntuación mecánica de adaptación al puesto.

La Interpretación de perfil es el método por el que se recogen datos objetivos (por ejemplo mecánicamente) que se combinan mediante juicios. El que toma la decisión revisa la objetividad de los datos recogidos (de los test y otras medidas obtenidas del aspirante) y hace un juicio en su conjunto de la adecuación del candidato para el trabajo. Por ejemplo, un director de una empresa de telemarketing selecciona teleoperadores de telefonía basándose en las puntuaciones de tres test: se combinan los datos de los test y el director estudia las tres puntuaciones formándose una opinión en su conjunto del grado en el que los candidatos podrían ser exitosos teleoperadores.

El Método estadístico puro recoge los datos mecánicamente y los combina mecánicamente. Por ejemplo, un aspirante se presenta como candidato a un puesto de auxiliar administrativo y responde a una aplicación unos cuestionarios tipo test mediante una terminal de ordenador; los datos recogidos se combinan mediante una fórmula que calcula el ordenador.

La Composición de juicio es el método en el que se recogen los datos mecánicos y de juicios y se combinan mediante juicios. La persona que toma la decisión combina toda la información sobre un aspirante y se hace un juicio en su conjunto sobre la

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

probabilidad de éxito del aspirante en el trabajo. Por ejemplo, se recoge la información de un test mecánico y un juicio derivado de una entrevista de candidatos a mecánicos de automoción; el seleccionador tiene toda la información y se hace un juicio en conjunto de la adecuación al candidato (no usa una fórmula u otros medios formales para calcular una puntuación global).

La Composición mecánica es el método que recoge tanto datos mecánicos como de juicios y después los combina mecánicamente. En la composición mecánica se combinan puntuaciones de test, datos biográficos, ratios de entrevista y cualquier otra información de predicción, utilizando una fórmula que predice el éxito en el trabajo. Por ejemplo, los assessments centres habitualmente utilizan una estrategia de composición mecánica para tomar las decisiones sobre la evaluación de los candidatos.

En la Síntesis de juicio toda la información (datos tanto mecánicos como de juicios) se combina primero mecánicamente hacia una predicción sobre la probabilidad de éxito del aspirante. En una segunda fase esta predicción mecánica se juzga en el contexto de otra información sobre predictores, del puesto o la organización que se pueda tener sobre el aspirante. Como ejemplo se puede mencionar procesos en los que se puntúa a los candidatos ingenieros sobre las bases de los test y datos biográficos; se utiliza una fórmula para computar una puntuación en su conjunto y un panel de entrevistadores discute las características de los candidatos y toman sus decisiones sobre la adecuación del candidato al perfil basándose en el éxito que han predicho (desde la fórmula) y estimando cómo de bien los candidatos se adecuarán a la organización.

La Síntesis mecánica es un método que primero combina subjetivamente toda la información (tanto mecánica como de juicios) en una predicción sobre la probabilidad de éxito del sujeto. Posteriormente se combina mecánicamente esta predicción con otra información (por ejemplo puntuaciones de test) para crear una puntuación global de cada aspirante. Como ejemplo se pueden mencionar aquellos procesos en los que se combinan mecánicamente las puntuaciones de los test y la información de las entrevistas que se tienen sobre un equipo de trabajo: los miembros del equipo de trabajo hacen sus predicciones individuales sobre la probabilidad de éxito de cada aspirante, y estas predicciones se combinan de forma mecánica con otra información en una fórmula para puntuar y predecir la probabilidad de éxito en el trabajo de un candidato.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Aunque los sentimientos viscerales o la intuición en la toma de decisiones en un proceso de valoración profesional probablemente den al que toma la decisión un sentimiento de control sobre los procesos y confianza en su juicio, habitualmente esto no garantiza la calidad de las consecuencias de esta decisión. Aplicar una fórmula matemática o un modelo estadístico para predecir la información (por ejemplo una ecuación de regresión múltiple determinada sistemáticamente y sistemáticamente aplicada) es la mejor manera de aumentar la calidad de las decisiones de contratación. Incluso cuando se deben recoger datos de predicción de juicios (tales como una entrevista de selección), utilizar un formato estandarizado con el predictor y convertir todas las valoraciones en ratios numéricos, permite mayor equidad en el proceso de selección, se reducen los efectos subjetivos de decisiones personales (como los efectos de halo o recencia) y se puede analizar el éxito (e incluso fracaso) del proceso de selección con el objetivo de conseguir mejoras futuras.

3.3.5. Validez en las medidas de selección

La validez se refiere al grado con el que las evidencias disponibles soportan las inferencias hechas de las puntuaciones en las medidas de selección. En el contexto de la selección de personal se tiene como objetivo determinar cómo de bien un predictor (como puede ser un test) se relaciona con un criterio importante para el proceso de selección. Cuando se ha realizado estudios relacionados con la validez de criterio habitualmente se han acometido dos aproximaciones: estudio de la validez convergente y de la validez predictiva; aunque en el proceso de valoración de personal también es importante tener en cuenta la validez de contenido y de constructo.

3.3.5.1. Validez convergente

En una estrategia sobre el estudio de la validez convergente la información sobre los candidatos se obtiene simultáneamente tanto del predictor como del criterio. Al recoger los datos de predictor y criterio al mismo tiempo esta aproximación se ha llamado

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

validez convergente. Una vez ambos grupos de datos (información del predictor y el criterio) se han recogido, se correlacionan estadísticamente. La validez de la inferencia es tener un empate en la medida estadística (generalmente determinada por un coeficiente de correlación) entre el predictor y la medida del éxito en el trabajo (o el criterio). Por ejemplo, en el caso de querer determinar si algunos test de habilidad podrían ser predictores válidos del éxito del desempeño en el trabajo de electricistas industriales que trabajan en una empresa. Primero se debería realizar un análisis completo del trabajo de los electricistas industriales, descubriendo las tareas críticas que se desempeñan en el trabajo. Desde esa identificación de tareas se podrían inferir los conocimientos, destrezas, habilidades y otras características requeridas para el éxito del desempeño en el trabajo. Un grupo de jueces relacionados con el trabajo valorarían la importancia de estos conocimientos, destrezas y habilidades para el éxito en el desempeño de las tareas del trabajo (tabla 3.15).

Medias de las valoraciones de los conocimientos, destrezas y habilidades con las tareas críticas para el trabajo según grupo de jueces (10= Alta relación; 1= Baja relación).					
Tareas críticas para el trabajo	Conocimientos Destrezas Habilidades	1. Conocimiento del equipo eléctrico	2. Habilidad para diseñar y modificar equipos mecánicos para nuevas aplicaciones	...	8. Habilidad para seguir instrucciones verbales
		1. Mantenimientos y reparaciones de circuitos de iluminación y equipo eléctrico tal como motores y herramientas	9,7	3,4	...
5. Instalaciones de equipos de acuerdo con especificaciones escritas y dibujos en el trabajo.	9,5	3,3	...	2,2	
10. Construcciones básicas independientes de aparatos mecánicos / eléctricos.	7,2	9,4	...	2,2	

Tabla 3.15: tabla de valoración de jueces de la relación entre la importancia de los conocimientos, destrezas y habilidades para el éxito en el desempeño de las tareas del trabajo.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Fuente: elaboración propia.

Se podría establecer que se encontró que dos conocimientos, destrezas o habilidades eran críticas para el desempeño: conocimiento del equipo eléctrico y habilidad para diseñar y modificar el equipamiento mecánico para nuevas aplicaciones. El siguiente paso sería seleccionar o desarrollar aquellos test que midiesen estos atributos necesarios para el éxito en el trabajo. Por otra parte, y gracias al análisis del trabajo, también se habría identificado medidas del éxito en el trabajo que pudiesen servir como criterio (por ejemplo ratios de valoraciones de desempeño o número de errores en la reparación del equipo). El paso final sería analizar los resultados de los datos de criterio y los predictores utilizando procedimientos estadísticos. Se consideraría a los test predictores válidos de desempeño si existiesen relaciones estadísticamente significativas con el criterio.

Con la aproximación de validez convergente un investigador tiene información inmediata de la utilidad de un servicio de selección. Sin embargo varios factores pueden afectar la utilidad del estudio de la validez convergente: diferencias en antigüedad en el trabajo de los trabajadores objeto de estudio, representatividad (o no representatividad) de los empleados presentes respecto de los candidatos al empleo, seguridad en la pérdida de individuos para la validez del estudio, motivación de los empleados para participar en el estudio o manipular sus respuestas a algunos predictores de selección. Por otra parte, si se acomete un estudio de la validez convergente para una medición de selección, y se quiere utilizar un predictor cuya validez esté basada en empleados que en ese momento estén desempeñando el trabajo, y los candidatos son diferentes como grupo en determinadas características (por ejemplo, más jóvenes, con menor experiencia, menor educación...), la generalización de los resultados del estudio basado en los actuales empleados no se podrá aplicar a los candidatos.

Se debe tener en cuenta que en un estudio de empleados actuales los empleados que se han ido de la organización o los que fueron promocionados no están disponibles para la validación del estudio. Estos factores pueden restringir la variabilidad del rango de puntuaciones en las variables criterio y excluir candidatos que no sólo iban a desempeñar con éxito, sino que además tenían un perfil con potencial para tener un desarrollo de carreras. Finalmente al estar haciendo un estudio basado en los empleados que

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

desempeñan el trabajo hay que tener en cuenta que su motivación para responder la prueba no será la misma que la de los candidatos del proceso de selección, e incluso simplemente podrían no querer participar en el estudio en el que ellos no ven un beneficio directo; los candidatos pueden estar más motivados a alterar respuestas o a crear una impresión favorable que los empleados que actualmente desempeñan el trabajo.

3.3.5.2. Validez predictiva

Más que recoger datos predictores y criterios en un momento puntual (como ocurre en la aproximación de la validez convergente), la validez predictiva implica la recogida de datos a través del tiempo. Las fases comparadas entre los dos tipos de validez son los expuestos en la tabla 3.16.

Validez convergente	Validez predictiva
1. Análisis de conducta del trabajo.	1. Análisis de conducta del trabajo.
2. Determinar los conocimientos, destrezas y habilidades y otras características requeridas para desempeñar el trabajo de forma exitosa.	2. Determinar los conocimientos, destrezas y habilidades y otras características requeridas para desempeñar el trabajo de forma exitosa.
3. Elegir o desarrollar los predictores experimentales de los conocimientos, destrezas y habilidades.	3. Elegir o desarrollar los predictores experimentales de los conocimientos, destrezas y habilidades.
4. Seleccionar los criterios del éxito en el trabajo.	4. Seleccionar los criterios del éxito en el trabajo.
5. Administrar los predictores a los empleados actuales y recoger los datos de criterio.	5. Administrar los predictores a los candidatos al trabajo y registrar los resultados.
6. Analizar las relaciones entre los predictores y los criterios.	6. Después de un tiempo de tránsito recoger los datos criterio.

	7. Analizar las relaciones entre los predictores y los criterios.
--	---

Tabla 3.16: comparación de las fases entre la validez convergente y la validez predictiva..

Fuente: elaboración propia.

Por ejemplo, y volviendo al ejemplo de los electricistas industriales, los pasos que implican análisis del trabajo, elección de criterio y selección de los test que se quieren aplicar son idénticos a aquellos de la aproximación de la validez convergente. La diferencia verdaderamente significativa entre los dos métodos ocurre en el paso de la administración del test: en la validez predictiva el test se administra a los candidatos (frente a la validez convergente que se administra a los empleados actuales). Después que se ha seleccionado y entrenado a los nuevos electricistas, están integrados a sus empleos y han tenido un tiempo para aprender sus trabajo adecuadamente (quizá 6 ó más meses), se correlacionan los datos de los predictores experimentales con los datos de criterio y se examinan las posibles relaciones.

La mayor debilidad del modelo de la validez predictiva es el tiempo de intervalo requerido para determinar la validez de la medida que se está examinando.

3.3.5.3. Validez de contenido

La validez de contenido trata de garantizar que la prueba de selección constituye una muestra adecuada y representativa del universo de contenido que ésta pretende evaluar.

Schneider & Schmitt (1986) esbozaron algunos elementos clave para lograr que una prueba de selección tenga una elevada validez de contenido: realización de un análisis del trabajo global, seleccionar los expertos participantes en el estudio de la validez de contenido, especificar el contenido de las medidas de selección y por último valorar las medidas de selección y su relación con la relevancia del contenido del trabajo.

El primer paso a dar sería la realización de un análisis del trabajo global: a/ descripción de las tareas desempeñadas en el trabajo; b/ medidas de la importancia de las

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

tareas; c/ especificación de los conocimientos, destrezas y habilidades para desempeñar las tareas críticas; d/ medida de la importancia de los conocimientos destrezas y habilidades, que incluye d.1/ la definición operacional de cada conocimiento, destreza y habilidad, d.2/ la descripción de las relaciones entre cada conocimiento, destreza y habilidad y cada tarea del trabajo, d.3/ la descripción de la complejidad / dificultad de obtener cada conocimiento, destreza y habilidad, d.4/ la especificación en cuanto a si se espera que un empleado posea cada conocimiento, destreza y habilidad antes de desempeñar el trabajo, o podrá ser entrenado, d.5/ y finalmente una indicación de si cada conocimiento, destreza y habilidad es necesaria para desempeñar con éxito en el trabajo; e/ conexión de la importancia de las tareas del trabajo hacia la importancia de los conocimientos, destrezas y habilidades. Conectar las tareas con los conocimientos, destrezas y habilidades sirve como base para determinar las tareas esenciales para simular en una medida de selección orientada comportamentalmente (tal como una simulación de un trabajo), o para determinar los conocimientos, destrezas y habilidades críticas para hacer una derivación en una medida de papel y lápiz, tal como un test de elección múltiple. Cada tarea del trabajo identificada como importante en el análisis del trabajo podrá probablemente requerir al menos algún grado de conocimiento, destreza y habilidad para desempeñar la tarea exitosamente. La mayoría de las veces, se identifican a estos conocimientos, destrezas y habilidades trabajando con un sujeto experto en el puesto de trabajo.

El segundo paso a dar es seleccionar los expertos participantes en el estudio de validez de contenido. Los sujetos expertos en la materia son individuos que pueden proporcionar juicios adecuados sobre las tareas desempeñadas en el trabajo, los conocimientos, destrezas y habilidades necesarios para desempeñar estas tareas, y cualquier otra información útil para desempeñar contenidos de medidas de selección.

El tercer paso es especificar el contenido de las medidas de selección, lo que también se denomina muestreo de dominio: se eligen los ítems, cuestiones u otros contenidos para constituir la medida de selección de tal manera que representen los conocimientos, destrezas y habilidades que se han definido importantes para el trabajo.

Por último se deben valorar las medidas de selección y su relación con la relevancia del contenido del trabajo. Un sistema para conseguirlo es hacer que personal implicado en el trabajo juzgue el grado con el que los conocimientos, destrezas y habilidades

identificados en el análisis del trabajo son necesarios para responder las preguntas del test¹³³.

Un ejemplo de pregunta para evaluar la utilidad del constructor sería ¿Con qué alcance, cada una de los siguientes conocimientos, destrezas y habilidades, se necesitan para responder estas cuestiones (o hacer estos ejercicios)?, siendo las alternativas de respuesta 1= Ningún alcance, 2= Leve alcance, 3= Moderado alcance y 4= Un gran alcance.

3.3.5.4. Validez de constructo

La validez de constructo trata de garantizar la existencia de un constructo psicológico que subyaga y dé sentido y significado a las puntuaciones de una prueba de selección. Cuando los seleccionadores utilizan el término constructo generalmente se están refiriendo al concepto, atributo, característica o cualidad que se está valorando por una medida o un indicador. Términos como inteligencia, sociabilidad o habilidad de trabajo administrativo son abstracciones teóricas llamadas constructos; pero sus indicadores (como test de habilidad para el trabajo administrativo) son medidas concretas operacionales de estos constructos. Por ejemplo, con la aplicación de un test llamado Test de habilidad mental general se podría creer que el test está valorando el constructo inteligencia; si se analizase el contenido del test y se comprobase que los ítems son de analogías verbales, resolución de problemas matemáticos o series cifradas, el planteamiento debería ser ¿estos indicadores valoran realmente el constructo inteligencia?, ¿o no tienen relación?, ¿o tienen una relación incompleta?. La validez de constructo comprobaría esta hipótesis: la validez de constructo es un proceso de investigación que conlleva la colección de evidencia utilizadas para comprobar la hipótesis sobre relaciones acerca de medidas y sus constructos.

¹³³ Charles Lawshe (1985) propuso un procedimiento cuantitativo llamado el Ratio de Validez de Contenido para tomar este tipo de determinaciones. Se trata de un índice que se obtiene tras el análisis de un panel de expertos, e indica el alcance con el que los expertos del panel creen que la habilidad en su conjunto para desempeñar el test se superpone con la habilidad para desempeñar el trabajo.

3.4. Regulación legal en los procesos de selección de personal

Además de planteamientos legales ya esbozados en apartados anteriores (como que determinadas pruebas de selección, desde un punto de vista totalmente legalista se podría interpretar que establecen barreras subjetivas de acceso al empleo, lo que podría estar vulnerando el derecho al trabajo que se protege en el artículo 35 de la Constitución Española), se deben exponer tres importantes temas que están directamente afectados por la legislación en los procesos de selección de personal: la igualdad de trato y las condiciones subjetivas, la protección de datos y los reconocimientos médicos.

3.4.1. Igualdad de trato y condiciones subjetivas

La igualdad de trato y no discriminación es un derecho que se contempla en todas las declaraciones internacionales de derechos humanos y también en casi todas las Constituciones. Dicha igualdad de trato esta regulada en varias disposiciones legales: en la Constitución española se encuentra prevista en el artículo 14; en el ordenamiento comunitario europeo es un derecho establecido mediante el artículo 13 del Tratado de la Comunidad Europea y desarrollado por las Directivas 2000/43/CE y 2000/78/CE del Consejo; en la Ley 62/2003, que transpuso las Directivas 2000/43/CE y 2000/78/CE las diferencias de trato ... no supondrán discriminación cuando, debido a la naturaleza de la actividad profesional concreta de que se trate o al contexto en que se lleve a cabo, dicha característica constituya un requisito profesional esencial y determinante, siempre que el objetivo sea legítimo y el requisito proporcionado; en el artículo 4.2 del Estatuto de los Empleados Derechos laborales; en la relación de trabajo los empleados tienen derecho: c/ A no ser discriminados directa o indirectamente para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, edad dentro de los límites marcados por esta Ley, origen racial o étnico, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español. Tampoco podrán ser discriminados por razón de discapacidad, siempre que se hallasen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate. e/

Al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual y frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo; en el artículo 17 del Estatuto de los Empleados No discriminación en las relaciones laborales; 1/ Se entenderán nulos y sin efecto los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminaciones directas o indirectas desfavorables por razón de edad o discapacidad o favorables o adversas en el empleo, así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo por circunstancias de sexo, origen, incluido el racial o étnico, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, adhesión o no a sindicatos y a sus acuerdos, vínculos de parentesco con otros empleados en la empresa y lengua dentro del Estado español. Serán igualmente nulas las órdenes de discriminar y las decisiones del empresario que supongan un trato desfavorable de los empleados como reacción ante una reclamación efectuada en la empresa o ante una acción administrativa o judicial destinada a exigir el cumplimiento del principio de igualdad de trato y no discriminación; en el artículo 16.2 de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social, RDLeg. 5/2000 Son infracciones muy graves establecer condiciones, mediante la publicidad, difusión o por cualquier otro medio, que constituyan discriminaciones favorables o adversas para el acceso al empleo por motivos de raza, sexo, edad, estado civil, religión, opinión política, afiliación sindical, origen, condición social y lengua dentro del Estado.

En los procesos de selección se trabaja sobre las características demandables a los candidatos, debiendo señalar que puede haber colisión entre la prohibición de discriminación en el momento previo a la contratación y la libertad de empresa. La garantía de los derechos fundamentales debe ser garantizada por los poderes públicos dado que configuran el ordenamiento jurídico español, constituyendo las bases del mismo y siendo expresión jurídica de los valores que forman toda la organización jurídica y política. De este modo las organizaciones empresariales no pueden limitar sus derechos y libertades públicas en virtud de la libertad de empresa prevista en el artículo 38 de la Constitución Española¹³⁴, debiendo tener en cuenta que el poder de dirección y

¹³⁴ La libertad de empresa reconocida en el artículo 38 de la Constitución comprende el libre acceso al mercado, esto es, el derecho a crear y mantener en producción empresas y a ostentar

organización de la empresa consagrado en el artículo 20 de la Constitución tiene como límite no lesionar los derechos expresamente reconocidos al trabajador. Dada la posición relevante que ocupan los derechos fundamentales, la modulación del contrato solo se producirá cuando sea imprescindible para el legítimo interés empresarial o para el desarrollo correcto de la actividad productiva, en virtud de los artículos 33 y 38 de la Constitución (Ayala, 2005). Incluso el sólo hecho de haber registrado en las bases de datos de una empresa criterios que nada tengan que ver con el desempeño del trabajo o con la información necesaria para realizar la contratación (sexo, raza, religión, ideología, determinadas condiciones físicas...) se puede enfrentar a una infracción muy grave, en concreto a la tipificada en el artículo 16.2 LISOS (R.D. Legislativo 5/2000, de 4 de agosto) que castiga a las empresas por Establecer condiciones, mediante la publicidad, difusión o por cualquier otro medio, que constituyan discriminaciones favorables o adversas para el acceso al empleo por motivos de sexo, origen, incluido el racial o étnico, edad, estado civil, discapacidad, religión o convicciones, opinión política, orientación sexual, afiliación sindical, condición social y lengua dentro del Estado. Por tanto, no basta con la alegación de interés empresarial para limitar los derechos fundamentales, es preciso acreditar una racionalidad específica en la que la restricción del trabajador, no instrumental para el desarrollo de sus tareas, sea la única solución para alcanzar el legítimo interés empresarial: la inclusión de criterios de selección sin racionalidad específica puede atentar contra los derechos fundamentales¹³⁵.

Un aspecto recurrente en los procesos de selección de personal es la utilización de la imagen de los candidatos como criterio para ser incluido o excluido del proceso de selección: el derecho a la propia imagen viene expresamente reconocido en el artículo 18.1 CE y su desarrollo esta previsto en la LP 1/1982, de 5 de mayo que protege el derecho al honor, la intimidad personal y familiar y la propia imagen; en concreto su artículo 7.5 consagra el derecho a la propia imagen. Como ha reconocido el Tribunal Constitucional los derechos a la intimidad personal y a la propia imagen garantizados por el artículo 18.1 de la CE forman parte de los bienes de la personalidad que pertenecen al

su titularidad, así como el libre ejercicio de actividades empresariales, es decir, el derecho del titular a tomar decisiones económicas.

¹³⁵ En este sentido cabe señalar la Sentencia 31/1999 de 24 de marzo dictada por la Sala de lo Social de la Audiencia Nacional que resolvió que se había vulnerado el principio constitucional de igualdad y no-discriminación previsto en el artículo 14 de la Constitución por la empresa Iberia, por demandar como requisito para la convocatoria de plazas de auxiliares de vuelo d) Poseer una buena imagen, en caso de superar el acceso.

ámbito de la vida privada, preservan la dignidad de la persona y salvaguardan la esfera privada de la persona frente a las posibles intromisiones ilegítimas o extrañas procedentes de terceros¹³⁶.

Ejemplo de discriminación con características no relacionadas con el desempeño en el puesto de trabajo han sido las denuncias realizadas por demandar determinada edad para desempeñar un puesto de trabajo (Manzano, 1999) Hasta hace algunos meses el Ministerio de Trabajo no había impuesto sanciones por anuncios discriminatorios por razones de edad, según la asociación *Senun*, que integra a mayores de 40 años y ha presentado 50 denuncias en el último año. Discriminar puede costarle a las empresas hasta quince millones. El pasado abril, y por denuncia de Senun 40, el Ministerio de Trabajo requirió a la empresa de trabajo temporal Humangroup Quality ETT y a la automovilística Opel, para que no establezcan condiciones de edad en las convocatorias de puestos de trabajo por conculcar lo dispuesto en el artículo 4.2c del Estatuto. En el mismo mes, se abrió acta de infracción a la empresa de trabajo temporal ADECCO por insertar un anuncio que ofrecía puestos de trabajo para los que se establecía una edad comprendida entre 20 y 30 años. Otro ejemplo, este en el ámbito de las empresas de trabajo temporal lo supuso la sanción de un millón y medio de pesetas por parte de la Consejería de Trabajo e Industria de la Junta de Andalucía a la empresa de trabajo temporal People, radicada en Cádiz, al considerar probado un caso de discriminación en el acceso al empleo por razón de sexo; esta empresa incluyó el requisito de ser varón en la convocatoria de las pruebas de selección para un puesto de cajero en un hipermercado de la provincia (Sur, 1998b).

3.4.2. Protección de Datos en los procesos de selección de personal

La protección de datos de carácter personal en España debe respetar lo regulado en la Directiva 95/46/CE del parlamento europeo y del consejo de 24 de octubre de 1995

¹³⁶ Cfr., SSTC 170/1987, de 30 de octubre (RTC 1987, 170) y 99/1994, de 11 de abril (RTC 1994, 99). Esta última, ha reconocido que el derecho del trabajador a su propia imagen puede hacerse valer frente a la orden dada por el empresario en el ejercicio de sus facultades directivas y organizativas. Esta sentencia es el primer pronunciamiento a favor del ejercicio de un derecho del trabajador que colisiona con el poder directivo empresarial. Siendo el interés organizativo de la empresa sacrificado a favor de la virtualidad del derecho fundamental del trabajador (en Ayala, 2005).

(relativa a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos), la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de Diciembre (de Protección de Datos de Carácter Personal), el Real Decreto 994/1999 de 11 de junio (por el que se aprueba el Reglamento de medidas de seguridad de los ficheros automatizados que contengan datos de carácter personal), Nuevo Reglamento de la LOPD aprobado por Real Decreto 1720/2007, de 21 diciembre (que entró en vigor el 19 de abril de 2008), la Instrucción de la Agencia de Protección de Datos 1/1998 de 19 de enero (sobre el ejercicio de los derechos de acceso, rectificación y cancelación) y la Instrucción de la Agencia de Protección de Datos 1/1996 de 19 de marzo (sobre ficheros automatizados establecidos con la finalidad de controlar el acceso a edificios). Estas regulaciones se refieren a todos los ficheros físicos, tanto automáticos como manuales, de datos de carácter personal que disponga una determinada empresa en los siguientes supuestos: como persona jurídica responsable del fichero o del tratamiento y como persona jurídica encargada del tratamiento de estos datos realizado por sus clientes (por ejemplo datos de informes de selección, curriculums, datos de desempeños...); debiendo regular esta relación y su respeto a la protección de datos en los contratos que mantenga con estos clientes. Se debe señalar que las empresas pueden contratar con una consultora externa asesoramiento en el tratamiento de datos de carácter personal a través de contratos de asistencia técnica y prestación de servicios, y que debe contemplar lo regulado en la legislación de datos personales en los servicios que mantenga con otras empresas en materia de vigilancia de la salud, prevención de riesgos laborales y seguimiento de bajas laborales. La recogida de datos por estas empresas, necesarios para la prestación del servicio, no se debe considerar cesión o comunicación, sino acceso a datos por cuenta de terceros, según contempla la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos y así se debe reflejar en los correspondientes contratos mercantiles.

Uno de los primeros aspectos que se deben señalar de los tratados por la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos es el tiempo en el que una empresa puede mantener los datos personales de sus candidatos o empleados. El artículo 4.5 de la LOPD indica Los datos de carácter personal serán cancelados cuando hayan dejado de ser necesarios o pertinentes para la finalidad para la cual hubieran sido recabados o registrados. Por tanto, dentro de los límites que indica ese artículo, corresponde a la empresa concretar el plazo de conservación de los datos personales, teniendo en cuenta

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

que no se trata de datos que se puedan tener indefinidamente (las mayoría de empresas de trabajo temporal determinaron una vigencia de un año para aquellos candidatos que hubieran pasado un proceso de selección, y de tres meses para aquellos candidatos que hubieran enviado sus datos pero no hubieran llegado a tener una evaluación ni contacto directo con el personal de la empresa de trabajo temporal).

El Nuevo Reglamento de la LOPD aprobado por Real Decreto 1720/2007 de 21 diciembre (que entró en vigor el 19 de abril de 2008) estableció en su artículo 12.2 Cuando se solicite el consentimiento del afectado para la cesión de sus datos, éste deberá ser informado de forma que conozca inequívocamente la finalidad a la que se destinarán los datos respecto de cuya comunicación se solicita el consentimiento (por ejemplo, participar en procesos de selección) y el tipo de actividad desarrollada por el cesionario (por ejemplo, *sector en que* opera la empresa que realiza la selección o el de sus clientes).

Con el objetivo de respetar la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos se podrían determinar hasta tres tipos de niveles de seguridad atendiendo a la naturaleza de la información de los ficheros: Nivel de seguridad básico, que es el aplicable a todo tipo de ficheros manuales y automáticos que contengan datos de carácter personal que no sean los descritos niveles de seguridad medios ni altos, por ejemplo datos personales de retribuciones no asociados con otros de nivel de seguridad superior (medio o alto), retenciones de IRPF o Seguridad Social de las que se pueda deducir minusvalías. Nivel de seguridad medio, que sería el aplicable a todo tipo de ficheros manuales y automáticos que contengan datos relativos a la comisión de infracciones administrativas o penales, Hacienda Pública, servicios financieros y los relativos a información sobre solvencia patrimonial y crédito (cuyo funcionamiento regula el artículo 28 de ley 5/1992), también cuando los ficheros contengan un conjunto de datos de carácter personal suficientes que permitan obtener una evaluación de la personalidad del individuo (por ejemplo informes de selección). Por último Nivel de seguridad alto, que sería el aplicable a todo tipo de ficheros manuales y automáticos que contengan datos de ideología, afiliación sindical, religión, creencias, origen racial o étnico, salud o vida sexual, datos recabados para fines policiales o sin consentimiento de las personas afectadas. En consecuencia, se consideran de nivel alto ficheros que contengan datos relativos a las bajas de las personas, cuando expresen la causa de ésta (enfermedad, accidente, etc.), así como los que contengan la indicación de alguna minusvalía. No son

sin embargo datos de salud, la simple mención de la situación de alta o baja (sin expresar la causa de ésta) o los resultados de la actividad de vigilancia de la salud de los empleados en los que figure únicamente el resultado final de apto/ no apto.

Los que se han denominado datos de nivel de protección alto son los denominados por la legislación Datos Especialmente Protegidos. Cuando un candidato suministre a una empresa de selección datos especialmente protegidos se le debe indicar que, sin su consentimiento expreso y escrito, no podrán ser tratados. De otorgarse dicho consentimiento, la empresa que realice el proceso de selección, únicamente los tratará cuando fueren adecuados y pertinentes para la realización de sus correspondientes actividades y siempre y cuando respondan a la finalidad para la que fueron entregados (en caso contrario, tampoco podrían haber sido admitidos). Únicamente podrán ser objeto de tratamiento los datos de carácter personal relativos a la salud en los siguientes casos: cuando dicho tratamiento resulte necesario para la prevención o para el diagnóstico médicos, la prestación de asistencia sanitaria o tratamientos médicos o la gestión de servicios sanitarios, siempre que dicho tratamiento de datos se realice por un profesional sanitario sujeto al secreto profesional o por otra persona sujeta asimismo a una obligación equivalente de secreto; cuando el tratamiento sea necesario para salvaguardar el interés vital del afectado o de otra persona, en el supuesto de que el afectado esté física o jurídicamente incapacitado para dar su consentimiento; cuando, por razones de interés general, así lo disponga una Ley; cuando los interesados acudan o deban ser tratados en un centro o residencia sanitaria del que la empresa contratante sea titular o gestione, de acuerdo con lo establecido en la legislación estatal o autonómica sobre sanidad; cuando el tratamiento sea necesario para respetar las obligaciones y derechos específicos del responsable del tratamiento en materia de derecho laboral, en la medida que la legislación lo autorice y cumpliendo las garantías previstas en la misma.

La empresa debe mantener una lista actualizada de los perfiles de acceso a sistemas y equipos informáticos para el acceso a los ficheros automáticos y manuales, y asegurar que el funcionamiento de estos perfiles posibilitan el acceso a los datos que están establecidos para cada perfil y lo imposibilitan para el acceso a los datos que no están establecidos para cada perfil: los usuarios solamente tendrán acceso autorizado a

aquellos datos que precisen para el desarrollo de sus funciones y se establecerán mecanismos para evitar que se puedan acceder a datos o recursos no autorizados.

Se debe tener en cuenta que en las ETT (como en el resto de las empresas) hay datos en las CPU de cada ordenador y que en ella no debería haber datos de carácter personal, dado que cualquier persona que accediese a esa CPU tendría acceso a esos datos. También se pueden tener datos en la red informática, y buzones compartidos de la organización, para los que hay que regular, registrar y controlar los perfiles de acceso a esta información dependiendo del carácter de los datos y del perfil de responsabilidades que tiene cada empleado. Por último en cada organización hay servidores en los que descansa una gran parte de la información de la organización, en los que se deben validar los datos introducidos y activar los accesos y restricciones que procedan. Las cintas de copias de seguridad, los CD de copia de seguridad, los Disquetes de copia de Seguridad y los datos existentes en papel (expedientes de los empleados, curriculum vitae, historiales clínicos...) deberán regularse teniendo un control de acceso físico a los datos y regulando plazos de permanencia de estos datos en la organización.

Uno de los problemas que pueden tener las organizaciones en el desarrollo de las técnicas informáticas es el acceso a información de la empresa desde equipos informáticos externos a ella (ordenadores portátiles, accesos externos, ordenadores virtuales...), de tal manera que la empresa debe informar a sus empleados y asumir que el uso de las claves asignadas a cada usuario implica la aceptación, como documento probatorio de la operación efectuada, del acceso a los datos asociados a ese perfil y los registros que puedan generarse en dicho acceso y sus archivos. Salvo prueba en contrario, se deberá presumir que los actos que se lleven a cabo con el identificador y la clave asignados han sido realizados en realidad por el usuario titular de los mismos.

Para ejemplificar el cuidado que se debe tener en la gestión de datos de carácter personal que se pueden derivar de los procesos de selección o de evaluación del desempeño de los empleados se debe señalar que deberían estar expresamente prohibidas las siguientes actividades: introducir datos de carácter personal en los campos libres de cualquier fichero; instalar en ordenadores personales fijos o portátiles ningún fichero que contenga datos de carácter personal; compartir o facilitar el identificador de usuario y la clave de acceso con otra persona física o jurídica, incluido el personal de la propia empresa, siendo el usuario el único responsable; intentar distorsionar o falsear los registros de acceso al sistema; intentar descifrar las claves, sistemas o algoritmos de

cifrado y cualquier otro elemento de seguridad que intervenga en los procesos telemáticos de la empresa; destruir, alterar, inutilizar o de cualquier otra forma dañar los datos, programas o documentos electrónicos de la empresa (siendo que estos actos pueden constituir un delito); obstaculizar voluntariamente el acceso de otros usuarios a la red mediante el consumo masivo de los recursos informáticos y telemáticos de la empresa; enviar o reenviar mensajes de correo electrónico en cadena, de tipo piramidal o de forma masiva sin determinar el nivel de protección de datos que pueda tener tanto el mensaje en sí, como el reenviar direcciones de correo electrónico a terceras personas; intentar leer, borrar, copiar o modificar los mensajes de correo electrónico o archivos de otros usuarios (siendo que esta actividad puede constituir además un delito); utilizar el sistema para intentar acceder a áreas restringidas de los sistemas de información de la empresa; introducir voluntariamente programas, virus, macros, applets, controles ActiveX o cualquier otro dispositivo lógico o secuencia de caracteres que causen o sean susceptibles de causar cualquier tipo de alteración en los sistemas informáticos de la empresa; introducir, descargar de Internet, reproducir, utilizar o distribuir programas informáticos no contratados expresamente por la empresa; instalar copias ilegales de cualquier programa, incluidos los estandarizados o borrar cualquiera de los programas instalados legalmente.

3.4.3. Vigilancia de la Salud e idoneidad de candidatos respecto a un perfil profesional

La idoneidad de un trabajador para desempeñar un puesto de trabajo no queda totalmente definida hasta que la empresa ha ejercido la obligación que legalmente se establezca en medidas de vigilancia de la salud. Esta obligación viene determinada por el artículo 22 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995 Vigilancia de la salud: el empresario garantizará a los empleados a su servicio la vigilancia periódica de su estado de salud en función de los riesgos inherentes al trabajo. Esta vigilancia sólo podrá llevarse a cabo cuando el trabajador preste su consentimiento. De este carácter voluntario solo se exceptuarán, previo informe de los representantes de los empleados, los supuestos en los que la realización de los reconocimientos sea imprescindible para evaluar los efectos de las condiciones trabajo sobre la salud de los empleados o para verificar si el

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

estado de salud del trabajador puede constituir un peligro para el mismo, para los demás empleados o para otras personas relacionadas con la empresa o cuando así esté establecido en una disposición legal en relación con la protección de riesgos específicos y actividades de especial peligrosidad. De esta manera puede ocurrir que, si el trabajador va a desempeñar un puesto de trabajo para el que está definida la obligación de hacer un reconocimiento médico y el resultado de este reconocimiento es negativo (no apto), el trabajador quede excluido de desempeñar el puesto de trabajo. Por tanto, el reconocimiento médico, en caso de ser obligatorio, es una prueba más del proceso de selección de personal. En los apartados de revisión de la legalidad que afecta al mercado de las empresas de trabajo temporal se ha expuesto con más detalle la regulación de la vigilancia de la salud en el sector de las ETT.

3.5. Validación del proceso de selección

Un proceso de selección es la aplicación de unos predictores de comportamiento laboral a determinados candidatos a desempeñar un puesto de trabajo. Una vez ha concluido el proceso de selección se hace imprescindible cotejar si lo predicho corresponde con la realidad: el desempeño. Sólo cotejando esta relación se pueden obtener conclusiones sobre la eficiencia del proceso, permitiendo llegar a mantener aquellas partes que consideren exitosas y cambiar aquellas partes que no mejoran la predicción. Para cotejar este proceso deben compararse las predicciones de la selección con las medidas de desempeño del candidato finalmente seleccionado.

Se pueden categorizar los tipos de medidas de desempeño en el trabajo en cuatro grandes grupos, de acuerdo con la naturaleza de los datos juzgados: datos de producción (calidad, cantidad de output y medidas similares), datos de Recursos Humanos – Personal (absentismo, rotación y medidas similares), habilidad en el entrenamiento (un test especialmente desarrollado, o simulación, de entrenamiento en información o actividades) y datos de juicio (opiniones, habitualmente del supervisor, del desempeño de los candidatos).

3.5.1. Datos de producción

Los datos de producción son los resultados del trabajo establecidos de manera objetiva, no siendo en ningún caso medidas de juicio del desempeño. A continuación se expone una lista de puestos de trabajo y algunos de los criterios de producción que se han utilizado para cada puesto y ejemplifican las medidas de producción que se pueden utilizar (aunque la variedad de medidas que se pueden utilizar es muy grande): para el puesto de trabajo Técnico de Selección ejemplo de criterios de producción serían número de selecciones por unidad de tiempo, carga de trabajo solucionada exitosamente por unidad de tiempo, tiempo medio de demora en solucionar procesos de selección, coste de los sistemas de reclutamiento utilizados, coste de los predictores de selección utilizadas, no superados períodos de prueba en los empleados seleccionados... Para el puesto de

trabajo operador de máquina manual ejemplo de criterios de producción serían el número de unidades producidas por unidad de tiempo, peso de productos por unidad de tiempo o número de defectos por unidad de tiempo; para el puesto de trabajo comercial ejemplo de criterios de producción serían el volumen de ventas en cuantía económica, el número de órdenes de compra o número de devoluciones; para el puesto de trabajo Directivo ejemplo de criterios de producción serían el beneficio por unidad, número de devoluciones de su departamento por defectos de fabricación, venta por unidad de negocio, días de deuda generados relacionados con el volumen de negocio, margen de beneficio, ventas relacionadas con gastos o consecución de presupuestos. Debe tenerse en cuenta que la asunción que los datos de producción son contables y, por tanto incuestionables, es bastante tenue: por ejemplo, si se consideran los trabajos de ventas, se puede pensar que son objetivas las medidas de desempeño en ventas o el volumen de ventas expresadas en dinero; sin embargo estas medidas están relacionadas al estado actual del mercado, o a las características del territorio en el que se trabaja: población, densidad de almacenes, estatus socioeconómico de los clientes, número de competidores y cantidad de aspectos adversos son todas características relevantes que relativizan la objetividad del dato.

3.5.2. Datos de Recursos Humanos - Personal

Ejemplo de datos de Recursos Humanos – Personal que permiten estimar el desempeño de un empleado son rotaciones laborales, quejas ocasionadas por el desempeño, accidentes originados por el desempeño, y promociones laborales obtenidas. Aparentemente estos datos son contables y parecen objetivos; sin embargo se deben considerar ciertas limitaciones cuando se usan estas medidas: la varianza de la medición de estas variables en los empleados es limitada; esto es, lo común para una mayoría de los empleados (de cualquier tipo) es no tener accidentes o quejas y permanecer en la compañía (no rotar), y esto es especialmente cierto si el período de tiempo investigado es muy largo, pero puede llevar a datos significativos erróneos si el período tenido en cuenta es relativamente breve. Otra limitación son las diferentes medidas que se pueden usar para cada una de estas variables; por ejemplo las distintas medidas de absentismo no

comparten datos idénticos: número de casos separados, número total de días de absentismo, número de ausencias cortas (uno o dos días), fines de semana largos (ocurrencia de la ausencia de un día en viernes o lunes). Otra distinción que se podría tener en cuenta con las medidas de absentismo sería la distinción entre las ausencias voluntarias e involuntarias: se piensa habitualmente que las ausencias involuntarias son debidas a enfermedades, accidentes, deberes administrativos, actividades gubernamentales, enfermedades accidentes y muertes de la familia inmediata; y las ausencias voluntarias son todas las otras ausencias. Presumiblemente, la distinción se realiza para diferenciar entre las ausencias de los empleados sobre las que han tenido control, frente a aquellas que no han podido evitar. Si se asume que la enfermedad se distribuye al azar en la población de los empleados, muchas de las diferencias entre los empleados son función de ausencias voluntarias¹³⁷. Otra dificultad en el uso de datos de absentismo como criterio es que la distribución de las puntuaciones de esta variable limita su uso en el análisis correlacional: las medidas de absentismo habitualmente no se distribuyen normalmente, debido a la baja base de ratios de ausencias en las organizaciones, y esta falta de distribución normal afecta severamente las correlaciones entre el absentismo y otras variables.

Las medidas de rotación también se han utilizado como datos de Recursos Humanos asociados al desempeño de los empleados. El primer planteamiento que se debería hacer es separar los datos de la rotación entre las categorías voluntaria e involuntaria (voluntaria significa resignación a pesar de la oportunidad de continuar en el trabajo, e involuntaria significa terminación por parte de la organización por varias razones). Por otra parte, las medidas de rotación dentro de la categoría de involuntaria pueden clasificarse en dos grupos: si la compañía ha despedido a los empleados porque tienen una disminución económica estas finalizaciones son claramente involuntarias, sin embargo no está siempre claro cómo clasificar el resto de los tipos de rotación. Se puede concebir que las medidas de rotación habitualmente representan dos constructos teóricos: permanencia del trabajador (variable continua de cantidad de tiempo que un trabajador

¹³⁷ Aunque incluso se puede matizar esta asunción: hay empleados que tienen tendencia a estar enfermos (a pesar de estar satisfechos en sus trabajos y considerar que están implicados); posiblemente se deba a un tema de predisposición de salud, o incluso cultural. Por otra parte hay empleados que tienen tendencia a accidentarse (a pesar que ningún trabajador, por definición, se quiere accidentar); posiblemente se deba a los sistemas de atención del trabajador (por ejemplo empleados que se centran mucho en las tareas que desempeñan).

permanece en una organización) y rotación (variable dicotómica de comportamiento permanece / se va). Al ser permanencia una variable continua y rotación dicotómica, las limitaciones estadísticas residen en las medidas de rotación.

Las medidas de reclamaciones¹³⁸ de los empleados también se han utilizado como datos de Recursos Humanos asociados al desempeño del trabajador, especialmente de los directivos. Una reclamación es una queja de un trabajador contra algunos aspectos del comportamiento del directivo. Teóricamente un gran número de reclamaciones podrían indicar un pobre trato de los directivos inferiores hacia los subordinados. Cuando se utilizan las reclamaciones como medidas de desempeño en el trabajo debe hacerse la asunción que la tendencia a realizar una reclamación es igual en todos los empleados y que las condiciones laborales relacionadas con la reclamación son iguales para todos los empleados. En realidad ninguna de estas asunciones es cierta. Los riesgos de seguridad, la cantidad de tiempo trabajado extra, la presión en el trabajo y la ambigüedad de los objetivos de las tareas son algunos de los condicionantes que podrían estar relacionados con las reclamaciones.

Algunas empresas han utilizado los accidentes¹³⁹ como dato del desempeño. Los accidentes se pueden medir en términos de heridas al trabajador o daño hacia el equipo que se está usando. Para los daños del personal, habitualmente se requiere una determinación médica del daño producido en el trabajo medido en un período de tiempo. En el caso de daños para equipos frecuentemente se utiliza una determinada cantidad de dinero de la reparación a partir de la cual se registra el incidente.

Como último ejemplo de datos de Personal - Recursos Humanos usados como medida de desempeño se deben mencionar las promociones: medida del progreso de la carrera, basada en el número de cambios verticales que un individuo ha experimentado como trabajador. La asunción subyacente en el uso de tales medidas como criterio es que un prerequisite para promocionar es haber demostrado un elevado desempeño. Hay tres posibles limitaciones deberían considerarse en el uso de las promociones como datos: la primera limitación radica en que las oportunidades de promoción deberían ser equivalentes dentro de la organización que se está analizando; sin embargo dentro de una organización las divisiones pueden crecer a una velocidad diferente y los directivos de las

¹³⁸ Reclamaciones, agravios, quejas...

divisiones con elevado crecimiento tendrían mucha mayor oportunidad de promoción que aquellos que estuvieran en divisiones de crecimiento lento (por ello sería injusta una comparación). En tales circunstancias la promoción debería tomarse como medida de desempeño, ya que incluye factores que no están directamente relacionados con el individuo. La segunda limitación radica en la dificultad en identificar los cambios verticales de los registros del departamento de RRHH: no todos los cambios son promociones (el término lateral se aplica comúnmente a aquellos cambios que no resultan en un cambio en responsabilidad y autoridad, aunque sí en un grupo diferente de tareas a desempeñar). La tercera limitación radica en que las circunstancias del empleado juegan un papel activo en su disponibilidad para aceptar promociones: las promociones se pueden rechazar por implicaciones de carrera dual, necesidades de los hijos y otras actividades profesionales. Si esto ocurre muy a menudo, los datos sobre promociones pueden estar contaminados por factores no relacionados con el desempeño.

3.5.3. Datos de habilidad en el adiestramiento / entrenamiento

La tercera gran categoría de tipos de medidas de desempeño es la eficiencia del adiestramiento, que es una medida del desempeño de los empleados inmediatamente después de completar un programa de entrenamiento. Los estudios de validez de generalización (por ejemplo, Rothstein, Northrup y Schmidt, 1986) encontraron que la eficiencia en el adiestramiento mostró una elevada validez como predictora de las medidas de desempeño en el trabajo¹⁴⁰. Hay tres medidas básicas que se pueden usar para cuantificar la eficiencia en el desempeño: Juicios realizados por el instructor del adiestramiento sobre los alumnos, tanto de partes como de todo el programa (aunque cabe señalar que este método es propenso a los sesgos de las evaluaciones subjetivas); test de papel y lápiz, para los que se deben desarrollar administraciones estandarizadas y procedimientos de puntuación también estandarizados para reducir los errores en los

¹³⁹ Evidentemente esto tiene otros matices en España, si se plantea desde el punto de vista de la prevención de riesgos laborales.

¹⁴⁰ Además, en Estados Unidos la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) Uniform Guidelines especifica que la eficiencia en el entrenamiento es legalmente permisible como medida de criterio.

procesos de medida; por último se pueden desarrollar test que supongan una muestra de comportamientos del propio trabajo (las denominadas simulaciones).

3.5.4. Datos de juicios

La cuarta gran categoría de tipos de medida de desempeño son los datos de juicios. Los datos de juicios son evaluaciones más o menos procedimentadas en las que un responsable de la empresa evalúa el comportamiento y desempeño que a su juicio tiene un empleado. En la mayoría de los casos el individuo que está haciendo la evaluación es el superior inmediato del trabajador que se está evaluando, sin embargo debe señalarse que estas evaluaciones se pueden realizar por otros: el término evaluación 360 grados se utiliza en aquellos casos en los que los juicios son realizados de manera conjunta por parte de los supervisores, subordinados y compañeros del empleado; y el término evaluación 180 grados se refiere a aquellos casos en los que se realizan los juicios de forma conjunta por supervisores y compañeros del trabajo.

Muchas de las deficiencias en la toma de decisiones que se han descrito en la entrevista sin estructurar también se pueden observar en los datos de juicios para el análisis del desempeño; sin embargo se ha invertido mucho esfuerzo en corregir estas deficiencias y se han desarrollado escalas de valoración con valores numéricos para reducir los efectos de la subjetividad y para poder operar con este tipo de valoraciones. Cuatro son las principales formas de escalas de valoración: escalas de evaluación de rasgos, escalas de comportamiento simple, escalas de valoración comportamental / escalas de expectativa comportamental y escalas de comportamiento observable.

Las escalas de evaluación de rasgos requieren que el supervisor evalúe a los subordinados en qué medida cada individuo posee características personales que se piensa son necesarias para un buen desempeño en el trabajo. La evaluación utiliza escalas de valoración que contiene desde 3 puntos hasta 11. La escala de puntos se diseña habitualmente con números enteros, y también se puede asociar con adjetivos (por ejemplo, insatisfactorio, en promedio, superior, o excelente). Las características personales son, en la mayoría de las veces, indicadas como rasgos de personalidad, tales como dependencia, ambición, actitud positiva, iniciativa, determinación, asertividad o

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

lealtad. Para un estudio de validación de este tipo de escala el criterio debería ser una medida directa del desempeño en el trabajo. Dos son las principales limitaciones de este tipo de escala: 1/ las medidas de rasgo son medidas de características personales de las que no se ha probado que tengan relación con el desempeño; y 2/ además se trata de un método con grandes limitaciones conceptuales, dado que la valoración adecuada de los rasgos por parte de un supervisor es prácticamente imposible: un supervisor no suele tener desarrollada la habilidad de evaluar rasgos.

En las escalas de comportamientos simple se demanda al supervisor que evalúe a cada subordinado en las tareas principales o críticas del trabajo (por ejemplo, los sistemas de información de un directivo dentro de una organización pueden evaluarse por su supervisor en la tarea desarrollo de paquetes de software para procesar la compensación de sistemas de datos). El número de tareas utilizadas en la evaluación difiere de acuerdo con la complejidad del trabajo, pero habitualmente la valoración es de entre 4 y 10 tareas. Un supervisor evalúa al subordinado utilizando habitualmente escalas de 3 a 7 puntos en las que se combinan números enteros y adjetivos (figura 3.20).

	Insatisfactorio		Promedio		Superior
Desarrollando paquetes de software para procesar sistemas de compensación de datos	1	2	3	4	5

Figura 3.20: Ejemplo de escala de comportamientos simple de datos de juicios.

Fuente: elaboración propia.

En las escalas de comportamientos simple se puede obtener una medida del conjunto del desempeño del empleado sumando (incluso de manera ponderada, en función de la información del comportamiento para el puesto de trabajo) las puntuaciones de las distintas escalas, o bien se puede usar una escala de una determinada tarea para obtener una medida de un aspecto específico del desempeño en el trabajo. La principal limitación en el uso de ese tipo de medida es que los supervisores del mismo trabajo, a menudo, están en desacuerdo del nivel de desempeño de las tareas que se requiere para un puesto de trabajo (un mismo desempeño puede ser visto como superior para un supervisor y promedio para otro).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Las escalas de valoración comportamental y escalas de expectativa comportamental¹⁴¹ son medidas de juicio desarrolladas para definir de forma pormenorizada los puntos de valoración en relación con los comportamientos en el trabajo que intentan reducir la dificultad de los supervisores de interpretar de manera consistente el desempeño asociado con varios puntos de la escala. Sirva como ejemplo la escala de expectativa comportamental en la valoración de la dimensión interactuar con los clientes para el trabajo de camarero (figura 3.21).

Ejemplo de valoración de dimensiones para el trabajo CAMARERO
Dimensión: INTERACTUAR CON LOS CLIENTES
7. Se puede esperar que el empleado sonría, salude a un cliente habitual utilizando su nombre cuando se aproxima, y le pregunte qué están haciendo los miembros de su familia.
6.
5. Se puede esperar que el empleado sonría y pregunte "¿qué desea?" al cliente.
4.
3. Se puede esperar que salude al cliente silbando o gruñendo.
2.
1. Se puede esperar que el empleado permanezca en silencio hasta que el cliente agite el dinero, o grite fuerte.

Figura 3.21: ejemplo de escala de expectativa comportamental de datos de juicios.

Fuente: elaboración propia.

Sirva como ejemplo de escala de valoración comportamental en la valoración de la dimensión colaboración de un puesto de trabajo administrativo la figura 3.22.

¹⁴¹ *Behaviorally Anchored Ratings Scales* (BARS) o escalas de valoración comportamental ancladas, y *Behavioral Expectation Scales* (BES) escalas de expectativa comportamental.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

COLABORACIÓN

Actitud de trabajo coordinado con otras personas, participando activamente, aportando y compartiendo información y asumiendo como propias las decisiones adoptadas en el grupo para alcanzar el objetivo común.

NIVEL 1	Antepone los intereses y objetivos individuales a los de otras personas.	Realiza siempre su trabajo de manera independiente, mostrando dificultades para integrarse en su equipo.	Se reserva información de utilidad para otros miembros del equipo.
NIVEL 2	Conoce los intereses del equipo, pero necesariamente no los tiene en cuenta para la ejecución de su trabajo.	Participa sólo cuando sus intereses personales son acordes con los de otras personas.	En ocasiones comparte información con miembros de su equipo o unidad de trabajo.
NIVEL 3	Identifica y asume los intereses del equipo como medio para llegar al objetivo/resultado final, colaborando en la definición de tareas y objetivos parciales.	Coopera y participa de buen grado con su equipo para facilitar la consecución de los objetivos.	Habitualmente comparte información de utilidad con los miembros de su equipo.
NIVEL 4	Equilibra los intereses del equipo con las preferencias personales para orientar su trabajo hacia el objetivo global.	Siempre participa con el equipo de trabajo para la consecución de los objetivos comunes; actúa de manera conciliadora ante posibles conflictos.	Siempre comparte información y mantiene informados a todos los miembros de su equipo.
NIVEL 5	Asume como suyos los intereses globales del equipo para cumplir con los objetivos establecidos.	Participa activamente animando y motivando a los demás para que colaboren en los procesos.	Filtra y prepara la información en función de las necesidades de los distintos interlocutores de su equipo.
NIVEL 6	Asume plenamente los intereses y decisiones del equipo para cumplir el objetivo establecido, mostrando en todo momento apoyo a las decisiones del equipo frente a otros.	Actitud permanente de colaboración en equipos multidisciplinares (áreas/productos), potenciando la cooperación con éstos para conseguir una meta común.	Facilita el trabajo de otros, ofreciendo en tiempo, forma y calidad adecuadas, aquella información que puede ser clave en la consecución de resultados.

Figura 3.22: ejemplo de escala de valoración comportamental de datos de juicios.

Fuente: diccionario de competencias Grupo Eulen.

La principal diferencia entre las escalas de valoración comportamental y las escalas de expectativa comportamental es la expresión de los incidentes: los incidentes de las escalas de valoración comportamental se redactan reflejando comportamientos del trabajo desempeñado (por ejemplo saluda al cliente cuando se acerca); sin embargo los incidentes de las escalas de expectativa comportamental se redactan como comportamientos que se esperan (por ejemplo se puede esperar que salude a un cliente habitual cuando se aproxima).

Las escalas de comportamiento observable (Behavioral Observation Scales) tienen una construcción metodológica similar a las escalas de valoración comportamental y las escalas de expectativa comportamental en el sentido que los incidentes críticos se utilizan para identificar las dimensiones de trabajo. También comparten con las escalas de valoración comportamental y las escalas de expectativa comportamental que se producen varias escalas para cada una de las dimensiones del trabajo. En la figura 3.23 se representa el ejemplo de un criterio de valoración de escala de comportamiento observable.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

CRITERIO: revisa desempeño previo del trabajo.				
1. Comunica las faltas en las actividades en el trabajo a los subordinados.				
Casi nunca				Casi siempre
1	2	3	4	5
2. Felicita a los subordinados por los buenos comportamientos.				
Casi nunca				Casi siempre
1	2	3	4	5
3. Discute los obstáculos cuando completa los proyectos.				
Casi nunca				Casi siempre
1	2	3	4	5
4. Inspecciona la calidad de los materiales resultantes.				
Casi nunca				Casi siempre
1	2	3	4	5
5. Revisa los inventarios de partes y equipos necesarios.				
Casi nunca				Casi siempre
1	2	3	4	5

Figura 3.23: ejemplo de escala de comportamiento observable de datos de juicios.

Fuente: elaboración propia.

Para hacer una evaluación de cada subordinado en una escala de comportamiento observable el supervisor estima el punto más apropiado de cada escala, se suman las puntuaciones de todos los ítems de comportamientos en un determinado criterio dado, para obtener una puntuación total de ese criterio. Se puede hallar una puntuación en conjunto del desempeño del empleado sumando las puntuaciones de todos los criterios.

Todos los datos de juicios como medidas de evaluación del desempeño están sometidos a potenciales sesgos del evaluador que reducen su validez. Los sesgos más comunes en este tipo de valoraciones son: efecto de halo, por el que se valora por igual las distintas escalas de desempeño por una impresión general que se tenga del mismo; el efecto de horn que es la tendencia a generalizar la evaluación negativa de un empleado a

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

todos los efectos de desempeño de ese empleado; indulgencia, que ocurre cuando un número desproporcionado de empleados reciben valoraciones elevadas; severidad, que ocurre cuando un número desproporcionado de empleados reciben valoraciones bajas; la tendencia central, que ocurre cuando un gran número de subordinados reciben valoraciones en el medio de la escala; contraste, que es la tendencia a evaluar a una persona en relación con otra persona o grupo de personas, en lugar de basarse en los datos que refleja la escala que se está utilizando; primera impresión, que es la tendencia a hacer un juicio individual de una persona (favorable o desfavorable), e ignorar o distorsionar la información posterior, de forma que se confirme la primera impresión.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

PARTE 4. ESTUDIO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO TRÁETE UN AMIGO EN EL SECTOR DE LAS EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

4.1. Variables intervinientes

4.1.1. Contrato Psicológico

4.1.1.1. Concepto Contrato Psicológico

El primer antecedente directo del concepto *Contrato Psicológico* tal como está concebido en la Investigación se encuentra en Blau (1964), quien propuso el concepto Intercambio Social definiéndolo como que se pueden resumir brevemente los principios básicos que subyacen a la concepción de intercambio. Una persona que proporciona servicios recompensantes a otra le crea una obligación hacia ella. Para satisfacer esta obligación, la segunda persona, a su vez, tiene que proporcionar beneficios a la primera, un trabajador puede ayudar a un colega algunas veces. Si el colega no corresponde, el trabajador ha perdido poco y se puede proteger a sí mismo fácilmente contra futuras pérdidas dejando de prestarle ayuda. Si el colega, en cambio si corresponde, tal vez excesivamente a causa de la gratitud que siente por la ayuda que se le ha ofrecido y con la esperanza de recibir más, se muestra digno de favores continuados y extendidos. Al satisfacer las obligaciones por los servicios prestados, aunque sólo sea para dar incentivos para que se le siga proporcionando ayuda, las personas demuestran que se puede confiar en ellas, y la expansión gradual del servicio mutuo va acompañada por un crecimiento paralelo de la confianza mutua. De aquí que los procesos de intercambio social, que pueden originarse en el puro interés egoísta, generen confianza en las relaciones sociales por medio de su carácter recurrente y gradualmente expansivo. Sólo el intercambio social tiende a generar sentimientos de obligación personal, gratitud y confianza; el intercambio puramente económico en cuanto tal no los genera.

Es necesario integrar el Contrato Psicológico como variable interviniente (y por tanto a evaluar) en el estudio del sistema de reclutamiento *tráete un amigo*. Como referencia general de definición de Contrato Psicológico se va a tomar la definición de Rousseau (1989), quién define Contrato Psicológico como una creencia individual en

obligaciones mutuas entre esa persona y otra parte, tal como un empleador. Esta creencia está basada en la percepción que se ha realizado un intercambio de promesas (por ejemplo, de empleo o de oportunidades de carrera) a las que ambas partes están atadas. En la situación creada en los procesos de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las ETT, el trabajador reclutador tendrá la expectativa que sus amigos trabajarán bien, y por ello les ofrece el trabajo; los amigos querrán hacer válida esta expectativa, sintiéndose obligados a desempeñar bien el trabajo.

El papel del contrato psicológico sobre las actitudes y comportamientos de los trabajadores con contratos flexibles ha sido esquematizado por Guest (2004) en su *armazón conceptual*, dentro del que podríamos explorar el impacto de los contratos de trabajo flexibles sobre las actitudes de los trabajadores, y sus comportamientos, asigna un papel central al contrato psicológico, indicando tras su investigación que la evidencia disponible sugiere que el estado del contrato psicológico de los trabajadores con contratos de empleo flexible es, al menos, tan positiva, y algunas veces más positiva, que la que es informada por trabajadores con contratos permanentes (figura 4.1).

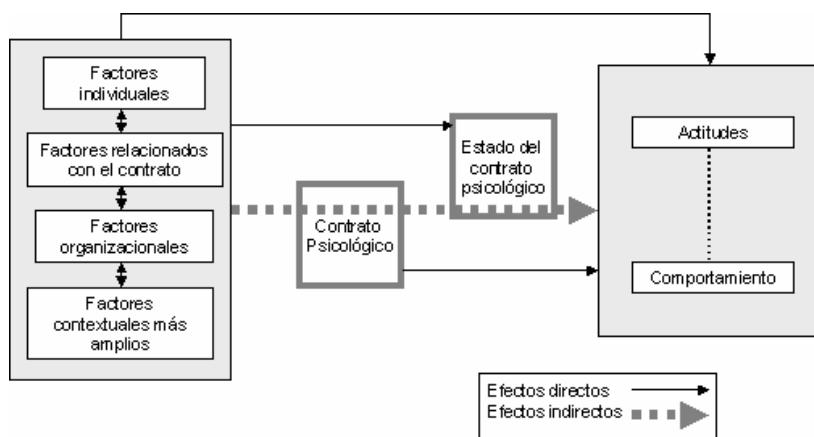


Figura 4.1: papel del Contrato Psicológico sobre actitudes y comportamientos de los trabajadores con contratos flexibles según Guest.

Fuente: Guest (2004).

Diversos aspectos definen y concretan la variable contrato psicológico en la investigación: el contenido, rasgos o evaluaciones del Contrato, la relación *tipo pagaré*, la diferencia entre contrato relacional y transaccional, la violación del contrato y las partes integrantes del Contrato Psicológico.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Los contratos psicológicos quedan definidos por sus contenidos, rasgos o evaluaciones (Rousseau, 2000). El contenido en los contratos psicológicos se refiere a los términos y elementos de los que se compone el contrato (por ejemplo obligaciones específicas tales como seguridad en el trabajo, o tipos generales de obligaciones tales como relacionales o transaccionales). Los rasgos en los contratos psicológicos se caracterizan en algún elemento o atributo (por ejemplo, implícito o explícito; estable o inestable a través del tiempo). Las evaluaciones valoran el grado de cumplimiento del intercambio o violación experimentada dentro del contexto del Contrato Psicológico. Un contrato para ser tal debe tener un contenido, unos rasgos que lo caractericen y unas evaluaciones a lo largo de su vigencia que permitan a las partes comprobar su grado de cumplimiento.

Algunos autores (como McFarlane y Tetrick, 1994) exponen que la relación establecida en un Contrato Psicológico es una relación tipo pagaré¹⁴² con tres componentes: promesa, pago y aceptación. Exponen Rousseau y Parks (1993) una promesa consiste en un compromiso de curso de acción futura; como un fenómeno de nivel individual el Contrato Psicológico está basado en las promesas percibidas de la organización el empleado. El pago ocurre cuando se ofrece algo a cambio de la promesa que la persona valora; cuando una organización recompensa a sus empleados de una forma consistente con las promesas subyacentes percibidas en el Contrato Psicológico constituye un cumplimiento de las obligaciones organizacionales. Aceptación refleja el acuerdo voluntario para ocuparse de los términos del contrato, e implica que ambas partes (empleado y organización) son conscientes de los términos del Contrato Psicológico desde que ellos eligen ocuparse de este acuerdo particular.

El contrato puede ser relacional (se refiere a acuerdos no limitados que comprenden términos tanto socioemocionales como económicos; por ejemplo matrimonio, amistad) o transaccional (se refiere a acuerdos de breve término que tienen su foco de una forma principal en aspectos monetarios o económicos; por ejemplo ventas del mercado al contado). Determinados autores han expuesto que los trabajadores temporales desarrollarán contratos más transaccionales que relacionales; por ejemplo, Millward y

¹⁴² Robinson (1996) expone el concepto promesa, próximo a la relación tipo pagaré de McFarlane y Tetrick, exponiendo que aunque el Contrato Psicológico fue originalmente definido como que caracteriza la naturaleza subjetiva de las relaciones de los empleados, la presente conceptualización se focaliza en las creencias del individuo e interpretación de un contrato de promesa.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Hopkins (1998) exponen que los trabajadores temporales fueron más transaccionales que relacionales en su orientación contractual. Rousseau (2000) caracterizó los acuerdos del empleo a lo largo de las dimensiones de duración (corto tiempo vs. no limitadas) y contingencias desempeño – recompensa (contingencia alta, baja, o no contingencia), reflejando una variación observada en los contratos psicológicos a través de gente y firmas: los contratos transaccionales van a ser aquellos acuerdos de empleados con una duración de corto tiempo o limitada, primeramente focalizada en intercambio económico, deberes restringidos e implicación limitada del empleado en la organización. Rousseau clasificó los tipos de contrato según la duración (de duración breve vs. de largo tiempo) y los términos del desempeño del contrato (especificados vs. no especificados), dando como resultado los cuatro tipos de contrato Transaccional, De transición, Balance y Relacional (Tabla 4.1).

Tipos de Contratos Psicológicos

		<u>Términos del desempeño</u>	
		Especificados	No especificados
Duración	Breve tiempo	Transaccional	De transición / No garantizado
	Largo tiempo	Balance	Relacional

Tabla 4.1: Tipos de contratos psicológicos según Rousseau

Fuente: Rousseau (2000)

Los contratos Relacionales serán aquellos basados en la confianza mutua y lealtad que tienen largo término o *final abierto*. Las recompensas estarán condicionadas al desempeño de forma imprecisa, derivadas de ser miembro y de la participación en la organización. Los contratos Balanceados son dinámicos y abiertos con términos de desempeño especificados de forma que los acuerdos de empleo estén condicionados al éxito económico de una firma (por parte de la empresa) y de las oportunidades del trabajador para desarrollar sus ventajas de carrera (por parte del trabajador). Las recompensas de los trabajadores están basadas en el desempeño. Los contratos Transaccionales son acuerdos con los empleados con una duración de corto tiempo o

limitada, primeramente focalizadas en intercambio económico, específicamente en deberes restringidos y de implicación limitada del empleado en la organización. Los contratos de Transición no suponen un contrato psicológico en sí mismos, sino que se trata más bien de un estado cognitivo que refleja las consecuencias de un cambio organizacional y transiciones que están en desacuerdo con un arreglo de empleo previamente establecido.

Cuando una de las partes del Contrato Psicológico fracasa en el cumplimiento de los términos del mismo se dice que el contrato ha sido violado (Rousseau, 1995). Según Alcover (2000) algunos autores (por ejemplo, Morrison y Robinson, 1997) han considerado importante establecer una distinción entre la ruptura y la violación del Contrato Psicológico. Así, la ruptura haría referencia al componente cognitivo, de decir, cuando una de las partes se da cuenta que la otra ha incumplido el contenido del contrato, mientras que la violación se referiría a la respuesta afectiva o emocional de la persona como resultado de la percepción de la ruptura. Por su parte Guest (2004) expone que estos estudios confirman la relación entre el contrato laboral y el contrato psicológico. Parece probable que el contrato psicológico de los trabajadores contingentes es más transaccional y más restringido que el que tienen los trabajadores permanentes. Sin embargo, la evidencia también sugiere que el comportamiento de los trabajadores temporales puede ser más sensible a las variaciones en el contenido del contrato psicológico que lo son los trabajadores permanentes.

Tradicionalmente (desde Blau, 1964 y 1975) se ha entendido el Contrato Psicológico como aquel que se realiza entre el trabajador y la empresa; sin embargo han habido autores que han expuesto el contrato como *a desarrollar entre dos partes de la relación laboral*, que no tienen porqué ser necesariamente la empresa (*como ente*) y el trabajador: Alcover (2002) El Contrato Psicológico es un concepto que, a grandes rasgos, trata de explicar las obligaciones mutuas y las expectativas recíprocas de carácter implícito que se desarrollan entre las partes implicadas en toda relación laboral. En ocasiones incluso puede darse el caso que un trabajador reciba diferentes ofertas de Contrato Psicológico procedentes de diferentes agentes organizacionales, o que las expectativas, promesas, etc. emitidas por esos diferentes agentes puedan ser contradictorias entre sí. Rousseau (2000) expone que el PCI (Psychological Contract Inventory) valora informes individuales subjetivos mirando una relación particular de

empleo. Se puede usar para medir la experiencia subjetiva de las relaciones del empleado desde varios puntos de referencia: 1) Trabajador / empleado / contratista; 2) supervisor o directivo de un trabajador particular o grupo de trabajadores; 3) un ideal o Contrato Psicológico preferido como ha sido descrito por trabajadores, directivos u otros .

4.1.1.2. Contrato Psicológico en la Investigación

Determinados autores han relacionado la variable Contrato Psicológico con otras variables intervinientes en la Investigación, mostrando con ello la necesidad de incluir el estudio de esta variable en los análisis de la misma. A continuación se determinará el tipo de Contrato Psicológico que afecta a la situación creada tras el proceso de reclutamiento *tráete un amigo*.

4.1.1.2.1. Autores que han relacionado la variable Contrato Psicológico con variables intervinientes en la Investigación

El contrato *se suele dar* en el inicio de la relación laboral, sin embargo determinados autores defienden que, incluso en el proceso de reclutamiento puede emerger el Contrato Psicológico; por ejemplo, Dunahee & Wangler (1974) expusieron que los contratos psicológicos inicialmente emergen en el tiempo de negociación pre-empleo, que los empleados pueden inferir acuerdos contractuales sin una comunicación explícita mediante, por ejemplo, la observación del lenguaje corporal del empleador, o basado en sus percepciones de las características de la organización.

Determinados autores como Krackhardt & Porter (1985) exponen cómo la amistad determina actitudes y creencias en el mundo laboral. Ho y Levesque (2002) demostraron el papel de la amistad de un empleado y de las redes de consejo¹⁴³ en la formación de creencias que fabrican el Contrato Psicológico, concluyendo que este hallazgo amplía el entendimiento del contexto social en el que los contratos psicológicos relacionados con creencias, y las actitudes, se forman; demostrando que tales percepciones son influidas de

¹⁴³ Las llamadas *redes de consejo* son las redes sociales que utiliza un determinado sujeto para consultar y obtener información acerca de un determinado asunto (por ejemplo, el mundo laboral).

forma más importante por la red de amistades informales, que por otros lazos más instrumentales. El supervisor de un empleado, sus amigos, y los que le dan consejo, influyen considerablemente en los componentes incluidos en su Contrato Psicológico, así como en el grado con el que consideran que su contrato ha sido cumplido.

Cohen (2007) toma la definición de contrato psicológico de (Rousseau, 1995), definiéndolo como la creencia de un individuo en el pago de promesas, o una obligación recíproca entre el individuo y la organización, siendo que estas expectativas constituyen un contrato, porque ambas partes consideran sus expectativas para ser parte del acuerdo alcanzado cuando ellos mutuamente acordaron formar una relación. Según Cohen una infracción del contrato psicológico por parte de la organización podría llevar a los empleados a cuestionar su compromiso.

Otros autores han expuesto las obligaciones mutuas que entraña el Contrato Psicológico. Cabe destacar la teorización de McFarlane y Wayne (1993), para quienes los comportamientos que ocurren dentro de la empresa se viven siempre como intercambio de favores. Según McFarlane y Wayne dentro de la empresa, hasta las relaciones de compromiso, e incluso los comportamientos non-role, se ven como una relación de intercambio de favores. Millward y Hopkins (1998) expusieron que la orientación relacional en un Contrato Psicológico está compuesta por una tendencia hacia un contrato de pagaré basado en los siguientes aspectos: confianza en el intercambio de grupo, elevado compromiso afectivo, alto grado de integración e identificación con el compañero de intercambio, expectativas de estabilidad y compromiso en largo término, y contribución de autoinforme hacia el intercambio recíproco con la organización que le emplea.

Algunos autores (como Isaksson, 2003) han concluido que los trabajadores con contratos temporales muestran tanto el mismo compromiso con la organización con la que trabajan como los trabajadores con relación laboral de larga duración; también ha habido estudios que muestran un compromiso levemente inferior de los trabajadores temporales, diferencia que podría explicarse en términos de sus contratos psicológicos.

Por último otros autores han mostrado la relación del Contrato Psicológico con actitudes laborales como satisfacción, compromiso o absentismo (presentes en la Investigación). Por ejemplo, Orvis y Dudley (2002) expusieron que diversos investigadores han demostrado que existe una relación entre las percepciones de

empleado de violación de contrato y los comportamientos y actitudes consiguientes, tales como la satisfacción en el trabajo, el compromiso, comportamientos de ciudadanía, el absentismo, e intenciones de rotación (Robinson y Morrison, 1995; Robinson y Rousseau, 1994; Shore y Barksdale, 1998).

4.1.1.2.2. Tipo de Contrato Psicológico en la Investigación

Una vez determinado el concepto de la variable Contrato Psicológico se van a describir las particularidades del Contrato Psicológico que se desarrolla en la Investigación *tráete un amigo*: partes del Contrato, contenido, rasgos, evaluaciones, relación *tipo pagaré* y violación del Contrato Psicológico.

En la investigación el contrato se desarrolla entre dos partes, que son las dos trabajadores de un mismo grupo de trabajo (no es un contrato entre una parte de la organización y el trabajador, como tradicionalmente han venido exponiendo los distintos autores): el trabajador-reclutador va a desempeñar su trabajo en el mismo grupo de trabajo y con la misma categoría jerárquica y funcional que el resto de trabajadores; cada trabajador-reclutado es reclutado por el trabajador-reclutador y desempeñará en el mismo grupo de trabajo que el trabajador-reclutador.

El contenido del contrato de la Investigación es la selección y se reduce a los términos: por parte del trabajador-reclutador *yo te selecciono porque considero que tú vas a desempeñar correctamente*; por parte de cada trabajador-reclutado *tú me seleccionas porque consideras voy a desempeñar correctamente*.

Los rasgos del contrato de la Investigación son temporal y transaccional (según la tipología de Rousseau transaccional es con términos especificados y de una duración temporal).

Las evaluaciones sólo se dan del trabajador-reclutador hacia los trabajadores-reclutados, dado que son ellos quienes todavía *deben pagar su parte del contrato*: cuando comienza el desempeño el trabajador-reclutador ya ha cumplido el 100% de su acuerdo (ha conseguido que los trabajadores sean contratados por la ETT), mientras que los trabajadores reclutados todavía no han comenzado a cumplir con *su parte del contrato*, que es desempeñar correctamente.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Se crea la relación tipo pagaré con particularidades respecto de la relación definida por McFarlane y Tetrick (1994): la promesa (o el acuerdo) se da en cada uno de los trabajadores reclutados hacia el trabajador reclutador, y es el compromiso de desempeñar correctamente; el pago (el desempeño) es valorado por el trabajador reclutador ya que confirma las expectativas de desempeño que tenía sobre cada uno de los trabajadores reclutados y le permite cumplir con la confianza depositada sobre él por la ETT al solicitarle que reclute un buen equipo de trabajo; la aceptación se da desde el momento que ambas partes (el trabajador reclutador con cada uno de los trabajadores reclutados) conocen los términos de este acuerdo y permiten que se consuma la contratación.

Pueden existir tanto ruptura como violación del contrato, pero sólo se pueden originar desde los trabajadores reclutados (no desempeñar correctamente), dado que el trabajador reclutador *ya ha pagado todo su contrato* (ha conseguido que los trabajadores reclutados sean contratados).

El Contrato Psicológico de la investigación se crea en el proceso de reclutamiento (previo a la incorporación del trabajador en la empresa): cuando el trabajador-reclutador está reclutando a su equipo de trabajo se crea un contrato por el que acuerda *yo te selecciono, pero tú debes desempeñar correctamente*. Cada uno de los trabajadores-reclutados sabe que *me ha seleccionado porque voy a desempeñar correctamente*.

No crea una relación de intercambio mantenida en el tiempo (tal y como son los contratos psicológicos que tradicionalmente los autores presentan). Es una definición de acuerdo en un momento temporal muy concreto, en el que el trabajador - reclutador cumple el 100% del contrato (selecciona a los trabajadores), y los trabajadores - reclutados no han comenzado a cumplir el contrato (todavía no han comenzado el desempeño).

Todas estas características del Contrato Psicológico en la Investigación hacen que la evaluación del contrato no se pueda realizar con una escala previamente establecida (como por ejemplo el PCI, Psychological Contract Inventory), dado que estas escalas evalúan términos tanto relacionales como transaccionales y evalúan relaciones *mantenidas en el tiempo*. En la Investigación se debe evaluar el alcance con el que cada una de las partes considera que ha formalizado el Contrato Psicológico, dado que los términos del contrato van a ser muy transaccionales y concretos, su celebración va a ser

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

muy puntual en el tiempo y sólo susceptible de evaluación unidireccional. Por tanto se hace imposible evaluar aspectos que vayan más allá de la mera formalización del mismo.

4.1.1.3. Evaluación del Contrato Psicológico en la Investigación

Para alcanzar el objetivo de determinar el alcance con el que cada una de las partes considera que ha formalizado el Contrato Psicológico, y determinar si existe una diferencia entre los grupos experimental y grupo de control, la evaluación del Contrato Psicológico se ha realizado utilizando los cuatro ítem expuestos en la Figura 4.2.

Se presentan a continuación una serie de afirmaciones que describen **aspectos del proceso de selección**, y se le pide que determine su grado de acuerdo con cada afirmación. Tache con una cruz (X) la casilla que corresponde de las cuatro cuestiones que se le plantean:

1- He sido seleccionado para este trabajo porque un amigo del equipo de trabajo, que considera voy a desempeñar correctamente, me ha "recomendado" en la ETT.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En fuerte desacuerdo.	En desacuerdo.	En ligero desacuerdo.	Indiferente.	En ligero acuerdo.	En acuerdo.	En fuerte acuerdo.

2- He sido seleccionado para este trabajo porque la ETT sabe que necesito el trabajo.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En fuerte desacuerdo.	En desacuerdo.	En ligero desacuerdo.	Indiferente.	En ligero acuerdo.	En acuerdo.	En fuerte acuerdo.

3- He sido seleccionado para este trabajo porque la ETT considera que voy a desempeñar correctamente.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En fuerte desacuerdo.	En desacuerdo.	En ligero desacuerdo.	Indiferente.	En ligero acuerdo.	En acuerdo.	En fuerte acuerdo.

4- Si usted ha "recomendado" algún amigo a la ETT para que sea contratado en este equipo de trabajo, ha sido porque:

<input type="checkbox"/>	Sé que necesita el trabajo
<input type="checkbox"/>	Considero que desempeñará correctamente
<input type="checkbox"/>	Somos amigos
<input type="checkbox"/>	Me han hablado bien de él
<input type="checkbox"/>	Yo no he recomendado a nadie para este trabajo a la ETT.

Figura 4.2: cuestionario de evaluación del contrato psicológico utilizado en la Investigación.

Fuente: elaboración propia.

El ítem 1 permitirá determinar el alcance con el que los trabajadores reclutados entienden se ha formalizado el Contrato Psicológico con el trabajador reclutador *tú me*

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

seleccionas porque consideras yo voy a desempeñar correctamente. Es el ítem que permite diferenciar aquellos trabajadores que entiendan se ha formalizado el contrato frente a aquellos que no lo entiendan.

Los ítem 2 y 3 presentan alternativas de incorporación a la empresa que no sean el proceso de reclutamiento *tráete un amigo*: aquellos trabajadores que respondan positivamente a los ítem 2 y / o ítem 3 pero no al ítem 1, no entenderán haber concertado el mencionado Contrato Psicológico.

El ítem 4 permite determinar el alcance con el que el trabajador reclutador entiende ha formalizado el Contrato Psicológico *yo te selecciono porque considero que tú desempeñas correctamente.*

Analizando las respuestas de los sujetos a cada uno de los ítems, y relacionándolas con el grupo de pertenencia de cada sujeto, se obtendrán conclusiones sobre la percepción de cada sujeto de haber celebrado el contrato psicológico.

4.1.2. Compromiso

4.1.2.1. Introducción

La situación planteada en la investigación tiene importantes variables intervinientes derivadas de la relación creada entre los integrantes de un grupo de trabajo y uno de sus miembros, que ha sido a su vez reclutador del resto de los integrantes del equipo de trabajo. Cada miembro del grupo de trabajo sentirá un *débito* con quien le ha conseguido el trabajo (el compañero-reclutador) por el hecho valorado positivamente de *haberle conseguido el trabajo* (componente afectivo), querrá cumplir con la expectativa de éxito del desempeño que ha realizado el compañero-reclutador sobre cada miembro, él mismo tendrá esa expectativa de éxito en el desempeño de la conducta (componente cognitivo) y ejecutará desempeñando la tarea y perseverando en su empeño (componente comportamental).

Hay varias razones que llevan a determinar que la variable compromiso debe evaluarse para la explicación de la situación creada en la investigación: en la

investigación se crea una *situación de débito* que puede derivar en el desarrollo de la variable compromiso, en la investigación se origina una situación de *influencia grupal* que puede derivar en el desarrollo de la variable compromiso, han habido investigaciones *antecedentes* que relacionan las relaciones afectivas de los trabajadores con la variable compromiso, y han habido determinados autores que han demandado estudio de variables actitudinales (satisfacción, compromiso, implicación...) en situaciones similares a la planteada en la investigación.

4.1.2.1.1. Situación de *débito*

En la investigación se genera una situación de *débito* entre sus componentes¹⁴⁴. Los acuerdos entre los componentes de equipos de trabajo derivan en *débitos* que se pueden contemplar desde una perspectiva de *intercambio social*¹⁴⁵ y explicarían el desarrollo de la variable compromiso en los trabajadores puestos a disposición: la perspectiva de *intercambio social* sugiere que las acciones de cada parte en el intercambio en una situación de empleo (que podrían ser trabajador y empresario) son dependientes unas sobre las otras, haciendo que cuando una parte proporciona una recompensa valorable, o servicio, a la otra parte se cree una obligación de reciprocidad (Blau, 1964).

Algunos investigadores han estudiado las *relaciones de débito* que pueden darse en el mundo de la empresa, relacionándolas con la variable compromiso y que derivan en aumento del desempeño por parte de determinados trabajadores en determinadas condiciones. Para ejemplificar este concepto se debe hacer referencia a la investigación de Eisenberger, Hutingon, Hutchison y Sowa (1986), quienes plantearon que las percepciones de los trabajadores del compromiso de la organización hacia ellos (Soporte Organizacional Percibido) crean sentimiento de obligación al trabajador, lo que incrementa el comportamiento de trabajo del empleado. Tomando como referencia el concepto *Soporte Organizacional Percibido* de Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1993), los investigadores McFarlane Shore & Wayne (1993) concluyeron que son los *sentimientos de obligación* (Soporte Organizacional Percibido), más que la atadura emocional (compromiso afectivo) lo que compone la base del *comportamiento*

¹⁴⁴ Cada miembro del equipo de trabajo sentirá un *débito* con el trabajador - reclutador.

¹⁴⁵ Similar a la planteada por Barringer & Sturman (1998).

*citizenship*¹⁴⁶. El concepto *Soporte Organizacional Percibido* tiene paralelismos con la situación planteada en la investigación por cuanto supone un *sentimiento de obligación que incrementa el comportamiento de trabajo del empleado*; aunque se debe señalar que no es objeto de la presente revisión realizar un análisis de las diferencias entre la percepción de apoyo organizacional y el compromiso organizacional.

4.1.2.1.2. Influencia grupal y compromiso

Determinadas situaciones de influencia grupal (como es el caso de la investigación) pueden afectar al compromiso de los sujetos. Varios han sido los investigadores que han apoyado la *influencia grupal* sobre variables actitudinales; sirva como ejemplo la investigación de Mathieu (1991), quien propuso que el constructo *Respuesta Afectiva General a la Organización* (constructo global compuesto por variables específicas como compromiso y satisfacción) está influido por el grupo de trabajo; y expone que la *Respuesta Afectiva General a la Organización* tiene como antecedentes la característica de la tarea, el estado de rol, las variables individuales y las influencias agregadas, que son las influencias que da el grupo sobre los miembros por la definición de los aspectos de la situación. Mathieu (1991) planteó que las relaciones afectivas son *antecedentes hipotetizados de compromiso*, hallando en su investigación que los grupos pueden influir en las reacciones afectivas de sus miembros (directa o indirectamente) por la definición de los aspectos de la situación. Esta concepción de Mathieu (1991) determina que el grupo puede influir tanto en la satisfacción como en el compromiso del sujeto, el soporte, o una relación afectiva puede afectar al compromiso organizacional del sujeto.

Por su parte Stumpf & Hartman (1984) encontraron que la influencia en el grupo de trabajo tiene un efecto directo en el compromiso (por ejemplo, la percepción sobre que uno tiene influye en el trabajo y en el grupo de trabajo), que las experiencias en el trabajo en el primer mes de empleo influyen el compromiso medido posteriormente (en el primer año de desempeño), y que el compromiso después de 6 meses influía las posteriores percepciones de las experiencias del trabajo.

¹⁴⁶ Comportamientos *Citizenship* son comportamientos *extrarol* que generalmente no se consideran parte del trabajo, o parte de una descripción tradicional del trabajo. Son comportamientos que un individuo tiene sin preocuparse de recompensas ni sanciones formales. Por ejemplo: Conciencia de llevar a cabo responsabilidades convencionales del trabajo.

4.1.2.1.3. Investigaciones previas

Varios autores han estudiado la existencia de relaciones con similitudes a la planteada en la investigación entre la variable compromiso con otras variables laborales, especialmente en los primeros momentos del proceso de socialización laboral: Bateman & Strasser (1984), Meyer & Allen (1988), Mathieu & Farr (1991), Vandenberg & Lance (1992), Tett & Meyer (1993), Meyer, Allen & Smith (1993), Angle & Lawson (1994), Mathieu & Zajac (1990), Meyer & Allen (1991), Begley & Czajka (1993), Gephart (1996), Barringer & Sturman (1999), Gallagher y McLean Parks (2000), Freund & Carmeli (2004), Guest (2004).

En su estudio longitudinal Bateman & Strasser (1984) informaron haber hallado evidencias por el *efecto retardado* del compromiso sobre la satisfacción, un hallazgo que ellos argumentaron es consistente con la visión de que las actitudes dan forma al primer compromiso. Bateman y Strasser señalaron que las experiencias tempranas a menudo no están en conformidad con las expectativas. Esta disconformidad de las expectativas se cree que está causada por el documentado declinar en la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional y los altos ratios de rotación en el período temprano de los empleados... las experiencias de los trabajadores inmediatamente después de entrar en una organización son instrumentales para dar forma a su compromiso a esa organización.

En su estudio de 1988 Meyer y Allen exponen que existen condicionantes previos a la incorporación del trabajador a la empresa para variables como compromiso (por ejemplo compromiso organizacional). Los resultados de los análisis proporcionaron una fuerte evidencia de efecto causal de las experiencias del trabajo en el compromiso y, en un menor nivel, del compromiso en las experiencias del trabajo, exponiendo que las experiencias de los trabajadores inmediatamente después de entrar en una organización son instrumentales para dar forma a su compromiso a esa organización.

Mathieu & Farr (1991) defienden que el mejor ajuste que explica la unión afectiva del sujeto en su relación con el trabajo se da con un modelo de 3 factores, siendo estos tres factores compromiso, implicación y satisfacción. En una posterior teorización, y profundizando en las conceptualizaciones que han planteado la relación afectiva del sujeto con la organización, el mismo Mathieu (1991) defiende el mayor peso de tan sólo

dos factores en la relación *afectiva* del sujeto con la empresa, destacando la importancia de compromiso y satisfacción, y no incluyendo a la implicación. Mathieu da varias posibles interpretaciones a los resultados de dicha investigación, sosteniendo que compromiso y satisfacción pueden ser dos variables que representan medidas específicas de un constructo más global -> Respuesta Afectiva General a la Organización.

Vandenberg & Lance (1992) concluyeron tras su investigación que la relación entre la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional no puede ser explicada únicamente sobre la base de efectos causales comunes, y sus resultados muestran claro apoyo al modelo *compromiso causa satisfacción* y un apoyo más tenue al modelo *satisfacción y compromiso interactúan*.

Tett & Meyer (1993) expusieron que satisfacción y compromiso determinan la intención de rotación y la rotación, exponiendo que la satisfacción y compromiso contribuyen por separado a intenciones de rotación / cogniciones de renuncia.

Meyer, Allen & Smith (1993) concluyeron que el compromiso afectivo y normativo correlacionan positivamente con comportamientos deseables o intenciones de comportamientos (actividad profesional, citizenship) y negativamente con comportamientos indeseables (intención de salir del trabajo o la organización, absentismo, descuidos).

Determinados estudios han evaluado la evolución de la variable compromiso durante las primeras fases del empleado en su organización, observando que las mayores fiabilidades fueron aquellas basadas en los datos obtenidos durante la última parte del primer año en la organización de los nuevos trabajadores (Allen & Meyer, 1996), exponiendo que este patrón es consistente con el que se ha encontrado con otras medidas de actitudes organizacionales (Vandenberg & Self, 1993) y puede reflejar ciertos aspectos sobre la estabilización de las actitudes que ocurre cuando los nuevos empleados van ganando experiencia en sus organizaciones (Mowday, Porter, & Steers, 1982), situando la antigüedad del nuevo empleado como una variable determinante en la dimensión y estabilidad de sus actitudes, y demandando más investigación en este sentido. A este respecto González y Rivarés (2005) expusieron que el tipo de dirección ejercida por la empresa afecta a la estabilidad de las actitudes de los empleados, concluyendo tras su investigación que los resultados sugieren que cuanto menos estructurada y menos

participativa es la dirección de recursos humanos que se aplica, las actitudes de los empleados tienden a ser menores, más heterogéneas y menos estables en el tiempo.

Angle & Lawson (1994)¹⁴⁷ mostraron la importancia de compromiso en el mundo de la empresa, incluyendo en su exposición las teorizaciones de otros autores que defienden la relación existente entre los distintos tipos de compromiso y el desempeño, como Mathieu & Zajac (1990), quienes exponen que los trabajadores comprometidos pueden mostrar no sólo reducción de comportamientos de renuncia, también es muy probable que se ocupen de comportamientos extra-role (innovación y creatividad, que cumplen las organizaciones competitivas); o Meyer & Allen (1991) quienes encontraron una posible unión con desempeño para compromiso Afectivo, pero no con compromiso de Continuidad.

Begley & Czajka (1993) mostraron que todo sujeto con alto compromiso no traduce el estrés en estar con desagrado en el trabajo.

Gephart (1996) expuso que, en la organización postmoderna, el compromiso y la motivación serán probablemente transformados en compromisos cuasicontractuales a los proyectos particulares emprendidos por equipos de trabajo transitorios, compuestos por feudos de organizaciones temporales.

Barringer & Sturman (1999) usaron un modelo de intercambio social para explorar el compromiso de tanto la ETT como la empresa a la que han sido asignados. Ellos mostraron que estas eran formas independientes de compromiso y que, como promedio, el compromiso a la organización cliente era algo más elevado que hacia la ETT. Sin embargo, el modelo de intercambio social, y más específicamente el nivel de soporte social para la organización, fue capaz de explicar una significativa cantidad de varianza del compromiso tanto hacia la ETT como hacia la empresa cliente. El estudio encontró que sobre el 30% de los sujetos expresaba una preferencia para el trabajo temporal, pero que esta preferencia estuvo asociada con un compromiso significativamente más bajo hacia la organización cliente. Había una tendencia *no significativa* en la misma dirección para el compromiso con la ETT.

¹⁴⁷ En la misma investigación Angle & Lawson (1994) declararon que pocos estudios empíricos han soportado la relación entre Compromiso y desempeño. Sin embargo, estos autores defendieron que son dos los factores que pueden explicar esta falta de relación en muchas de las investigaciones: 1/ desempeño es inevitablemente multidimensional, y 2/ la influencia de la habilidad en desempeño.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Gallager y McLean Parks (2000) argumentaron que la noción de compromiso organizacional es más compleja cuando la consideramos en el contexto de relaciones de empleo *alternativas*. Teorizaron que no sólo hay diferentes compromisos focalizados en la organización, el trabajo, la profesión o el empleo, sino que, en el contexto de las ETT se debe considerar también compromiso tanto hacia la ETT como hacia la empresa cliente; el compromiso hacia el cliente es probable que represente una serie acumulativa de experiencias asignadas a múltiples clientes.

Freund & Carmeli (2003) expusieron que un acuerdo común es que un empleado comprometido de manera elevada contribuirá al desempeño de la organización. En su investigación de 2004, Freund & Carmeli (2004) concluyeron que compromiso organizacional afectivo y comportamientos de ciudadanía organizacional (altamente relacionados con desempeño) están relacionados significativamente.

En su planteamiento para su investigación Shaw, Delery, y Abdulla (2003) expusieron que varios investigadores han encontrado que las relaciones entre las actitudes del trabajo y los comportamientos consecuentes eran más fuertes para aquellos con bajas necesidades financieras que aquellos con altas necesidades financieras (Brett, Cron & Slocum, 1995; Doran, Stone, Brief, & George, 1991; George and Brief, 1990). Por su parte, Brett et al. (1995) encontraron que el compromiso organizacional estuvo relacionado positivamente con el desempeño sólo en aquellos con bajas necesidades financieras. Estos hallazgos deben tenerse en cuenta porque aquellos empleados con una relación laboral *más transaccional* se podría predecir que tendrán menor relación entre la actitud laboral y los comportamientos consecuentes. Debe recordarse que la investigación se plantea en el ámbito de la contratación temporal mediante empresa de trabajo temporal, para trabajos sin cualificación y con una contratación *sin solución de continuidad*; luego podría predecirse que difícilmente se producirá relación entre la actitudes de los empleados hacia el trabajo y los comportamientos consecuentes (en este caso el desempeño), y en caso de producirse, debería interpretarse con especial significación.

Guest (2004) se apoyó en las investigaciones de Gallagher & Futagami (1998) y McLean Parks (1998) para concluir que los trabajadores con contratos de empleo flexibles mostraron tanto el mismo, como ligeramente inferior compromiso hacia la organización donde ellos trabajasen. Parece posible que donde se han encontrado

diferencias entre los trabajadores temporales y los permanentes, estas podrían explicarse, al menos parcialmente, en términos de sus contratos psicológicos. Al mismo tiempo, se debe anotar que el compromiso organizacional es una consecuencia de principalmente de interés para la organización, más que para el individuo, y que la cuestión del compromiso organizacional podría tener diferente importancia para los trabajadores temporales e indefinidos. Se debe señalar que los estudios que se señalan están basados en varios tipos de contratos laborales flexibles, diferentes medidas de compromiso organizacional y multitud de variables de control en el análisis; el hallazgo en varios estudios muestran poca, o ninguna, diferencia entre los trabajadores temporales e indefinidos, siendo estos resultados contrarios a las expectativas. Por ello Guest expone que la cuestión merece mayores exploraciones, dado que la investigación en el compromiso de los trabajadores de las ETT ha sido también realizada por Gallagher & Futagami (1998) basándose en una muestra de trabajadores temporales en Japón, y por Newton McClurg (1996) en EEUU, y que como informaron Gallagher y McLean Parks (2000), de manera previsible el compromiso hacia la ETT está asociado positivamente con el número de asignaciones y con la permanencia en la agencia.

Con la presente revisión se ha podido comprobar cómo han sido muchos los autores que han estudiado la existencia de las relaciones entre la variable compromiso con otras variables intervinientes en la investigación, y cómo otros muchos autores han estudiado la complejidad del concepto compromiso al considerarlo en el contexto de relaciones laborales con trabajadores “periféricos”. Queda por tanto una *puerta abierta* y demanda de trabajo en el estudio de las actitudes laborales en los trabajadores *periféricos* (trabajadores de ETT, subcontratas, autónomos, empresas de servicios...)

4.1.2.1.4. Demanda de autores

Determinados autores han demandado mayor estudio del desarrollo de las variables implicadas en situaciones con grandes similitudes como la planteada en la investigación; sirvan como ejemplo las investigaciones de Meyer & Allen (1988), Vandenberg & Lance (1992), Meyer, Allen & Smith (1993), Morrow (1993), Tubbs (1994), Dunham, Grube & Castañeda (1994), Angle & Lawson (1994), Brown (1996), Barringer & Sturman (1998), Marks, Lockyer, & Mulvey (2001) y Meyer, Stanley, Herscovitch. & Topolnysky (2002).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Meyer & Allen (1988) concluyeron que las experiencias en el trabajo en el primer mes de empleo influyen el compromiso medido más tarde (en el primer año), y que el compromiso después de 6 meses influía las posteriores percepciones de las experiencias del trabajo. Meyer y Allen concluyeron que estos datos proporcionan cierta evidencia preliminar del proceso de influencia recíproca entre el compromiso y el trabajo, y propusieron la necesidad de seguir estudiando la relación entre las variables actitudinales y la secuencia de influencias.

Vandenberg & Lance (1992) expusieron en las conclusiones a su investigación que se debe tomar una perspectiva de desarrollo de investigación, en la que se haga un seguimiento de los novatos organizacionales desde el momento de entrada a través del tiempo, concluyendo con su preocupación sobre comprobar como modelos más elaborados de relaciones entre la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional, y señalando la dirección de la investigación futura, que debe buscar identificar instrumentos adicionales para identificar modelos que comprueben efectos posibles recíprocos entre la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional.

Meyer, Allen & Smith (1993) diferenciaron entre el compromiso ocupacional y el compromiso organizacional, indicando que contribuyen independientemente a la predicción de la actividad profesional y el comportamiento del trabajo. En sus conclusiones indicaron que la predicción de varios comportamientos (intención de rotación, respuestas de insatisfacción) es mejorada si consideramos tanto al compromiso ocupacional como al organizacional, e incluso es concebible mejorar la predicción incluyendo medidas de compromiso con la unión, el grupo de trabajo, el manager y otras entidades. Con la reflexión de Meyer, Allen y Smith se vuelve a encontrar una demanda al estudio de las relaciones afectivas como fuente de compromiso, indicando que estas formas pueden mejorar la predicción de comportamientos laborales.

Morrow (1993) expuso la necesidad de estudiar otras formas de compromiso en el mundo laboral exponiendo que por necesidad, muchas organizaciones construirán fuerzas de trabajo flexibles consistentes en un grupo de empleados con estabilidad laboral y una fuerza de trabajo *perimetral* de trabajos a tiempo parcial, temporales, contratación de autónomos, y consultores. Ciertamente los trabajadores *perimetrales* se espera que enfatizen otras formas de compromiso con el trabajo (work) frente a aquellas que están basadas en la organización.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Tubbs (1994) al planteamiento de si compromiso es una variable que esté casualmente relacionada con desempeño argumentó que compromiso es un concepto multidimensional y que, por tanto, debería hacerse un esfuerzo por describir más completamente la red nomológica de conceptos que componen este dominio de investigación.

Dunham et als. (1994) plantearon que se debe tener en cuenta para investigaciones futuras, que hay variables que influyen aspectos específicos, y que deben identificarse (salario de pensión, oportunidad de carrera, amistad...); estos autores plantearon amistad como una variable interviniente en el compromiso organizacional y que debe ser estudiada en el futuro.

Angle & Lawson (1994) concluyeron tras su investigación empírica que sólo se ha validado una de las expectativas creadas: relación inversa entre compromiso organizacional y rotación del empleado; sin embargo la evidencia de investigación sobre la unión compromiso-desempeño ha sido extraña. Estos autores demandaron que se realicen investigaciones adicionales para evaluar el alcance con el que el patrón descrito en su estudio representa un fenómeno generalizable

Brown (1996) indicó que aunque será difícil establecer el orden causal entre estas variables (Brown se refiere a implicación, satisfacción con diversos agentes del mundo laboral, compromiso, variables personales, variables del supervisor...), se deben realizar estudios que desarrollen e investiguen el comienzo y crecimiento de las actitudes en el trabajo desde trabajadores novatos, usando estudios longitudinales¹⁴⁸.

Barringer & Sturman (1998) expusieron que por tanto el alcance con el que los modelos actuales de compromiso organizacional se pueden usar para explicar las actitudes de los trabajadores puestos a disposición no es claro.

Marks et als. (2001) expusieron que la literatura de compromiso se ha alejado de un estrecho foco en la organización, hacia una más amplia interpretación del compromiso. Se cree que un empleado está separado entre la actitud hacia el *compromiso a*, y la *identidad con* una ocupación, un equipo y la organización para la que trabaja.

Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolnytsky (2002), tras su investigación en la que utilizaron meta-análisis para determinar antecedentes, correlatos y consecuentes de los

¹⁴⁸ A esta solicitud de Brown, se debe señalar que la investigación planteada es un estudio longitudinal sobre trabajadores en Fase 2 del Proceso de Socialización Laboral: *Etapa de Encuentro* (según la clasificación de Prieto, Peiró, Bravo y Caballer, 1996).

compromisos afectivo, de continuidad y normativo hacia la organización, demandaron más investigación utilizando diseños experimentales, cuasi-experimentales o longitudinales que son más adecuados para detectar efectos causales.

Se puede comprobar cómo han sido varios los autores que han demandado mayor estudio del desarrollo de las variables implicadas en situaciones similares a la planteada en la investigación, tanto por profundizar en el desarrollo de las actitudes en el inicio de la relación laboral, como por profundizar en el estudio de las actitudes de los trabajadores denominados *periféricos*.

4.1.2.2. Concepto compromiso.

Para contextualizar el concepto de compromiso que se va a estudiar en la investigación se debe realizar una revisión a los conceptos de compromiso que tradicionalmente se han desarrollado, y así poder diferenciar aquellos que *no proceden* para la investigación de aquellos conceptos que se adecuan al propósito de la misma.

El compromiso ha sido un concepto central en el estudio de las actitudes y comportamientos laborales. Cabe destacarse las siguientes conceptualizaciones de compromiso:

4.1.2.2.1. Compromiso organizacional.

Medir el compromiso organizacional de un trabajador de una empresa de trabajo temporal puede ser una tarea conceptualmente compleja: el trabajador trabaja en una empresa (empresa usuaria), pero realmente *pertenece* a otra (la empresa de trabajo temporal). Ambas empresas están interesadas en que el trabajador desempeñe su trabajo con máxima eficacia, así que ambas intentarán motivarle para mejorar su desempeño. Se hace difícil determinar con qué organización se puede comprometer el trabajador, porque no se puede generalizar si el trabajador *se va a sentir* de la empresa de trabajo temporal o de la empresa usuaria. Han habido investigaciones (por ejemplo, Barringer & Sturman, 1998) que han estudiado la variable compromiso Organizacional de los trabajadores de ETT, evaluando dicho compromiso diferenciado hacia ambas organizaciones (ETT y

Empresa Usuaria); sin embargo las puestas a disposición dependen de tantas variables (tiempo de contratación, tipo de contrato, número de concatenaciones de contratos con la misma ETT, disponibilidad a *quedarse* en la empresa usuaria...) que resulta imposible generalizar un patrón de respuesta del compromiso organizacional de los trabajadores ETT. En ocasiones los trabajadores podrían desarrollar compromiso con la ETT; por ejemplo, en los casos en los que se concatenan varios contratos de trabajo, ofreciendo la ETT una continuidad al trabajador siempre que este desempeñe su trabajo con corrección. Esta *continuidad* crearía la expectativa al trabajador que, si los informes de la empresa usuaria son correctos, tendrá nuevos trabajos en esa ETT. El trabajador iría desarrollando vínculos con la ETT¹⁴⁹, a la que acabaría viendo como su empresa *de referencia*. En otras ocasiones los trabajadores podrían desarrollar compromiso con la empresa usuaria; por ejemplo cuando son contratados con contratos de larga duración siempre en una misma empresa, o bien tienen la expectativa que una vez concluido el contrato realizado con la empresa de trabajo temporal serán contratados directamente por la empresa usuaria. Esto haría que el trabajador viese la empresa usuaria como empresa *de referencia*, desarrollando vínculos con ella.

El compromiso ha sido un concepto central en el estudio de las actitudes y comportamientos laborales. Aunque los primeros trabajos se caracterizaron por visiones unidimensionales del constructo, el compromiso organizacional está reconocido como una actitud laboral multidimensional. Se deben exponer siete concepciones de compromiso Organizacional para evaluar posteriormente su mayor o menor adecuación a la situación planteada en la investigación: el trabajo de Becker (1960), el de Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) con el Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), el modelo de Morrow (1983), el modelo de Mathieu y Zajac (1990), el modelo de tres componentes del compromiso Organizacional desarrollado por Meller y Allen (1991), el modelo de cuatro componentes de compromiso Organizacional de McGee y Ford (1987), la reconceptualización de las dimensiones del compromiso Organizacional de Akhtar y Tan (1994), y el modelo de Cohen (2007).

¹⁴⁹ En la bibliografía consultada no hay ningún modelo que haya estudiado este tipo de vínculos. Estos vínculos serían un tanto atípicos, dado que el trabajador estaría siempre *puesto a disposición* de distintas empresas usuarias, y además cada cierto tiempo tendría un final de contrato, enfrentándose a la incertidumbre de cuándo será el próximo contrato que le ofrezca la ETT. Tener como referencia a dos empresas (usuaria y ETT), unido a la concatenación de contratos y a la incertidumbre de cuándo tendrá un próximo contrato, hacen que el Compromiso a desarrollar por el trabajador no se amolde a los conceptos de Compromiso tradicionales.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Howard Becker (1960) en su teorización sobre los side-bets conceptualizó compromiso como una acumulación de intereses o costos irrecuperables con la organización: los empleados comprometidos lo están porque tienen inversiones ocultas que les hacen permanecer en sus organizaciones; la amenaza de perder estas inversiones, junto con la falta de alternativas para remplazar o compensar la pérdida de ellas, compromete a una persona a una organización.

Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) describieron compromiso como una actitud centrada, no contaminada por otros constructos tales como intenciones comportamentales. De acuerdo con esto, Porter y sus partidarios definieron compromiso como “la fuerza relativa de la identificación e implicación de un individuo en una organización particular” (Mowday, Steers, & Porter, 1979, p. 226). La teoría del intercambio se estableció como la principal explicación de los procesos del compromiso (Mowday, Porter, & Steers, 1982), quienes presentaron compromiso como un constructo alternativo a la satisfacción en el trabajo, y argumentaron que el compromiso puede predecir en ocasiones la rotación mejor que la satisfacción en el trabajo. En esta conceptualización compromiso está caracterizado por tres dimensiones relacionadas “(1) una fuerte creencia y una aceptación de las metas y valores de la organización; (2) una buena disposición a realizar esfuerzos considerables en nombre de la organización; y (3) un fuerte deseo de mantenerse como miembro de la organización...” (Mowday et al., 1979, p. 226). La herramienta que se diseñó para medir el compromiso organizacional basado en la aproximación de Porter, Steers, Mowday y Boulian se conoce como el Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), que sigue las tres definiciones dimensionales descritas anteriormente, aunque en la práctica, la mayoría de los investigadores usaron esta herramienta como un instrumento unidimensional. Según exponen Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, L (2002), el OCQ ha sido la medida unidimensional más ampliamente usada de compromiso organizacional.

Morrow (1983) identificó cinco compromisos principales que ella pensó tienen una influencia recíproca unos sobre los otros: Ética Protestante del Trabajo, compromiso con la Carrera, compromiso con el Puesto y compromiso Organizacional – de Continuidad y Afectivo. Morrow dividió estos cinco compromisos en dos grupos principales. El primer grupo examina compromisos que influyen en actitudes laborales sin relación con la organización en la que el empleado está contratado; compromisos tales como Ética

Protestante del Trabajo, compromiso con la Carrera y compromiso con el empleo. El segundo grupo estaría formado por compromisos influidos directamente por la organización en la que el empleado está contratado; a saber, compromiso Organizacional de Continuidad y compromiso Organizacional Afectivo.

Mathieu y Zajac (1990) realizaron un metaanálisis de los estudios sobre los antecedentes, correlatos y consecuentes del compromiso organizacional, tras el que hicieron una distinción entre dos formas de compromiso: *actitudinal* y *calculativo*, incluyendo la *forma de compromiso* como un moderador potencial en sus análisis.

Meyer y Allen (1984) inicialmente propusieron la distinción hecha entre el compromiso afectivo y de continuidad, siendo que el compromiso afectivo denota una atadura emocional, identificación e implicación con la organización, y el compromiso de continuidad denota los costes percibidos asociados con salir de la organización. Allen y Meyer (1990) posteriormente sugirieron un tercer componente de compromiso que se podía distinguir, el compromiso normativo, que refleja una obligación percibida a permanecer en la organización. Según González y Antón (1995) el modelo de tres componentes del compromiso Organizacional desarrollado por Meller y Allen (1991) se plantea como una propuesta integradora que puede reunir las dos grandes tradiciones en el estudio del compromiso: la actitudinal y la conductual¹⁵⁰. Para Meyer y Allen el compromiso Organizacional se define como un estado psicológico que expresa el deseo (affective commitment), la necesidad (continuance commitment) y la obligación (normative commitment) que siente el trabajador de colaborar y permanecer en la organización. De acuerdo con esta perspectiva, la conexión psicológica entre los empleados y sus organizaciones puede tomar tres formas bastante distintas, cada una de las cuales tiene una etiqueta distintiva. El compromiso Afectivo se refiere a la identificación con, implicación en, y atadura emocional hacia la organización; por tanto, los empleados con un fuerte compromiso Afectivo permanecen con sus organizaciones porque lo quieren hacer así. El compromiso de Continuidad se refiere al compromiso

¹⁵⁰ La perspectiva comportamental (basada en la teoría Side-Bet de Becker, 1960) defiende que los trabajadores consiguen ciertas inversiones en sus organizaciones (pensiones, promociones, relaciones de trabajo...), y estas inversiones llegan a ser *costes de inversión* que disminuyen el atractivo de oportunidades externas de empleo (Compromiso como consecuencia del intercambio entre empleados y sus organizadores).

La perspectiva actitudinal ve el Compromiso en la *buena voluntad* de los actores sociales para dar energía y fidelidad a la organización; la *atadura emocional que un individuo encuentra en la afectividad del grupo*.

basado en el reconocimiento del empleado de los costes asociados con salir de la organización; los empleados con un fuerte compromiso de Continuidad, por tanto, permanecen con la organización porque tienen que hacerlo así. Finalmente, el compromiso Normativo se refiere al compromiso basado en un sentimiento de obligación hacia la organización; empleados con fuerte compromiso Normativo permanecen porque sienten que deben actuar así.

El modelo de cuatro componentes de compromiso Organizacional es el planteamiento de McGee & Ford¹⁵¹ (1987) sobre la viabilidad de añadir un cuarto componente al modelo de Meller y Allen. McGee y Ford exponen que el compromiso de Continuidad puede dividirse en dos *subescalas*, una que valora el sacrificio personal asociado con salir de la organización y otra que es una *consciencia* de la falta de alternativas de trabajo.

Akhtar & Tan (1994) reconceptualizaron las dimensiones del compromiso Organizacional: la teoría de las 3 dimensiones actitudinales sugiere que una actitud está caracterizada por significados cognitivos, emotivos y conativos; se deberán elegir significados dentro de los dominios cognitivo, emotivo y conativo de un individuo, para reflejar compromiso en el amplio contexto de comportamiento organizacional. Los autores proponen 3 referentes emparejados: normas (*cognitivo*), relaciones (*emotivo*) y metas (*conativo*). El compromiso organizacional puede ser reconceptualizado en términos de compromiso Normativo (cantidad de consonancia cognitiva con normas organizacionales), compromiso afectivo (intensidad de atadura emocional hacia la organización) y compromiso volitivo (alcance de orientación conativa hacia metas organizacionales).

Cohen (2007) propuso una teoría en la que presentó el compromiso organizacional como un constructo bi-dimensional, siendo una dimensión instrumental por naturaleza, y otra dimensión afectiva. Además, Cohen hizo una marcada diferencia entre la propensión al compromiso que se desarrolla antes de la entrada de uno en la organización y las actitudes de compromiso que se desarrollan después de la entrada en la organización. El modelo sugiere dos dimensiones de compromiso: el *timing* del compromiso, y las bases del compromiso. El *timing* del compromiso distingue entre propensión al compromiso, que se desarrolla antes de entrar en la organización, y compromiso organizacional que se desarrolla después de la entrada en la organización. La segunda dimensión, las bases del

¹⁵¹ En realidad no es un nuevo modelo, sino un desarrollo del modelo de Meyer y Allen.

compromiso, hace una distinción entre el compromiso basado en vínculos instrumentales y el compromiso basado en vínculos psicológicos (basado en el vínculo psicológico y en la internalización de metas y valores de la organización). Siguiendo esta conceptualización, la teoría sugerida avanza cuatro formas de compromiso organizacional: La primera de las dos formas que se desarrollan antes de la entrada en la organización es la propensión al compromiso instrumental, que se deriva de las expectativas generales de uno sobre la calidad del intercambio con la organización en términos de los beneficios y recompensas esperados que uno puede recibir de ella. La segunda forma que se desarrolla antes de la entrada a la organización es la propensión al compromiso normativo, que es una obligación moral general hacia la organización. Las dos formas desarrolladas después de la entrada son el compromiso instrumental, que resulta de la percepción de uno de la calidad de intercambio entre las contribuciones de uno y las recompensas que uno recibe (compromiso como intercambio instrumental, centrándose en los beneficios que recibe el individuo por permanecer en la organización); y el compromiso afectivo, definido como una atadura psicológica a la organización, demostrada por la identificación con ella, implicación emocional y un sentido de pertenencia.

En la investigación planteada se debe desestimar el estudio de la variable compromiso Organizacional por tres razones principalmente: en primer lugar el trabajador lo es por parte de una Empresa de Trabajo Temporal, pero desempeña su trabajo en otra empresa, la *empresa usuaria*: ¿con quién va a desarrollar el trabajador su deseo, necesidad y obligación de colaborar y permanecer en la organización, con la empresa de trabajo temporal o con la empresa usuaria?. Autores como Barringer & Sturman (1998) realizaron una evaluación del compromiso organizacional tanto hacia la ETT como hacia la empresa usuaria; sin embargo sus conclusiones no posibilitaron realizar generalizaciones de esta variable hacia todos los trabajadores puestos a disposición (el desarrollo del compromiso organizacional dependerá de factores como tipo de contrato, tipo de empresa, tiempo de contratación...), haciendo imposible generalizar una respuesta para todos los trabajadores de empresas de trabajo temporal. En muy contadas ocasiones se han encontrado publicaciones o artículos en los que se

defienda que una determinada persona escoge las ETT como aspiración profesional¹⁵². En la mayoría de los casos los trabajadores de ETT no tienen un referente único de organización a la que pertenecen; para algunos aspectos se *sienten* trabajadores de la ETT, mientras para otros se *sienten* trabajadores de la empresa usuaria. En segundo lugar, el contrato de los trabajadores de ETT en la investigación es temporal y *sin solución de continuidad*, con lo que es consciente que no va a permanecer en la organización¹⁵³; por tanto el trabajador no sentirá ningún deseo, necesidad u obligación de permanecer en la organización. En tercer lugar, el trabajador está en el inicio de la *fase 2* del Proceso de Socialización Laboral o *Etapas de Encuentro* (según las fases descritas por Prieto, Peiró, Bravo y Caballer, 1996), que se inicia el primer día de trabajo y finaliza antes de concluir el primer año; en esta etapa el trabajador *comienza a aprender* las tareas de su puesto de trabajo y a establecer relaciones. Debido a que los trabajadores objeto de la investigación se encuentran en el inicio de esta primera etapa, no han establecido todavía las relaciones interpersonales en el puesto específico ni dentro de la organización y, por tanto, se puede concluir que no se habrá desarrollado completamente el compromiso Organizacional.

Posiblemente el estudio planteado en la investigación (compromiso con tarea en una situación de trabajadores de empresa de trabajo temporal) sea muy específico, y podría integrarse en algún modelo explicativo de compromiso organizacional (por ejemplo, se podría proponer que el trabajador ETT tiene una propensión instrumental al compromiso con una tarea, y que esta podría estar influida por elementos como el salario o la continuidad para cumplir con todo el tiempo del contrato; y el mismo empleado podría tener también un cierto nivel de propulsión normativa al compromiso con la tarea, enraizada en los procesos tempranos de socialización que han podido crear valores generales hacia el cumplimiento del trabajo en sí); sin embargo parece que se necesitan modelos que integren las actitudes de este tipo de relaciones *atípicas*, y que estudiar este tipo de relaciones laborales puede ayudar a clasificar y lograr un modelo explicativo global de las actitudes de las personas en el mundo laboral.

¹⁵² Un ejemplo de ETT como opción válida al desarrollo de la carrera profesional está el libro de Deborahann Smith *El mundo del trabajo temporal* (1997), aunque es un ejemplo que no se puede tomar como ejemplo 100% representativo de la realidad en España, dado que el mercado laboral en Estados Unidos tiene otra cultura.

¹⁵³ Se debe tener en cuenta que en la investigación se va a plantear una situación en la que los trabajadores no van a tener *continuidad* en la empresa usuaria: por muy bien que desempeñen su contrato no derivará en una contratación directamente con la empresa usuaria. Este planteamiento se realiza así porque, abrir la posibilidad de contratación posterior por parte de la empresa usuaria podría contaminar las variables que explican el comportamiento del trabajador.

4.1.2.2.2. Compromiso ocupacional de Meyer, Allen y Smith.

Con el objetivo de evaluar las actitudes de los trabajadores en la investigación debe plantearse la inclusión de la evaluación de la variable compromiso ocupacional. El compromiso Ocupacional (Meyer, Allen & Smith, 1993) es el compromiso que siente un sujeto hacia el desempeño de su *ocupación* (término más amplio que oficio, dado que hay *ocupaciones* que pueden no ser oficios). Según la investigación de Meyer, Allen & Smith (1993) la predicción de varios comportamientos (intención de rotación, respuestas de insatisfacción) puede ser mejorada considerando tanto el compromiso con la Organización como con la Ocupación.

En la investigación planteada se debe desestimar el estudio de la variable compromiso Ocupacional por dos razones principales: 1/ en primer lugar, la investigación ha sido planteada exclusivamente en trabajos para los que no haga falta ningún tipo de cualificación, y si el trabajo a desempeñar es *sin ningún tipo de cualificación* difícilmente se va a desarrollar *compromiso ocupacional*. Una de las razones de esta elección es que así se puede desestimar la explicación del comportamiento y actitudes de los trabajadores por aspectos *vocacionales*; y la otra razón de esta elección es que, incluyendo en la investigación sólo trabajadores sin ningún tipo de cualificación se evita que la posible diferencia de desempeño obedezca a la *pericia* del trabajador-reclutador (t-1) para reclutar personal de una determinada categoría profesional¹⁵⁴. 2/ En segundo lugar, estar contratado mediante una empresa de trabajo temporal no es un objetivo que suele plantearse entre los trabajadores como una *vocación* o como una alternativa de continuidad para el desarrollo ocupacional de un determinado trabajador; en la mayor parte de las veces los trabajadores conciben a las empresas de trabajo temporal como *alternativa* y como *temporal*.

4.1.2.2.3. Compromiso con meta.

¹⁵⁴ Si el trabajador-reclutador tuviese una gran pericia para reclutar personal de una determinada categoría profesional, este podría ser el factor que explicase el mejor desempeño de su equipo de trabajo. Viceversa también podría ocurrir: Si el trabajador seleccionador tuviese una pericia *negativa* para reclutar personal de una determinada categoría profesional podría derivar en que reclutase un *peor equipo de trabajo*.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

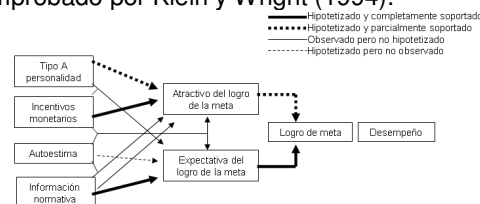
Teniendo en cuenta la situación planteada en la investigación y habiendo desestimado el estudio de los compromisos Organizacional y Ocupacional, se podría llegar a la conclusión que el trabajador puede desarrollar un *compromiso con la meta* de su trabajo. Podría tratarse de una *expectativa de logro de meta* que proviniese del trabajador-reclutador y que trasladaría (por la relación afectiva, las expectativas comunes y el contrato psicológico subyacente) al resto de trabajadores que él mismo ha reclutado (*trabajadores de 2 hasta n*).

Determinados autores que han estudiado actitudes laborales (por ejemplo, Hollenbeck & Klein, 1987) plantean como antecedente del compromiso con la meta la *Expectativa del Logro de Meta* y el *Atractivo del Logro de Meta*. En la revisión de este modelo, realizada en la investigación de Klein y Wright (1994)¹⁵⁵, llegan a la conclusión que la Expectativa del Logro de Meta estuvo positivamente relacionada con compromiso con Meta. Brown (1996) indicó que debería merecer la pena considerar las relaciones de la implicación en el trabajo con las propiedades de la meta. Sería interesante investigar si la implicación en el trabajo lleva a elegir y comprometerse con metas más retadoras. Aunque Hollenbeck & Klein (1987) propusieron que la implicación en el trabajo puede estar relacionada con el compromiso de las metas, los investigadores no han estudiado esta relación.

En la investigación podría existir una expectativa de logro de la meta (de desempeño) de t-1 hacia los trabajadores t (2...n), que se supone transmitiría al resto del grupo de trabajo (por la situación *de débito* creada); por tanto, el grupo de trabajo podría tener una expectativa del logro de la meta. Si se toma como referencia el modelo de Hollenbeck & Klein (1987) el grupo tendría el mayor antecedente del desempeño, que será su propia expectativa.

Sin embargo, la variable compromiso con meta debe ser desestimada en la investigación principalmente porque en la situación creada en la investigación no existe una meta que alcanzar. La meta a alcanzar por los trabajadores es *el desempeño en sí*,

¹⁵⁵ Modelo de Hollenbeck y Klein (1987) comprobado por Klein y Wright (1994):



pero no planteado como un objetivo cuantitativo *a alcanzar*. El concepto *meta* implica una referencia a un desempeño al que llegar y en la investigación planteada no existe esa referencia (el objetivo es desempeñar *correctamente*, pero no hay una referencia cuantitativa de desempeño)¹⁵⁶. Si no hay una meta no se puede plantear la medición del compromiso con la meta, ya fuera con medidas de autoinforme (como defienden en su artículo Wright, O'Leary-Kelly, Cortina, Klein y Hollenbeck, 1994) o con otro sistema de medición como la discrepancia meta personal-meta asignada (que defiende en su conceptualización Tubbs, 1994).

4.1.2.2.4. Confirmación de ética en el trabajo (Work Ethic Endorsement).

Con el objetivo de determinar la variable compromiso que debe explicar la investigación, es necesario recordar el modelo integrador de Morrow (1993) sobre las *interrelaciones entre formas de compromiso en el trabajo (work)*, en el que se exponen 5 formas de compromiso en el mundo laboral (figura 4.3).

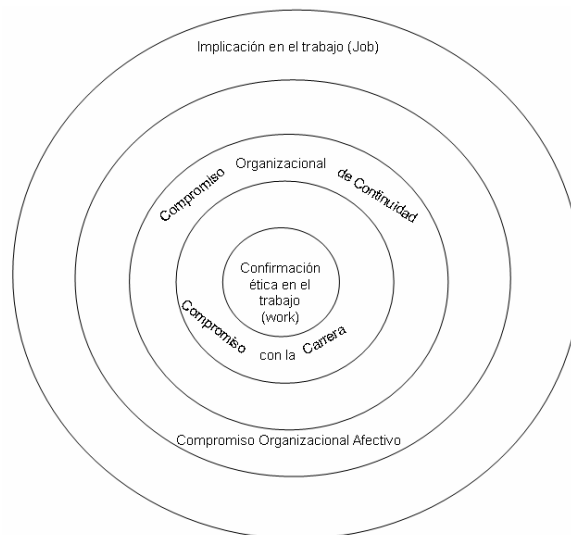


Figura 4.3: modelo de Morrow sobre las interrelaciones entre las formas de compromiso en el trabajo.

Fuente: Morrow (1993).

¹⁵⁶ Aunque cabe señalar que se trata de un concepto próximo al que la investigación quiere investigar.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Más adelante, en el apartado correspondiente a *implicación en el trabajo*, se determinará la conveniencia de su inclusión como *variable interviniente* en la investigación. En un apartado anterior se ha expuesto porqué el compromiso Organizacional no es una variable *a tener en cuenta* para la investigación. Compromiso con la carrera (u ocupación) tampoco es una variable interviniente en la investigación, por cuanto la tarea a desempeñar va a ser *sin cualificar*, evitando que sea una tarea que corresponda a una carrera u oficio determinado. Por tanto queda por determinar si la *confirmación ética en el trabajo* (Work Ethic Endorsement) es una variable a tener en cuenta para la investigación.

Confirmación ética en el trabajo¹⁵⁷ no es objeto de la investigación dado que es un concepto muy intrínseco al sujeto, derivado de su proceso de socialización individual. Buchholz (1976) definió la ética en el trabajo como un rango de creencias, un bien en sí mismo y que otorga dignidad a la persona, cada uno debería trabajar y aquellos que no lo hacen no son miembros útiles para la sociedad, trabajar duro supera todos los obstáculos, éxito y bienestar son función del esfuerzo de uno, la economía y frugalidad son virtudes. Este concepto de compromiso está intrínsecamente ligado al individuo y es muy difícilmente influenciado por una situación concreta. Afirman Freund & Cameli (2003) que estos hallazgos soportan la asunción que Ética Protestante en el Trabajo es un proceso personal que se desarrolla a través del tiempo y que es influido por factores de educación y socialización, y así es improbable que fluctúen en el corto plazo. Por tanto, la Confirmación ética en el trabajo difícilmente se verá afectada por un proceso de reclutamiento para un trabajo temporal, quedando fuera del objeto de la investigación.

4.1.2.2.5 .Compromiso con la tarea.

Habiendo realizado una revisión a los conceptos más relevantes de compromiso en el trabajo y teniendo en cuenta la reflexión de Morrow (1993) sobre la necesidad de estudio del compromiso en el trabajo para los trabajadores con contratos temporales, se expone a continuación porqué en la investigación debe evaluarse el *compromiso con la tarea a desarrollar*, partiendo de la reflexión de Morrow (1993) sobre el compromiso en

¹⁵⁷ El mismo concepto se ha utilizado como *Protestant Work Ethic* o *Work Ethic Endorsement*.

el *trabajo en el próximo siglo*, detallando el concepto del compromiso con la Tarea a desempeñar, y finalizando cómo se procederá a evaluar dicho compromiso con la Tarea.

4.1.2.2.5.1. Reflexión de Morrow.

Morrow (1993) pronosticó que el cambio en el mundo laboral iba a derivar en la construcción de fuerzas de trabajo flexibles, perimetrales a las organizaciones (trabajo a tiempo parcial, ETT, autónomos, consultores) que se podía esperar enfatizaran otras formas de compromiso con el trabajo, frente a aquellas basadas en la organización. Morrow señala cómo algunos autores han reflejado las necesidades de las futuras organizaciones de ser flexibles y concluyeron que, a pesar que sus intenciones son justamente las contrarias, será inevitable no poder ofrecer empleos de larga vida. Se argumenta que, por necesidad, muchas organizaciones construirán fuerzas de trabajo flexibles consistentes en un grupo de empleados con estabilidad laboral y una fuerza de trabajo perimetral de trabajos a tiempo parcial, temporales, contratación de autónomos y consultores. Ciertamente los trabajadores perimetrales se espera que enfatizen otras formas de compromiso con el trabajo (work) frente a aquellas que están basadas en la organización. Algunas compañías ya han expresado su preocupación por la disminución de la lealtad de los empleados perimetrales (Doeringer, Christensen, Flynn, Hall, Katz, Keefe, Rubin, Sum & Useem, 1991). Morrow concluye que quizá estos trabajadores perimetrales redefinan su compromiso con la carrera hacia el significado *compromiso con la tarea* (Por ejemplo, lealtad con las tareas de uno porque la carrera de uno es una serie de movimientos hacia trabajos temporales).

4.1.2.2.5.2. Concepto compromiso con la tarea a desempeñar.

En la investigación se va a evaluar el compromiso de un individuo que pertenece a una organización (ETT) pero trabaja en otra (empresa usuaria) y ha sido seleccionado por un *compañero de trabajo*. La *unión afectiva*¹⁵⁸ que conlleva el compromiso tendrá una

¹⁵⁸ El individuo es reclutado porque el trabajador - reclutador (*trabajador 1*) tiene una expectativa de desempeño acerca del trabajador reclutado (*trabajadores de 2 hasta n*). Derivado de los dos puntos anteriores el trabajador reclutado querrá cumplir con las expectativas de desempeño puestas en él. A medida que el sujeto va consiguiendo el desempeño, va cumpliendo con la

fuerte dirección hacia el compañero (que es quien *le ha conseguido el trabajo*). Si se siente unido afectivamente al compañero querrá *agradarle*, siendo la mejor forma de hacerlo desempeñar con toda corrección la tarea encomendada (compromiso con tarea); así le demuestra que no se ha equivocado en su expectativa al escogerle como trabajador (le demuestra que es un *buen reclutador*) y le puede *devolver* la buena acción que supone haberle escogido precisamente a él (afectivamente estará *en deuda* por haberle conseguido un trabajo). Por su parte, el trabajador reclutador querrá cumplir con la expectativa de desempeño propio y de su equipo de trabajo realizadas por la ETT, se sentirá afectivamente unido al resto de compañeros de su equipo de trabajo (son sus amigos y los ha seleccionado él), querrá demostrar a la ETT que es un buen reclutador, y querrá cumplir con su propia expectativa de desempeño (desempeño tanto propio como de equipo de trabajo); en definitiva, podrá desarrollar un elevado compromiso con la tarea que supone el desempeño.

Determinado el interés en la investigación de la variable *compromiso con la tarea*, se puede afirmar que los sujetos de la investigación (tal y como ya ha sido expuesto) tendrán una *especial actitud* hacia la tarea que supone el desempeño¹⁵⁹: actitud cognitiva (expectativa de éxito en el desempeño de la tarea), actitud afectiva (la situación creada en el proceso de reclutamiento llevará a querer desempeñar con corrección la tarea) y comportamiento (mantendrán su comportamiento desempeñar con corrección).

4.1.2.2.5.3. Evaluación del compromiso con la tarea.

El estudio del concepto compromiso con Tarea lo defendió Morrow (1993)¹⁶⁰ para el caso de trabajadores con contratos temporales. Sin embargo tras haber realizado una revisión del concepto *Skill Commitment* no se ha encontrado ninguna investigación que haya desarrollado un instrumento que evalúe el concepto *compromiso con la tarea que un*

expectativa de desempeño que se tiene sobre él, sumándose a ello la existencia de la relación afectiva entre los sujetos.

¹⁵⁹ Si se revisa el razonamiento de la estimación de las actitudes que tendrá el sujeto en la situación marcada por el proceso de reclutamiento de la investigación, se comprueba que es una definición muy próxima al concepto de *Compromiso con meta* de Hollenbeck y Klein, 1987.

¹⁶⁰ Algunas compañías ya han expresado su preocupación por la disminución de la lealtad de los empleados *perimetrales* (Doeringer y cols., 1991). Quizá estos trabajadores *perimetrales* redefinan su Compromiso con la carrera hacia el significado *Compromiso con la tarea* (Por ejemplo, lealtad con las tareas de uno porque la carrera de uno es una serie de movimientos hacia trabajos temporales).

trabajador desempeña en su puesto de trabajo. Al no haber instrumentos estandarizados desarrollados para evaluar esta variable se planteó adecuar ítem de escala de compromiso con meta a la variable compromiso con tarea: los cuestionarios de evaluación de la variable *compromiso con meta* han desarrollado ítem que podrían ser aplicables al concepto de *compromiso con tarea*¹⁶¹, aunque debería cambiarse el término meta (totalmente cuantitativo y objetivable) por el término tarea (menos cuantitativo). Para evaluar las escalas del compromiso con meta, se deben tener en cuenta las conclusiones que Hollenbeck, Klein, O'Leary & Wright (1989) hacen a las medidas de autoinforme en la evaluación del compromiso con meta, dado que exponen que el compromiso con meta implica el esfuerzo a través del tiempo hacia el logro de una meta original, y enfatiza una desgana hacia abandonar o decrementar la meta. Los ítem reflejan una actitud cognitiva (*creo que es una buena meta para seguir*), afectiva (*francamente, no me importa si consigo la meta o no*) y comportamental (*no costaría mucho hacerme abandonar la meta*). Además, el compromiso con la meta supone el mantenimiento de esta determinación. El planteamiento de la investigación de Schultheiss & Brunstein (1999) se adecua de manera acertada con el propósito de la investigación: Schultheiss y Brunstein expusieron que el compromiso con meta tiene tres facetas: 1/ *Sentido de implicación Afectiva*, 2/ *Importancia de la Meta*, y 3/ *Propósito de invertir esfuerzo en su consecución*. Schultheiss y Brunstein expusieron que estas tres facetas son aspectos que varios autores han encontrado centrales del constructo compromiso (Allen & Meyer, 1990; Locke & Latham, 1990; Tubbs & Dahl, 1991; Lin, Huang & Li, 2001)¹⁶².

¹⁶¹ Cuestionarios de autoinforme que muestran la complacencia de un sujeto a cumplir con una meta (no las mediciones que se realizan de *discrepancia entre meta organizacional y meta personal*).

¹⁶² Deben señalarse los paralelismos de esta definición con la que dieron Barringer y Sturman (1998) para evaluar el compromiso organizacional de los trabajadores puestos a disposición; Barringer y Sturman expusieron que el compromiso organizacional se refiere en general a la obligación o unión entre un individuo y la organización (Mathieu & Zajac, 1990). Las definiciones más específicas describen una variedad de formas diferentes de compromiso, la más popular es la económica (calculative), y social (affective) (Mathieu & Zajac, 1990; Tett & Meyer, 1993). El compromiso afectivo se define como *la fuerza relativa de la identificación, e implicación, de un individuo con una organización particular*, y es caracterizada por a) una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, b) una disposición a ejercer un esfuerzo considerable en formar parte de la organización, c) un fuerte deseo de mantenerse como miembro de la organización (Mowday, Porter & Steers, 1982: 27). El compromiso calculativo se refiere al deseo de los empleados a permanecer en una organización evitando perder beneficios sociales, o gastos de *inversión* (como plan de pensiones) que han sido invertidos por la organización (Grover & Crooker, 1995). Los acuerdos de trabajo contingente, por su naturaleza, excluyen tales investimentos; por tanto nos centramos en el compromiso afectivo.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Teniendo en cuenta las tres dimensiones que Hollenbeck y Klein defendieron (actitud *cognitiva*, *afectiva* y *comportamental*) y las facetas expuestas por Shultheiss y Brunstein (*Sentido de implicación Afectiva*, *Importancia de la Meta*, y *Propósito de invertir esfuerzo en su consecución*), se determinó confeccionar una escala de tres ítem que permitiese evaluar estas dimensiones y facetas de compromiso con Tarea (figuras 4.4, 4.5 y 4.6).

Para desempeñar el trabajo actual...						
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
No haré ningún esfuerzo "extra"	En muy pocas ocasiones haré esfuerzos "extra"	En pocas ocasiones haré esfuerzos "extra"	En algunas ocasiones haré esfuerzos "extra"	En bastantes ocasiones haré esfuerzos "extra"	Con frecuencia haré esfuerzos "extra"	Continuamente haré esfuerzos "extra"

Figura 4.4: ítem Propósito de invertir esfuerzo en su consecución / Dimensión comportamental.

Fuente: elaboración propia.

Cuando pienso en desempeñar mi trabajo actual siento una gran emoción:						
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	En ligero desacuerdo	Indiferente	En ligero acuerdo	De acuerdo	En fuerte acuerdo

Figura 4.5: ítem Sentido de implicación afectiva / Dimensión afectiva.

Fuente: elaboración propia.

Desempeñar mi trabajo actual tiene para mí una gran importancia.						
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	En ligero desacuerdo	Indiferente	En ligero acuerdo	De acuerdo	En fuerte acuerdo

Figura 4.6: ítem Importancia de la meta / Dimensión cognitiva.

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.2.6. Compromiso con grupo.

En la investigación planteada se *crea* un grupo de trabajo diferenciado del resto de trabajadores que están trabajando en la *empresa usuaria*: cada individuo del grupo es reclutado por el sistema de reclutamiento *tráete a un amigo* que conlleva influencias afectivas para con el sujeto (le llama su amigo); cada individuo del grupo es reclutado

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

porque el trabajador - reclutador tiene una expectativa de desempeño acerca de cada trabajador reclutado, expectativa que conocen cada uno de los integrantes del grupo. Por cada grupo de trabajadores seleccionados por un mismo *trabajador seleccionador* en un momento temporal determinado se creará un grupo de trabajo (el grupo experimental). Si en momentos temporales posteriores, o anteriores, se incorporaran a la empresa trabajadores seleccionados con el mismo sistema (*tráete un amigo*), pero por distinto trabajador seleccionador, los grupos de trabajo se conceptuarán como distintos, y no serán tenidos en cuenta para la investigación, dado que ha variado en nexo que les unía: el mismo trabajador seleccionador y el mismo *proceso de reclutamiento*.

4.1.2.2.6.1. Referencias de investigadores anteriores.

Han habido autores que han expuesto la necesidad de incluir en las investigaciones sobre compromiso en las organizaciones la variable *compromiso con grupo*, distinguiéndola de otros tipos de compromiso, como una variable de interés para futuras investigaciones: Stumpf & Hartman (1984) encontraron que la *influencia en el grupo de trabajo* (por ejemplo, la percepción de que uno tiene influencia en el trabajo y en el grupo de trabajo) tiene un efecto directo en el compromiso. Zaccaro & Dobbins (1989) expusieron la idea que los empleados tienen múltiples grupos a los que pertenecer en la organización de acuerdo con su ubicación dentro de la estructura vertical en la organización, e indican la necesidad de investigar la variable *compromiso con grupo*; debe haber una distinción conceptual entre el compromiso del grupo y el organizacional. Los resultados indicaron que ciertas variables según niveles de grupo (cohesión de grupo, afición por las tareas, y satisfacción con los miembros del grupo) estuvieron más altamente correlacionadas con el compromiso con el grupo que con el compromiso organizacional. Zaccaro & Dobbins (1989) señalan que los miembros llegan a estar más comprometidos con el grupo cuando incrementan sus uniones con el grupo, sus actividades particulares, y miembros del grupo compañeros. El soporte percibido y los intercambios sociales satisfactorios pueden influir el compromiso con el grupo, pero sólo cuando los grupos organizacionales son más instrumentales en la consecución de sus miembros de metas relevantes organizacionales. Morrow (1993) expuso que las investigaciones de la variable *compromiso* en el mundo empresarial deben incluir la

variable compromiso con el grupo, y que un incremento en el compromiso en el grupo de un trabajador, sin embargo, no necesariamente lleva a un incremento de la productividad: si el grupo con el que a uno *se ve perteneciente* valora la alta productividad para la organización, entonces la productividad individual es probable que se incremente; sin embargo, si el grupo no favorece alta productividad para la organización, el alto compromiso con el grupo podría manifestarse en la forma de baja productividad (Hackman, 1976, Zaccaro & Dobbins, 1989). Esto ilustra el hecho de que algunas metas organizacionales y metas de grupo están en conflicto unas con las otras. Arnold, Barling & Kelloway (2001) concluyeron que, mientras se animan fuertes valores y normas dentro de un equipo de trabajo, lo que llevará a incrementar el compromiso es el grupo de trabajo, y que centrarse en el liderazgo transformacional en los equipos es una vía más efectiva para animar el desarrollo de la confianza, el compromiso y la eficacia del equipo. Arnold, Barling & Kelloway evaluaron como variable central en sus conclusiones el compromiso con el grupo de trabajo, utilizando para ello la escala de Ellemers et al. (1998). Lipponen, J (2001) expuso la concepción de compromiso grupo (compromiso con grupo de Ellemers) e investigó sobre identificación en un contexto empresarial de subcontratas, exponiendo que los trabajadores de las subcontratas tienen al menos cierta identidad no sólo hacia su propio grupo (la subcontrata), sino también hacia la empresa como un todo. Marks et al. (2001) expusieron que la literatura de compromiso se ha alejado de un estrecho foco en la organización, hacia una más amplia interpretación del compromiso. Se cree que un empleado está separado entre la adhesión hacia *el compromiso a*, y *la identidad con* una ocupación, un equipo y la organización para la que trabaja.

4.1.2.2.6.2 Compromiso con grupo en la investigación.

El estudio de la variable compromiso con el grupo de trabajo se hace necesario por ser una variable interviniente en el proceso planteado en la investigación. El sistema de selección utilizado en la investigación crea un grupo de trabajo, y los trabajadores integrantes del grupo de trabajo *son conscientes* de su pertenencia a dicho grupo. Esta noción de pertenencia al grupo crea la posibilidad que se origine un compromiso derivado de la citada pertenencia, sobretodo si se tiene en cuenta porqué de la pertenencia al grupo de trabajo: han sido seleccionados por *un amigo* de todos los integrantes del

grupo, que tiene la expectativa que los integrantes del grupo van a desempeñar con corrección.

El grupo de trabajadores desempeñará sus tareas de manera colectiva, con un objetivo común de desempeño, sus metas organizacionales, grupales e individuales van a ser las mismas necesariamente. Su relación en el trabajo es instrumental porque trabajan *en equipo* y la tarea les obliga a relacionarse con el resto de compañeros con los que comparten el objetivo, y también relacional porque se han creado una serie de uniones afectivas que van a presidir las relaciones dentro del grupo de trabajo. El grupo valorará la alta productividad de cada uno de sus integrantes y, por tanto, si hay compromiso con el grupo este podría traducirse en incremento de la productividad.

4.1.2.2.6.3. Evaluación del compromiso con el grupo.

La variable *compromiso con el grupo* ha tenido tres significados principales en el ámbito de la psicología aplicada a las organizaciones: Group Commitment como compromiso con el grupo profesional, compromiso con *colegas* (por ejemplo, enfermeras), que no es el concepto que se persigue evaluar; Group Commitment como compromiso dirigido por parte de los clientes a una determinada marca o firma (concepto de marketing), que no es el concepto que se persigue evaluar; y Group Commitment como compromiso con un grupo dentro de la organización, que es el compromiso que actúa como variable interviniente en la investigación¹⁶³.

Según Morrow (1993) el compromiso con el grupo es el compromiso que se dirige a distintos niveles dentro de la jerarquía organizacional. Para determinar la definición de compromiso con grupo en la investigación se va a tomar como referencia una definición de compromiso Organizacional y se sustituirá el término *Organización* por el término *grupo*¹⁶⁴. Para la investigación se ha escogido la concepción de compromiso Organizacional de Mowday, Steers & Porter (1979), quienes lo definieron como *fuerza relativa de la identificación de un individuo y su implicación con una organización*

¹⁶³ Hay autores que han mostrado la importancia de este tipo de Compromiso, por ejemplo: Zaccaro & Dobbins (1989); Morrow (1993); Marks, Lockyer, & Mulvey (2001); Lipponen, J (2001).

¹⁶⁴ Tal y como hicieron Zaccaro & Dobbins (1989) para medir la variable *compromiso con grupo*: Sustituyeron en el cuestionario OCQ, refiriéndose al grupo más que a la organización (Reichers, 1985).

particular. Resultando, por tanto, la definición de compromiso con el grupo la *fuerza relativa de la identificación de un individuo y su implicación con un grupo particular*.

Mowday, Steers & Porter (1979) son los autores del ampliamente usado Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), que operacionaliza el compromiso como que trae consigo una creencia y aceptación en las metas y valores de la organización, un fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización, y la complacencia a trabajar más allá de lo que normalmente se espera del empleado (Akhtar y Tan, 1994). Tomando como principal referencia la operacionalización de Mowday, Steers & Porter (1979) en la investigación se van a evaluar las siguientes facetas de compromiso con el grupo de Trabajo: Creencia y aceptación en las metas y valores del grupo de trabajo, Complacencia a trabajar más allá de lo que normalmente se espera del empleado y Sentido de pertenencia al grupo de Trabajo (esta tercera faceta derivada de la definición de compromiso con grupo que se ha determinado como válida para la investigación y de que es una faceta que ha sido incluida por varios autores en sus evaluaciones de compromiso, por ejemplo Allen y Meyer, 1990). No se va a incluir la dimensión de Mowday, Steers y Porter¹⁶⁵ fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización por dos razones: porque es una dimensión que no tiene sentido en una contratación necesariamente temporal, y porque han habido autores como Reichers (1985)¹⁶⁶ que, en determinadas escalas de compromiso, han eliminado los ítem referentes a *intentos de permanecer / salir*.

Para medir la variable compromiso, se deben tener en cuenta las implicaciones expuestas en la investigación de Akhtar & Tan (1994) sobre la reconceptualización de las dimensiones de compromiso, dado que la teoría de las 3 dimensiones actitudinales sugiere que una actitud está caracterizada por significados cognitivos, emotivos y conativos. Deberemos elegir significados dentro de los dominios cognitivo, emotivo y conativo de un individuo, para reflejar compromiso en el amplio contexto de comportamiento organizacional. Akhtar y Tan propusieron 3 referentes emparejados: a/ normas (cognitivo), b/ relaciones (emotivo), c/ metas (conativo). El compromiso

¹⁶⁵ Y otros muchos autores que han investigado sobre Compromiso Organizacional.

¹⁶⁶ Zaccaro & Dobbins (1989) plantean la necesidad de medir el Compromiso con el grupo, utilizando el OCQ, modificado refiriéndose al grupo más que a la organización. Zaccaro y Dobbins, para medir compromiso organizacional utilizan la versión abreviada del OCQ, consistente en las recomendaciones de Reicher (1985): Los ítems referentes a intentos de permanecer / salir fueron eliminados de la escala.

organizacional puede ser reconceptualizado en términos de compromiso Normativo (cantidad de consonancia cognitiva con normas organizacionales), compromiso afectivo (intensidad de atadura emocional hacia la organización) y compromiso volitivo (alcance de orientación conativa hacia metas organizacionales).

Tras la revisión bibliográfica del concepto *Team Commitment*, no se han encontrado muchas escalas de medición del compromiso con el grupo tal y como está definido para la investigación. Se exponen a continuación las escalas de medición del compromiso que se han considerado relevantes para el planteamiento de la investigación, haciendo un comentario sobre cada una de ellas que expone porqué de la elección final de la escala *Team Commitment* de Ellemers et al (1998) para medir el compromiso con el grupo de trabajo.

4.1.2.2.6.3.1. Adaptación del Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)¹⁶⁷

La escala de evaluación de compromiso con el grupo utilizada por Zaccaro & Dobbins (1989) es próxima a los requerimientos de la investigación de la investigación. Zaccaro y Dobbins midieron el compromiso con el grupo utilizando el OCQ modificado, refiriéndose al grupo más que a la organización (Reichers, 1985). Zaccaro y Dobbins utilizan la versión abreviada del OCQ respetando las recomendaciones de Reichers (1985): los ítem referentes a intentos de permanecer / salir fueron eliminados de la escala (figura 4.7).

¹⁶⁷ Mowday, Steers & Porter (1979) son los autores del ampliamente usado Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), y definieron Compromiso Organizacional como la fuerza relativa de la identificación de un individuo, y su implicación, con una organización particular. Sin embargo, operacionalizaron el Compromiso como que trae consigo una creencia y aceptación en las metas y valores de la organización, un fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización, y la complacencia a trabajar a través de lo que normalmente se espera del empleado (Akhtar y Tan 1994).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- (1) Estoy orgulloso de contar a otros que estoy trabajando en esta organización.
- (2) Estoy extremadamente alegre de elegir esta organización para trabajar, frente a otras que estaba considerando cuando buscaba trabajo.
- (3) Hago campaña a favor de esta organización a mis amigos, como una gran organización en la que trabajar.
- (4) Estoy deseando invertir una gran cantidad de esfuerzo, más allá del que normalmente se espera, para ayudar a esta organización a ser útil.
- (5) Encuentro que mis valores y los valores de la organización son similares.
- (6) Verdaderamente me preocupo del destino de esta organización.
- (7) Aceptaría cualquier tipo de trabajo para continuar trabajando en esta organización.
- (8) Esta organización realmente me inspira lo mejor de mí para conseguir un buen desempeño.
- (9) Para mí, es la mejor de todas las posibles organizaciones para la que he trabajado.

Figura 4.7: Organizational Commitment (shorter version) Mowday, Steers & Porter (1979).

Fuente: Mowday, Steers & Porter (1979).

Si se analiza esta escala teniendo en cuenta las tres facetas *a evaluar* y las tres dimensiones actitudinales definidas por Akhtar & Tan (1994), se puede comprobar que la adaptación del OCQ realizada por Zaccaro y Dobbins para evaluar el compromiso con el grupo evalúa las tres facetas de compromiso con grupo que han sido definidas, e incluye las tres dimensiones actitudinales de Akhtar; sin embargo los ítem de la escala valoran principalmente la faceta *sentido de pertenencia a la organización* desde una dimensión *emotiva* (la escala está muy dirigida a valorar el compromiso emotivo y sólo hay un ítem para la valoración del componente conativo o cognitivo, por tanto no guarda equilibrio entre la evaluación de las tres dimensiones actitudinales de Akhtar). Además los ítems de esta escala están muy dirigidos a evaluar *consecuencias del compromiso* y poco dirigidos a evaluar los conceptos de *compromiso en sí*.

4.1.2.2.6.3.2. Adaptación del compromiso afectivo de Allen y Meyer (1990).

El compromiso afectivo de Allen y Meyer (1990) parece estar próximo a la concepción de identificación utilizada en la literatura de la Teoría de la Identidad Social. Desafortunadamente, Allen y Meyer (1990) no dieron una definición explícita o precisa sobre qué quiere decir *identificación, atadura emocional o implicación*; sin embargo su

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

operacionalización está *muy cercana* a la definición y operacionalización de compromiso con grupo que se ha determinado en la investigación (figura 4.8).

- (1) Estaría muy contento de realizar el resto de carrera en esta organización.
- (2) Disfruto hablando de mi organización con la gente, fuera de ella.
- (3) Realmente siento como si los problemas de la organización fueran mis problemas.
- (4) Creo que, fácilmente, llegaría a estar tan atado a esta organización tal y como lo estoy a esta (-).
- (5) No me siento "parte de la familia" en mi organización (-).
- (6) No me siento "emocionalmente atado" a esta organización (-).
- (7) Esta organización tiene una gran cantidad de significado personal para mí.
- (8) No tengo un gran sentido de pertenencia a mi organización (-).

Figura 4.8: Affective Commitment, Allen y Meyer (1990).

Fuente: Allen y Meyer (1990).

Si se analiza la escala de Allen y Meyer teniendo en cuenta las tres facetas *a evaluar* y las tres dimensiones actitudinales definidas por Akhtar & Tan (1994), se puede observar que los ítem están muy centrados en la evaluación de la faceta *sentido de pertenencia a la organización* (sólo un ítem la aceptación de metas y valores de la organización); y que además valora principalmente la dimensión emotiva, teniendo sólo un ítem para el componente conativo y también sólo uno para el componente cognitivo.

4.1.2.2.6.3.3. Team Commitment. Ellemers et als. (1998).

La escala de Ellemers se adecua en gran medida a los objetivos de la investigación, dado que los ítems se reparten entre las facetas *sentido de pertenencia al grupo*, *aceptación de las metas y valores del grupo* y *predisposición a hacer un trabajo más allá de lo que normalmente se espera*. Se trata de una escala que no hay que *adecuar*, dado que es ya una escala de compromiso con el grupo de Trabajo. Esta escala valora las tres dimensiones del compromiso: emotivo, conativo y cognitivo (figura 4.9).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- (1) Estoy preparado para hacer tareas adicionales, cuando estas beneficien al equipo de trabajo.
- (2) Me siento "en casa" entre los compañeros de mi equipo de trabajo.
- (3) Intento invertir esfuerzo para conseguir un buen ambiente en mi equipo de trabajo.
- (4) En mi trabajo, me dejo guiar por las metas de mi equipo de trabajo.
- (5) Cuando hay una actividad no relacionada con el trabajo (comidas, cenas, reuniones, ayudas entre los miembros del equipo...) con mi equipo de trabajo, habitualmente ayudo a organizarla.

Figura 4.9: Team Commitment, Ellemers et als. (1998).

Fuente: Ellemers et als. (1998).

Si se analiza la escala de Ellemers teniendo en cuenta las tres facetas *a evaluar*, y las tres dimensiones actitudinales definidas por Akhtar & Tan (1994), se comprueba que todas están representadas (tabla 4.2).

	Aceptación de metas y valores	Trabajo "más allá de lo que normalmente se espera"	Sentido de pertenencia al equipo
Cantidad de consonancia cognitiva con las normas	Item (4)		
Intensidad de atadura emotiva al equipo		Item (3)	Item (2), Item (3), Item (5)
Alcance de orientación conativa hacia las metas del equipo		Item (1)	Item (3)

Tabla 4.2: análisis de la escala de Ellemers según las facetas y dimensiones definidas de compromiso con grupo.

Fuente: elaboración propia.

4.1.3. Satisfacción

4.1.3.1. Introducción

Uno de los propósitos de la investigación es el estudio de la evolución de las variables actitudinales individuales en la situación planteada (primer momento de la vida laboral de un trabajador en su organización, reclutamiento mediante el sistema *tráete un*

amigo y contratación por medio de empresa de trabajo temporal); debido a este propósito y a la relevancia de la Satisfacción laboral como variable actitudinal de los procesos estudiados en el mundo de la empresa, se debe incluir la variable Satisfacción como objeto de estudio de la investigación. Determinados autores han demandado estudio sobre el desarrollo de este tipo de variables en situaciones similares a la planteada y las investigaciones sobre la variable Satisfacción muestran la necesidad estudios específicos sobre esta variable. En la introducción a la investigación se ha detallado *del planteamiento y estudio de las variables intervinientes en el primer propósito de la investigación se ha derivado un segundo propósito, no por ello menos importante que el primero: estudio de la evolución de las variables intervinientes en la situación planteada (contratación temporal y sector ETT).*

4.1.3.1.1. Investigaciones previas.

El sistema de reclutamiento *tráete un amigo* afecta una serie de variables de relación afectiva. Varios autores han planteado la existencia de relaciones entre la variable Satisfacción con otras variables laborales presentes en la investigación, especialmente en los primeros momentos del proceso de socialización laboral; sirvan como ejemplo las investigaciones de Zaccaro & Dobbins (1989), Vandenberg & Lance (1992), Brown (1996) y Lu, Wu, Hsieh & Chang (2002). Zaccaro & Dobbins (1989) expusieron que los empleados tienen múltiples grupos a los que pertenecer en la organización de acuerdo con su ubicación dentro de la estructura vertical en la organización; sus resultados concluyeron que determinadas variables como *Satisfacción con los miembros del grupo*, se relacionan con la variable *Compromiso con grupo*. Vandenberg & Lance (1992) expusieron en las conclusiones a su investigación que se debe tomar una perspectiva de desarrollo de investigación, en la que se haga un seguimiento de los novatos organizacionales desde el momento de entrada a través del tiempo, finalizando con la preocupación sobre comprobar como modelos más elaborados de relaciones entre la Satisfacción en el trabajo y el Compromiso organizacional. La investigación futura debe buscar identificar instrumentos adicionales para identificar modelos que comprueben efectos posibles recíprocos entre Satisfacción en el trabajo y Compromiso organizacional. Brown (1996) expuso que aunque será difícil establecer el

orden causal entre estas variables (se refiere a implicación, Satisfacción con diversos agentes del mundo laboral, Compromiso, variables personales, variables del supervisor...), se deben realizar estudios que desarrollen e investiguen el comienzo y crecimiento de las actitudes en el trabajo desde trabajadores novatos, usando estudios longitudinales. Lu, Wu, Hsieh y Chang (2002) informaron de la existencia de una correlación negativa entre el compromiso profesional y las intenciones de rotación, y entre la satisfacción en el trabajo y las intenciones de rotación; encontraron correlación positiva entre la satisfacción en el trabajo y el compromiso profesional, siendo estos hallazgos similares a muchos estudios canadienses y norteamericanos.

4.1.3.1.2. Demanda de autores.

Jacobs & Soloman (1977) expusieron que las investigaciones del desarrollo de la variable Satisfacción en la organización tienen un único aspecto común: se trata de una variable de *relaciones complejas* con el resto de variables intervinientes en el mundo laboral. La necesidad de incluir el estudio de la variable Satisfacción en la investigación se hace patente por tres razones fundamentales: 1/ es un estudio planteado en los primeros momentos de la vida laboral del trabajador, siendo un estudio longitudinal que permitirá ver el desarrollo de estas variables en ese tiempo; 2/ la investigación plantea el estudio de las variables Satisfacción y Compromiso y se va a poder determinar su evolución en el tiempo; 3/ se medirán estas dos variables previamente a la incorporación del trabajador a la organización, pudiendo determinar la influencia de la organización en el desarrollo de estas variables.

Ha habido diversos investigadores que han estudiado el desarrollo de la variable Satisfacción a lo largo de la vida laboral del trabajador y han demandado profundizar en su estudio. Sirvan como ejemplo las investigaciones de Staw & Ross (1985), Staw, Bell & Clausen (1986), Meyer & Allen (1988), Davis-Blake & Pfeffer (1989), Cropanzano y James (1990) y Mossholder, Bedeian, Niebuhr & Wesolowski (1994). Staw & Ross (1985) concluyeron que las puntuaciones de Satisfacción en el trabajo mostraban una estabilidad temporal durante largos períodos, incluso para individuos que han experimentado cambios de empleados u ocupacionales durante los intervalos de test – retest; Staw y Ross demandaron más investigaciones en este sentido. Staw, Bell &

Clausen (1986) mostraron que los factores de personalidad medidos en la infancia, predecían Satisfacción en el trabajo para cuando se es adulto. Meyer & Allen (1988) expusieron que los tempranos meses del empleo han sido identificados como un período particularmente importante en el desarrollo de las actitudes del trabajo (Buchanan, 1974; Mabey, 1986; Mowday, Porter, & Steers, 1982; Wanous, 1980). Los nuevos trabajadores comienzan en sus organizaciones con un optimismo ingenuo atribuible, en parte, a sus experiencias educacionales y el proceso de reclutamiento (Louis, 1980), y exagerados procesos de reducción de la disonancia por la post-decisión (Lawler, Kuleck, Rhode & Sorensen, 1975). Desafortunadamente las experiencias tempranas a menudo no están en conformidad con las expectativas. Esta disconformidad de las expectativas se cree que está causada por el documentado declinar en Satisfacción en el trabajo y el Compromiso organizacional, y los altos ratios de rotación en el período temprano de los empleados (por ejemplo, Bray, Campbell & Grant, 1974; Dunnette, Arvey & Banas, 1973; Porter & Steers, 1973). Davis-Blake & Pfeffer (1989) fueron *un paso más allá*, sugiriendo que la estabilidad de Satisfacción puede estar enraizada en mecanismos situacionales, pudiendo ser un producto de la considerable estabilidad que caracteriza las situaciones cotidianas del trabajo, y demandaron más investigación al respecto. Aunque con alguna controversia, Cropanzano y James (1990) investigaron con gemelos monocigóticos educados separados, revelando que había alguna similitud en los autoinformes de Satisfacción. Mossholder, Bedeian, Niebuhr & Wesolowski (1994) expusieron cómo la relación entre Satisfacción en el trabajo y el desempeño tiene un desarrollo en la vida laboral del trabajador que modifica la propia relación entre estas variables, estudiando en díadas (trabajador-supervisor) de corta duración encontraron que el desempeño estaba positivamente asociado con (1) Satisfacción con la naturaleza del trabajo, (2) Características de supervisión, (3) Características de los compañeros. Sin embargo, para períodos de larga duración se registró una inesperada relación inversa entre desempeño y estas tres variables. Apoyándose en esta concepción Mossholder, Bedeian, Niebuhr y Wesolowski incluso eliminaron de su estudio aquellos participantes con una antigüedad inferior a 3 meses, dado que el período de 0 a 3 meses ha sido identificado por Katz (1978) como un tiempo de socialización y resocialización. Dada la naturaleza técnica y orientada al equipo del trabajo, se consideró importante permitir incrementar la probabilidad que se diese un comportamiento verdaderamente representativo del

subordinado, y que estuvieran más informados de las valoraciones de desempeño obtenidas; por ello se eliminaron los sujetos de una antigüedad inferior a tres meses, dado que están en un período inicial de ajuste mutuo.

Otros autores han estudiado la relación de Satisfacción con otras variables laborales del individuo presentes en la investigación: Meyer & Allen (1988), Mathieu & Zajac (1990), Mathieu (1991), Mathieu & Farr (1991), Vandenberg & Lance (1992), Tett y Meyer (1993), Begley & Czajka (1993), Brown (1996). Meyer & Allen (1988) exponen investigaciones en las que la variable Compromiso antecede a la variable Satisfacción, sin embargo concluyeron que no se puede determinar cual de las dos variables es antecedente Bateman & Strasser (1984) informaron de evidencia por el *efecto retardado* del Compromiso sobre la Satisfacción, un hallazgo que ellos argumentaron es consistente con la visión de que las actitudes (percepciones) dan forma al primer Compromiso (Salancik & Pfeffer, 1978). En una réplica parcial del estudio de Bateman & Strasser (1984), Curry, Wakefield, Price & Mueller (1986) no encontraron evidencias para los efectos retardados en Satisfacción y otras experiencias de trabajo sobre el Compromiso, o del Compromiso sobre Satisfacción en el trabajo. Mathieu & Zajac (1990) concluyeron que el Compromiso organizacional está relacionado con Satisfacción en el trabajo y negativamente relacionado con rotación. Mathieu (1991) estudió la relación entre Satisfacción y Compromiso Organizacional concluyendo que el resultado muestra cómo Satisfacción y Compromiso estaban emparejados, pero la naturaleza de su relación no es clara, aunque la influencia de Satisfacción sobre Compromiso es mayor que la inversa; Mathieu ofreció varias posibles interpretaciones a los resultados, concluyendo que Compromiso y Satisfacción pueden ser dos variables que representan medidas específicas de un constructo más global *Respuesta Afectiva General a Organización*. En la investigación de Mathieu & Farr (1991) defendieron que el mejor ajuste que explica la unión afectiva del sujeto en su relación con el trabajo se da con un modelo de 3 factores, siendo estos tres factores Compromiso, Implicación y Satisfacción. En una posterior teorización, y profundizando en las conceptualizaciones que han planteado la relación afectiva del sujeto con la organización, el mismo Mathieu (1991) defendió el mayor peso de tan sólo dos factores en la *relación afectiva* del sujeto con la empresa, destacando la importancia de Compromiso y Satisfacción, y no incluyendo a la Implicación; Mathieu volvió a sostener que Compromiso y Satisfacción pueden ser dos variables que

representan medidas específicas de un constructo más global *Respuesta Afectiva General a Organización*. Vandenberg & Lance (1992) intentaron explicar la relación causal entre Satisfacción en el trabajo y Compromiso organizacional, llegando a la conclusión que la relación entre el Compromiso y Satisfacción no puede ser explicada únicamente sobre la base de los efectos causales comunes, y demandando modelos más elaborados de relaciones entre Satisfacción en el trabajo y Compromiso organizacional, concluyendo que la investigación futura debe buscar identificar instrumentos adicionales para identificar modelos que comprueben efectos posibles recíprocos entre Satisfacción en el trabajo y Compromiso organizacional. Tett & Meyer (1993) destacaron Compromiso y Satisfacción como variables relacionadas y destacadas influyentes en procesos dentro de la empresa y que determinan la intención de rotación y la rotación, Satisfacción y Compromiso contribuyen por separado a intenciones de rotación / cogniciones de renuncia. Begley & Czajka (1993) estudiando un cambio organizacional, comprobaron cómo el Compromiso Organizacional modera los efectos de Satisfacción, Intentos de rotación y de Salud. Brown (1996) clasificó Satisfacción en el trabajo como una consecuencia de Implicación en el trabajo, aunque señaló que alguna causalidad recíproca es probable. Brown defendió que es difícil ordenar las relaciones entre Implicación en el trabajo y otras actitudes del trabajo (como Satisfacción y Compromiso); el armazón conceptual que propuso situaba Implicación en el trabajo como antecedente de Satisfacción con el oficio, con el trabajo, con el supervisor, con los compañeros, aunque estas relaciones son posiblemente recíprocas, hay motivos conceptuales para posicionar la prioridad conceptual de Implicación en el trabajo.

También ha habido autores que han estudiado interesantes relaciones de Satisfacción con otras variables del individuo ajenas al mundo laboral, y que deben señalarse. Ejemplo de estas investigaciones son los artículos de Bouchard, Keller, Arvey & Segal (1992), Judge (1993), Judge & Hullin (1993), Woodward & I-Chun Chen (1994). Bouchard et als. (1992), en su artículo *Influencias genéticas de Satisfacción en el trabajo: Una réplica a Cropanzano y James*¹⁶⁸ expusieron que no es prematuro aceptar la idea de que las actitudes en el trabajo son parcialmente influenciadas por la genéticas, demandando en sus conclusiones futuras investigaciones hacia este importante área de las influencias genéticas en las actitudes del trabajo. Judge (1993) planteó que la

¹⁶⁸ Cropanzano & James (1990)

predisposición del sujeto a estar satisfecho con los eventos cotidianos de la vida puede ser una disposición del individuo que refuerce la relación observada entre insatisfacción y rotación, a más fuerte era la disposición del individuo, más fuerte era la relación que se observó entre la insatisfacción y la rotación; sin embargo, dada la complejidad conceptual y metodológica de las conclusiones, Judge pidió investigaciones futuras sobre estas relaciones. Judge & Watanabe (1993) expusieron las investigaciones sobre la relación entre Satisfacción en el trabajo y Satisfacción en la vida, no han proporcionado conclusiones que demuestren la naturaleza causal de la relación. En la investigación de Judge & Locke (1993) llegaron a la conclusión que las valoraciones pueden estar afectadas por factores disposicionales, tales como el estilo de pensar de la gente. A pesar que la mayoría de autores han estudiado la consistencia de la variable Satisfacción y su relación con otras variables (por ejemplo, los autores anteriormente mencionados) se podría considerar que Satisfacción como variable es *poco consistente* en sus relaciones con otras variables como para poder explicar la respuesta afectiva del individuo a una situación tan definida como la planteada en la investigación; por ejemplo, en la investigación de Woodward & I-Chun Chen (1994) se defendió que las variaciones individuales en el estado de ánimo de cada uno de los trabajadores es función de aspectos no controlables; Woodward y I-Chun Chen mostraron cómo los indicadores de Satisfacción global reflejan Satisfacción afectiva, *tener un buen día* está relacionado más con Satisfacción en el trabajo y la carrera, frente a tener *un día atípico*.

Por último también se han de señalar estudios de la variable Satisfacción en las relaciones laborales de empresas de trabajo temporal, como es el caso del estudio del Equipo In-PSITRO (2005), de la Universidad Rey Juan Carlos, que ha permitido conocer el grado de Satisfacción de los trabajadores cedidos por las ETT a la empresa usuaria; en este caso las ETT miembros de AGETT, preocupados por la calidad y eficiencia de sus servicios de intermediación, encargaron un estudio sobre la materia, cuyos resultados son enriquecedores para estrategias del sector y arrojaron un 77% de Satisfacción global (5,37 puntos sobre una escala de 7) en los trabajadores puestos a disposición.

4.1.3.2. Concepto Satisfacción

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Para realizar una valoración de la variable Satisfacción en la investigación se han revisado las principales teorizaciones de Satisfacción laboral, con sus correspondientes medidas asociadas (Need Satisfaction Questionnaire, Index of Organizational Reactions, Minnesota Satisfaction Questionnaire de Weiss y colaboradores, Job Descriptive Index JDI de Smith, Kendall y Hullin, Job Diagnostic Survey, Index of Organizational Reactions Questionnaire de Smith, Facet-Specific Job Satisfaction Questionnaire de Quinn y Staines, The Job Satisfaction Scale de Warr, Cook y Wall, Overall job satisfaction de Clark, Oswald y Warr, Faces Scale, y Job Satisfaction Survey), concluyendo que hay dos tipos de medidas de Satisfacción en el trabajo: aquellas que miden Satisfacción *en su conjunto* y aquellas que miden Satisfacción según las facetas que la componen.

4.1.3.2.1. Satisfacción en su conjunto.

Según diversos autores las medidas globales de Satisfacción en el trabajo son mejores que las medidas *por facetas* en la predicción de consecuencias organizacionales tales como desempeño en el trabajo y absentismo (Petty, McGee, & Cavender, 1984; Laffaldano & Muchinsky, 1985; Scott & Taylor, 1985). Se debe añadir que preguntar a los trabajadores sobre evaluaciones en *global* de Satisfacción en el trabajo (frente a hacerlo por cada una de las facetas que consideremos que la componen) permite a los empleados considerar condiciones laborales que son importantes para ellos, mientras abandonan ciertos aspectos no importantes. Esta diferencia puede parecer sutil, pero podría ayudar a explicar porqué las medidas globales son mejores que las medidas por facetas en la predicción de consecuencias organizacionales tales como desempeño en el trabajo y absentismo (Nagy, 1996). Al haber determinado, por diversas razones, que la medición de Satisfacción en el trabajo es uno de los objetivos de la investigación, se concluye que es necesaria una medición de Satisfacción en el trabajo *en global*.

4.1.3.2.2. Satisfacción por facetas.

Diversos autores han planteado mediciones de las facetas que componen la variable Satisfacción en el trabajo, pudiendo llegar mediante su combinación a una evaluación

global de Satisfacción y a la vez conociendo los puntos fuertes y débiles de las facetas que integran dicha Satisfacción. Estas medidas de Satisfacción *por facetas* han tenido un gran desarrollo por cuanto han permitido un conocimiento pormenorizado de esta variable. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las medidas por facetas pueden no evaluar algunos aspectos de un trabajo que son importantes para un empleado y pueden también incluir facetas que no son importantes para los empleados. Por tanto, las escalas de facetas de Satisfacción en el trabajo resultan muy interesantes para la evaluación de facetas que engloban Satisfacción en el trabajo, pero no tan interesantes para la evaluación de Satisfacción en el trabajo como *variable general*.

En la investigación se debe plantear el estudio de la evolución de determinadas facetas integrantes de Satisfacción en el trabajo de los sujetos. Se exponen a continuación las principales subescalas o facetas que se han utilizado tradicionalmente para medir Satisfacción en el trabajo, razonando porqué se deben aceptar o desestimar como variables objeto de la investigación: salario, compañeros de trabajo, supervisión, trabajo *en sí*, promoción y seguridad en el empleo.

Salario: Satisfacción en el trabajo es la consecuencia de un proceso de comparación que el sujeto realiza entre las condiciones que tiene en su actual empresa con otras condiciones (trabajos anteriores, compañeros de trabajo, condiciones que *deberían ser correctas*...). Este proceso de comparación difícilmente va a poder producirse de manera homogénea entre todos los trabajadores de la situación planteada en la investigación por tres razones: 1º Se trata de una contratación de carácter temporal y breve, que hace al sujeto estar en la primera fase del proceso de socialización laboral (tiempo de socialización y resocialización del sujeto en la empresa), en la que todavía no se han desarrollado totalmente los procesos que desembocan en la consolidación de esta variable. 2º La relación laboral va a estar pormenorizadamente establecida en el contrato laboral, determinando exactamente las condiciones económicas y temporales antes del inicio de la relación laboral, creando una relación empresa trabajador puramente transaccional. 3º Los trabajadores puestos a disposición van a ser retribuidos con las mismas condiciones que sus compañeros que estén desempeñando el mismo trabajo en la empresa usuaria (regulado por Ley 29/1999), con lo que el proceso de comparación que

antecede al desarrollo de Satisfacción no habrá podido desarrollarse¹⁶⁹. Por estas razones va a ser una faceta que no va a ser objeto de la investigación.

Compañeros de trabajo: el grupo experimental es un grupo con un vínculo personal de unión previo a la incorporación a la empresa (incluso previo al proceso de selección), dado que conocen al trabajador-reclutador; sin embargo, los componentes del *grupo control* no se conocen entre sí previamente a su incorporación a la empresa. Esta diferencia puede crear un distinto desarrollo de la variable Satisfacción con los compañeros de trabajo entre los integrantes de los grupos experimentales de la investigación (el grupo experimental podría desarrollar Satisfacción con sus compañeros de trabajo incluso en una situación tan temporal como la planteada en la investigación). Por esta razón es una faceta que debe ser objeto de la investigación.

Supervisión: va a ser una faceta que no va a ser evaluada, dado que la duración del contrato es muy temporal (con las peculiaridades previamente expuestas) y la relación con la supervisión en una contratación por medio de empresa de trabajo temporal es tan compleja que para cuando el trabajador pudiera comenzar a desarrollar una Satisfacción con la supervisión efectiva, la contratación posiblemente haya finalizado (la dirección de las funciones del trabajador la tiene la empresa usuaria, mientras que la capacidad de aplicar medidas de disciplina la tiene la empresa de trabajo temporal).

Con el trabajo en sí: hay tres razones por las que los sujetos de la investigación no van a desarrollar el proceso por el que *se estima si el trabajo satisface*: 1/ el trabajo va a presentarse y ofertarse a los candidatos sabiendo que la contratación va a ser temporal y breve, creando un tipo de relación claramente transaccional; 2/ el trabajo objeto de la investigación va a ser sin ningún tipo de cualificación (porque así ha sido concebido obedeciendo a las necesidades de la investigación); y 3/ el trabajador conocerá previamente al inicio de su desempeño qué funciones y tareas debe desarrollar en su trabajo.

Con la promoción: no se va a desarrollar dado que la contratación es temporal y breve, sin posibilidad de promoción *por definición*, y para un trabajo sin cualificar (y estos tres condicionantes han sido establecidos y comunicados al sujeto en el proceso de contratación).

¹⁶⁹ Como podría haber ocurrido antes de la Ley 29/1999, cuando existía la posibilidad de diferencias retributivas entre el personal puesto a disposición y el personal directamente contratado por la *empresa usuaria*.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Seguridad en el empleo: no se va a desarrollar dado que la contratación es breve y sin posibilidad de continuidad por definición (y estos dos condicionantes han sido establecidos y comunicados al sujeto en el proceso de contratación).

4.1.3.2.3. Planteamiento de Nagy.

Nagy (1996) planteó que para evaluar Satisfacción laboral es necesario conseguir que el sujeto realice previamente el proceso de comparación relacionando *lo que un individuo considera que tiene con lo que el individuo quiere* (previo al desarrollo de Satisfacción laboral). Para ello pregunta (por ejemplo para evaluación de Satisfacción con el salario) *¿Cuánto más debería ser pagado respecto de lo que es ahora?*.

El planteamiento de Nagy permite una medición metodológicamente fuerte y conceptualmente correcta de la inSatisfacción laboral, pero no es correcto para medir en una misma escala desde Satisfacción laboral hasta la inSatisfacción laboral. El Planteamiento de Nagy provoca el problema metodológico al fundir las dos preguntas de escalas que plantean dos cuestiones distintas: 1) *¿Cuánto valoras tu actual nivel?*, 2) *¿Cuánto debería ser?*. Al plantear estas dos preguntas en una sola, como por ejemplo *¿Cuánto más debería ser pagado respecto de lo que es ahora?*, se restringe la posibilidad de las respuestas: Si un sujeto piensa que está pagado de manera sobresaliente, muy por encima de lo que *sería normal*, esto debería determinar una sobresaliente Satisfacción laboral con el salario; sin embargo contestará que *debería ser pagado igual a lo que está siendo ahora* (no porque quiera *mentir*, sino porque finalmente acaba pensando que su retribución es *justa*). Si un sujeto piensa que está pagado *un poco por encima* de lo que está siendo pagado, esto debería determinar una notable Satisfacción laboral con el salario; sin embargo contestará que *debería ser pagado igual a lo que está siendo ahora*. Si un sujeto piensa que está pagado de forma *correcta*, esta situación debería determinar una *neutra* Satisfacción laboral con el salario; sin embargo contestará que *debería ser pagado igual a lo que está siendo ahora*. Sólo en el caso de cierta diferencia negativa entre lo que está siendo pagado el sujeto y lo que piensa que debería estar siendo pagado la escala diferenciará sujetos; eso sí, de forma sobresaliente, porque no sólo consigue mencionar la discrepancia que origina la inSatisfacción laboral, sino que además puede diferenciar entre los sujetos levemente insatisfechos (aquellos que contesten que deberían

ser pagados un poco por encima de lo que están siendo ahora), de los altamente insatisfechos (aquellos que contesten que deberían ser pagados muy por encima de lo que están siendo ahora).

Por tanto el planteamiento de Nagy es no es adecuado para evaluar la Satisfacción laboral de los sujetos objeto de la investigación.

4.1.3.3. Evaluación de Satisfacción

En la investigación planteada va a ser necesario evaluar el desarrollo de dos variables: Satisfacción en el trabajo *en su conjunto* (o global), y Satisfacción con los compañeros de trabajo.

Medida de Satisfacción global: muchos autores han planteado medir la Satisfacción en el trabajo con una sola pregunta directa, asociada a una escala tipo lickert. Por ejemplo la medición de Clark, Oswald & Warr (1996) expuesta en la figura 4.10.

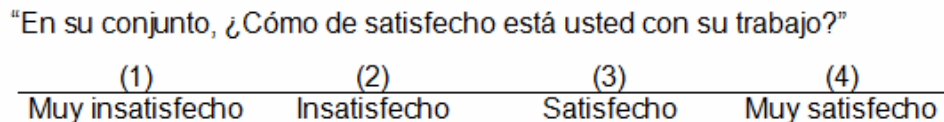


Figura 4.10: Medida de Satisfacción en el trabajo de Clark, Oswald & Warr (1996).

Fuente: Clark, Oswald & Warr (1996)

Tras la revisión de investigaciones que plantean la medición de la Satisfacción en el trabajo *en su conjunto*, la escala que más se adecua a la investigación es la adaptación de González (1997) del Job Diagnostic Survey de Hackman y Oldham¹⁷⁰ (figura 4.11).

¹⁷⁰ La escala original es el Job Diagnostic Survey (JDS) desarrollado por Hackman y Oldham (1975 y 1980).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

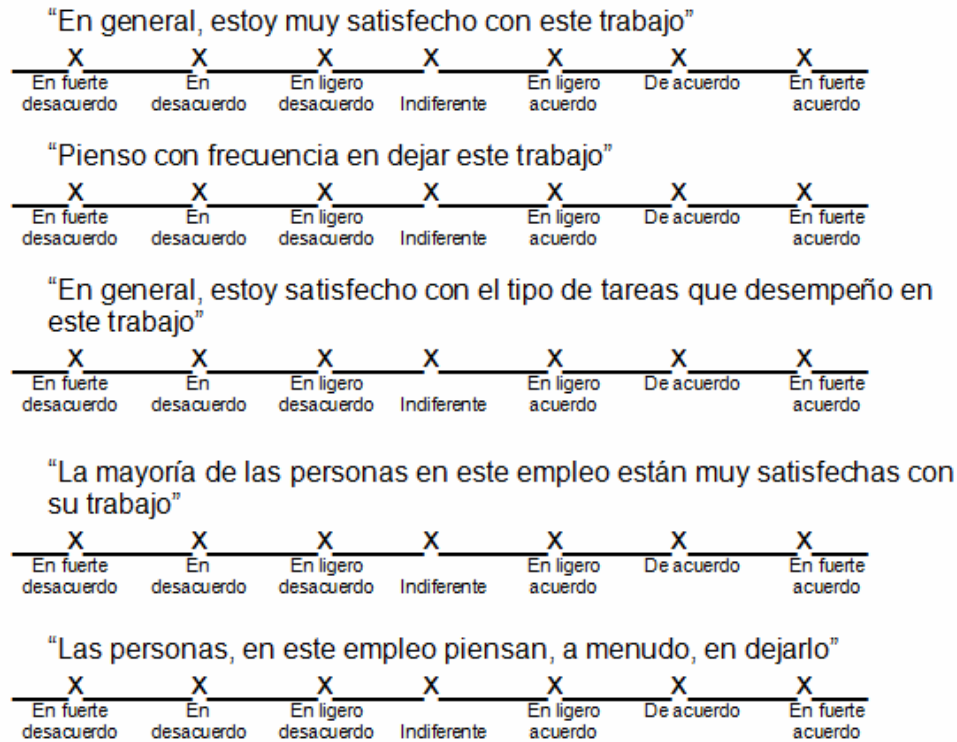


Figura 4.11: adaptación de González del Job Diagnostic Survey.

Fuente: González (1997)

Medida de Satisfacción *con los compañeros de trabajo*: tras la revisión de investigaciones que plantean la medición de Satisfacción con los compañeros de trabajo, la escala que más se adecua a la investigación es el Job Diagnostic Survey (JDS) desarrollado por Hackman y Oldham (1975 y 1980). En la investigación se ha decidido utilizar la adaptación de González (1997) del Job Diagnostic Survey de Hackman y Oldham (figura 4.12).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

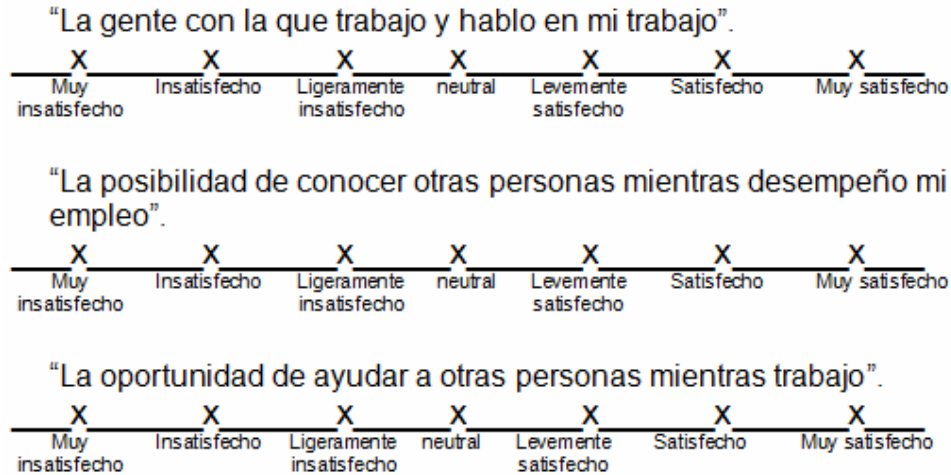


Figura 4.12: adaptación de González del Job Diagnostic Survey de Hackman y Oldham.

Fuente: González (1997).

4.1.4. Implicación

En el idioma Inglés se diferencia el término *Job Implication* que es Implicación en el Empleo concebido como empleo concreto, de *Work Implication* que es Implicación en el Trabajo concebido como actividad de trabajar de manera genérica.

Para comprender el concepto *Implicación en el empleo* se debe realizar una revisión sobre cómo consideran los diversos autores que se desarrolla esta variable en la vida laboral de los trabajadores, se deben exponer los distintos conceptos de Implicación que han utilizado los autores y el concepto de Implicación evaluado en la investigación.

4.1.4.1. Desarrollo de la variable Implicación.

La variable Implicación ha sido tradicionalmente entendida según tres grupos de concepciones distintas: hay autores que han concebido Implicación como una variable de *diferencia individual*, otros autores han concebido Implicación como una variable *función de la situación*, y por último otros autores han concebido Implicación como una variable *función tanto del individuo como de la situación* (postura interaccionista).

De entre los autores que han concebido Implicación como una variable del individuo, relativamente resistente a influencias exteriores se pueden destacar: Lodahl & Kejner (1965), quienes exponen que la Implicación es el resultado de la introyección de ciertos valores relacionados con el trabajo en sí, por lo tanto probablemente resistente a cambios que son debidos a la naturaleza del trabajo particular; Steel & Rentsch (1997) que exponen que los teóricos de la Implicación en el empleo han predicho que el grado de Implicación del que un individuo informa será estable a través del tiempo.

De entre los autores que han concebido la Implicación como una variable en función de la situación se pueden destacar: Vroom (1962), que enfatizó la necesidad intrínseca de Satisfacción como la condición esencial para la alta Implicación en el empleo, los intentos de una persona de satisfacer la necesidad de autoestima a través del trabajo llevan, en el mundo laboral, a la Implicación en el empleo; Prestus (1965) expuso que es la sociedad quien proporciona un tejido de valores y expectativas que determinan el carácter individual, sus creencias éticas y sus ideas sobre el progreso, éxitos y fracasos, y se cree que el proceso de socialización de los valores sociales e instituciones moldeará la personalidad individual y el comportamiento; Bass (1965) señaló que Implicación en el propio empleo está determinada por la presencia de 6 condiciones: gran oportunidad para tomar decisiones en el trabajo, sentimiento de estar haciendo contribuciones importantes al éxito organizacional, una experiencia de éxito personal, logros personales, autodeterminación y autonomía personal en las materias referentes a montar el propio lugar de trabajo; Stafford, Jackson & Bancks (1980), quienes señalaron que las primeras experiencias de trabajo pueden modificar la Implicación con el mismo; por último, según Kanungo (1982) en general, los defensores de la dirección participativa (Argyris 1964; Lickert 1961; McGregor 1960; Walton 1972) han acentuado el hecho que la Implicación en el empleo resulta de un ambiente organizacional (y de puesto de trabajo) diseñado para promocionar el ego y el crecimiento de necesidades de satisfacción (Alderfer 1972; Maslow, 1954).

Otros autores han sostenido un posicionamiento interaccionista, concibiendo Implicación como variable función tanto del individuo como de la situación: Lawler & Hall (1970) expusieron que Implicación en el empleo está particularmente causada por los antecedentes personales individuales y las situaciones, y que una persona implicada en su trabajo, es alguien que se deja afectar mucho personalmente por la situación del

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

trabajo, presumiblemente porque percibe que su trabajo es una parte importante de su autoconcepto, y quizá un lugar donde satisfacer sus necesidades importantes (como su necesidad de autoestima); Holland (1973) expuso el desarrollo de los tipos de personalidad y su posterior relación con los factores situacionales como composición del trabajo y comportamiento, y que las consecuencias actitudinales estos factores (influencia de los padres, compañeros, sexo, estatus socioeconómico, medioambiente físico, actividades e intereses), generalmente afectan al proceso de socialización; una vez que la personalidad se forma Holland asume que los individuos buscarán ambientes que les lleven a ejercitar sus habilidades y destrezas, expresar sus actitudes y valores y aceptar problemas y roles (con los que están de acuerdo), el comportamiento de un individuo está determinado por la interacción entre su personalidad y las características de su ambiente, si la personalidad de un individuo y la situación ambiental son congruentes, se puede derivar una variedad de consecuencias positivas tales como logros, estabilidad vocacional, Satisfacción con el trabajo, y quizá Implicación en el empleo; Wanous (1974) expuso la variable Implicación como una variable de diferencia individual, siendo probable que un individuo propenso a la Implicación llegue a estar implicado cuando encuentre un trabajo con determinadas características; Schuler (1975) dio soporte a la teoría de los efectos aditivos en el trabajo, dado que se daba una mayor cantidad de varianza compartida de la Implicación en el empleo cuando se tomaba combinando la socialización individual con el ambiente organizacional, frente a cuando se consideraban de forma separada; Rabinowitz & Hall (1977) expusieron las secuencias causales que llevan al desarrollo de la Implicación en el empleo, señalando para ello una causalidad de las variables situacionales (presencia y activación de necesidades intrínsecas en el individuo al trabajo -> comportamiento en el trabajo -> presencia de ciertas variables del trabajo u organizacionales consecuencia tales como autonomía en el trabajo, variedad en el trabajo, clima organizacional participativo... -> Potencial percibido del trabajo para satisfacer las necesidades intrínsecas -> Implicación en el empleo), y también una causalidad de diferencias individuales (ambiente socioeconómico y cultural que influyó al individuo en el pasado -> internalización de los valores de la ética protestante en el trabajo -> presencia y activación de las necesidades intrínsecas en el trabajo -> comportamiento en el trabajo -> presencia de ciertas consecuencias organizacionales y del trabajo -> potencial percibido del trabajo para satisfacer las

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

necesidades intrínsecas -> Implicación en el empleo); Rabinowitz (1981) intentó determinar los factores que afectan al desarrollo de la variable Implicación en el empleo, llegando a explicar con su modelo el 9% de la varianza de Implicación en el empleo¹⁷¹; según Kanungo (1982) el estado cognitivo de la Implicación es un producto de la importancia de las necesidades, y también depende de la naturaleza de la importancia de las necesidades, que es históricamente determinada a través del proceso de socialización y del potencial percibido del ambiente para satisfacer dichas necesidades. Es importante tener en cuenta que el estado cognitivo de la Implicación está causado tanto por los procesos de socialización como por el ambiente del trabajo; para Brown (1996) la Implicación en el empleo es una consecuencia de características situacionales. Se ha estudiado como una función de características del trabajo tales como autonomía de tarea, significado de tarea, variedad de tareas, feedback, y también de comportamientos del supervisor tales como consideración de líder, participación en la toma de decisiones, y cantidad de comunicación: Afirmó Brown que para Motivación interna, Ética en el trabajo endorsement y Autoestima los resultados apoyan la conclusión que la Implicación en el empleo queda afectada por diferencias individuales, y que se puede también afirmar

¹⁷¹ Rabinowitz (1981) expuso que algo sorprendente es la vía negativa desde Satisfacción hacia la Implicación en el empleo. Sin embargo, como Locke ya señaló, la persona altamente implicada podría estar más probablemente satisfecha o insatisfecha con el trabajo.

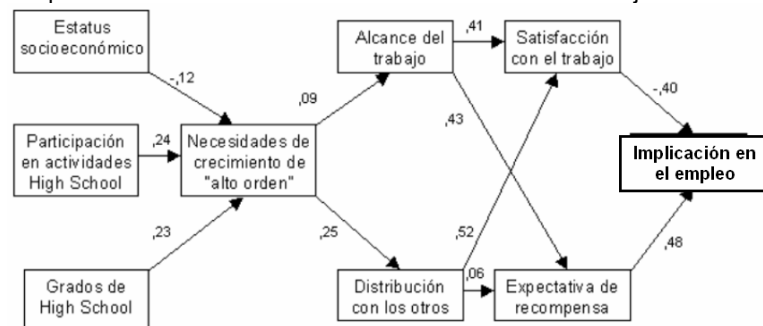


Figura 4.13: Factores que afectan el desarrollo de la variable Implicación según Rabinowitz (1981).

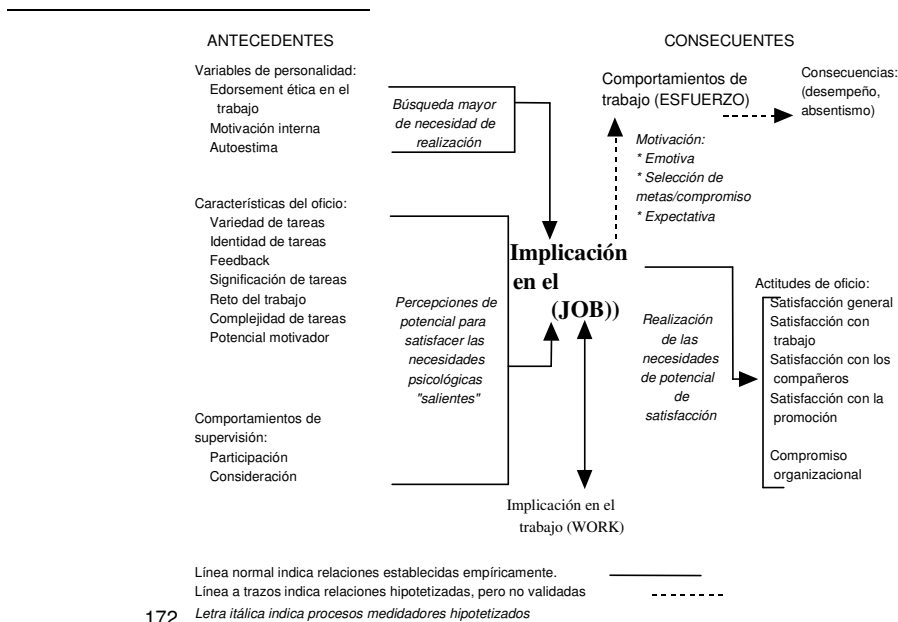
Fuente: Rabinowitz (1981)

que las variables situacionales están relacionadas de forma sustancial con la Implicación en el empleo¹⁷².

4.1.4.2. Concepto Implicación.

La variable Implicación ha tenido tres definiciones conceptuales diferenciadas: aquellos autores que han concebido Implicación como importancia relativa del trabajo en la vida del trabajador, aquellos autores que han concebido Implicación como grado con el que desempeño del trabajo afecta la autoestima y por último aquellos autores que han concebido Implicación como una combinación de las dos concepciones anteriores.

Como ejemplo de autores que han concebido Implicación como importancia relativa del trabajo en la vida del trabajador se pueden destacar: Dubin (1956), para quién Implicación en el empleo son los intereses centrales de la vida. La persona que se implica en su empleo es una que considera el trabajo como la parte más importante de su vida y que se compromete con él como un fin en si mismo; Lawler & Hall (1970), que definieron Implicación como identificación psicológica con el trabajo de uno y el grado con el que el trabajo es central para la identidad de una persona; Kanungo (1982) en su aproximación motivacional expuso que Implicación en el empleo es visto como un



172
 Figura 4.14: Factores que afectan la implicación en el empleo.
 Fuente: Brown (1996).

estado cognitivo generalizado de identificación psicológica con el trabajo, en tanto que el trabajo se percibe como poseedor del potencial para satisfacer las necesidades importantes de uno y las expectativas¹⁷³.

Como ejemplo de autores que han concebido Implicación como grado con el que desempeño del trabajo afecta la autoestima se pueden destacar: Allport (1947), quién sugirió que cualquier situación (incluyendo el trabajo) que lleva el motivo de status buscado de un individuo es autoimplicador, por tanto, una persona implicada en el empleo puede ser vista como el grado de oportunidad percibida en el trabajo para el status o la satisfacción de necesidad de autoestima; Vroom (1962), para quién Implicación existe cuando los sentimientos de autoestima de la persona aumentan por una buena ejecución y disminuyen como resultado de una ejecución pobre. El intento del individuo de satisfacer sus necesidades de autoestima por medio del trabajo trae como resultado la Implicación de éste en su trabajo; French & Kahn (1962) definieron el término Centralidad en el trabajo¹⁷⁴ como centralidad de una habilidad es el grado con el que afecta su autoestima, si el desempeño en el trabajo es central para el trabajador, entonces tenemos desempeño autoimplicado; French y Kahn remarcaron que esto conlleva que su desempeño en el trabajo afectará su autoestima.

Por último se deben exponer aquellos autores que han concebido Implicación como importancia relativa del trabajo en la vida del trabajador y grado con el que desempeño del trabajo afecta la autoestima: Lodahl & Kejner (1965) Implicación es el grado con el que la persona se identifica psicológicamente con su trabajo y la importancia de éste en su autoimagen total¹⁷⁵; Saleh & Hosek (1976) definieron Implicación como grado en el

¹⁷³ Es importante señalar que Kanungo definió Implicación y Alineación como ideas del mismo fenómeno: los sociólogos han usado el término Alineación interpretando el hecho como referido a condiciones sociales objetivas, como desorganización social; los psicólogos han usado el término Implicación interpretando el fenómeno como un estado psicológico de trabajadores individuales. Kanungo distingue entre Implicación en el empleo de Satisfacción en el trabajo solo sobre la base de que la Implicación es un estado de creencia cognitiva, mientras que la Satisfacción es un estado cognitivo de los trabajadores.

¹⁷⁴ El término centralidad en el trabajo es el término que Lodahl y Kejner (1965) reconocen como equivalente a Implicación en el trabajo.

¹⁷⁵ A pesar que conceptualmente la definición de Lodahl y Kejner sólo hace referencia a la dimensión importancia relativa del trabajo en la vida del trabajador, en su investigación (1965) expusieron para esta investigación, Implicación en el trabajo se define como el grado en el que el desempeño en el trabajo de una persona afecta a su autoestima. Por otra parte, Brown (1996) señaló que en el desarrollo de la escala de Lodahl y Kejner, se pueden diferenciar las dos dimensiones conceptuales: 1^º/ relacionado con el alcance con el que el desempeño en el trabajo afecta a la autoestima de una persona (contingencia desempeño-autoestima) y 2^º/ la segunda dimensión de la Implicación (que fue definida *en abstracto*, pero no en el texto) trataba del

cual la persona se identifica con su empleo, participa activamente en él y considera su ejecución importante para su bienestar propio¹⁷⁶. Una persona se implica en su empleo cuando: dicho empleo es su interés central de vida, participa activamente en él, percibe su desempeño como central a su autoestima y percibe desempeño como consistente con su autoconcepto; Rabinowitz & Hall (1977) concluyeron que las definiciones de Implicación en el empleo pueden ser agrupadas en dos categorías: contingencia desempeño-autoestima *Implicación en el empleo es el alcance con el que la autoestima de los individuos es afectada por su nivel de desempeño en el trabajo* e *Implicación en el empleo como un componente de la autoimagen*, Implicación en el empleo se refiere al grado con el que los individuos se identifican psicológicamente con sus trabajos.

4.1.4.2.1. Concepto Implicación en la investigación.

Tras la revisión a los conceptos de diversos autores sobre Implicación en el empleo (Job), la definición que se va a tomar como referencia para la investigación del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* va a ser la de Kanungo (1982) puede ser más útil conceptualizar los estados de la Implicación en el empleo, o alineación, como una cognición o estado de creencia de identidad, o disociación, con el trabajo; más que estados psicológicos necesariamente asociados con sentimientos de satisfacción o insatisfacción con el trabajo. Sin embargo, cabe señalar que es muy adecuada la puntualización de Paullay, Alliger & Stone-Romero (1994), quienes sostuvieron que Kanungo concibe la Implicación en el empleo como el componente cognitivo de la Satisfacción en el Trabajo, y argumentó que Implicación en el empleo y Satisfacción en el Trabajo pueden ser distinguidos sólo en la base de que el primero es una creencia cognitiva y el segundo es un estado afectivo de los trabajadores. Por tanto, Kanungo parece decir que Implicación en el empleo y Satisfacción en el Trabajo son diferentes manifestaciones del mismo constructo subyacente. Paullay, Alliger & Stone-Romero (1994) afirmaron que Implicación en el empleo y Satisfacción son variables diferentes, dado que un individuo puede estar insatisfecho con un empleo y estar implicado con él. En la investigación

alcance con el que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo, o la importancia del trabajo en la autoimagen total.

¹⁷⁶ Para Saleh y Hosek Implicación es un concepto complejo, basado en la cognición, acción y sentimiento. Saleh y Hosek mantuvieron que su escala de 30 ítems medía tres dimensiones de la

planteada se evaluará el desarrollo tanto de la variable Implicación en el empleo, como la variable Satisfacción, como dos variables diferentes.

4.1.4.3. Implicación en la Investigación

Tres razones obligan a incluir la variable Implicación como objeto de estudio en la investigación: 1/ uno de los propósitos de la investigación es el estudio de la evolución de las variables individuales en la situación planteada (primer momento de la vida laboral de un trabajador en su organización y contratación por medio de empresa de trabajo temporal), 2/ han sido muchos los autores que han señalado la importancia de la variable Implicación para comprender el comportamiento de los trabajadores en el mundo laboral, y 3/ varias investigaciones han mostrado la relación de la variable Implicación con otras variables que han sido definidas intervinientes en la investigación.

4.1.4.3.1. Estudio de la evolución de las variables.

En la introducción a la investigación, se ha detallado del planteamiento y estudio de las variables intervinientes *en el primer propósito de la investigación se ha derivado un segundo propósito, no por ello menos importante que el primero: estudio de la evolución de las variables intervinientes en la situación planteada (contratación temporal y sector ETT)*. Implicación es una variable que los trabajadores desarrollan en las relaciones laborales y, por tanto, debe ser objeto de estudio en la investigación.

Gran parte de los estudios revisados muestran diseños transversales sobre Implicación en el empleo, a partir de los cuales obtienen conclusiones sobre esta actitud¹⁷⁷. Con la investigación propuesta se va a realizar un estudio longitudinal en el primer momento del desarrollo de la variable Implicación, siendo una situación especialmente definida (contratación temporal y sector ETT).

4.1.4.3.2. Importancia de Implicación para comprender el comportamiento laboral.

Implicación en el empleo (job): (1) participación activa en el trabajo; (2) percepción del trabajo como interés central en la vida; (3) percepción de desempeño como central para la autoestima.

Diversos autores han puesto de manifiesto la importancia del estudio de la variable Implicación para comprender la vida laboral de los trabajadores, de entre los que cabe destacar Lodahl & Kejner (1965), Kanungo (1981), Brown (1996) y Keller (1997).

Lodahl & Kejner (1965) definieron Implicación en el empleo como una variable muy importante para entender la socialización de un trabajador en (y por) una determinada organización. Para Lodahl y Kejner Implicación en el empleo es la internalización de valores acerca de la bondad del trabajo, o la importancia del trabajo en la valía de la persona; y quizá de este modo, mide la facilidad con la que una persona puede ser socializada más allá por una organización.

Kanungo (1981) argumentó que la identificación psicológica con el trabajo depende tanto de las necesidades notables como de las percepciones sobre el potencial del trabajo para satisfacer estas necesidades *notables*. Para un contexto de trabajo específico o particular Kanungo considera Implicación en el Empleo es una creencia descriptiva del presente y tiende a ser función de cuánto el trabajo puede satisfacer las necesidades actuales de uno. De acuerdo con la reformulación de Kanungo (1980) la Implicación tanto en el Empleo como en el Trabajo¹⁷⁸ puede verse como una creencia o una cognición de identificación psicológica y dependerá de dos factores: la importancia o notabilidad de sus necesidades (tanto extrínsecas como intrínsecas) y las percepciones que un individuo tiene sobre las potencialidades de satisfacer necesidades que el empleo tiene.

Brown (1996) en su investigación expuso la especial importancia de la variable Implicación desde una perspectiva individual, la Implicación en el empleo ha sido considerada como la llave para el crecimiento personal y la Satisfacción dentro del lugar de trabajo, así como para la motivación y el comportamiento dirigido a metas. Brown defendió que es difícil ordenar las relaciones entre Implicación en el empleo y otras actitudes del trabajo (como Satisfacción y Compromiso), el armazón conceptual que propuso situaba Implicación en el empleo como antecedente de estas relaciones. Brown afirmó que, aunque estas relaciones son posiblemente recíprocas, hay motivos conceptuales para posicionar la prioridad conceptual de la Implicación en el empleo.

¹⁷⁷ Por ejemplo, el modelo de Rabinowitz (1981) tan sólo pudo explicar un 9% de la proporción de la varianza.

¹⁷⁸ En el idioma Inglés se diferencia el término Job Implication que es Implicación en el Empleo concebido como empleo concreto, de Work Implication que es Implicación en el Trabajo concebido como actividad de trabajar de manera genérica.

Brown demandó investigaciones longitudinales que estudien variables como Implicación en los trabajadores de reciente incorporación Aunque será difícil establecer el orden causal entre estas variables¹⁷⁹, se deben realizar estudios que desarrollen e investiguen el comienzo y crecimiento de las actitudes en el trabajo desde trabajadores novatos, usando estudios longitudinales.

Keller (1997) expuso Implicación en el empleo y Compromiso organizacional han recibido un creciente interés por parte de los investigadores en los años recientes, debido a su importancia para entender tales consecuencias como rotación y absentismo (Blau, 1986; Blau & Boal, 1987; Brown, 1996; Huselid & Day, 1991). Sin embargo existen relativamente pocas investigaciones sobre la posibilidad que tengan la Implicación en el empleo y el Compromiso organizacional para predecir el desempeño en el trabajo (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989). En los resultados de la misma investigación, Keller expuso que tal y como había hipotetizado la Implicación en el empleo fue un fuerte predictor de los ratios de desempeño en el trabajo.

Por último cabe destacar la investigación de Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnysky (2002) quienes realizan un Meta-análisis evaluando los modelos explicativos de compromiso en las distintas investigaciones, hallando correlaciones entre compromiso (particularmente compromiso afectivo) con las variables consideradas correlatos, como satisfacción en el trabajo, implicación en el trabajo y compromiso ocupacional.

4.1.4.3.3. Relación entre Implicación con otras variables definidas intervinientes en la investigación.

Determinados autores han relacionado la variable Implicación con las otras variables definidas intervinientes en la investigación, como Compromiso, Satisfacción o Desempeño (entre otras): Locke (1976), Wiener & Vardi (1980), Shore, Thornton III & McFarlane (1990), Martínez-Lugo (1990), Kubes (1990), Mathieu & Farr (1991), Tett y Meyer (1993), Freund & Carmeli (2004).

Locke (1976) señaló la persona altamente implicada podría estar más probablemente extremadamente satisfecha o extremadamente insatisfecha con el trabajo.

¹⁷⁹ Brown se refirió a variables como Implicación, Satisfacción, variables personales, variables

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Wiener & Vardi (1980) encontraron que la Implicación en el empleo predecía mejor el esfuerzo y el desempeño en su conjunto mientras el Compromiso organizacional predecía intenciones de rotación.

Shore, Thornton III & McFarlane (1990) expusieron el Compromiso con el trabajo como un constructo global y multifacético en el que se conjugan el Compromiso Organizacional, la Identificación con el trabajo, y la Importancia de la Carrera¹⁸⁰ Los resultados sugieren que el constructo global del Compromiso en el trabajo se compone de facetas relativamente distintas de la orientación de un individuo hacia el trabajo, tales como Importancia de la carrera o Compromiso organizacional.

Martínez-Lugo (1990) expuso que cohesión entre los compañeros¹⁸¹ es la variable que presenta los coeficientes de correlación más altos con la Implicación en el empleo. En estudios anteriores se había encontrado que la cohesión y el trabajo en equipo traen una mayor involucración de los empleados en sus trabajos (Lodahl & Kejner, 1965, Lodahl, 1964). En Puerto Rico, Ocasio (1985) encontró una correlación positiva y significativa entre la involucración y la cooperación del grupo de trabajo.

Kubes (1990) expuso que el análisis factorial de su investigación produjo tres factores, soportando la noción que los tres conceptos (Implicación en el empleo, Compromiso con la carrera y Compromiso organizacional) son, relativamente a la muestra, formas independientes de Compromiso en el trabajo.

En su investigación Mathieu & Farr (1991) defendieron que el mejor ajuste que explica la unión afectiva del sujeto en su relación con el trabajo se da con un modelo de 3 factores, siendo estos tres factores Compromiso, Implicación y Satisfacción. En una posterior teorización, y profundizando en las conceptualizaciones que han planteado la relación afectiva del sujeto con la organización, el mismo Mathieu (1991) defendió el mayor peso de tan sólo dos factores en la relación afectiva del sujeto con la empresa,

de supervisor...

¹⁸⁰ En la investigación de estos autores se expone que la variable Implicación en el empleo y la variable Importancia con la carrera son actitudes poco distintas: El análisis de clusters indicaba que los ítems de Implicación en el empleo e Importancia de la carrera se enclustaban juntos. Además, tras una revisión bibliográfica de estas variables, se llegó a la conclusión que probablemente no existe gran diferencia entre Importancia de la carrera e Implicación en el empleo, porque las medidas de Implicación mezclan ambos conceptos: (a) Importancia del empleo (que es similar a importancia de la carrera); y (b) cómo el empleo y su desempeño afectan al autoconcepto. La gran mayoría de los autores diferencian estos dos conceptos en la definición, pero no llegan a diferenciarlos en la medida.

¹⁸¹ Se debe recordar, que una de las variables intervinientes es Compromiso con Grupo de trabajo (variable relacionada con el concepto *cohesión entre los compañeros* de Martínez-Lugo).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

destacando la importancia de Compromiso y Satisfacción, y no incluyendo la Implicación. Mathieu dio arias posibles interpretaciones a los resultados de dicha investigación, sosteniendo que Compromiso y Satisfacción pueden ser dos variables que representan medidas específicas de un constructo más global Respuesta Afectiva General a la Organización.

Freund & Carmeli (2004) concluyeron que la Implicación es un antecedente tanto de Compromiso con la carrera, como de Compromiso afectivo (variables, a su vez antecedentes de comportamientos de ciudadanía organizacional, variable indicio de desempeño).

Brown (1996) clasificó Satisfacción en el trabajo como una consecuencia de la Implicación en el empleo, aunque señala que alguna causalidad recíproca es probable. Brown expuso la siguiente Clasificación de antecedentes, correlatos y consecuentes de Implicación en el empleo:

Antecedentes	Correlatos	Consecuentes
Variables personales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ética en el trabajo "Endorsement" ▪ Locus de control <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoestima ▪ Crecimiento personal y necesidad de fuerza. Características del trabajo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomía ▪ Variedad de tareas ▪ Identidad de tareas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Feedback ▪ Nivel jerárquico ▪ Significado de la tarea ▪ Potencial motivador <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio ▪ Complejidad de tareas Variables del supervisor <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consideración ▪ Participación ▪ Comunicación Percepciones de rol <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambigüedad de rol ▪ Conflicto de rol 	Variables demográficas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Edad ▪ Ocupación ▪ Autoestima ▪ Educación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sexo ▪ Salario ▪ Estado Civil Otros correlatos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implicación en el trabajo (vs en el/oficio) ▪ Compromiso de carrera 	Comportamientos de trabajo y consecuencias <ul style="list-style-type: none"> ▪ Esfuerzo ▪ Performance ▪ Absentismo ▪ Rotación Actitudes de oficio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción general en el oficio ▪ Satisfacción en el trabajo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción con el supervisor ▪ Satisfacción con los compañeros ▪ Satisfacción con la paga <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso organizacional ▪ Intenciones de rotación Efectos "colaterales" <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflicto familia-trabajo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrés ▪ Dolencias somáticas (salud) ▪ Satisfacción con la vida

Figura 4.15 Antecedentes, correlatos y consecuentes de Implicación en el empleo según Brown (1996).

Fuente: Brown (1996).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Brown, concluyó que la relación más débil fue entre Implicación en el empleo y desempeño. Este hallazgo sugiere que la Implicación en el empleo en sí misma no estimula significativamente y de forma directa mayores niveles de desempeño en el trabajo. Parece ser que otras variables psicológicas y comportamentales (como motivación y esfuerzo) pueden intervenir entre Implicación en el empleo y desempeño, aunque ninguna investigación se ha realizado comprobando esta relación.

4.1.4.4. Evaluación de Implicación en la Investigación.

Una vez determinada la definición de Implicación en el Empleo que se va a utilizar en la investigación, se debe determinar el sistema de medida que se va a utilizar. Kanungo (1982) desarrolló un cuestionario (tabla 4.3) para medir Implicación en el empleo, tal y como ha sido definida por él, que ha sido admitido por autores posteriores como Freund y Carmeli (2003). Este cuestionario resulta más adecuado para los propósitos de la investigación que las otras dos escalas más comúnmente utilizadas sobre Implicación en el empleo: la escala de 20 ítem de Lodahl & Kejner (1965), que tiene poca claridad conceptual mezclando tanto el concepto de Implicación importancia del trabajo para uno mismo y contingencia desempeño – autoestima; y la escala corta de 6 ítem de Lodahl & Kejner (1965), que tiene un ítem motivacional y la definición de Implicación en el Empleo admitida es exclusivamente cognitiva.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

1. Las cosas más importantes que actualmente me suceden implican mi empleo.

Altamente en desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en desacuerdo | Neutral | Levemente de acuerdo | De acuerdo | Altamente de acuerdo

2. Para mí, mi empleo es sólo una pequeña parte de lo que soy.

Altamente en desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en desacuerdo | Neutral | Levemente de acuerdo | De acuerdo | Altamente de acuerdo

3. Yo estoy muy involucrado personalmente en mi empleo.

Altamente en desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en desacuerdo | Neutral | Levemente de acuerdo | De acuerdo | Altamente de acuerdo

4. Yo vivo, como y respiro mi empleo.

Altamente en desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en desacuerdo | Neutral | Levemente de acuerdo | De acuerdo | Altamente de acuerdo

5. La mayoría de mis intereses están centrados sobre mi empleo.

Altamente en desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en desacuerdo | Neutral | Levemente de acuerdo | De acuerdo | Altamente de acuerdo

6. Yo tengo vínculos muy fuertes con mi empleo actual, que harán difícil una ruptura.

Altamente en desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en desacuerdo | Neutral | Levemente de acuerdo | De acuerdo | Altamente de acuerdo

7. Habitualmente me siento desinteresado sobre mi empleo.

Altamente en desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en desacuerdo | Neutral | Levemente de acuerdo | De acuerdo | Altamente de acuerdo

8. La mayoría de mis metas personales tienen un origen en mi empleo.

Altamente en desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en desacuerdo | Neutral | Levemente de acuerdo | De acuerdo | Altamente de acuerdo

9. Considero mi empleo como muy central para mi existencia.

Altamente en desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en desacuerdo | Neutral | Levemente de acuerdo | De acuerdo | Altamente de acuerdo

10. Quiero ser absorbido por mi empleo la mayoría del tiempo.

Altamente en desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en desacuerdo | Neutral | Levemente de acuerdo | De acuerdo | Altamente de acuerdo

Tabla 4.3: Cuestionario de Kanungo para la evaluación de Implicación en el Empleo¹⁸²

Fuente: Kanungo (1982).

¹⁸² Habitualmente se evalúa con una escala tipo Lickert de 7 puntos, a saber:

Altamente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Neutral	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Altamente de acuerdo
----------------------------	------------------	----------------------------	---------	-------------------------	------------	-------------------------

4.1.5. Desempeño

4.1.5.1. Concepto Desempeño

Habitualmente la valoración del desempeño de los trabajadores en las Empresas de Trabajo Temporal la han realizado los responsables de las empresas usuarias. Estas valoraciones son las que *realmente importan* a las ETT en el servicio de puesta a disposición, dado que la ETT busca más la satisfacción de su cliente que el desempeño efectivo de los trabajadores puestos a disposición; principalmente porque un cliente satisfecho asegura la continuidad de la relación mercantil con él (cuando menos de puestas a disposición que se presenten en el futuro), mientras que un cliente insatisfecho prácticamente asegura la no continuidad de la relación. La investigación planteada podría haber planteado la variable desempeño desde un punto de vista dimensional (tal y como plantean Shaw, Delery y Abdulla, 2003), quienes examinan el desempeño en el trabajo formal o *in rol* y el comportamiento de ayuda o ciudadanía. El conjunto de desempeño en el trabajo formal o *in-rol* incluiría la finalización de deberes asignados, desempeño de tareas asignadas y otros aspectos formales del desempeño en el trabajo. Por otra parte los denominados *comportamientos de ayuda* son formas de contribución al trabajo en las organizaciones que no se requieren contractualmente o que no son formalmente recompensadas; se trataría de un concepto de desempeño *más amplio* cuyo objetivo puede ser ayudar a reducir las tensiones o fricción en el lugar de trabajo, o incrementar la eficacia en una organización y que reflejan un sacrificio personal hacia la organización y que no dependen de recompensas o castigos formales. Sin embargo el desempeño de las tareas que realizan los trabajadores con contratos temporales mediante ETT no suelen ser de *valor añadido* para la empresa; habitualmente son tareas en las que no es necesaria cualificación, y que el desempeño puede ser o aceptable o no aceptable, pero difícilmente es sobresaliente (¿cómo ser sobresaliente en una cadena de montaje?). Por otra parte, siendo contratación temporal sólo se llega a desvincular a aquellos que desempeñan *verdaderamente mal*, porque siendo un trabajo no cualificado y siendo que es muy temporal, si un trabajador *cojea un poco* se mantiene hasta el final del contrato (eso sí, no se le renueva). El trabajador ETT debe alcanzar un mínimo estándar de desempeño en su

trabajo por debajo del cual se rescindirá su relación laboral, y por encima del cual no será sobre-recompensado. Esto hace que sea necesario plantear medidas de desempeño en los trabajadores puestos a disposición en contratos necesariamente temporales.

Si bien se puede considerar al supervisor de la empresa usuaria como la figura de referencia que mejor puede evaluar el desempeño de los trabajadores, determinados investigadores mantienen que los supervisores pueden estar influenciados por otras variables que no son el desempeño a la hora de valorar el desempeño: Orr, Sackett & Mercer (1989) informaron que los supervisores tenían muy en cuenta los comportamientos *nontask*¹⁸³ cuando hacían juicios sobre el desempeño en el trabajo; MacKenzie, Podsakoff & Fetter (1991) indicaron que el comportamiento *citizenship organizational* tenía efectos significativos en los ratios de los managers sobre el desempeño de sus subordinados en el caso de evaluación de comportamientos de ventas los ratios de desempeño de los supervisores estuvieron afectados más por los *citizenship organizational* que por la productividad objetiva; Lowery & Krilowicz (1994) concluyeron en su investigación que los supervisores basaban sus evaluaciones más en comportamientos *nontask* que en comportamientos de desempeño, y que el desempeño objetivo explicaba sólo el 23 % de la varianza en los ratios de los supervisores, lo que indica que los supervisores basaban sus evaluaciones sólo parcialmente en el desempeño de sus empleados y que otros factores tenían una gran influencia en las evaluaciones; Wayne & Liden (1995) afirmaron que la *similitud demográfica* y *ser pelota* influyen en las percepciones del supervisor de similitud y estas en las estimaciones de desempeño (el supervisor *no sospecha* de los intereses futuros del subordinado), y exponen como otros investigadores habían visto la simpatía como la principal afección de la valoración del desempeño (aunque estos otros investigadores no habían tenido en cuenta la similitud percibida).

La investigación del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* tiene como objetivo conocer el desempeño *real* de los trabajadores puestos a disposición para poder determinar si los trabajadores reclutados por el sistema *tráete un amigo* desempeñan de

¹⁸³ Según Puffer (1987) los *comportamientos nonworkrole* no están directamente relacionados con *tareas focalizadas*, sin embargo son relevantes para el contexto del trabajo. Este tipo de comportamientos se han llamado de distintas maneras: Comportamientos *nontask*, comportamientos *extrarole*, *Prosocial behavior* y comportamientos *organizational citizenship*. Según Organ (1988) *OCB* representa un comportamiento individual que es *discrecional*, no está reconocido directamente o explícitamente por el sistema de recompensa formal y además promueve la eficiencia y el funcionamiento efectivo de la organización.

una manera *más eficiente* que los trabajadores reclutados por otros sistemas de reclutamiento. Si se plantea una medición *exclusivamente cuantitativa* del desempeño de los trabajadores se corre el riesgo de darse situaciones que decrementsen la validez de estas mediciones, como obviar facetas no cuantitativas del proceso productivo, no tener presentes posibles irregularidades en el proceso productivo o la falta de validez ante el afrontamiento de condiciones *atípicas* del proceso productivo. Determinar un criterio exclusivamente cuantitativo que muestre el desempeño del trabajador en toda su extensión es una tarea complicada: el desempeño puede ser un concepto multifacético (grado de calidad del trabajo, la ausencia de fallos, la cantidad de material invertido, los pocos costes que ha originado, número de piezas, tiempo invertido...) y puede no depender exclusivamente del trabajador evaluado (grupo de trabajo, ambiente de trabajo, colaboración de otros trabajadores...). El criterio cuantitativo no tiene en cuenta posibles irregularidades en el proceso productivo que han podido afectar al desempeño, como falta de materia prima, condiciones ambientales no constantes, cómo dejaron el puesto de trabajo los que previamente habían trabajado en ese puesto... El criterio cuantitativo no tiene en cuenta cómo se han resuelto condiciones atípicas en el proceso de producción; por ejemplo, cómo ha respondido el trabajador cuando las condiciones de trabajo han variado beneficiando o perjudicando el proceso de producción es un indicio directo de desempeño que no se recoge con criterios exclusivamente cuantitativos. Por tanto, un criterio cuantitativo (al estilo de número de piezas) puede no reflejar el desempeño real del trabajador.

Una prioridad para la Empresa de Trabajo Temporal (como ya se ha expuesto) es la satisfacción de su cliente, y esta depende en gran medida de las valoraciones que él haga de los trabajadores puestos a disposición. Sin embargo, si se plantea una medición exclusivamente por jueces¹⁸⁴ se pueden cometer tres grupos de errores de medida: 1/ la gran mayoría de los supervisores de las empresas clientes no tienen formación sobre valoración de desempeño de los trabajadores, con lo que sus valoraciones de desempeño pueden estar afectadas por otras variables que no sean el desempeño, cometiendo muchos errores de apreciación como los nombrados por Ramos, García y Peiró (1996): efecto

¹⁸⁴ Los jueces de la valoración del desempeño debieran ser necesariamente los supervisores de los trabajadores. Al tratarse de trabajos muy puntuales y específicos (debe recordarse que el tiempo total de contratación, tanto de cada trabajador como de cada uno de sus compañeros, es muy limitado en el tiempo) las autoevaluaciones o las evaluaciones de los compañeros *no tienen cabida*.

halo, efecto de contraste, efecto de recencia, sesgo de generosidad, sesgo de severidad o sesgo de tendencia central; 2/ si las valoraciones de los trabajadores se realizan mediante un grupo de supervisores (diferenciándose aquellos que evalúen el grupo experimental vs. los que evalúan el grupo de control) van a existir dificultades para comparar y homogenizar las distintas valoraciones; 3/ en una relación proveedor – cliente de una empresa de trabajo temporal las valoraciones de los supervisores se pueden relacionar fácilmente con los costes del servicio que supone la puesta a disposición, pudiendo los supervisores perseguir un decremento de las tarifas de la ETT realizando evaluaciones infravaloradas del desempeño de los trabajadores puestos a disposición (por ejemplo un supervisor podría pensar que si realiza una valoración muy positiva de un grupo de trabajadores la empresa de trabajo temporal podría querer aumentar su margen de beneficio o bien el salario de los trabajadores, y también podría pensar que si valora negativamente un grupo de trabajadores podría llegar a negociar un decremento en el margen de beneficio de la empresa de trabajo temporal debido a su baja satisfacción con la misma).

Teniendo en cuenta las limitaciones anteriormente expuestas y los objetivos de la investigación, un planteamiento que permitiría obtener indicios válidos del desempeño de los trabajadores puestos a disposición podría ser combinar escalas de juicios del desempeño por parte de los supervisores con datos cuantitativos de desempeño como puede ser la rotación de los trabajadores.

La rotación de los trabajadores ha sido un indicio de desempeño ampliamente utilizado en el estudio del comportamiento laboral, habiendo sido demostrada la relación entre compromiso organizacional y la rotación (Allen & Meyer, 1996). Por su parte, Somers (1993b) mostró en su investigación que la rotación estuvo significativamente relacionada con la escala de Compromiso Afectivo y la escala de Compromiso Normativo, por no con la escala de Compromiso de Continuidad. Whitener and Walz (1993) informaron de correlaciones significativas negativas entre la rotación y Compromiso Afectivo y Compromiso de Continuidad. En la investigación de Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, L (2002), las correlaciones entre las tres escalas de compromiso (afectivo, normativo y de continuidad) y rotación fueron todas negativas.

No se ha tomado como indicio de desempeño el absentismo de los empleados, dado que el absentismo injustificado no es retribuido en España, y mucho menos en los

trabajadores contratados mediante empresa de trabajo temporal, quienes cobran por hora trabajada. El absentismo por enfermedad común en España no es retribuido en los tres primeros días de ausencia, con lo que se estimó que serían un índice sin apenas relevancia en la organización, máxime si tenemos en cuenta que se trata de contratación temporal, que se retribuye sólo la hora efectivamente trabajada y que se hace mediante empresa de trabajo temporal, en la que los trabajadores reflejan en un documento las horas que efectivamente han trabajado cada mes.

Por último debe señalarse que, en caso de haber diferencias de desempeño en la investigación, estas deberán ser debidamente valoradas, dado que determinados autores han señalado que las relaciones entre las actitudes de trabajo y los comportamientos consecuentes eran más fuertes para aquellos empleados con bajas necesidades financieras (Shaw, Delery & Abdulla, 2003). Por su parte Doran, Stone, Brief & George (1991) encontraron que las actitudes laborales predijeron intención de salir de la organización sólo cuando la libertad económica de elección era elevada. Es decir, en caso de darse diferencias de desempeño (rotación) en los grupos experimentales serán a pesar de tratarse de empleados con una relación laboral más transaccional (ámbito de la contratación temporal mediante empresa de trabajo temporal, para trabajos sin cualificación y con una contratación sin solución de continuidad), lo que debería decrementar su la afección de las actitudes sobre el desempeño.

4.1.5.2. Valoración de desempeño

Para valorar el desempeño de los trabajadores puestos a disposición por parte de los supervisores de las empresas usuarias se van a utilizar varios ítem que, mediante escalas tipo lickert, valoren cinco aspectos del desempeño 1/ cantidad de trabajo (figura 4.16), 2/ calidad de trabajo (figura 4.17), 3/ vencimiento de las dificultades presentadas (figura 4.17), 4/ facilidad de comunicación (figura 4.18) y 5/ satisfacción final *¿volvería a contratarlos?* (figura 4.19). Las cuatro primeras escalas evalúan comportamientos de los sujetos, mientras última escala valora la satisfacción del empresario, que se estima dependerá del desempeño de los sujetos. Se han establecido escalas de comportamientos

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

(frente a escalas de rasgos y otros atributos) porque decrementan los errores de evaluación (Duarte, Goodson & Klich, 1994).

Cantidad de Trabajo

Muy deficiente (1)	Deficiente (2)	Normal (3)	Notable (4)	Sobresaliente (5)
El trabajador ha realizado una cantidad de trabajo muy inferior a la normal.	El trabajador ha realizado una cantidad de trabajo un poco inferior a la normal.	El trabajador ha realizado una cantidad normal de trabajo.	El trabajador ha realizado una cantidad de trabajo un poco superior a la normal.	El trabajador ha realizado una cantidad de trabajo muy superior a la normal.

Figura 4.16: ítem Cantidad de Trabajo de la escala de valoración de desempeño para trabajadores puestos a disposición.

Fuente: elaboración propia.

Con la escala tipo Lickert para el ítem *Cantidad de Trabajo* se facilita que el evaluador pueda elegir aquella alternativa que mejor represente la cantidad de trabajo que resuelve el trabajador, o su grupo de trabajo, comparándola con lo que a su juicio es *normal*.

Calidad de Trabajo

Muy deficiente (1)	Deficiente (2)	Normal (3)	Notable (4)	Sobresaliente (5)
El trabajador ha realizado el trabajo con una calidad muy inferior a la normal.	El trabajador ha realizado el trabajo con una calidad un poco inferior a la normal.	El trabajador ha realizado con una calidad "normal".	El trabajador ha realizado el trabajo con una calidad un poco superior a la normal.	El trabajador ha realizado el trabajo con una calidad muy superior a la normal.

Figura 4.17: ítem Calidad de trabajo de la escala de valoración de desempeño para trabajadores puestos a disposición.

Fuente: elaboración propia.

Con la escala tipo Lickert para el ítem *Calidad de Trabajo* se facilita que el evaluador pueda elegir aquella alternativa que mejor represente la calidad de trabajo que resuelve el trabajador, o su grupo de trabajo, comparándola con lo que a su juicio es *normal*.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Afrontamiento de dificultades

Debe usted valorar la actuación del trabajador cuando se han presentado dificultades "no habituales", o ajenas al ritmo de trabajo cotidiano. En caso de no haberse presentado estas dificultades, estime cómo habría reaccionado el trabajador según cómo ve usted que es su actitud en el puesto de trabajo

Muy deficiente (1)	Deficiente (2)	Normal (3)	Notable (4)	Sobresaliente (5)
El trabajador ha tardado en comunicar la dificultad al supervisor, y ha ralentizado el todo el proceso de afrontamiento de las dificultades, dificultando su resolución.	El trabajador ha tardado en comunicar la dificultad al supervisor, y ha sido lento en el afrontamiento de las dificultades.	El trabajador ha detectado rápidamente la dificultad, y la ha comunicado al supervisor, esperando las instrucciones de éste para actuar.	El trabajador ha detectado rápidamente la dificultad, ha propuesto una solución, y ha trabajado para eliminar la dificultad (aunque su rapidez de respuesta no ha sido extraordinaria)	El trabajador ha detectado rápidamente la dificultad, ha propuesto una solución correctora, y ha actuado con rapidez, haciendo que la dificultad apenas haya afectado al trabajo.

Figura 4.17: ítem Afrontamiento de dificultades de la escala de valoración de desempeño para trabajadores puestos a disposición.

Fuente: elaboración propia.

Con la escala tipo Lickert para el ítem *Afrontamiento dificultades* se facilita que el evaluador pueda elegir aquella alternativa que mejor represente el afrontamiento de dificultades que ha mostrado el trabajador, o su grupo de trabajo: si las ha localizado, las ha comunicado y con qué éxito las ha resuelto.

Facilidad de comunicación

Muy deficiente (1)	Deficiente (2)	Normal (3)	Notable (4)	Sobresaliente (5)
La comunicación con el trabajador y su grupo de trabajo ha tenido dificultades, tanto en rapidez como en eficiencia.	La comunicación con el trabajador y su grupo de trabajo ha tenido ciertas dificultades, bien en rapidez o bien en eficiencia.	La comunicación con el trabajador y su grupo de trabajo ha sido normal, tanto en rapidez como en eficiencia	La comunicación con el trabajador y su grupo de trabajo ha sido buena: rápida y eficiente	La comunicación con el trabajador y su grupo de trabajo ha sido excelente: Muy rápida y eficiente

Figura 4.18: ítem Facilidad de comunicación de la escala de valoración de desempeño para trabajadores puestos a disposición.

Fuente: elaboración propia.

Con la escala tipo Lickert para el ítem *Facilidad de comunicación* se facilita que el evaluador pueda elegir aquella alternativa que mejor represente la comunicación con el

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

trabajador, o su grupo de trabajo, si ha tenido más facilidades o dificultades de las habituales, en rapidez o eficiencia.

Satisfacción final

Muy deficiente (1)	Deficiente (2)	Normal (3)	Notable (4)	Sobresaliente (5)
El trabajador ha tenido muchos fallos. No vuelvan a enviarlo nunca a esta empresa.	El trabajador ha tenido ciertos fallos. La próxima vez que me envíen a alguien preferiría que no fuese él que sea él quien sea contratado. Si lo envían sólo para trabajos muy puntuales y sencillos.	Se trata de un trabajador correcto. La próxima vez que me envíen a alguien no me importaría que sea él quien sea contratado, pero sólo si es el mismo trabajo que el que ya ha realizado.	He estado satisfecho con este trabajador. La próxima vez que me envíen a alguien me gustaría que sea él quien sea contratado, si el trabajo a realizar es este mismo u otro muy parecido.	He estado muy satisfecho con este trabajador. La próxima vez que me envíen a alguien quiero que sea él quien sea contratado, aunque el trabajo a realizar sea distinto.

Figura 4.19: ítem Satisfacción final de la escala de valoración de desempeño para trabajadores puestos a disposición.

Fuente: elaboración propia.

Con la escala tipo Lickert para el ítem *Satisfacción final* se facilita que el evaluador pueda elegir aquella alternativa que mejor represente su satisfacción general con el desempeño y comportamiento del trabajador, o su grupo de trabajo. En caso de tener una satisfacción general elevada querrá que se le vuelva a poner a disposición en caso de necesidad, y en caso contrario no se querrá que vuelva a ser puesto a disposición bajo ninguna circunstancia.

Además de la escala de valoración de desempeño por parte de los supervisores de la empresa usuaria se debe tener en cuenta que quizá el único indicio de desempeño que se puede aplicar a todos los trabajos sea la rotación, que si bien no es posible la comparación entre distintos trabajos y empresas (los distintos trabajos pueden tener distintos índices de rotación en las empresas usuarias) es un criterio objetivo, universal (todos los trabajos pueden tener rotación) y permitirá comparación como indicio de desempeño entre el grupo experimental y el grupo de control. Además, y teniendo en cuenta la homogeneidad de condicionantes laborales planteadas en la investigación (todas las contrataciones serán para contratos temporales, mediante ETT, tareas sin cualificar y contrataciones sin solución de continuidad), puede considerarse el indicio de desempeño más adecuado para los objetivos de la investigación.

4.1.5.2.1. Escala valoración desempeño.

Para evaluar la idoneidad de aplicar la escala de valoración de desempeño de los trabajadores puestos a disposición por parte de los supervisores, se aplicó la misma a dos grupos de trabajo: el Grupo Piloto y primer experimento. Tras el análisis de las respuestas de los supervisores al desempeño de los trabajadores se comprobó que carecían de validez, teniendo muchos sesgos que le alejaban del objetivo de ser tomadas como medidas válidas de desempeño. A estas primeras experiencias negativas había que añadir que la investigación se iba a desarrollar en distintas empresas y siempre para contrataciones temporales, con lo que se hacía inviable formar a todos los supervisores en técnicas de valoración de desempeño:

En el año 2003 se realizó una primera aplicación de toda la metodología y cuestionarios desarrollados para la investigación en el llamado Grupo Piloto, determinando tras el análisis de resultados, la eficacia de las medidas de evolución de las variables de los grupos de trabajo y la eficacia de las medidas de desempeño utilizadas. Se concluyó que las estimaciones de desempeño de los supervisores tenían más relación con variables relacionadas con cada supervisor que con el desempeño de los trabajadores evaluados.

En el año 2003 se realizó una aplicación de toda la metodología y cuestionarios desarrollados para la investigación en el Grupo 1 de la investigación, determinando tras el análisis de resultados, la eficacia de las medidas de evolución de las variables de los grupos de trabajo y la eficacia de las medidas de desempeño utilizadas. Se concluyó que las estimaciones de desempeño de los supervisores tenían más relación con variables relacionadas con cada supervisor que con el desempeño de los trabajadores evaluados.

Tras las dos aplicaciones de la escala de valoración de desempeño por parte de los supervisores de la empresa usuaria, se decidió desestimarla como herramienta para valorar el desempeño de los trabajadores puestos a disposición, quedando como único indicio de desempeño el índice de rotación de los trabajadores. Como afirman Shaw, Delery y Abdulla (2003) es posible que la falta de hallazgos significativos consistentes a lo largo de estudios sea debido a errores de medida. Por ejemplo, los ratios de desempeño

son a menudo tareas políticas más que diferenciaciones llenas de significado entre los empleados.

4.1.6. Socialización

4.1.6.1. Introducción

La situación estudiada en la investigación para el estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las Empresas de Trabajo Temporal se desarrolla en el *primer momento* de la incorporación del trabajador a la organización. El estudio del Proceso de Socialización se propone como *marco de referencia* en el que encuadrar la investigación. Para una correcta comprensión de los procesos que se van a estudiar en la investigación se van a exponer concepciones que describen los momentos temporales (o fases) de los sujetos en las organizaciones y sus características más relevantes, posteriormente se señalarán las demandas que han realizado los diversos autores sobre el estudio de estos procesos en situaciones laborales *no habituales*, similares o iguales a las que propone la investigación, y finalmente se expondrán implicaciones que puede tener para la investigación el control de todas las variables expuestas.

4.1.6.2. Concepciones de Procesos de Socialización

Las distintas concepciones sobre Procesos de Socialización, como pueden ser las de Prieto, Peiró, Bravo y Caballer (1996), Katz (1980) y Graen y Scandura (1987), permiten contextualizar y mejorar la comprensión de los procesos que pueden darse en la socialización de los trabajadores de la investigación.

Prieto y col. (1996) realizaron una revisión a las concepciones de socialización organizacional¹⁸⁵ que históricamente han habido, concluyendo que varios autores

¹⁸⁵ Prieto y col. diferenciaron entre socialización laboral y socialización organizacional.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

coinciden en exponer tres etapas diferenciadas en el proceso de socialización: una primera etapa previa a la entrada del trabajador en la organización, una segunda etapa que inicia al trabajador en la organización y una tercera etapa de desarrollo del trabajador en la organización (tabla 4.4).

<u>Autor</u>	<u><i>Etapas 1</i></u>	<u><i>Etapas 2</i></u>	<u><i>Etapas 3</i></u>
<i>Van Maanen & Katz (1976)</i>	<i>Elección organizacional y socialización anticipatoria</i>	<i>Entrada-encuentro</i>	<i>Continuidad-metamorfosis</i>
<i>Graen (1976)</i>	<i>Confrontación inicial</i>	<i>Adaptación</i>	<i>Integración</i>
<i>Schein (1978)</i>	<i>Entrada</i>	<i>Socialización</i>	<i>Aceptación mutua</i>
<i>Porter, Lawler & Hackman. (1975)</i>	<i>Pre-llegada</i>	<i>Encuentro</i>	<i>Cambio y adquisición</i>
<i>Louis (1980)</i>	<i>Anticipatoria</i>	<i>Encuentro</i>	<i>Adaptación</i>
<i>Feldman (1976, 1981)</i>	<i>Anticipatoria</i>	<i>Acomodación-encuentro</i>	<i>Gestión de rol. Cambio y adquisición</i>
<i>Nelson (1987, 1990)</i>	<i>Anticipatoria</i>	<i>Encuentro</i>	<i>Cambio y adquisición</i>

Tabla 4.4: revisión a las concepciones de socialización organizacional que históricamente ha habido según Prieto y col. (1996).

Fuente: Prieto y col. (1996).

La primera etapa según Prieto y col. se denomina de *socialización anticipatoria*. Durante dicha etapa tienen especial relevancia la formación y el aprendizaje de las expectativas laborales respecto del tipo de empleo, las condiciones de trabajo y las características de la empresa. En esta etapa el nuevo empleado busca y obtiene información de su futuro puesto, imagina qué hará en el mismo y ajusta sus expectativas

Socialización laboral: proceso de aprendizaje mediante el que se adquieren actitudes, habilidades y conductas útiles para el desempeño del trabajo. Es un proceso de aprendizaje en el que el debate se centra en cómo se aprende (el proceso), qué se aprende (los contenidos) y cuáles son las consecuencias de dicho aprendizaje (sus efectos).

Socialización organizacional (en una organización o empresa determinadas), entendida como socialización *por la organización* o socialización *en la organización*: es la organización el contexto fundamental en el que tiene lugar habitualmente el proceso de adquisición de actitudes, conocimientos y conductas apropiadas para el desempeño laboral.

respecto a lo que puede conseguir de ese puesto (Frese, 1982). El modelo de socialización organizacional elaborado por Feldman (1981) planteó algunos aspectos antecedentes del proceso de elaboración de sentido de la realidad durante la fase de socialización anticipatoria; así, dicho autor se refiere al *realismo acerca del puesto y de la organización* cuando describe las actividades de recogida y evaluación información durante en período de reclutamiento, señalando la utilidad que puede tener para la configuración de una imagen completa y precisa de la vida en el puesto de trabajo y en la organización.

La segunda etapa Prieto y col. la denominan *de encuentro*. Se inicia el primer día de trabajo y finaliza antes de concluir el primer año. En ella el empleado conoce realmente las características de la organización en la que ha comenzado a trabajar e intenta convertirse en un miembro participativo y efectivo de ella. En ella el trabajador comienza a aprender las tareas de su puesto de trabajo y a establecer relaciones interpersonales con sus compañeros y supervisores. Se desarrolla desde el denominado por Louis (1980) Shock de la realidad (confirmación o no de las expectativas) hasta la asimilación de normas y valores que rigen la interacción con el nuevo contexto. Las actividades que el nuevo empleado lleva a cabo en esta segunda etapa son: 1/ aprendizaje de las tareas que configuran el nuevo puesto; 2/ clarificación de rol reduciendo, en la medida de lo posible, la ambigüedad de rol surgida de las expectativas de diferentes emisores y del conflicto generado por demandas incompatibles; 3/ establecimiento de relaciones interpersonales, tanto formales para el adecuado desempeño del puesto como de redes informales. En los procesos de socialización que destaca Louis en esta etapa cabe destacar la elaboración de sentido de la realidad laboral, y el fenómeno más consistentemente utilizado para explicar este enfrentamiento con la realidad laboral y organizacional el efecto sorpresa: se trata de un proceso cognitivo y psicosocial, ya que hay que considerar tanto las orientaciones para la elaboración de sentido que proporciona la organización, como la elaboración de sentido compartida con otros compañeros de trabajo a través de las interacciones desarrolladas (Reichers, 1987).

La tercera y última etapa es la denominada por Prieto *de cambio y adquisición*. En esta tercera etapa los nuevos empleados aprenden las destrezas requeridas por sus puestos, desarrollan sus nuevos roles de manera adecuada y realizan un ajuste satisfactorio a los valores y las normas de su grupo de trabajo.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Katz (1980) expuso tres etapas diferenciadas en el proceso de socialización: etapa inicial del trabajador en la organización (fase de socialización), segunda etapa en la que los trabajadores se convierten en agentes activos de la organización en los procesos (fase de innovación) y tercera etapa en la que los trabajadores comienzan a ser pasivos ante determinados estímulos de la organización (fase de adaptación).

En la denominada *Fase de Socialización* por Katz el nuevo empleado aprende no sólo los requerimientos técnicos del trabajo, sino también los comportamientos sociales y actitudes que son aceptables y necesarios para llegar a ser un miembro funcional (tanto desde el punto de vista del individuo como desde el punto de vista de los otros) en la organización. La fase de socialización del sujeto dentro de la empresa *es un período de 3 meses identificado como socialización y resocialización: período de ajuste mutuo que incrementa la probabilidad que se pueda observar un comportamiento verdaderamente representativo del subordinado y de obtener más valoraciones de informe del desempeño*. Katz (1978) supuso que *los novatos*, en los tres primeros meses (aproximadamente) de sus trabajos, pueden no ser capaces de dirigir de manera cómoda su atención a realizar papeles característicos como alto logro, desafío y autonomía; aunque el curso de cierto grado de desafío es esencial (Schein, 1964). Reconociendo las numerosas aportaciones e ideas de Mead (1932), muchos sociólogos han enfatizado que los nuevos empleados absorben los subsistemas de cultura organizacional y clima, y construyen sus propias definiciones de la realidad organizacional (y en particular sus propias identidades de rol) a través de interacciones simbólicas con otros individuos, parejas así como supervisores. Durante los primeros meses en el trabajo cada trabajador individual está principalmente preocupado con establecer y clarificar su propia identidad situacional dentro de los nuevos límites organizacionales, así con aprender todos los aspectos peculiares desconocidos sociales y técnicos de sus asignaciones del trabajo e interacciones. Tal período de *irrupción* ha sido comúnmente reconocido en las discusiones sobre cómo los procesos de socialización afectan a los trabajadores recientemente incorporados. Basándose en estas ideas, Katz (1978) demostró que en la estación inicial de socialización los empleados no son significativamente reactivos hacia todos los rasgos distintivos retadores de sus tareas asignadas; en particular parece que los empleados están suficientemente absorbidos en construir sus nuevas perspectivas situacionales durante los tres o cuatro primeros meses en sus trabajos, de tal forma que no

tiene importancia inmediata o relevancia abarcar el uso de las variadas tareas y habilidades, así como la habilidad para decidir e en cómo podría dominar el trabajo. Al mismo tiempo, estos empleados parecen ser altamente receptivos a desempeñar papeles característicos que ayudan a establecer y solidificar sentimientos de aceptación personal, promesas tranquilizadoras y contribución dentro de su nuevo ambiente de trabajo. Tales factores parecen incluir las propiedades del trabajo de significación de tareas y feedback.

En la Fase de Innovación de Katz los empleados han construido adecuadamente sus definiciones situacionales e identidades durante el período de socialización y son ahora libres para participar en sus propias concepciones de realidad organizacional. Es en esta fase de innovación, predominantemente entre el sexto mes y el tercer año de antigüedad en el trabajo, donde los empleados son particularmente emisores en términos de satisfacción en el trabajo de desempeño, hacia la riqueza de sus trabajos a lo largo de todas las dimensiones de propiedades del trabajo. Como asunción clave subyacente, la fase de innovación es tal que con un incremento del reto de las tareas los empleados estarán complacidos de invertir grandes esfuerzos e implicaciones en sus trabajos, así como derivar más satisfacción en conjunto de tales retos, porque sus primeros intereses y preocupaciones pueden ser derivados (sin distracciones significativas) de los factores clave del logro, responsabilidad y reconocimiento.

La *Fase de Adaptación* de Katz se da cuando los empleados continúan trabajando en el mismo trabajo por un largo período de tiempo sin ser transferidos o promocionados hacia una nueva posición de trabajo; gradualmente se moverán desde una fase de innovación hacia una fase de adaptación, o como previamente se ha señalado desde ser altamente proclive a dar respuestas de las características de sus tareas, a llegar a ser progresivamente *no respondiente*.

Graen y Scandura (1987) propusieron un modelo de 3 fases de organización diádica (modelo paralelo al de Katz): fase de *coger el papel*, en la que los supervisores aprenden de subordinados hábitos de trabajo, fortalezas y debilidades y se introduce a los subordinados los procedimientos de trabajo; fase de *hacer el papel*, en la que la relación diádica alcanza sus mayores niveles, llegando a ser cooperativa por naturaleza, más que basada en el contrato; y fase de *rutinización del papel* en la que los comportamientos efectivos son fortalecidos, las acciones no efectivas debilitadas y las expectativas mutuas cristalizadas. Sus expectativas sobre el desempeño pueden ser mantenidas por acuerdos

explícitos, conocimientos del trabajo, experiencia y asuntos implícitos, más que inputs de los supervisores.

4.1.6.3. Demandas de investigación

Diversos autores han señalado la necesidad de un mayor estudio de los procesos socialización cuando los trabajadores se enfrentan a agentes no habituales en la contratación laboral: empresas de servicios, subcontratas, autónomos, empresas de trabajo temporal... son agentes del mercado laboral que van ganando cada vez más importancia en las relaciones laborales, dado que su uso se extiende a pasos agigantados. Por ejemplo, Prieto y col. (1996) demandaron el estudio de los procesos de socialización y las variables que los regulan en los nuevos agentes que regulan el mercado laboral, tales como las empresas de trabajo temporal, exponiendo que la ausencia de evidencia empírica en este contexto¹⁸⁶ no permite establecer hasta el momento conclusiones validadas, y sólo es posible enumerar algunas consideraciones que pueden orientar las principales diferencias con relación a la socialización de los trabajadores fijos; además hay que considerar la aparición de nuevos agentes de socialización distintos del grupo de trabajo y las organizaciones, como por ejemplo las propias empresas de trabajo temporal, los servicios de empleo, los sindicatos, las asociaciones profesionales, e incluso la probable aparición de agencias de orientación que reduzcan la elevada incertidumbre que acompaña a la flexibilización del mercado laboral.

Según Meyer & Allen (1988) los tempranos meses del empleo han sido identificados como un período particularmente importante en el desarrollo de las actitudes del trabajo los nuevos trabajadores comienzan en sus organizaciones con un optimismo ingenuo atribuible, en parte, a sus experiencias educacionales y el proceso de reclutamiento. También exponen Meyer y Allen que varios autores (Bray, Campbell & Grant, 1974; Dunnet, Arvey & Banas, 1973; Porter & Steers, 1973; Wanous, 1980) han mostrado que desafortunadamente las experiencias iniciales en un determinado trabajo a menudo no están en conformidad con las expectativas. Esta disconformidad de las expectativas se cree que está causada por el documentado declinar en la satisfacción en el

¹⁸⁶ Prieto se refiere a la socialización laboral en situaciones de empleo *no regulares*.

trabajo y el compromiso organizacional y los altos ratios de rotación en el período temprano de los empleados.

Sverko (1989) señaló la importancia de estudiar las primeras experiencias en el trabajo, dado que pueden modificar las variables actitudinales relacionadas con el mismo, y por tanto es necesario realizar estudios que incluyan variables que permitan examinar la incidencia de la experiencia del mundo laboral sobre la importancia del trabajo.

La investigación del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* estudia el desarrollo de las variables laborales en el momento temporal inicial de los trabajadores que desempeñan su trabajo en empresas que utilizan un agente *no habitual* en la contratación laboral: la empresa de trabajo temporal.

4.1.6.4. Socialización en la Investigación

Las distintas concepciones de los procesos de socialización sitúan la fase de incorporación del trabajador en la empresa entre el proceso de reclutamiento previo a la incorporación del empleado y, como pronto, el tercer mes de antigüedad. Los distintos autores coinciden en que en esta primera fase el sujeto es más un receptor de información que un emisor de respuestas, dado que está recabando información para hacerse una composición del nuevo medio en el que se está desarrollando.

La investigación planteada para el estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* planteará el estudio del desarrollo de las variables durante los tres primeros meses (aproximadamente) de contratación del sujeto. Las razones son varias: se ha determinado que se van a tomar *como referencia* las conceptualizaciones de los procesos de socialización de los autores expuestos, y Katz (1978) propone una primera fase de socialización del trabajador en la empresa (una vez que se ha incorporado a la misma) de tres meses, mientras el resto de los autores proponen fases de mayor duración; hay determinados condicionantes que afectarán a los trabajadores de la investigación que se quieren espaciar en el tiempo para estudiar su valoración (por ejemplo cobro de la nómina, el cobro de otras nóminas y el fin contrato), por tanto duraciones inferiores a los tres meses impedirían los propósitos del estudio; se quiere estudiar el desarrollo de las variables durante un período de tiempo suficiente como para poder llegar a conclusiones

válidas: estudio de la evolución de las variables intervinientes en la situación planteada (contratación temporal y sector ETT).

Diversos autores¹⁸⁷ han señalado la importancia de los procesos de reclutamiento y selección en el desarrollo del proceso de socialización del trabajador. Estas concepciones *están en la línea* del planteamiento de la investigación, dado que el sistema de reclutamiento y sus implicaciones pueden afectar las variables que son parte de la definición del trabajador en su puesto de trabajo. Existe una fase anticipatoria del trabajador en su puesto de trabajo, previa a la incorporación del mismo a la empresa, que quedaría determinada por tres variables fundamentales: el sistema de reclutamiento *tráete un amigo*, la contratación se va a realizar con una empresa de trabajo temporal siendo puesto a disposición en una empresa usuaria, y el contrato va a ser de una temporalidad de tres meses aproximadamente.

Por último cabe señalar que la situación del trabajo temporal, y más concretamente la de las empresas de trabajo temporal, tiene condicionantes que harán que las fases de socialización que se van a estudiar no sean exactamente iguales a las propuestas por los diversos autores para explicar los procesos de socialización habituales: los trabajadores temporales deben esforzarse por demostrar las habilidades en sus puestos de trabajo *lo más pronto posible*, dado que las valoraciones de su desempeño van a ser inmediatas (deberán concentrarse en el desempeño de sus tareas desde el inicio de su incorporación a la empresa); tendrá importancia secundaria el establecimiento y clarificación de su identidad situacional porque su situación laboral será *atípica* (contratado por una empresa y desempeñando su trabajo en otra), y porque sabe de antemano que su permanencia en esa empresa es temporal; va a perder importancia el aprendizaje de tareas y habilidades para el dominio del trabajo, dado que su tarea y permanencia en el puesto de trabajo van a estar muy determinadas y el trabajador no se verá motivado a aprender todas las tareas y habilidades que podrían componer el puesto de trabajo (el trabajador sabe que es muy probable que no utilice todos los *posibles aprendizajes* en un futuro); sus intereses se centrarán principalmente en el desempeño de las tareas, y no tanto en la identificación y dominio de los factores clave del logro en el puesto de trabajo, responsabilidad y reconocimiento.

¹⁸⁷ Feldman (1981), Frese (1982), Prieto y col. (1996).

4.1.7. Temporalidad

4.1.7.1. Temporalidad y Relaciones Laborales.

4.1.7.1.1. Elección de la temporalidad.

El mercado laboral está en continua evolución, el modelo de preferencia de relación laboral estable y *de por vida* ya no cubre las expectativas de todos los trabajadores ni todas las empresas; prueba de ello son las conclusiones de investigadores que han estudiado la temporalidad y las preferencias laborales: en el estudio de Krausz, Brandwein & Fox (1995) sobre una muestra de 90 trabajadores contratados por Manpower en Israel, el 46,5% dijo que eran trabajadores de la ETT *por elección propia*; Polivka (1996) afirmó que en el servicio de mini-censo de Estados Unidos el 30,5% de los trabajadores temporales expresaban su preferencia para el trabajo temporal; los análisis de Marler, Milkovich & Barringer (1998) revelaron que entre el 25% y el 40% de los trabajadores temporales prefirieron sus contratos¹⁸⁸; en el estudio de Barringer & Sturman (1999) el 30% de los trabajadores de agencias de trabajo temporal en los EEUU expresaba su preferencia por el trabajo temporal; Asonsson & Goransson (1999) analizaron las respuestas de una muestra de 1.564 trabajadores, señalando la importancia de la correspondencia entre las condiciones laborales y la ocupación que aspiran a desempeñar los trabajadores: el 28% de los trabajadores que tenían un contrato permanente no estaban en la ocupación *de elección* y de esos el 25% preferirían estar con un contrato temporal con su ocupación *de elección*, el 58% de aquellos que tenían empleos temporales en su ocupación *de elección* preferirían tener un empleo permanente aunque no fuera con su ocupación *de elección*, y sólo el 52% de aquellos que tenían empleos temporales y no estaban en su ocupación optarían por un empleo permanente independientemente de la elección de ocupación; en Suecia, Isaksson & Bellagh (2002)

¹⁸⁸ En todos estos estudios se debe *tener cuidado* sobre cómo se identifican las preferencias: Por ejemplo en un estudio de 186 trabajadores temporales en siete agencias en EEUU Feldman et al (1995) informaron que el 77% reclamaron estar de manera voluntaria con relación temporal y el 41% añadieron que ellos eran temporales por elección, sin embargo el 80% estaban buscando un trabajo permanente.

encontraron que *sólo* el 75% de su muestra de 257 trabajadores temporales preferirían un contrato permanente.

Para analizar la relación entre la preferencia de los trabajadores y la duración del contrato se debe distinguir entre aquellos trabajadores que prefieren (por la razón que sea) una relación laboral no estable (trabajadores con carreras *sin límite* o *boundaryless worker*) de aquellos que prefieren una relación laboral estable (que si están con un contrato temporal se les denominará *temporales tradicionales*).

Baker & Aldrich (1996) sugirieron que los trabajadores con carreras *sin límites* se sienten confortables con muchas asignaciones de empresarios, porque ello les proporciona oportunidades para incrementar destrezas y conocimientos. Según Baker y Aldrich es menos probable que los *boundaryless worker* busquen trabajos permanentes porque incrementan su valor y atractivo para el mercado acumulando conocimientos a través de los distintos trabajos: los trabajadores temporales *sin límites* se identifican con su profesión y no con la organización con la que trabajan, por tanto, se puede esperar que los *boundaryless worker* percibirán sus trabajos de forma diferente, como una vía para incrementar su grado de atracción para el mercado y reducir su riesgo de dependencia a una sola organización. Matusik & Hill (1998) teorizaron que, contrariamente a la creencia popular, los trabajadores contingentes¹⁸⁹ pueden crear conocimientos nuevos valorables y organizaciones más efectivas. Marler, Milkovich & Barringer (1998) distinguieron entre cuatro categorías principales de trabajadores temporales basándose en su preferencia por el trabajo temporal y su nivel de destrezas / conocimientos: trabajadores sin límites (Boundaryless worker), que tienen un elevado nivel de destrezas o conocimientos y una elevada preferencia por el trabajo temporal; trabajadores *de paso* o transitorios (transitional worker), que tiene un elevado nivel de destrezas o conocimientos y una baja preferencia para el trabajo temporal y, por tanto, es probable que vean el trabajo temporal como una situación transitoria; trabajadores *tradicionales* (traditional worker), que tienen un bajo nivel de destrezas o conocimientos y una baja preferencia por el trabajo temporal; temporales permanentes (permanent temporary), que tienen un bajo nivel de destrezas o conocimientos y una elevada preferencia por el trabajo temporal. Marler, Woodard & Milkovich (2002) afirmaron que los boundaryless serían aquellos trabajadores temporales

¹⁸⁹ La definición oficial de la Oficina Oficial Americana de Labores Estadísticas de Trabajo Contingente (contingent work) es Trabajo contingente es cualquier trabajo en el que un individuo no tiene un contrato implícito, o explícito, para un empleo a largo plazo.

que prefieren contrataciones laborales temporales con muchas empresas por lo que acumulan un elevado nivel de destrezas y experiencias laborales, son trabajadores que valoran la acumulación general de habilidades y han invertido más que otros trabajadores temporales en su capital humano; los temporales tradicionales son aquellos que tienen contrataciones temporales pero preferirían tener una contratación de carácter indefinido. Marler, Woodard & Milkovich (2002) concluyeron su investigación afirmando los resultados muestran que el desempeño de los trabajadores temporales tradicionales es más sensible a las actitudes que lo son los temporales boundaryless; después de controlar el nivel de satisfacción laboral, los trabajadores temporales informaron de más altas tareas y desempeño contextual. Marler, Woodard & Milkovich (2002) también distinguieron dos tipos de trabajadores contingentes: contingentes sin límites (boundaryless worker) y contingentes tradicionales, siendo lo que distingue los temporales sin límites del resto de trabajadores temporales su preferencia por el trabajo temporal y el nivel de habilidades y experiencia que han adquirido como bagaje profesional. Según Marler, Woodard y Milkovich la diferencia entre estos dos tipos de trabajadores ayuda a explicar la visión conflictiva sobre el mundo del trabajo temporal en la literatura, dado que estos dos tipos de trabajadores muestran distintos tipos de actitudes y comportamientos laborales. Los resultados de la investigación de Marler, Woodard y Milkovich también mostraron que el desempeño de los temporales tradicionales fue más sensible a las actitudes que los temporales sin límites, y después de controlar el nivel de la satisfacción en el trabajo, los temporales tradicionales informaron de mayor desempeño en las tareas.

Marler, Woodard & Milkovich (2002) concluyeron que dirigir las relaciones de los empleados temporales no es menos complejo que hacerlo con trabajadores regulares, y quizá suavemente más retador porque las relaciones no son directamente con el empleador al implicar también a la ETT (McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998; Gallagher & McLean Parks, 2000): además de dirigir y controlar aspectos del cumplimiento de la legalidad de las relaciones transaccionales (que puede ser complejo), estos resultados y otros indican que la satisfacción con el trabajo y la naturaleza del trabajo parecen ser importantes factores en las relaciones con los trabajadores temporales; los temporales que no están satisfechos pueden ser menos productivos, cooperativos en los equipos y, dada la naturaleza transaccional de la relación, encontrar más fácil salir de

la organización hacia otras asignaciones si están insatisfechos con *cómo se están haciendo las cosas*. Partiendo que su asignación con la empresa es débil, pueden sentir poca obligación a desempeñar bien si están insatisfechos con el trabajo, particularmente si los costes de localizar otra asignación son bajos.

4.1.7.1.2. Precariedad laboral, siniestralidad y temporalidad.

Los estudios que han relacionado la precariedad laboral y la siniestralidad han mostrado, por lo general, una relación directa (que no necesariamente causal) entre ambas variables. La inseguridad laboral se desvincula de la dimensión social de las individualidades, mientras la precariedad se centra en ella. Amable (2003) afirmó haber observado que la experiencia de la inseguridad en el empleo se halla asociada con una mayor exposición a distintos factores de riesgos laborales y a tener una peor salud mental. Entre las variables que Amable relacionó con inseguridad en el empleo nombró la depresión, la falta de interés, los sentimientos de tristeza o la falta de voluntad de ir al trabajo, siendo que la inseguridad en el empleo actúa sobre la subjetividad de los trabajadores de múltiples maneras (como factor estresante, incertidumbre sobre el empleo, esfuerzos laborales, disciplinando conductas, etc.) perjudicando la salud. Se debe señalar que Amable desvincula la variable inseguridad en el empleo (concepto objetivo, cuantitativo y no necesariamente una dimensión social) de la precariedad en el empleo (que es la vivencia negativa derivada de la inseguridad).

4.1.7.1.3. Temporalidad y diferencia de trato.

Isaksson, Claes, de Witte, Mohr, Kraus, Schalk, Peiró & Guest (2006-a) analizaron respuestas de los directivos de recursos humanos a las políticas y actitudes sobre los trabajadores permanentes vs. temporales, concluyendo que casi la mitad de las empresas (46,7%) no dan un trato igual a los empleados permanentes vs. temporales: los trabajadores permanentes se ven favorecidos en algunas prácticas de recursos humanos como formación, valoraciones de desempeño y retribución asociada al desempeño. Muchas compañías reconocen que favorecen a sus empleados permanentes en cuestiones como oportunidades para expresar sus puntos de vista, proporcionarles trabajos

interesantes y variados, proporcionar apoyo para actividades extralaborales y previniendo el *mooving*. En su investigación posterior, Isaksson, Claes, de Witte, Mohr, Kraus, Schalk, Peiró & Guest (2006-b) expusieron que las compañías hacen un gran número de promesas a sus trabajadores permanentes (trato justo por parte de los directivos, buen ambiente laboral, condiciones laborales seguras, trabajo en equipo de una manera agradable, seguridad en el trabajo, oportunidades de avanzar y un ambiente laboral libre de violencia y hostigamiento, participar en la toma de decisiones, buena retribución por el trabajo hecho, trabajo y una carrera retadores), mientras que hacen menos promesas a los trabajadores temporales (prometían a los trabajadores temporales un 18% menos que a los permanentes en las variables trabajo razonablemente seguro, oportunidades de avanzar, proporcionar una carrera y participar en la toma de decisiones, y en el resto de variables del trabajo las compañías prometían entre un 5 y un 10% menos a los temporales frente los permanentes); las promesas realizadas fueron cumplidas en un alto grado para ambos tipos de trabajadores; compañías *representativas* percibieron un elevado número de promesas hechas por los trabajadores permanentes, sólo unas pocas más que el número de promesas realizadas por los temporales; los directivos percibieron un similar grado de cumplimiento de promesas entre ambos grupos de trabajadores. Es interesante señalar que en la investigación de Isaksson y cols. (2006-b) los directivos informaron de más promesas hechas por los trabajadores que promesas hechas por las compañías, pero percibieron un mayor grado de cumplimiento de promesas por parte de las compañías y un menor grado de cumplimiento por parte de los trabajadores. Los trabajadores permanentes prometieron en un nivel más elevado en dos variables: ser responsable con su carrera y proporcionar sugerencias innovadoras (diferencias del 10%), y los trabajadores temporales prometieron en un mayor grado que los permanentes desarrollar competencias para desempeñar eficientemente su trabajo; en algunos casos los directivos percibieron un menor grado de cumplimiento de promesas por parte de los temporales (mostrar lealtad y proteger la imagen de la compañía), pero en otros los temporales cumplieron sus promesas mejor que los trabajadores permanentes (aceptar transferencia interna, ser puntual, ser responsable de su carrera, hacer tareas voluntariamente más allá de su descripción de puesto).

En el estudio de Andrés y Gracia (1991) se mostró que en 1985 había una diferencia salarial del 8% a favor de los puestos de trabajo permanentes frente a los

temporales. En la investigación de Dekker (2001) se hizo una comparación salarial de trabajadores temporales frente a permanentes a través del tiempo en Alemania, Holanda, y Gran Bretaña, los resultados indicaron que los trabajadores temporales tenían menores salarios por hora que sus colegas con contratos permanentes y que la experiencia previa en trabajos *no regulares* no añadía una tendencia a penalizar este inferior salario.

4.1.7.2. Variables actitudinales y temporalidad.

4.1.7.2.1. Satisfacción y temporalidad.

Tal y como afirmó Marcelo Amable (2003) tradicionalmente se ha defendido la temporalidad como un factor de insatisfacción, sin embargo, si se tiene en cuenta la interacción de otros factores (como el contrato psicológico, las expectativas de los trabajadores o el grado de participación en la elección del tipo de contrato) la relación se enriquece permitiendo afirmar que temporalidad y satisfacción mantienen una relación *no necesariamente inversamente proporcional*. No se debe olvidar que satisfacción se explica por ser un proceso de comparación entre *lo que creo que tengo y lo que debería tener*: los trabajadores temporales pueden comparar con otras contrataciones temporales y, por ello, tener puntuaciones en satisfacción medias e incluso un poco elevadas; sin embargo los trabajadores indefinidos pueden comparar con otras contrataciones igualmente indefinidas, con lo que pueden tener puntuaciones de satisfacción bajas, a pesar de tener condiciones de contratación mejores que los trabajadores temporales.

Varios estudios han encontrado diferencias en la satisfacción con el trabajo temporal respecto a la variación en la voluntariedad o preferencia de dicho trabajo. Ellingson, Gruys & Sackett (1998) encontraron una correlación positiva entre la voluntariedad y la satisfacción *en su conjunto* con aquellos trabajadores con empleo temporal. Feldman, Doeringhaus & Turnley (1995) también encontraron diferencias significativas en la satisfacción con la vida temporal entre los trabajadores *voluntarios temporales* y los *no voluntarios*.

En una comparación de oficinistas mujeres temporales y permanentes en Israel, Krausz, Brandwein & Fox (1995) encontraron que aquellas que habían elegido trabajo

temporal informaban de mayores niveles de satisfacción en su conjunto y satisfacción intrínseca que los trabajadores permanentes y trabajadores temporales *involuntarios*. Los trabajadores permanentes informaban de mayores niveles de satisfacción extrínseca y satisfacción con su influencia. Contrariamente a lo esperado Krausz no encontró diferencias en los niveles de implicación y estrés, que fueron generalmente bastante bajos para ambos grupos.

Kaiser (2002) usó datos del Servicio de Panel de Casa Europea de 1994 –1997 para explorar esta cuestión a lo largo de países europeos, concluyendo que son muchos los estudios que han comparado la satisfacción de trabajadores temporales que tienen (o no tienen) el contrato que han elegido (Ellingson y cols., 1998; Feldman, Doeringhaus & Turnley, 1995; Marler, Woodard & Milkovich, 2002), y todos muestran que aquellos que tienen el contrato que han elegido están más satisfechos con sus trabajos.

Guest & Conway (2002) exploraron el impacto del tipo de contrato de empleo y el estado del contrato psicológico en una medida de la satisfacción con la vida, incluyendo salud. Los resultados, replicados a través de varios años, mostraron de manera consistente, una asociación consistente entre el estado del contrato psicológico y la satisfacción con la vida, incluyendo valoraciones subjetivas sobre la salud y el equilibrio trabajo – vida.

Utilizando una medida de un ítem sobre la satisfacción en el trabajo Guest, Mackenzie Davey & Patch (2003) encontraron que los trabajadores con contratos de términos fijados (aunque no los temporales o los de ETT) estuvieron más satisfechos que los trabajadores permanentes. La asociación fue reforzada cuando se tuvieron en cuenta otros factores *de fondo*, pero desaparecía cuando se incorporó el estado del contrato psicológico en el análisis: el estado del contrato psicológico explicaba una gran cantidad de la varianza de la satisfacción en el trabajo. Guest & Conway (2002), de nuevo utilizando medidas de un ítem, informaron de resultados similares cualquier asociación entre el tipo de contrato y la satisfacción en el trabajo está completamente mediatizada por el estado del contrato psicológico.

Levashina (2004) expuso la complejidad de estudiar y concluir sobre las actitudes de los trabajadores *no tradicionales*, introduciendo la importancia del grado de participación del individuo en los acuerdos del trabajo los efectos del autoempleo, los contratos a tiempo parcial y los contratos temporales (o estacionales) sobre la satisfacción

en el trabajo, el burnout del trabajo, y el bienestar psicológico general dependen de si el individuo participa en los acuerdos del trabajo alternativo de manera voluntaria o involuntaria. Como era de esperar las expectativas y necesidades de los trabajadores previas a su incorporación al puesto de trabajo afectaban su satisfacción y otras variables relacionadas con el bienestar del trabajador los resultados soportan la hipótesis que los trabajadores voluntarios en trabajos parciales, estacionales, o autónomos, tienen mayores niveles de bienestar general, que los trabajadores que tienen el mismo tipo de contratación pero de manera involuntaria. Levashina (2004) expuso que la mayoría de las investigaciones en el trabajo *no estándar* se han centrado en los empleados parciales o temporales, y mostró su acuerdo con Marchese & Ryan (2001) sobre que el hallazgo más consistente ha sido la inconsistencia de los hallazgos: Miller & Terborg (1979) encontraron que los empleados parciales tuvieron menor satisfacción que los empleados a tiempo completo; Kidder (1995), Pearce (1993) y Porter (1995) encontraron que los comportamientos y actitudes de los trabajadores no estándar fueron generalmente similares a aquellos que tenían los trabajadores a tiempo completo; Gannon & Northern (1971) encontraron que los trabajadores a tiempo completo desempeñaban mejor que los trabajadores a tiempo parcial; Katz (1993) y Hundley (2001) encontraron que los autónomos tienen, por término medio, mayor satisfacción con su trabajo; Chay (1993) informó que los autónomos y los empleados contratados por las organizaciones están igualmente satisfechos con sus trabajos; Buttner (1992) encontró que los autónomos estaban menos satisfechos.

Expusieron Marler, Woodard & Milkovich (2002) que la fuerza de trabajo temporal está compuesta por dos poblaciones, aquellos que persiguen carreras sin límites (*boundaryless*) que usan el empleo temporal para desarrollar habilidades y conocimientos que incrementen su seguridad de empleabilidad, y aquellos que ocasionalmente desempeñan trabajos temporales pero preferirían un trabajo permanente con un empresario concreto; por tanto las actitudes de los trabajadores temporales dependerán principalmente de si su acuerdo es voluntario o involuntario (Ellingson y cols., 1998; Feldman, Doeringhaus, & Turnley, 1994; Krausz, Brandwein & Fox, 1995), mostrando que los trabajadores voluntarios parciales, estacionales, y autónomos, tienen mayores niveles de satisfacción en el trabajo que los trabajadores que no están de manera voluntaria en estos tipos de acuerdos laborales no estándar. Concluyó Levashina que

mientras se han argumentado algunas ventajas de las contrataciones a tiempo parcial podrían tener mayor peso en consecuencias relacionadas con trabajos *más pobres*, tales como menores niveles de compromiso, desempeño en el trabajo, y satisfacción en el trabajo (Eberhardt & Shani, 1984; Hulin & Glomb, 1999; Marchese & Ryan, 2001), puede no ser este el caso cuando son trabajadores que acuerdan estos trabajos de manera voluntaria.

4.1.7.2.2. Desempeño y temporalidad.

Tradicionalmente determinados autores han defendido una relación directa entre desempeño y temporalidad, indicando que a mayor temporalidad de la contratación el desempeño tiende a ser menor. Ejemplo de esta concepción se encuentra en el trabajo de Ang & Slaughter (2001), quienes basándose en una pequeña muestra de trabajadores de sistemas de información de Singapur, informaron que los ratios de los supervisores sobre el desempeño de los trabajadores temporales fueron menores que los de los trabajadores permanentes; Ang y Slaughter (2001) basándose en una pequeña muestra de trabajadores de sistemas de información de Singapur, informaron que los ratios de los supervisores sobre el desempeño de los trabajadores temporales fueron menores que los de los trabajadores permanentes, aunque también informaron de una correlación muy elevada entre los ratios de desempeño y medidas de obediencia y *merecedores de confianza*, implicando con ello la necesidad de tener cuidado para interpretar estos hallazgos. Van Dyne & Ang (1998) encontraron que los trabajadores con contratos de empleo flexibles se comprometían con menores comportamientos de ciudadanía organizacionales, sin embargo esto fue moderado por actitudes: los trabajadores con contratos flexibles que informaron de un contrato psicológico más extenso y mayor compromiso también se comprometían en más comportamientos de ciudadanía organizacional; Coyle-Shapiro & Kessler (2002) encontraron que los trabajadores temporales se comprometían con menores comportamientos de ciudadanía organizacional, sin embargo era más probable que incrementasen sus comportamientos de ciudadanía, comparados con los trabajadores permanentes si informaban de mayores niveles de soporte organizacional o un gran número de estímulos organizacionales; Coyle-Shapiro y Kessler sugirieron que esto

refleja unas relaciones de intercambio más explícitas entre los trabajadores contratados frente a los permanentes.

En la evolución de la investigación de la relación entre desempeño y temporalidad determinadas investigaciones han demostrado que el desempeño está influenciado por la temporalidad, siempre teniendo en cuenta que hay trabajadores temporales que han elegido la temporalidad como opción de desarrollo profesional (son los que mantienen con su organización una relación más transaccional y, por tanto, menos dependiente de actitudes laborales), y hay trabajadores temporales que no han elegido la temporalidad como opción de desarrollo profesional (son los que mantienen con su organización una relación más relacional, esperando contrataciones de carácter estable, y manteniendo una relación más dependiente de actitudes laborales). Afirman Feldman et al. (1995), Van Dyne & Ang (1998) y Ellingson y cols., (1998), que el desempeño de los trabajadores *contingentes* parecer estar más altamente correlacionado con las actitudes que aquellos que tienen una relación de empleo convencional.

La investigación de Marler, Woodard & Milkovich (2002) concluye que las relaciones difieren según los tipos de contratación temporal: la correlación entre desempeño de las tareas y satisfacción en el trabajo fue más elevada para el grupo tradicional comparado con el grupo *boundaryless*¹⁹⁰. Estos hallazgos sugieren que el desempeño de los temporales *tradicionales* podría ser más sensible a sus actitudes que los temporales *boundaryless*. Marler y cols. (2002) concluyeron que, después de controlar el nivel de satisfacción en el trabajo, los temporales tradicionales informaban de mayor desempeño tradicional y de tareas frente a los *boundaryless*, de nuevo indicando que podría haber mayor varianza en el desempeño dentro del grupo de los tradicionales temporales relacionado con la satisfacción en el trabajo; sugiriendo estos resultados que los tipos temporales tradicionales podrían sentirse obligados a trabajar más duro con la esperanza de transicionar hacia un trabajo permanente, mientras para los temporales *boundaryless* esto no es un incentivo. Guest (2004) concluyó que hay alguna evidencia que los trabajadores con contrato flexible se comprometen con menos comportamientos de ciudadanía organizacional, o pro-sociales; sin embargo, esto está moderado por el

¹⁹⁰ Debe recordarse que se ha establecido que, para analizar la relación entre la preferencia de los trabajadores y la duración del contrato se debe distinguir entre aquellos trabajadores que prefieren (por la razón que sea) una relación laboral no estable (trabajadores con carreras sin límite o *boundaryless worker*) de aquellos que prefieren una relación laboral estable (que si están con un contrato temporal se les denominará temporales tradicionales).

contrato psicológico, y los hallazgos dependen particularmente en qué otros factores *de fondo* son tenidos en cuenta.

4.1.7.2.3. Compromiso y temporalidad.

Morrow (1993) en una reflexión que realiza sobre el compromiso en el trabajo en el próximo siglo, expuso la importancia del estudio de las actitudes laborales en los trabajadores denominados *perimetrales*. Morrow afirma que algunos autores han reflejado las necesidades de las futuras organizaciones de ser flexibles y concluyeron que, a pesar de que sus intenciones no justamente las contrarias, será inevitable no poder ofrecer empleos de larga vida. Se argumenta que, por necesidad, muchas organizaciones construirán fuerzas de trabajo flexibles consistentes en un grupo de empleados con estabilidad laboral y una fuerza de trabajo *perimetral* de trabajos a tiempo parcial, temporales, contratación de autónomos, y consultores. Ciertamente los trabajadores *perimetrales* se espera que enfatizen otras formas de compromiso con el trabajo (work) frente a aquellas que están basadas en la organización.

Tradicionalmente se ha relacionado de manera negativa el Compromiso y la temporalidad: Eberhardt & Moser (1995), comparando trabajadores temporales y permanentes *a tiempo parcial*, encontraron que los trabajadores temporales estuvieron menos comprometidos; Sverke, Gallagher & Hellgren (2000) obtuvieron resultados similares; Van Dyne & Ang (1998), en su estudio de Singapur, y Coyle-Shapiro & Kessler (2002) en su estudio del gobierno local de Reino Unido, encontraron que los trabajadores temporales informaban de menores niveles de compromiso hacia la organización.

Otros autores no han encontrado diferencia en Compromiso entre los trabajadores temporales y los permanentes, proponiendo que esta relación está influenciada por otras variables como el soporte organizacional percibido o el contrato psicológico: en su estudio de trabajadores de la industria aeronáutica Pearce (1993) encontró que no había diferencias entre los trabajadores temporales y permanentes; Guest et al. (2000) encontraron que no había asociación directa entre los tipos de contrato de empleo y el compromiso organizacional (sin embargo, cuando se han tenido en cuenta otros factores de fondo organizacionales e individuales, aquellos que tenían varios tipos de contrato de

empleo flexible tendían a mostrar menor compromiso, significativamente en el caso de trabajadores de ETT y marginalmente también en el caso de contratos de trabajadores de términos fijados), en contraste, un estado positivo del contrato psicológico estuvo fuertemente asociado con mayores niveles significativos de compromiso organizacional; Guest (2004) concluyó que la evidencia indica que los trabajadores con contratos de empleo flexibles mostraron tanto el mismo, como ligeramente inferior compromiso hacia la organización donde ellos trabajasen *parece posible que donde se han encontrado diferencias entre los trabajadores temporales y los permanentes, estas podrían explicarse, al menos parcialmente, en términos de sus contratos psicológicos*; Isaksson, Claes, de Witte, Mohr, Kraus, Schalk, Peiró & Guest (2006-c) compararon en su investigación las actitudes de los trabajadores temporales frente a los permanentes, concluyendo que los trabajadores permanentes informaban de mayor ansiedad, irritación y depresión que los temporales, menor satisfacción con la vida y con el trabajo, pero un mayor compromiso organizacional, menores intenciones de dejar la organización, y mayores sentimientos de ser eficientes en el trabajo, y que estas diferencias se pueden explicar por la carga de trabajo y la cantidad de horas trabajadas, el menor soporte organizacional percibido, peor contrato psicológico y mayor antigüedad de los trabajadores permanentes.

Sobre las actitudes de los trabajadores puestos a disposición cabe señalar la investigación de Barringer & Sturman (1999), quienes usaron un modelo de intercambio social para explorar el compromiso de tanto la ETT como la empresa a la que han sido asignados, mostrando que estas eran formas independientes de compromiso y que, como promedio, el compromiso a la organización cliente era algo más elevado que hacia la ETT. Sin embargo, el modelo de intercambio social, y más específicamente el nivel de soporte social para la organización, fue capaz de explicar una significativa cantidad de varianza del compromiso tanto hacia la ETT como hacia la empresa cliente. El estudio encontró que sobre el 30% expresaba una preferencia para el trabajo temporal, pero que esta preferencia estuvo asociada con un compromiso significativamente más bajo hacia la organización cliente. Había una tendencia no significativa en la misma dirección para el compromiso con la ETT. La investigación del compromiso de los trabajadores de las ETT ha sido también realizada por Gallagher & Futagami (1998), quienes mostraron que

el compromiso hacia la ETT está asociado positivamente con el número de asignaciones y con la permanencia en la agencia.

4.1.7.2.4. Contrato psicológico y temporalidad.

Varios autores han destacado la importancia del contrato psicológico como mediador entre sus actitudes y la relación que establece el trabajador con la empresa. Caben destacar las conclusiones de las investigaciones de Van Dyne & Ang (1998), Millward & Hopkins (1998) y Guest (2004).

Van Dyne & Ang (1998) encontraron que el estatus de contrato laboral moderaba la fuerza de las relaciones entre el contrato psicológico y las consecuencias, y que el contrato psicológico es potencialmente la mayor influencia sobre las consecuencias para los trabajadores temporales, más que para los indefinidos; Millward & Hopkins (1998) establecieron que, a diferencia de los trabajadores permanentes, los trabajadores temporales era más probable que percibieran sus contratos como más transaccionales que relacionales; Guest (2004) afirmó que parece probable que el contrato psicológico de los trabajadores contingentes es más transaccional y más restringido que el que tienen los trabajadores permanentes. Sin embargo, la evidencia también sugiere que el comportamiento de los trabajadores temporales puede ser más sensible a las variaciones en el contenido del contrato psicológico que lo son los trabajadores permanentes. Guest concluyó que la evidencia disponible sugiere que el estado del contrato psicológico de los trabajadores con contratos de empleo flexible es al menos tan positiva, y algunas veces más positiva, que la que es informada por trabajadores con contratos permanentes. Una interpretación de estos resultados es que el contenido del contrato psicológico de los trabajadores temporales es más estrecho, más transaccional y más fácil de supervisar para ambas partes que contratos más relacionales, y que muchos trabajadores que tienen contratos temporales lo prefieren así. También parece que el estado del contrato psicológico, que puede ser considerado una forma de evaluaciones cognitivas de la política y práctica de la dirección, está más fuertemente asociado con actitudes y comportamientos que lo está el contrato laboral. Aquellos trabajadores con contratos de empleo flexibles son más sensibles hacia los mayores niveles de soporte organizacional o mayor número de estímulos que lo son los trabajadores indefinidos. El contrato

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

psicológico media en la relación entre el contrato laboral y las consecuencias, tales como satisfacción y bienestar.

Posiblemente la relación de las empresas con los trabajadores temporales sea más transaccional, mientras que los permanentes tengan una relación con más componentes relacionales; de esta diferencia de relación puede derivarse que los trabajadores permanentes perciban que realizan y reciben más promesas. Según informaron Isaksson, Claes, de Witte, Mohr, Kraus, Schalk, Peiró & Guest (2006-d) los trabajadores permanentes informaron de más promesas realizadas por sus compañías que aquellos que tenían contratos temporales, pero menor grado de cumplimiento cuando las promesas se habían hecho, excepto en las áreas de seguridad en el trabajo y proporcionar una carrera, los trabajadores permanentes habitualmente hacen más promesas a sus compañías que los trabajadores temporales, especialmente en lo concerniente a comportamientos que suponen un nivel extra de implicación con la compañía; sin embargo, los trabajadores temporales informaron de un mayor grado de cumplimiento de las promesas que les habían realizado. Como resultado, los temporales percibieron mayor nivel de justicia y confianza, y menores sentimientos de violación que los trabajadores permanentes.

4.2 Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las Empresas de Trabajo Temporal

El proceso de reclutamiento *tráete un amigo* es aquel en el cual una empresa selecciona a un trabajador con sus procedimientos *habituales*, y una vez seleccionado le formula la pregunta *¿no tendrás algunos amigos a los que puedas llamar para hacer el trabajo?*. Con este procedimiento es un trabajador de la empresa el que se ocupa de reclutar candidatos para los procesos de selección.

El proceso de reclutamiento *tráete un amigo* se ha mostrado eficiente en el sector de las empresas de trabajo temporal. El estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal investiga los procesos y variables intervinientes en esta eficiencia, proponiendo que este proceso de reclutamiento afecta al contrato psicológico, provocando cambios en las actitudes de los trabajadores.

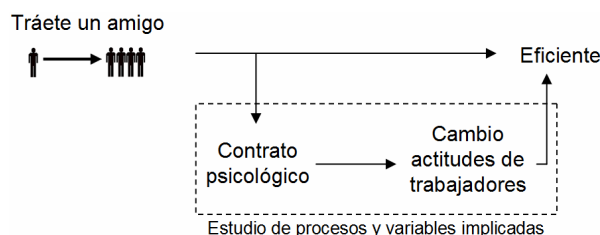


Figura 4.20: proposición del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* y su relación con la eficiencia.

Fuente: elaboración propia.

4.2.1. Diseño.

El diseño que se ha utilizado en el estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las Empresas de Trabajo Temporal ha sido un diseño experimental de grupos equivalentes en el que la variable independiente ha sido el sistema de reclutamiento utilizado en el proceso de selección (sistema *tráete un amigo* para el grupo experimental) y las variables dependientes la creación del contrato psicológico, el

compromiso con tarea, el compromiso con el equipo de trabajo, la satisfacción con trabajo, la satisfacción con compañeros del equipo de trabajo, implicación y el desempeño de los trabajadores.

La definición de la situación creada por la investigación determina los grupos de trabajo objeto de estudio: la empresa de trabajo temporal selecciona con sus procedimientos *tradicionales* (valoración de currículum, test psicotécnicos, pruebas profesionales, entrevista personal, etc.) a un trabajador al que se le denomina *trabajador-reclutador*¹⁹¹, dado que le formula la pregunta *¿No tendrás algunos amigos a los que puedas llamar para que juntos hagáis este trabajo?*. El *trabajador-reclutador* recluta una serie de amigos *trabajadores reclutados*¹⁹² que formarán parte de su grupo de trabajo, y los lleva a la ETT. La ETT aplica a los trabajadores (2...n) las mismas pruebas de selección que aplicó al *trabajador-reclutador*. El grupo experimental estará compuesto por el *trabajador-reclutador* junto con los trabajadores (2...n). Los trabajadores del grupo de control son reclutados y seleccionados mediante los procedimientos *tradicionales* de la ETT y, a diferencia del grupo experimental, todos sus miembros son reclutados de manera independiente (de la misma manera que se reclutó al trabajador reclutador del grupo experimental). Tanto los trabajadores del grupo experimental como los del grupo de control desempeñarán su trabajo en *grupo* en la empresa usuaria (Figura 4.21).

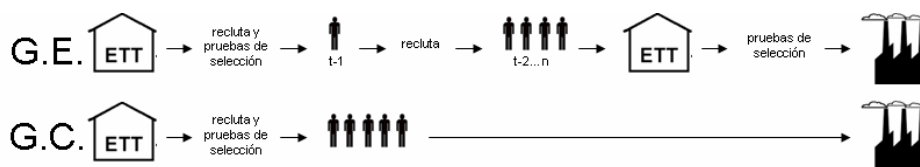


Figura 4.21: esquema del diseño experimental del estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las Empresas de Trabajo Temporal.

Fuente: elaboración propia.

¹⁹¹ También denominado *trabajador-1* por ser el primer trabajador del grupo de trabajo que se va a crear.

¹⁹² También denominados *trabajadores (2...n)* porque son desde el 2º trabajador integrante del equipo de trabajo (el primero que reclute el *trabajador-reclutador*) hasta el último reclutado *n*.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Para conseguir la máxima validez interna de la situación experimental se han creado los siguientes sistemas de control: 1/ el trabajo a desempeñar será *en grupo*: selección del grupo de trabajo (grupo experimental) por el sistema *tráete un amigo* y desempeño de ese mismo grupo de trabajo. Se debe señalar que se va a evaluar el desarrollo de las variables *compromiso con equipo* y *satisfacción con los compañeros de trabajo*, y para ello es imprescindible que los trabajadores reclutados por el sistema *tráete un amigo* desempeñen su trabajo en grupo, y que el grupo de control desempeñe su trabajo formando otro grupo de trabajo (posibilitando así igualdad de condiciones de trabajo). Para homogeneizar el concepto de equipo de trabajo se ha determinado que el número mínimo de trabajadores que compongan el grupo experimental será de 3 componentes (el *trabajador-reclutador* y dos compañeros) y el número máximo 5 componentes (el *trabajador-reclutador* y cuatro compañeros). 2/ el trabajo debe posibilitar que se creen *diferencias de desempeño*, dado que uno de los objetivos de la investigación es saber si el grupo experimental tiene mejor (peor o igual) desempeño que el grupo control, y para ello es imprescindible que, en función del comportamiento de los trabajadores se puedan crear diferencias de desempeño. 3/ los trabajos a desempeñar por el grupo experimental y el grupo de control deben ser *idénticos*, siendo la única diferencia entre ambos grupos el sistema de reclutamiento: el grupo experimental será reclutado mediante el sistema de reclutamiento *tráete un amigo*, mientras en el grupo control todos y cada uno de los trabajadores habrán sido reclutados por el técnico de selección de la ETT. 4/ los trabajadores desempeñarán tareas para las que no haga falta una cualificación profesional previa, evitando así sesgos que podrían darse por la mayor o menor pericia del *trabajador-reclutador* en reclutar trabajadores con un determinado perfil profesional (frente a los sistemas de reclutamiento de la ETT), y otros sesgos que podrían darse por la mayor o menor habilidad o conocimientos previos sobre el trabajo que explicasen un desempeño diferente de los sujetos reclutados. 5/ los experimentos se realizarán en empresas *del sector productivo* que requieran trabajadores que realicen tareas de cadena de montaje (o similares), posibilitando de esta forma poder comparar los resultados en los distintos grupos estudiados. 6/ los experimentos se realizarán en empresas situadas en *el eje Ebro* de España (País Vasco, Navarra, La Rioja, Aragón y Cataluña), compartiendo el desarrollo económico y situación del mercado laboral (zona desarrollada industrialmente, con los menores niveles de desempleo en España e incluso con semejantes niveles de

temporalidad en la contratación laboral), y posibilitando la comparación de los resultados obtenidos entre los distintos experimentos. 7/ se reclutarán y seleccionarán trabajadores que tengan nivel de formación similar, evitando con ello diferencias debidas a la relación entre el nivel de formación y el desarrollo de las variables intervinientes en la investigación¹⁹³. 8/ todos los trabajadores del grupo experimental y control serán contratados con la misma categoría jerárquica y funcional, evitando los sesgos derivados de la dirección que podría realizar el *trabajador reclutador* hacia el grupo de trabajo (reclutado por él mismo). 9/ la duración de los trabajos de cada investigación será entre 3 y 5 meses, dado que se trata de una investigación planteada en una empresa de trabajo temporal (por definición contrato temporal), porque uno de los objetivos de la investigación es el estudio del desarrollo de las variables intervinientes en los *primeros momentos* de la vida laboral del trabajador en la empresa, y porque así se evitan sesgos derivados del desarrollo de variables asociadas al establecimiento de relaciones interpersonales del trabajador tanto en el puesto de trabajo como en la organización. 10/ todos los trabajadores de cada experimento comenzarán a desempeñar en el *mismo momento temporal*, evitando así que situaciones puntuales puedan afectar de manera distinta la actitud de los trabajadores (como podría la proximidad a la Navidad, al verano, a las vacaciones, festividades, pagas extraordinarias...). 11/ el contrato de los trabajadores no tendrá *solución de continuidad* (una vez que la contratación por medio de la empresa de trabajo temporal haya finalizado, la empresa usuaria no debe *tener intención* de incorporar a plantilla los trabajadores que han sido puestos a disposición), evitando los sesgos derivados de la motivación por la expectativa de una posible continuidad de los trabajadores en la empresa usuaria. 12/ el empresario escogido para llevar a cabo la investigación debe ser escogido por su pericia y su actitud hacia la correcta valoración del desempeño de los trabajadores puestos a disposición. 13/ La explicación del modo de cumplimentar el cuestionario (en la primera aplicación del cuestionario) la realizará en todos los casos la misma persona para todos los grupos

¹⁹³ Varias investigaciones han señalado la influencia del nivel educativo sobre las variables actitudinales. Por ejemplo, Meyer y Allen (1988) indicaron en sus conclusiones que el efecto más fuerte, sin embargo, se observó con la educación. Aquellos individuos con educación graduación tendían a estar menos comprometidos que aquellos con niveles por debajo de la graduación, después de 11 meses de empleo. Una relación similar negativa entre educación y compromiso fue informada en estudios previos (Angle & Perry, 1981; Morris & Sherman, 1981; Steers, 1977). Es posible, por ejemplo, que aquellos empleados con elevados niveles de educación experimenten mayor conflicto entre los valores profesionales/ocupacionales y los valores organizacionales.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

experimentales y de control, con unas instrucciones *leídas* que aseguren iguales condiciones para todos los sujetos experimentales, evitando que el experimentador pueda ser una fuente de invalidación interna. 14/ al departamento de Recursos Humanos de la empresa usuaria (que es quién valora el desempeño de los trabajadores) se le informará que todos los trabajadores puestos a disposición *están siendo objeto de un estudio actitudinal para mejorar nuestros procesos de trabajo*; desconocerán la existencia de la diferencia entre el grupo experimental y el grupo de control, asegurando así la igualdad de trato durante el experimento entre ambos grupos de trabajo.

El contexto en el que se ha planteado el diseño es *de campo*, permitiendo máxima validez externa de sus conclusiones, dado que todos los sujetos intervinientes han sido parte del proceso de trabajo normal de cada oficina ETT en los que se han desarrollado. Los resultados son totalmente generalizables a los procesos de reclutamiento de cualquier ETT.

La investigación tiene como objetivo comprobar si el sistema de reclutamiento *tráete un amigo* genera en el grupo experimental un contrato psicológico entre el trabajador reclutador y los trabajadores reclutados, y si afecta a las variables actitudinales de los trabajadores del grupo experimental: compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con tarea, satisfacción con compañeros e implicación; además de si afecta al desempeño de los trabajadores.

- Hipótesis 1: el sistema de reclutamiento *tráete un amigo* genera un contrato psicológico entre el trabajador reclutador y los trabajadores reclutados.
- Hipótesis 2: el grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* tendrá mayor magnitud en sus actitudes que el grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).
- Hipótesis 3: el grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* tendrá mayor homogeneidad en las actitudes que el grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Hipótesis 4: el grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* tendrá mayor estabilidad en las actitudes que el grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).
- Hipótesis 5: el grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* tendrá superior desempeño que el grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT.

Además del marco general de la investigación que posibilita comprobar el cumplimiento de las hipótesis planteadas, la investigación ha permitido el estudio y la comparación de las actitudes de empleados contratados directamente por las empresas usuarias, bien sea con contratos temporales o con contratos indefinidos. El estudio de estos grupos de empleados ayuda a *entender mejor* las actitudes de los empleados dependiendo tanto de su proceso de reclutamiento como de la relación laboral que mantienen con sus empresas. La investigación ha permitido realizar los siguientes estudios complementarios exploratorios:

- Comparación 1: magnitud en las actitudes de los empleados del grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* vs. grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).
- Comparación 2: homogeneidad de las actitudes de los empleados del grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* vs. grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).
- Comparación 3: estabilidad en las actitudes de los empleados del grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* vs. grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Comparación 4: magnitud en las actitudes de los empleados del grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* vs. grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).
- Comparación 5: homogeneidad de las actitudes de los empleados del grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* vs. grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).
- Comparación 6: estabilidad en las actitudes de los empleados del grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* vs. grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).
- Comparación 7: magnitud en las actitudes del grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT vs. grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).
- Comparación 8: homogeneidad en las actitudes del grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT vs. grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).
- Comparación 9: estabilidad en las actitudes del grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT vs. grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).
- Comparación 10: magnitud en las actitudes del grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT vs. grupo de trabajadores

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

con relación laboral temporal con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

- Comparación 11: homogeneidad en las actitudes del grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT vs. grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).
- Comparación 12: estabilidad en las actitudes del grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT vs. grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).
- Comparación 13: magnitud en las actitudes del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria vs. grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).
- Comparación 14: homogeneidad en las actitudes del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria vs. grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).
- Comparación 15: estabilidad en las actitudes del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria vs. grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

En la investigación hay cinco agentes con roles diferenciados: la empresa de trabajo temporal, el trabajador reclutador, los trabajadores reclutados, los trabajadores del grupo de control y la empresa usuaria.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

La empresa de trabajo temporal (ETT) tiene en su estructura personal cualificado para realizar procesos de reclutamiento y selección de trabajadores. La ETT controla todo el proceso: determina las empresas que van a trabajar con ella, recluta y selecciona al personal que va a trabajar para ella, recaba datos sobre el éxito del trabajo... Necesariamente controla el proceso porque su *sistema de vida* es el éxito del desempeño de los trabajadores en el puesto de trabajo.

El trabajador-reclutador o trabajador-1 es el trabajador del grupo experimental reclutado y seleccionado con los sistemas de selección de la ETT, reclutará al resto de trabajadores del grupo experimental (2...n) que serán sus compañeros de trabajo. El trabajador reclutador tendrá una expectativa positiva de desempeño hacia el resto de los trabajadores, ya que los ha seleccionado él. El trabajador reclutador debiera estar involucrado con el éxito de la tarea del grupo de trabajo, dado que depende del desempeño de los trabajadores que él mismo ha reclutado, y tiene presente que la ETT *ha confiado en él* al encargarle este reclutamiento. El trabajador reclutador va a ser *un trabajador más* que va a estar en el puesto de trabajo (es parte integrante del equipo de trabajo).

Los trabajadores reclutados, o trabajadores (2...n) del grupo experimental son cada uno de los trabajadores del grupo experimental reclutados por el trabajador-reclutador. Estos trabajadores trabajan en un equipo de trabajo junto con el *trabajador-reclutador*, debieran tener un afecto positivo hacia el *trabajador-reclutador* ya que les ha proporcionado trabajo (un valor intrínsecamente positivo) y conocerán las expectativas positivas de desempeño que sobre ellos tiene el *trabajador-reclutador*.

Los trabajadores del grupo de control han sido reclutados y seleccionados con los sistemas de selección de la ETT, su reclutamiento se ha realizado de manera independiente unos de otros, con lo que no tendrán ninguna expectativa ni afecto significativo hacia el resto de sus compañeros de trabajo (al menos previamente a comenzar a desempeñar sus tareas). Todos ellos van a ser trabajadores integrantes del equipo de trabajo *grupo control*.

La empresa usuaria es *la usuaria* de la *fuerza de trabajo* que suponen los trabajadores que provienen de la ETT, organiza a los trabajadores para que puedan desempeñar su trabajo y deberá valorar el desempeño de los trabajadores.

4.2.2. Procedimiento.

Una vez confeccionado el cuestionario con el que a evaluar las variables objeto de la investigación se determinó comprobar su eficiencia aplicándolo a dos *grupos piloto*: trabajadores de dos empresas situadas en País Vasco y La Rioja respectivamente. El número total de trabajadores a los que se aplicó el cuestionario fue 61 y el número de aplicaciones *tres por cada trabajador*, con lo que se contó con 183 aplicaciones del cuestionario, gracias a las cuales se concluyó que su formato y el de sus instrucciones eran aptas para los objetivos de la investigación.

Se colaboró con la Dirección General de una de las grandes ETT españolas (más de 9.000 clientes anuales y más de 45.000 trabajadores) para la ejecución de un plan de prospección de potenciales empresas a las que ofrecer un estudio actitudinal de los trabajadores puestos a disposición. El objetivo de dicho plan fue que posibilitase llegar al máximo número de empresas objetivo en *el eje Ebro* de España (más de 3.500 clientes en dicha zona, y más de 14.000 trabajadores). La explicación del experimento a las empresas interesadas en el estudio actitudinal fue siempre realizada por la misma persona, para asegurar que se exponían todas las particularidades del mismo antes de comenzar los trabajos, apoyando su exposición con una presentación y obviando en la misma la presencia de un grupo experimental y otro de control (Anexo Prospecto Usuaría).

Para determinar la evolución de las actitudes de los trabajadores en los experimentos, se determinó que se debían evaluar las mismas en tres momentos temporales distintos: una vez seleccionados pero antes de haber desempeñado, al mes de haber comenzado su contratación, y en la conclusión de su contratación. La primera aplicación del cuestionario se debía realizar una vez el trabajador hubiera firmado su contrato laboral y antes de comenzar a desempeñar efectivamente su trabajo (justo después de firmar su contrato laboral). Esta primera aplicación la realizó en todos los sujetos objeto de la investigación la misma persona, quién a su vez pudo resolver dudas a los sujetos asegurando máximo control de la situación experimental. Para conseguir la máxima homogeneidad de procesos esta primera exposición se hizo siguiendo estrictas instrucciones a leer a los trabajadores en la primera aplicación del cuestionario (Anexo Instrucciones cuestionario 1). Los sujetos respondieron al cuestionario de manera

individual en un aula de formación, después de contestarlo metían el cuestionario en un sobre que no tenía ningún tipo de identificación, cerraban el sobre y lo entregaban grupalmente al investigador. El investigador recibía un grupo de sobres iguales entre sí, imposibilitando la identificación de quién había respondido cada cuestionario externamente. El investigador registraba en el formulario *Condiciones de Contratación* las condiciones de contratación que tenían los trabajadores objeto del estudio para asegurarse que cumplían con las definidas en la investigación (Anexo Condiciones de Contratación). En esta primera aplicación del cuestionario se recogían ítems que valoraron la presencia / ausencia del contrato psicológico entre los trabajadores (Anexo Cuestionario 1).

En la segunda aplicación del cuestionario se eliminaron los ítems que valoran la presencia / ausencia del contrato psicológico entre los trabajadores, siendo el resto del cuestionario igual que el aplicado en la primera aplicación (Anexo Cuestionario 2). Esta segunda aplicación se realizaba una vez el trabajador hubiera desempeñado efectivamente su trabajo durante un tiempo aproximado de un mes, cuando fuese a entregar el *parte de horas* a la oficina ETT para cobrar su primera nómina. Esta segunda aplicación la realizaron los responsables de cada oficina ETT en la que se estuviera desarrollando el estudio, quienes seguían unas mismas instrucciones que aseguraban la homogeneidad entre los grupos experimentales (Anexo Instrucciones cuestionario 2). Los sujetos respondían al cuestionario de manera individual en un aula de formación, después de contestarlo metían el cuestionario en un sobre que no tenía ningún tipo de identificación, cerraban el sobre y lo entregaban grupalmente a la persona encargada de recoger los cuestionarios, quien recibía un grupo de sobres iguales entre sí, imposibilitando la identificación de quién había respondido cada cuestionario externamente.

En la tercera aplicación del cuestionario se introdujeron al final del cuestionario ítems de control (sexo, edad y formación) que permitiesen cotejar la información recogida de los grupos en la primera aplicación del cuestionario, siendo el resto del cuestionario igual que los dos anteriores cuestionarios (Anexo Cuestionario 3). Esta tercera aplicación se realizaba una vez el trabajador hubiera finalizado su contrato, cuando fuese a entregar el *parte de horas* a la oficina ETT para cobrar su última nómina. Esta tercera aplicación la realizaron los responsables de cada oficina ETT en la que se estuviera desarrollando el estudio, quienes seguían unas mismas instrucciones (Anexo

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Instrucciones cuestionario 3) a leer a los trabajadores. Los sujetos respondían al cuestionario de manera individual en un aula de formación, después de contestarlo metían el cuestionario en un sobre que no tenía ningún tipo de identificación, cerraban el sobre y lo entregaban grupalmente a la persona encargada de recoger los cuestionarios, quien recibía un grupo de sobres iguales entre sí, imposibilitando la identificación de quién había respondido cada cuestionario externamente.

De manera esquemática las hipótesis y comparaciones de las actitudes de los trabajadores que se van a realizar podría representarse:

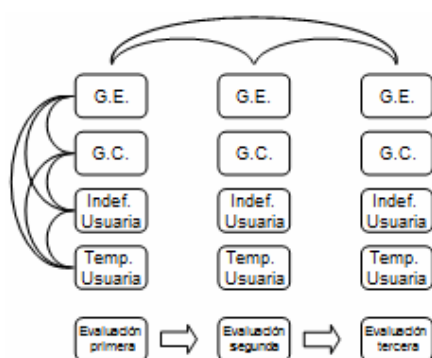


Figura 4.22: comparaciones de la investigación.

Fuente: elaboración propia

Para determinar las posibles diferencias de desempeño entre los grupos estudiados (los dos grupos piloto y el grupo experimental y piloto del primer experimento) se confeccionó una escala que cumplimentaban los supervisores de los trabajadores y que evaluaba varias facetas del desempeño (facilidad de comunicación, cantidad de trabajo, calidad de trabajo, afrontamiento de dificultades y satisfacción final con el trabajador). Tras el análisis de las respuestas de los supervisores al desempeño de los trabajadores se comprobó que carecían de validez, teniendo muchos sesgos que le alejaban del objetivo de ser tomadas como medidas válidas de desempeño. A estas primeras experiencias negativas en la evaluación del desempeño mediante escalas *a cumplimentar* por los supervisores, había que añadir que la investigación se iba a desarrollar en distintas empresas y siempre para contrataciones temporales, con lo que se hacía inviable formar a todos los supervisores en técnicas de valoración de desempeño. Por estas razones el indicio de desempeño que se ha utilizado para la comparación de los grupos en la

investigación ha sido el índice de rotación, que es un índice objetivo, universal y que permite realizar comparación entre el grupo experimental y el de control. El índice de rotación es un indicio relevante de desempeño en las contrataciones temporales mediante empresa de trabajo temporal, dado que son contrataciones que sufren de manera significativa la rotación de trabajadores.

4.2.3. Instrumentos.

Para poder evaluar las actitudes laborales de los trabajadores objeto de la investigación (tanto en valor absoluto, su dispersión como grupo y su evolución) se confeccionó un cuestionario con escalas que evaluaran las variables contrato psicológico, compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación (Anexos Cuestionarios 1, 2 y 3). Se adaptó el cuestionario al grupo de trabajadores objeto de la investigación realizando un análisis factorial a cada una de las escalas, extrayendo los componentes principales de cada escala utilizando un método de extracción *análisis de los componentes principales* y un método de rotación *Normalización Varimax con Kaiser*, eliminando aquellos ítem que tuvieran un peso inferior a 0.40 en su factor. También se realizó un análisis de la fiabilidad de cada escala, eliminando aquellos ítems cuya eliminación elevase de manera significativa el alpha de su factor correspondiente o cuya correlación con el resto de los ítems del factor fuese sensiblemente inferior al resto. Se hizo un segundo análisis de fiabilidad *ítem por ítem* aprovechando que la escala se aplicaba en tres momentos temporales distintos a cada sujeto: se calculó la correlación (Rho de Spearman) de cada ítem en la primera aplicación con su correspondiente en la segunda y la tercera, eliminando aquellos ítems cuyas correlaciones entre los tres momentos temporales fuera baja (spearman no significativo) por no mostrarse estables a lo largo del tiempo. Con estos análisis se determinaron los factores actitudinales dentro de cada dimensión y los ítems que deben ser tenidos en cuenta para evaluar cada factor.

No se han encontrado instrumentos estandarizados desarrollados para evaluar presencia / ausencia de la variable *percepción de haberse celebrado el contrato psicológico* tal y como está planteada en la investigación, por ello se procedió a

confeccionar una escala que recogiese las expectativas de cada integrante del grupo experimental y las diferenciase del grupo de control. Se trata de una escala de *presencia o ausencia* de las expectativas mutuas percibidas por parte de los integrantes del equipo de trabajo: La pregunta número 27 del primer cuestionario pide mostrar el grado de acuerdo en una escala de siete alternativas *tipo Lickert* a la pregunta “He sido seleccionado para este trabajo porque un amigo del equipo de trabajo, que considera voy a desempeñar correctamente, me ha recomendado a la ETT”. Por otra parte la pregunta número 30 del primer cuestionario da varias posibilidades de elección al enunciado “si usted ha recomendado a algún amigo a la ETT para que sea contratado en este equipo de trabajo ha sido porque...”, dando las siguientes cinco alternativas: “Sé que necesita el trabajo”, “Considero que desempeñará correctamente”, “Somos amigos”, “Me han hablado bien de él”, “Yo no he recomendado a nadie para este trabajo a la ETT”. Si los integrantes de los grupos experimentales tienen percepción de haberse celebrado el contrato psicológico se hipotetiza que el trabajador reclutador escogerá de manera significativa la opción “he recomendado a este trabajador porque considero que desempeñará correctamente” (pregunta 30), y cada uno de los trabajadores reclutados del grupo experimental mostrará un alto grado de acuerdo con el enunciado “he sido seleccionado porque un amigo del equipo de trabajo, que considera voy a desempeñar correctamente, me ha recomendado en la ETT” (pregunta 27). El resto de opciones planteadas en la escala son alternativas o complementarias a la presencia del contrato psicológico: “he sido seleccionado para este trabajo porque la ETT sabe que necesito el trabajo” (pregunta 28), “he sido seleccionado para este trabajo porque la ETT considera que voy a desempeñar correctamente” (pregunta 29).

No se han encontrado instrumentos estandarizados desarrollados para evaluar la variable *compromiso con tarea a desempeñar* tal y como está planteada en la investigación (dimensión cognitiva y comportamental de la importancia que supone para el trabajador conseguir la meta de desempeñar bien las tareas de su puesto de trabajo, y el propósito que tiene de invertir esfuerzo en su consecución). Por ello se ha procedido a adecuar una escala de Compromiso con meta a la variable compromiso con tarea, cambiando el término meta (totalmente cuantitativo y objetivable) por el término tarea (menos cuantitativo). Para ello se han determinado las tres facetas que Shultheiss & Brunstein (1999) expusieron como componentes del Compromiso con meta (sentido de

implicación afectiva, importancia de la meta y propósito de invertir esfuerzo en su consecución) y se han contemplado las tres dimensiones que Hollenbeck & Klein (1987) defendieron como componentes del compromiso con meta (actitud cognitiva, afectiva y comportamental). Con las respuestas de los sujetos en cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado la escala se ha realizado un análisis factorial de la escala (anexo Análisis Factorial compromiso con tarea 1, compromiso con tarea 2, y compromiso con tarea 3), de fiabilidad (anexo Análisis Fiabilidad compromiso con tarea 1, compromiso con tarea 2, y compromiso con tarea 3), y de fiabilidad *ítem por ítem* (anexo Análisis Fiabilidad por ítem compromiso con tarea); concluyendo que es una escala de tres elementos que permiten evaluar tanto las tres dimensiones como las tres facetas definidas (ítem 1, 2 y 3 del cuestionario).

Para evaluar la variable *compromiso con equipo* (dimensión emotiva, cognitiva y conativa del sujeto en trabajar más allá de lo que cabría esperarse para beneficiar a su grupo de trabajo, aceptando las metas y valores del grupo. Conlleva un sentido de pertenencia al grupo de trabajo) se ha escogido la escala de Ellemers, de Gilder & van den Heuvel (1998), que se adecua en gran medida a los objetivos de la investigación, dado que sus ítem se reparten entre las facetas definidas *sentido de pertenencia al grupo*, *aceptación de las metas y valores del grupo* y *predisposición a hacer un trabajo más allá de lo que normalmente se espera*, y que valora las tres dimensiones que se han definido del compromiso: emotivo, conativo y cognitivo. Con las respuestas de los sujetos en cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado la escala se ha realizado un análisis factorial de la escala (anexo Análisis Factorial compromiso con equipo 1, compromiso con equipo 2, y compromiso con equipo 3), de fiabilidad (anexo Análisis Fiabilidad compromiso con equipo 1, compromiso con equipo 2, y compromiso con equipo 3), y de fiabilidad *ítem por ítem* (anexo Análisis Fiabilidad por ítem compromiso con equipo) se ha determinado que es una escala de cinco elementos (ítem 4, 5, 6, 7 y 8 del cuestionario).

Para evaluar la variable *satisfacción con trabajo* (sentimiento de agrado, o conformidad, derivado de la comparación entre las expectativas que un sujeto tiene sobre el trabajo y la realidad que percibe en el trabajo) se ha escogido la adaptación de González del Job Diagnostic Survey de Hackman y Oldham (1975), por ser la escala que más se adecua a la investigación. Con las respuestas de los sujetos en cada uno de los tres

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

momentos temporales en los que se ha aplicado la escala se ha realizado un análisis factorial (anexo Análisis Factorial satisfacción Trabajo 1, satisfacción Trabajo 2, y satisfacción Trabajo 3), de fiabilidad de la escala (anexo Análisis Fiabilidad satisfacción Trabajo 1, satisfacción Trabajo 2, y satisfacción Trabajo 3), y de fiabilidad *ítem por ítem* (anexo Análisis Fiabilidad por ítem satisfacción Trabajo) se ha determinado que es una escala de cinco elementos (ítem 9, 10, 11, 12 y 13 del cuestionario).

Para evaluar la variable *satisfacción con compañeros* (sentimiento de agrado, o conformidad, derivado de la comparación entre las expectativas que un sujeto tiene sobre sus compañeros de trabajo, y la realidad que percibe en sobre ellos) se ha escogido la adaptación de González del Job Diagnostic Survey de Hackman y Oldham (1975), por ser la escala que más se adecua a la investigación. Con las respuestas de los sujetos en cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado la escala se ha realizado un análisis factorial (anexo Análisis Factorial satisfacción Equipo 1, satisfacción Equipo 2, y satisfacción Equipo 3), de fiabilidad de la escala (anexo Análisis Fiabilidad Equipo Trabajo 1, satisfacción Equipo 2, y satisfacción Equipo 3), y de fiabilidad *ítem por ítem* (anexo Análisis Fiabilidad por ítem satisfacción Equipo) se ha determinado que es una escala de tres elementos (ítem 14, 15 y 16 del cuestionario).

Para evaluar la variable *implicación con el trabajo* (refleja la predisposición positiva e importancia del trabajo para la vida del sujeto; es la voluntariedad y aceptación del sujeto para tener al trabajo como parte importante de su vida) se ha escogido el cuestionario desarrollado por Kanungo (1982). Con las respuestas de los sujetos en cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado la escala se ha realizado un análisis factorial (anexo Análisis Factorial implicación 1, implicación 2, e implicación 3), estableciéndose dos componentes según la matriz de componentes rotados: implicación 1 (compuesto por los ítems 17, 19, 20, 21, 22, 24, 25 y 26); e implicación 2 (compuesto por los ítem 18 y 23). Se ha realizado un análisis de fiabilidad de la escala implicación 1 (anexo Análisis Fiabilidad implicación 1 1, implicación 1 2, e implicación 1 3), y de la escala implicación 2 (anexo Análisis Fiabilidad implicación 2 1, implicación 2 2, e implicación 2 3), determinando que se excluye del cuestionario la escala implicación 2 por su baja fiabilidad. Por último se ha realizado un análisis de fiabilidad *ítem por ítem* (anexo Análisis Fiabilidad por ítem implicación 1) se ha determinado que es una escala de ocho elementos (ítem 17, 19, 20, 21, 22, 24, 25 y 26 del cuestionario).

4.2.4. Análisis.

Hipótesis 1 (el sistema de reclutamiento *tráete un amigo* genera un contrato psicológico entre el trabajador reclutador y los trabajadores reclutados). Para evaluar esta hipótesis se han realizado dos tipos de comparaciones diferenciadas: 1/ análisis de las respuestas a la pregunta número 27 del primer cuestionario (pide mostrar el grado de acuerdo en una escala de siete alternativas *tipo Lickert* a la pregunta “He sido seleccionado para este trabajo porque un amigo del equipo de trabajo, que considera voy a desempeñar correctamente, me ha recomendado a la ETT”), diferenciando las respuestas de tres tipos de trabajadores: los trabajadores *reclutadores* (de los que se espera que muestren su disconformidad con haber sido reclutados por un amigo), los trabajadores *reclutados* (de los que se espera que muestren su conformidad con que hayan sido reclutados por un amigo, dado que han sido ellos los reclutados), y los trabajadores del grupo de control (de los que se espera que no muestren un patrón muy definido de respuesta, dado que el sistema de reclutamiento no ha sido controlado: ha sido el que haya querido utilizar la ETT); para comparar la magnitud de estas respuestas se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Kruskal-Wallis. 2/ análisis de las respuestas a la pregunta número 30 del primer cuestionario (ofrece varias posibilidades de elección al enunciado “si usted ha recomendado a algún amigo a la ETT para que sea contratado en este equipo de trabajo ha sido porque...”, dando las siguientes cinco alternativas: “Sé que necesita el trabajo”, “Considero que desempeñará correctamente”, “Somos amigos”, “Me han hablado bien de él”, “Yo no he recomendado a nadie para este trabajo a la ETT”), diferenciando las respuestas de tres tipos de trabajadores: los trabajadores *reclutadores* (de los que se espera que escojan la opción “Considero que desempeñará correctamente”, y no escojan la opción “yo no he recomendado a nadie”), los trabajadores *reclutados* (de los que se espera que escojan la opción “yo no he recomendado a nadie”), y los trabajadores del grupo de control (de los que se espera que no muestren preferencia significativa por ninguna de las opciones dado que el sistema de reclutamiento no ha sido controlado: ha sido el que haya querido utilizar la ETT); para comparar la magnitud de las respuestas se ha utilizado una Tabla de

Contingencia y un Chi Cuadrado comparando las respuestas de los tres grupos de trabajadores.

Hipótesis 2 (el grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* tendrá superior magnitud en sus actitudes que el grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT: compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo). Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Kruskal-Wallis comparando los datos del grupo experimental y grupo de control en las actitudes estudiadas en cada uno de los nueve experimentos llevados a cabo, y en cada una de las aplicaciones de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario. Para obtener una comprensión más global del comportamiento de las actitudes de ambos grupos de trabajadores, también se ha realizado una comparación que agrupe todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos experimentales, y todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos de control, en cada aplicación de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario.

Hipótesis 3 (el grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* tendrá superior homogeneidad en las actitudes que el grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT: compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo). Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Moses comparando los datos del grupo experimental y grupo de control en las actitudes estudiadas en cada uno de los nueve experimentos llevados a cabo, y en cada una de las aplicaciones de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario. Para obtener una comprensión más global del comportamiento de las actitudes de ambos grupos de trabajadores, también se ha realizado una comparación que agrupe todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos experimentales y todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos de control, en cada aplicación de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario.

Hipótesis 4 (el grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* tendrá mayor estabilidad en las actitudes que el grupo de trabajadores reclutados

mediante *sistemas habituales* de una ETT: compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo). Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de promedios poblacionales con muestras relacionadas Friedman, comparando las tres medidas registradas de cada una de las variables correspondientes a los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario. Para obtener una comprensión más global del comportamiento de las actitudes de ambos grupos de trabajadores también se ha realizado una comparación que agrupe todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos experimentales y todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos de control, en cada una de las variables de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario. Como se podrá comprobar más adelante, de este análisis se ha excluido a los experimentos números 6 y 7 al haberse realizado una sola aplicación del cuestionario.

Hipótesis 5 (el grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* tendrá superior desempeño que el grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT). Para evaluar el desempeño de los trabajadores se han analizado los índices de rotación de los grupos, entendiendo por rotación aquellos trabajadores *rechazados* por la empresa usuaria (no superado período de prueba, despidos o no renovación de contratos temporales), o aquellos trabajadores que han decidido no continuar desempeñando sus funciones en esta empresa usuaria (no superado período de prueba, baja voluntaria o renuncia a renovación de contratos temporales). El índice de rotación se ha calculado hallando el número de rotaciones de cada grupo durante el tiempo de recogida de datos, dividido por el número de integrantes de cada grupo, y multiplicado por 100. Para evaluar esta hipótesis se ha realizado una Prueba Binomial a la rotación de los grupos estudiados en los experimentos (comparación de la variable dicotómica *rota* vs. *no rota*), se ha realizado una prueba binomial al sumatorio de la rotación en los grupos estudiados (sumatorio de rotación en grupos experimentales vs. sumatorio de rotación con grupos de control), y se ha utilizado una prueba Chi-Cuadrado con los datos del sumatorio de la rotación de los grupos estudiados.

Comparación 1 (magnitud en las actitudes de los empleados del grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* vs. grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria: compromiso con tarea, compromiso

con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo). Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Kruskal-Wallis comparando los datos del grupo experimental y grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria (experimentos 1, 3 y 4) en las actitudes estudiadas y en cada aplicación de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario. Para obtener una comprensión más global del comportamiento de las actitudes de ambos grupos de trabajadores, también se ha realizado una comparación que agrupe todas las respuestas de los trabajadores (experimentos 1, 3 y 4) pertenecientes a los grupos experimentales, y todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos de control, en cada aplicación de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario.

Comparación 2 (homogeneidad de las actitudes de los empleados del grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* vs. grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria: compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo). Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Moses comparando los datos del grupo experimental y grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria (experimentos 1, 3 y 4) en las actitudes estudiadas y en cada aplicación de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario. Para obtener una comprensión más global del comportamiento de las actitudes de ambos grupos de trabajadores, también se ha realizado una comparación que agrupe todas las respuestas de los trabajadores (experimentos 1, 3 y 4) pertenecientes a los grupos experimentales, y todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos de control, en cada aplicación de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario.

Comparación 3 (estabilidad en las actitudes de los empleados del grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* vs. grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria: compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo). Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de

comparación de promedios poblacionales con muestras relacionadas Friedman, comparando las tres medidas registradas de cada una de las variables, correspondientes a los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario (experimentos 1, 3 y 4). Para obtener una comprensión más global del comportamiento de las actitudes de ambos grupos de trabajadores, también se ha realizado una comparación que agrupe todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos experimentales, y todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, en cada una de las variables de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario (experimentos 1, 3 y 4).

Comparación 4 (magnitud en las actitudes de los empleados del grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* vs. grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria: compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo). Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Kruskal-Wallis comparando los datos del grupo experimental y grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (experimento 3) en las actitudes estudiadas y en cada una de las aplicaciones de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario.

Comparación 5 (homogeneidad de las actitudes de los empleados del grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* vs. grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria: compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo). Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Moses comparando los datos del grupo experimental y grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (experimento 3) en las actitudes estudiadas y en cada una de las aplicaciones de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario.

Comparación 6 (estabilidad en las actitudes de los empleados del grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* vs. grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria: compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el

trabajo). Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de promedios poblacionales con muestras relacionadas Friedman, comparando las tres medidas registradas de cada una de las variables, correspondientes a los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario (experimento 3).

Comparación 7 (magnitud en las actitudes del grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT vs. el grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria: compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo). Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Kruskal-Wallis comparando los datos del grupo de control¹⁹⁴ y grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria (experimentos 1, 3 y 4) en las actitudes estudiadas y en cada aplicación de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario. Para obtener una comprensión más global del comportamiento de las actitudes de ambos grupos de trabajadores, también se ha realizado una comparación que agrupe todas las respuestas de los trabajadores (experimentos 1, 3 y 4) pertenecientes a los grupos control, y todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, en cada aplicación de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario.

Comparación 8 (homogeneidad en las actitudes del grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT vs. el grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria: compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo). Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Moses comparando los datos de grupo control y grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria (experimentos 1, 3 y 4) en las actitudes estudiadas y en cada una de las aplicaciones de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario. Para obtener una comprensión más global del comportamiento de las actitudes de ambos grupos de trabajadores, también se ha realizado una comparación que agrupe todas las

¹⁹⁴ Téngase en cuenta que el grupo de control de la investigación es un grupo de trabajadores *habitual* de una empresa de trabajo temporal: el sistema de reclutamiento y selección no ha tenido nada *especial*.

respuestas de los trabajadores (experimentos 1, 3 y 4) pertenecientes a los grupos de control, y todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, en cada aplicación de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario.

Comparación 9 (estabilidad en las actitudes del grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT vs. el grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria: compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo). Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de promedios poblacionales con muestras relacionadas Friedman, comparando las tres medidas registradas de cada una de las variables, correspondientes a los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario (experimentos 1, 3 y 4). Para obtener una comprensión más global del comportamiento de las actitudes de ambos grupos de trabajadores, también se ha realizado una comparación que agrupe todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos de control, y todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, en cada variable de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario (experimentos 1, 3 y 4).

Comparación 10 (magnitud en las actitudes del grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT vs. el grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria: compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo). Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Kruskal-Wallis comparando los datos del grupo control y grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (experimento 3) en las actitudes estudiadas y en cada una de las aplicaciones de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario.

Comparación 11 (homogeneidad en las actitudes del grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT vs. el grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria: compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo). Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de

comparación de muestras independientes Moses comparando los datos del grupo de control y grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (experimento 3) en las actitudes estudiadas y en cada una de las aplicaciones de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario.

Comparación 12 (estabilidad en las actitudes del grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT vs. el grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria: compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo). Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de promedios poblacionales con muestras relacionadas Friedman, comparando las tres medidas registradas de cada una de las variables, correspondientes a los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario (experimento 3).

Comparación 13 (magnitud en las actitudes del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria vs. el grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria: compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo). Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Kruskal-Wallis comparando los datos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria y grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria en las actitudes estudiadas y en cada una de las aplicaciones de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario (experimento 3).

Comparación 14 (homogeneidad en las actitudes del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria vs. el grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria: compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo). Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Moses comparando los datos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria y grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria en las actitudes estudiadas y en cada una de las aplicaciones de cada uno de los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario (experimento 3).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Comparación 15 (estabilidad en las actitudes del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria vs. el grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria: compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo). Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de promedios poblacionales con muestras relacionadas Friedman, comparando las tres medidas registradas de cada una de las variables, correspondientes a los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario (experimento 3).

4.2.5. Muestras.

Cada uno de los sujetos de cada experimento cumplía con las características expuestas en el apartado Diseño: trabajo *en grupo*, el trabajo posibilita que se creen *diferencias de desempeño*, la única diferencia entre grupo experimental y grupo de control es el sistema de reclutamiento, las tareas a desempeñar no necesitan una cualificación profesional previa, empresas *del sector productivo*, empresas situadas *en el eje Ebro* de España, trabajadores de un nivel de formación similar, todos los trabajadores son contratados con la misma categoría jerárquica y funcional, duración de los trabajos entre 3 y 5 meses, todos los trabajadores de cada experimento comienzan a desempeñar en el *mismo momento temporal*, contrato de los trabajadores sin *solución de continuidad*.

4.2.6. Experimentos.

4.2.6.1. Experimento 1.

4.2.6.1.1. Descripción de la empresa.

La empresa en la que se realizó el *experimento 1* está situada en Zaragoza, trabajan en ella aproximadamente 200 empleados y utiliza una media de 20 trabajadores de empresa de trabajo temporal. La contratación de trabajadores mediante empresa de

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

trabajo temporal se utiliza principalmente para atender las acumulaciones de tareas derivadas de puntas de trabajo en su cadena de montaje. Dicha empresa se dedica a la producción de electrodomésticos de uso particular.

El *experimento 1* se realizó durante los meses febrero, marzo, abril y mayo del año 2003.

4.2.6.1.2. Condiciones de contratación.

El tipo de contrato que tuvieron tanto el grupo experimental como el de control fue un contrato *por acumulación de tareas* con varias renovaciones (prórrogas del contrato inicial), su categoría laboral *peón*, su salario bruto por cada hora trabajada 9,42 € y su horario semanal fueron turnos rotativos de 6:00 h. a 14:00 h. y de 14:00 h. a 22:00 h. La descripción de las tareas a realizar fue *carga y descarga de chapas de metal en cadenas aéreas*.

Para el caso de trabajadores con relación laboral indefinida contratados directamente por la empresa usuaria su contrato era indefinido, su categoría laboral *peón*, su salario bruto por cada hora trabajada 9,42 € y su horario semanal fueron turnos rotativos de 6:00 h. a 14:00 h. y de 14:00 h. a 22:00 h. La descripción de las tareas a realizar durante el tiempo que duró la *investigación 1* fue *carga y descarga de chapas de metal en cadenas aéreas*.

4.2.6.1.3. Grupos.

El grupo experimental estuvo compuesto por cuatro integrantes varones, el grupo de control diez integrantes varones y el grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria fueron ocho componentes varones.

4.2.6.1.4. Desempeño.

De los cuatro integrantes del grupo experimental uno de ellos causó baja voluntaria antes de finalizar el contrato (en su último tramo del contrato, con lo que no afectó al registro de las actitudes), suponiendo un 25% de rotación. De los diez integrantes del

grupo de control tres de ellos causaron baja voluntaria antes de finalizar el contrato, suponiendo un 30% de rotación. De los 35 trabajadores puestos a disposición en la empresa usuaria que no intervinieron en el *experimento 1* nueve causaron baja voluntaria en el tiempo que duró el *experimento 1*, suponiendo un 25,7% de rotación.

4.2.6.2. Experimento 2.

4.2.6.2.1. Descripción de la empresa.

La empresa en la que se realizó el *experimento 2* está situada en la provincia de Zaragoza, trabajan en ella aproximadamente 350 empleados y utiliza una media de 60 trabajadores de empresa de trabajo temporal. La contratación de trabajadores mediante empresa de trabajo temporal se utiliza principalmente para atender las acumulaciones de tareas derivadas de puntas de trabajo en su cadena de montaje. Dicha empresa se dedica a la fabricación de componentes de automoción.

El *experimento 2* se realizó durante los meses junio, julio y agosto del año 2003. Se debe señalar que el experimento 2 se celebró en una empresa con *pagas extra prorrateadas*, con lo que las condiciones salariales de los trabajadores puestos a disposición y aquellos contratados por la empresa usuaria eran idénticas (las actitudes no pudieron verse afectadas porque los trabajadores ETT no percibiesen en el mes de julio la correspondiente paga extra).

4.2.6.2.2. Condiciones de contratación.

El tipo de contrato que tuvieron tanto los dos grupos experimentales como el de control fue un contrato *por acumulación de tareas* con varias renovaciones (prórrogas del contrato inicial), su categoría laboral *peón*, su salario bruto por cada hora trabajada 6,53 € y su horario semanal fueron turnos rotativos de 6:00 h. a 14:00 h. y de 14:00 h. a 22:00 h. de lunes a sábado. La descripción de las tareas a realizar fue *montaje de componentes de automoción en cadena de montaje*.

4.2.6.2.3. Grupos.

El grupo experimental 1 estuvo compuesto por cuatro integrantes varones, ninguno de los cuales fue baja voluntaria en todo el contrato. El grupo experimental 2 estuvo compuesto por tres componentes, uno de los cuales fue baja voluntaria antes de que terminase el contrato (33% rotación en los tres meses de duración del contrato). El grupo de control estuvo compuesto por seis integrantes varones, que pasaron a ser cuatro nada más comenzar el trabajo por las bajas voluntarias de dos de sus componentes y otros dos de sus integrantes fueron baja voluntaria antes de terminar su contrato (67% rotación en los tres meses de duración del contrato).

4.2.6.2.4. Desempeño.

Las cifras de rotación muestran un resultado muy significativo para el grupo de trabajadores reclutado mediante el sistema de reclutamiento *tráete un amigo*: de los cuatro integrantes del grupo experimental 1 ninguno fue baja voluntaria en todo el contrato (tres meses de duración), de los tres componentes del grupo experimental 2 tan sólo uno fue baja voluntaria antes de que terminase el contrato (33% rotación), y de los seis integrantes iniciales del grupo de control cuatro fueron baja voluntaria (67% rotación). Se debe señalar que tanto el trabajo como las condiciones de contratación de la empresa usuaria originaban una gran rotación entre los trabajadores puestos a disposición, llegándose a darse índices de rotación mensual entre los trabajadores puestos a disposición del 38,7% (trimestralmente 77%).

4.2.6.3. Experimento 3.

4.2.6.3.1. Descripción de la empresa.

La empresa en la que se realizó el *experimento 3* está situada en Zaragoza, trabajan en ella aproximadamente 250 empleados y utiliza una media de 50 trabajadores de empresa de trabajo temporal. La contratación de trabajadores mediante empresa de

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

trabajo temporal se utiliza principalmente para atender las acumulaciones de tareas derivadas de puntas de trabajo en su cadena de montaje. Dicha empresa se dedica a la producción de electrodomésticos de uso particular.

El *experimento 3* se realizó durante los meses enero, febrero y marzo del año 2004.

4.2.6.3.2. Condiciones de contratación.

El tipo de contrato que tuvieron tanto los grupos experimentales como el de control fue un contrato *por acumulación de tareas* con varias renovaciones (prórrogas del contrato inicial), su categoría laboral *peón*, su salario bruto por cada hora trabajada 10,55 € y su horario semanal fueron turnos rotativos de 6:00 h. a 14:00 h. y de 14:00 h. a 22:00 h. La descripción de las tareas a realizar fue *montaje de hornos en cadena*.

Para el caso de trabajadores con relación laboral temporal contratados directamente por la empresa usuaria su contrato era temporal *por acumulación de tareas*, su categoría laboral *peón*, su salario bruto por cada hora trabajada 10,55 € y su horario semanal fueron turnos rotativos de 6:00 h. a 14:00 h. y de 14:00 h. a 22:00 h. La descripción de las tareas a realizar durante el tiempo que duró la *investigación 3* fue *montaje de hornos en cadena*.

Para el caso de trabajadores con relación laboral indefinida contratados directamente por la empresa usuaria su contrato era indefinido, su categoría laboral *peón*, su salario bruto por cada hora trabajada 10,55 € y su horario semanal fueron turnos rotativos de 6:00 h. a 14:00 h. y de 14:00 h. a 22:00 h. La descripción de las tareas a realizar durante el tiempo que duró la *investigación 3* fue *montaje de hornos en cadena*.

4.2.6.3.3. Grupos.

El grupo experimental 1 estuvo compuesto por tres integrantes varones, el grupo experimental 2 estuvo compuesto por tres integrantes varones, el grupo de control tres integrantes varones, el grupo de trabajadores con relación laboral temporal contratados por la empresa usuaria fueron cuatro integrantes varones y el grupo de trabajadores con relación laboral indefinida contratados por la empresa usuaria fueron cinco integrantes varones.

4.2.6.3.4. Desempeño.

De los seis integrantes de los grupos experimentales ninguno causó baja voluntaria antes de finalizar el contrato. De los tres integrantes del grupo de control uno causó baja voluntaria (33% rotación), y no hubo ninguna baja voluntaria de entre los trabajadores temporales o indefinidos contratados directamente por la empresa usuaria. Se debe señalar que el índice de rotación de los trabajadores puestos a disposición en la empresa usuaria era del 13% (un 34% en los tres meses que duró el Experimento 3).

4.2.6.4. Experimento 4.

4.2.6.4.1. Descripción de la empresa.

La empresa en la que se realizó el *experimento 4* está situada en Martorell (Barcelona), trabajan en ella aproximadamente 50 empleadas y utiliza entre 10 y 20 trabajadoras de empresa de trabajo temporal.

La empresa del *Experimento 4* tiene un problema de absentismo: de manera prácticamente continuada faltan a su puesto de trabajo una media de cinco trabajadoras, generándole muchos problemas en su producción. Este absentismo hipotetizan que posiblemente sea debido a tres factores: (1) edad de las trabajadoras (las trabajadoras con relación laboral *indefinida* tienen una edad elevada), (2) las trabajadoras se han *habitado* a coger bajas sin que se realice un seguimiento de las mismas por parte de la dirección de la empresa usuaria, (3) la empresa usuaria se ha habituado a la solución ETT (que le es cómoda y eficiente). Incluso entre las trabajadoras puestas a disposición el absentismo está disparado: de enero a agosto del año 2004 se pusieron a disposición una media de 20 trabajadoras, de las cuales una media de 1,8 estuvieron de baja de manera continuada.

La contratación de trabajadores mediante empresa de trabajo temporal se utiliza principalmente para atender las acumulaciones de tareas derivadas de puntas de trabajo en su cadena de montaje y para sustituir trabajadoras con derecho a reserva del puesto de trabajo. Dicha empresa se dedica al emvasado y embalaje de productos cosméticos.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

El *experimento 4* se realizó durante los meses agosto, septiembre y octubre del año 2004.

4.2.6.4.2. Condiciones de contratación.

El tipo de contrato que tuvieron tanto el grupo experimental como el de control fue un contrato *por obra*, su categoría laboral *manipuladora*, su salario bruto por cada hora trabajada 6,81 € y su horario semanal fueron turnos fijos *mañana o tarde* de 6:00 h. a 14:00 h. o de 14:00 h. a 22:00 h. La descripción de las tareas a realizar fue *embasado de cosméticos y aerosoles*.

Para el caso de trabajadoras con relación laboral indefinida contratadas directamente por la empresa usuaria su contrato era indefinido, su categoría laboral *manipuladora*, su salario bruto por cada hora trabajada 6,81 € y su horario semanal fueron turnos fijos *mañana o tarde* de 6:00 h. a 14:00 h. o de 14:00 h. a 22:00 h. La descripción de las tareas a realizar durante el tiempo que duró la *investigación 4* fue *embasado de cosméticos y aerosoles*.

4.2.6.4.3. Grupos.

El grupo experimental estuvo compuesto por cuatro integrantes mujeres, el grupo de control ocho integrantes mujeres y el grupo de trabajadoras con relación laboral indefinida contratados por la empresa usuaria fueron dieciséis componentes mujeres. Durante el experimento no se produjo ninguna una baja del grupo experimental, tres bajas del grupo de control (37,5% índice rotación), y habitualmente el índice de rotación de las trabajadoras puestas a disposición en la empresa usuaria era del 27%.

4.2.6.4.4. Desempeño.

De las cuatro integrantes del grupo experimental ninguna de ellos causó baja voluntaria. De las ocho integrantes del grupo de control tres de ellas causaron baja voluntaria nada más iniciar el contrato, suponiendo un 37,5% de rotación. De las 15

trabajadoras indefinidas de la empresa usuaria ninguna causó baja voluntaria en el tiempo que duró el *experimento 4*.

4.2.6.5. Experimento 5.

4.2.6.5.1. Descripción de la empresa.

La empresa en la que se realizó el *experimento 5* está situada en Zaragoza, trabajan en ella aproximadamente 250 empleados y utiliza una media de 50 trabajadores de empresa de trabajo temporal. La contratación de trabajadores mediante empresa de trabajo temporal se utiliza principalmente para atender las acumulaciones de tareas derivadas de puntas de trabajo en su cadena de montaje. Dicha empresa se dedica a la producción de electrodomésticos de uso particular.

El *experimento 5* se realizó durante los meses mayo, junio y julio del año 2005.

4.2.6.5.2. Condiciones de contratación.

El tipo de contrato que tuvieron tanto los grupos experimentales como el de control fue un contrato por *acumulación de tareas* con varias renovaciones (prórrogas del contrato inicial), su categoría laboral *peón*, su salario bruto por cada hora trabajada 11,5 € y su horario semanal fueron turnos rotativos de 6:00 h. a 14:00 h. y de 14:00 h. a 22:00 h. La descripción de las tareas a realizar fue *montaje de hornos en cadena*.

4.2.6.5.3. Grupos.

El grupo experimental estuvo compuesto por cuatro integrantes varones, el grupo de control seis integrantes varones.

4.2.6.5.4. Desempeño.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

De los cuatro integrantes del grupo experimental ninguno de ellos causó baja voluntaria antes de finalizar el contrato. De los seis integrantes del grupo de control se produjo una baja por *no superado su período de prueba* (16,7% índice rotación).

4.2.6.6. Experimento 6.

4.2.6.6.1. Descripción de la empresa.

La empresa en la que se realizó el *experimento 6* está situada en Zaragoza, trabajan en ella aproximadamente 100 empleadas y utiliza una media de 80 trabajadoras de empresa de trabajo temporal. La contratación de trabajadoras mediante empresa de trabajo temporal se utiliza principalmente para atender las acumulaciones de tareas derivadas de puntas de trabajo en su cadena de montaje (es una empresa recientemente constituida y funciona básicamente *bajo pedido*). Dicha empresa se dedica al empaquetado de ropa.

El *experimento 6* se realizó durante el mes de mayo 2005.

4.2.6.6.2. Condiciones de contratación.

El tipo de contrato que tuvieron tanto el grupo experimental como el de control fue un contrato *por acumulación de tareas*, su categoría laboral *peón* y su salario bruto por cada hora trabajada 5,05 €.

4.2.6.6.3. Grupos.

El grupo experimental estuvo compuesto por tres integrantes mujeres y el grupo de control seis integrantes mujeres.

4.2.6.6.4. Desempeño.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Las tres integrantes del grupo experimental no superaron el período de prueba según la empresa usuaria *por bajo desempeño* (100% rotación). Debido a esta circunstancia se anuló el registro de actitudes en el experimento 6, tanto las de las trabajadoras del grupo experimental (que dejaron de estar contratadas), como las trabajadoras del grupo de control. Se debe señalar que la empresa del Experimento 6 tenía unos índices de rotación *normales* en el mercado de las empresas de trabajo temporal (y similar en comparación con otros grupos experimentales): 20%.

4.2.6.7. Experimento 7.

4.2.6.7.1. Descripción de la empresa.

La empresa en la que se realizó el *experimento 7* está situada en Zaragoza, trabajan en ella aproximadamente 250 empleados y utiliza una media de 50 trabajadores de empresa de trabajo temporal. La contratación de trabajadores mediante empresa de trabajo temporal se utiliza principalmente para atender las acumulaciones de tareas derivadas de puntas de trabajo en su cadena de montaje. Dicha empresa se dedica a la producción de electrodomésticos de uso particular.

El *experimento 7* se realizó durante el mes de enero de 2006.

4.2.6.7.2. Condiciones de contratación.

El tipo de contrato que tuvieron tanto los grupos experimentales como el de control fue un contrato temporal *por acumulación de tareas* con varias renovaciones (prórrogas del contrato inicial), su categoría laboral *peón*, su salario bruto por cada hora trabajada 11,5 € y su horario semanal fueron turnos rotativos de 6:00 h. a 14:00 h. y de 14:00 h. a 22:00 h. La descripción de las tareas a realizar fue *montaje de hornos en cadena*.

4.2.6.7.3. Grupos.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

El grupo experimental estuvo compuesto por cuatro integrantes varones, el grupo de control ocho integrantes varones.

4.2.6.7.4. Desempeño.

En el inicio del experimento, antes de comenzar a desempeñar, pero después de haber cumplimentado el primer cuestionario, la empresa usuaria decidió no incorporar al *trabajador reclutador*, en la semana siguiente otro de los trabajadores del grupo experimental no superó el período de prueba, otro tuvo un accidente laboral y no se llegó a *reincorporar*, y el último de los componentes del grupo experimental decidió no renovar su prórroga del contrato de trabajo temporal. De los ocho componentes del grupo de control tan sólo uno fue baja voluntaria (12,5% índice rotación).

Debido a esta circunstancia se anuló el registro de actitudes en el experimento 7, tanto las de los trabajadores del grupo experimental (que dejaron de estar contratados), como los trabajadores del grupo de control.

4.2.6.8. Experimento 8.

4.2.6.8.1. Descripción de la empresa.

La empresa en la que se realizó el *experimento 8* está situada en Zaragoza, trabajan en ella aproximadamente 250 empleados y utiliza una media de 50 trabajadores de empresa de trabajo temporal. La contratación de trabajadores mediante empresa de trabajo temporal se utiliza principalmente para atender las acumulaciones de tareas derivadas de puntas de trabajo en su cadena de montaje. Dicha empresa se dedica a la producción de electrodomésticos de uso particular.

El *experimento 8* se realizó durante los meses mayo, junio y julio del año 2006.

4.2.6.8.2. Condiciones de contratación.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

El tipo de contrato que tuvieron tanto los grupos experimentales como el de control fue un contrato *por acumulación de tareas*, su categoría laboral *peón*, su salario bruto por cada hora trabajada 12,07 € y su horario semanal fueron turnos rotativos de 6:00 h. a 14:00 h. y de 14:00 h. a 22:00 h. La descripción de las tareas a realizar fue *montaje de hornos en cadena*.

4.2.6.8.3. Grupos.

El grupo experimental estuvo compuesto por tres integrantes varones, el grupo de control cuatro integrantes varones.

4.2.6.8.4. Desempeño.

De los tres integrantes del grupo experimental ninguno de ellos causó baja voluntaria antes de finalizar el contrato. De los siete integrantes del grupo de control se produjeron tres bajas voluntarias (42,85% índice rotación).

4.2.6.9. Experimento 9.

4.2.6.9.1. Descripción de la empresa.

La empresa en la que se realizó el *experimento 9* está situada en Zaragoza, trabajan en ella aproximadamente 250 empleados y utiliza una media de 50 trabajadores de empresa de trabajo temporal. La contratación de trabajadores mediante empresa de trabajo temporal se utiliza principalmente para atender las acumulaciones de tareas derivadas de puntas de trabajo en su cadena de montaje. Dicha empresa se dedica a la producción de electrodomésticos de uso particular.

El *experimento 9* se realizó durante los meses julio, agosto y septiembre del año 2006.

4.2.6.9.2. Condiciones de contratación.

El tipo de contrato que tuvieron tanto los grupos experimentales como el de control fue un contrato *por acumulación de tareas* con varias renovaciones (prórrogas del contrato inicial), su categoría laboral *peón*, su salario bruto por cada hora trabajada 12,075 € y su horario semanal fueron turnos rotativos de 6:00 h. a 14:00 h. y de 14:00 h. a 22:00 h. La descripción de las tareas a realizar fue *montaje de hornos en cadena*.

4.2.6.9.3. Grupos.

El grupo experimental estuvo compuesto por tres integrantes varones, el grupo de control cuatro integrantes varones.

4.2.6.9.4. Desempeño.

Ninguno de los integrantes ni del grupo experimental ni del grupo de control causó baja voluntaria ni se le cortó su continuidad por parte de la empresa (rotación 0% en ambos grupos).

4.2.7. Resultados de la evaluación de actitudes y desempeño.

4.2.7.1. Hipótesis 1.

El sistema de reclutamiento *tráete un amigo* genera un contrato psicológico entre el trabajador reclutador y los trabajadores reclutados.

4.2.7.1.1. Método.

Para evaluar la hipótesis 1 se han empleado las respuestas de los grupos experimentales y de control de los 9 experimentos realizados en la investigación.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Se han analizado las respuestas a la pregunta número 27 del primer cuestionario (pide mostrar el grado de acuerdo en una escala de siete alternativas *tipo Lickert* a la pregunta “He sido seleccionado para este trabajo porque un amigo del equipo de trabajo, que considera voy a desempeñar correctamente, me ha recomendado en la ETT”), diferenciando las respuestas de tres tipos de trabajadores: los trabajadores *reclutadores*, los trabajadores *reclutados*, y los trabajadores del grupo de control. Para comparar la magnitud de estas respuestas se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Kruskal-Wallis.

También se han analizado las respuestas a las preguntas número 28 y 29 del primer cuestionario (piden mostrar el grado de acuerdo en una escala de siete alternativas *tipo Lickert* a las preguntas “He sido seleccionado para este trabajo porque la ETT sabe que necesito el trabajo” y “He sido seleccionado para este trabajo porque la ETT considera que voy a desempeñar correctamente”), diferenciando las respuestas de tres tipos de trabajadores: los trabajadores *reclutadores*, los trabajadores *reclutados*, y los trabajadores del grupo de control. Para comparar la magnitud de estas respuestas se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Kruskal-Wallis.

Se han analizado las respuestas a la pregunta número 30 del primer cuestionario (que ofrece varias posibilidades de elección al enunciado “si usted ha recomendado a algún amigo a la ETT para que sea contratado en este equipo de trabajo ha sido porque...”, dando las siguientes cinco opciones: “Sé que necesita el trabajo”, “Considero que desempeñará correctamente”, “Somos amigos”, “Me han hablado bien de él”, “Yo no he recomendado a nadie para este trabajo a la ETT”), diferenciando las respuestas de tres tipos de trabajadores: los trabajadores *reclutadores*, los trabajadores *reclutados*, y los trabajadores del grupo de control. Para comparar la magnitud de las respuestas se ha utilizado una Tabla de Contingencia y un Chi Cuadrado comparando las respuestas de los tres grupos de trabajadores.

4.2.7.1.2. Resultados.

Todos los trabajadores reclutadores (t1 de los grupos experimentales) han escogido la opción “en fuerte desacuerdo” a la pregunta “He sido seleccionado para este trabajo porque un amigo del equipo de trabajo, que considera voy a desempeñar correctamente,

me ha recomendado en la ETT” (pregunta 27 del cuestionario), siendo la media de las respuesta 1 y la varianza 0. Todos los trabajadores reclutados (t2...n de los grupos experimentales) han escogido la opción “en fuerte acuerdo” o la opción “en acuerdo” a la pregunta “He sido seleccionado para este trabajo porque un amigo del equipo de trabajo, que considera voy a desempeñar correctamente, me ha recomendado en la ETT”, siendo la media de las respuesta 6,81 y la varianza 0,157. Los trabajadores del grupo de control no han mostrado un patrón definido en la respuesta a la pregunta “He sido seleccionado para este trabajo porque un amigo del equipo de trabajo, que considera voy a desempeñar correctamente, me ha recomendado en la ETT”, siendo la media de las respuesta 2,46 y la varianza 4,213 (Anexo Descriptivos pregunta 27).

Comparando entre sí las respuestas de los tres grupos de trabajadores (trabajadores reclutadores, trabajadores reclutados y trabajadores del grupo de control) mediante la prueba Kruskal-Wallis el nivel de significación ha sido de 0,000, mostrando con ello que las respuestas de los tres grupos de trabajadores son distintas (Anexo Comparación grupos pregunta 27).

Los trabajadores reclutadores (t1 de los grupos experimentales) no han mostrado un patrón definido en la respuesta a la pregunta “He sido seleccionado para este trabajo porque la ETT sabe que necesito el trabajo” (pregunta 28 del cuestionario), siendo su media 4,82 y su varianza 1,964. Los trabajadores reclutados (t2...n de los grupos experimentales) no han mostrado un patrón definido en la respuesta a la pregunta “He sido seleccionado para este trabajo porque la ETT sabe que necesito el trabajo”, siendo su media 4,3 y su varianza 4,447. Los trabajadores del grupo de control no han mostrado un patrón definido en la respuesta a la pregunta “He sido seleccionado para este trabajo porque la ETT sabe que necesito el trabajo”, siendo su media 5,14 y su varianza 2,817 (Anexo Descriptivos pregunta 28).

Comparando entre sí las respuestas de los tres grupos de trabajadores (trabajadores reclutadores, trabajadores reclutados y trabajadores del grupo de control) mediante la prueba Kruskal-Wallis el nivel de significación ha sido de 0,209, mostrando con ello que las respuestas de los tres grupos de trabajadores no difieren entre sí (Anexo Comparación grupos pregunta 28).

Todos los trabajadores reclutadores (t1 de los grupos experimentales) han escogido las opciones “en acuerdo” o “en fuerte acuerdo” a la pregunta “He sido seleccionado para

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

este trabajo porque la ETT considera que voy a desempeñar correctamente” (pregunta 29 del cuestionario), siendo la media de las respuestas 6,45 y la varianza 0,473. Los trabajadores reclutados (t2...n de los grupos experimentales) no han mostrado un patrón definido en la respuesta a la pregunta “He sido seleccionado para este trabajo porque la ETT considera que voy a desempeñar correctamente”, siendo su media 5,11 y su varianza 2,641. Los trabajadores del grupo de control no han mostrado un patrón definido en la respuesta a la pregunta “He sido seleccionado para este trabajo porque la ETT considera que voy a desempeñar correctamente”, siendo su media 5,72 y su varianza 1,553 (Anexo descriptivos pregunta 29).

Comparando entre sí las respuestas de los tres grupos de trabajadores (trabajadores reclutadores, trabajadores reclutados y trabajadores del grupo de control) mediante la prueba Kruskal-Wallis el nivel de significación ha sido de 0,017, mostrando con ello que las respuestas de los tres grupos de trabajadores difieren entre sí (Anexo comparación grupos pregunta 29).

		Pregunta: por qué trabajo		
		Porque 1 amigo me ha recomendado	Porque la ETT sabe que necesito el trabajo	Porque la ETT considera voy a desemp. OK
GE t-1	Media	1	4,82	6,45
	Varianza	0	1,964	0,473
GE t2...n	Media	6,81	4,3	5,11
	Varianza	0,157	4,447	2,641
G Control	Media	2,46	5,14	5,72
	Varianza	4,213	2,817	1,553
Kruskal Wallis		0,000***	0,209	0,017*

Tabla 4.5: resumen de respuestas de sujetos a preguntas 27, 28 y 29.

Fuente: elaboración propia.

Todos los trabajadores reclutadores (t1 de los grupos experimentales) han escogido la opción “considero que desempeñará correctamente” a la pregunta número 30 “si usted ha recomendado a algún amigo a la ETT para que sea contratado en este equipo de trabajo ha sido porque...”, y ninguno de ellos ha escogido la opción “Yo no he recomendado a nadie para este trabajo a la ETT”. Ningún trabajador reclutado (t2...n de los grupos experimentales) ha escogido la opción “considero que desempeñará correctamente” a la pregunta número 30 “si usted ha recomendado a algún amigo a la ETT para que sea contratado en este equipo de trabajo ha sido porque...”, y todos ellos

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

han escogido la opción “Yo no he recomendado a nadie para este trabajo a la ETT”. Los trabajadores del grupo de control no muestran un patrón definido de respuesta a la pregunta número 30, siendo que la gran mayoría (el 94% de ellos) han escogido la opción “Yo no he recomendado a nadie para este trabajo a la ETT”.

Mediante la prueba Chi-Cuadrado se han comparado entre sí las respuestas de los tres grupos de trabajadores (trabajadores reclutadores, trabajadores reclutados y trabajadores del grupo de control) a la pregunta “si usted ha recomendado a algún amigo a la ETT para que sea contratado en este equipo de trabajo ha sido porque...”. Se ha hallado una significación del 0,000 a la elección de la opción de respuesta “considero que desempeñará correctamente”, mostrando con ello que las respuestas de los tres grupos de sujetos difieren de manera significativa. Se ha hallado una significación del 0,000 a la elección de la opción de respuesta “yo no he recomendado a nadie”, mostrando con ello que las respuestas de los tres grupos de sujetos difieren de manera significativa.

De manera esquemática:

Grupo de trabajadores		Pregunta: por qué recomiendo					Total sujetos
		Pq necesita el trabajo	Pq desempeñará bien	Pq somos amigos	Pq me hablaron bien de él	Yo no he recomendado a nadie	
GE t-1	Recuento	9	11	5	1	0	11
	% en grupo	81,82%	100,00%	45,45%	9,09%	0,00%	
GE t2...n	Recuento	0	0	4	0	27	27
	% en grupo	0,00%	0,00%	14,81%	0,00%	100,00%	
G Control	Recuento	3	3	3	1	47	50
	% en grupo	6,00%	6,00%	6,00%	2,00%	94,00%	
Chi Cuadrado		0,000***	0,000***	0,003**	0,229	0,000***	

Tabla 4.6: resumen de respuestas de sujetos a pregunta 30¹⁹⁵.

Fuente: elaboración propia.

4.2.7.1.3. Discusión.

En todos los experimentos estudiados todos los trabajadores reclutados (grupo experimental) marcaron válida la alternativa de respuesta “acuerdo” o “fuerte acuerdo” (puntuación máxima de una escala Lickert de 7 alternativas) al ítem “He sido seleccionado para este trabajo porque un amigo del equipo de trabajo considera que voy a desempeñar correctamente, me ha recomendado en la ETT”, siendo por tanto conscientes

¹⁹⁵ en Anexo respuesta a pregunta 30

de la expectativa de éxito hacia su desempeño por parte del trabajador reclutador, y conscientes que la elección de cada uno de ellos para formar este equipo de trabajo corresponde a esta expectativa de desempeño. En todos los experimentos estudiados el trabajador reclutador (grupo experimental) escogió como válida la alternativa de respuesta “considero que desempeñará correctamente” al ítem “si usted ha recomendado algún amigo a la ETT para que sea contratado en este equipo ha sido porque...”, y no ha escogido como válida la alternativa “yo no he recomendado a nadie para este trabajo a la ETT”. Al escoger este patrón de respuesta el trabajador reclutador expone que es consciente de haber reclutado al resto de trabajadores del grupo experimental, y de sus expectativas de desempeño exitoso de los integrantes del grupo experimental.

Los grupos de trabajadores se diferencian en su patrón de respuestas, siendo que los integrantes de los grupos experimentales tienen una significativa percepción de haberse celebrado el contrato psicológico, definido por parte del trabajador reclutador hacia cada trabajador reclutado en los términos *yo te selecciono porque considero que vas a desempeñar correctamente*, y por parte de cada trabajador reclutado hacia el trabajador reclutado *tú me seleccionas porque consideras que voy a desempeñar correctamente*. Sin embargo, los integrantes de los grupos de control no muestran un patrón claro de respuesta cuando se les pregunta porqué consideran que han sido seleccionados por la ETT, y por tanto no parecen tener percepción de haberse celebrado con ellos el mencionado contrato psicológico.

4.2.7.2. Hipótesis 2.

El grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* tendrá superior magnitud en sus actitudes que el grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

4.2.7.2.1. Método.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Para evaluar la hipótesis 2 se han utilizado las respuestas de los grupos experimentales y de control de los 9 experimentos realizados en la investigación.

Se han analizado las respuestas a las preguntas realizadas a la escalas de las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación; comparando las realizadas por el grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* (grupo experimental) vs. las realizadas por trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT (grupo de control), y comparando dichas respuestas en los tres momentos temporales en los que se han registrado las actitudes (aplicación de cuestionario): justo tras la firma del contrato laboral y antes de comenzar a desempeñar, transcurrido un mes desde el inicio del desempeño del trabajo, y justo tras finalizar el contrato (aproximadamente transcurridos tres meses desde el inicio del desempeño del trabajo).

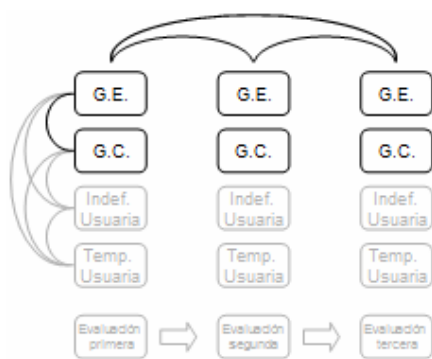


Figura 4.23: comparaciones de hipótesis 2.

Fuente: elaboración propia

Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Kruskal-Wallis, comparando los datos del grupo experimental y grupo de control en las actitudes estudiadas, en cada uno de los nueve experimentos llevados a cabo, y en cada una de las aplicaciones en los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario. Para obtener una comprensión más global del comportamiento de las actitudes de ambos grupos de trabajadores, también se ha realizado una comparación agrupando todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos experimentales, y todas las respuestas de los trabajadores

pertenecientes a los grupos de control, en cada una de las aplicaciones en tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario.

4.2.7.2.2. Resultados.

4.2.7.2.2.1. Primera evaluación

En la variable compromiso con tarea en todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable compromiso con equipo en todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa en varios de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con trabajo en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con compañeros en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa en varios de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable implicación en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de control, aunque esta diferencia no se refleja estadísticamente en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos: las puntuaciones de ambos grupos de trabajadores no se diferencian.

<u>Experimento 1 GE vs. GC¹⁹⁶</u>	<u>Experimento 2 GE1 vs. GC</u>
--	---------------------------------

¹⁹⁶ Para todo el texto * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Primera Evaluación GE vs. GC	Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio	
		Grupo Exper	Grupo Control
Compromiso Tarea	0,014*	11,75	5,8
Compromiso Equipo	0,004**	12,5	5,5
Satisfaccion Trabajo	0,027*	11,38	5,95
Satisfaccion Compañ	0,037*	11,13	6,05
Implicacion	0,395	9	6,9

Anexo E1 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Primera Evaluación GE1 vs. GC	Kruskal-Wallis GE1 vs. GC	Rango promedio	
		Grupo Exper1	Grupo Control
Compromiso Tarea	0,243	5,5	3,5
Compromiso Equipo	0,191	5,63	3,38
Satisfaccion Trabajo	0,462	5,13	3,88
Satisfaccion Compañ	0,018*	6,5	2,5
Implicacion	0,386	5,25	3,75

Anexo E2 GE1 vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Experimento 2 GE2 vs. GC

Primera Evaluación GE2 vs. GC	Kruskal-Wallis GE2 vs. GC	Rango promedio	
		Grupo Exper	Grupo Control
Compromiso Tarea	0,276	5	3,25
Compromiso Grupo	0,105	5,5	2,88
Satisfaccion Trabajo	0,271	3	4,75
Satisfaccion Compañ	0,064	5,67	2,75
Implicacion	0,593	4,5	3,63

Anexo E2 GE2 vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Experimento 3 GE1 vs. GC

Primera Evaluación GE1 vs. GC	Kruskal-Wallis GE1 vs. GC	Rango promedio	
		Grupo Exper1	Grupo Control
Compromiso Tarea	0,077	4,83	2,17
Compromiso Grupo	0,817	3,33	3,67
Satisfaccion Trabajo	0,376	4,17	2,83
Satisfaccion Grupo	0,507	3	4
Implicacion	0,376	4,17	2,83

Anexo E3 GE1 vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Experimento 3 GE2 vs. GC

Primera Evaluación GE2 vs. GC	Kruskal-Wallis GE2 vs. GC	Rango promedio	
		Grupo Exper2	Grupo Control
Compromiso Tarea	0,077	4,83	2,17
Compromiso Grupo	1,000	3,5	3,5
Satisfaccion Trabajo	1,000	3,5	3,5
Satisfaccion Grupo	1,000	3,5	3,5
Implicacion	0,658	3,17	3,83

Anexo E3 GE2 vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Experimento 4 GE vs. GC

Primera Evaluación GE vs. GC	Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio	
		Grupo Exper	Grupo Control
Compromiso Tarea	0,323	6	4,2
Compromiso Grupo	0,381	5,88	4,3
Satisfaccion Trabajo	0,247	6,13	4,1
Satisfaccion Grupo	0,707	5,38	4,7
Implicacion	0,624	5,5	4,6

Anexo E4 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Experimento 5 GE vs. GC

Primera Evaluación GE vs. GC	Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio	
		Grupo Exper	Grupo Control
Compromiso Tarea	0,421	5,75	4,4
Compromiso Equipo	0,036*	7,13	3,3
Satisfaccion Trabajo	0,104	6,63	3,7
Satisfaccion Grupo	0,022*	7,25	3,2
Implicacion	0,213	6,25	4

Anexo E5 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Experimento 6 GE vs. GC

Primera Evaluación GE vs. GC	Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio	
		Grupo Exper	Grupo Control
Compromiso Tarea	0,694	4,5	5,25
Compromiso Equipo	0,112	7	4
Satisfaccion Trabajo	0,289	6,33	4,33
Satisfaccion Compañ	0,024*	7,67	3,67
Implicacion	0,606	4,33	5,33

Anexo E6 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Experimento 7 GE vs. GC

Primera Evaluación GE vs. GC	Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio	
		Grupo Exper	Grupo Control
Compromiso Tarea	0,053	9,25	5,13
Compromiso Equipo	0,200	8,38	5,56
Satisfaccion Trabajo	0,197	8,38	5,56
Satisfaccion Compañ	0,011*	10,13	4,69
Implicacion	0,087	9	5,25

Anexo E7 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Experimento 8 GE vs. GC

Primera Evaluación GE vs. GC	Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio	
		Grupo Exper	Grupo Control
Compromiso Tarea	0,467	4,67	3,5
Compromiso Equipo	0,031*	6	2,5
Satisfaccion Trabajo	0,154	5,33	3
Satisfaccion Grupo	0,095	5,5	2,8
Implicacion	0,032*	2	5,5

Anexo E8 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Experimento 9 GE vs. GC

Sumatorio Experimentos GE vs. GC

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Primera Evaluación GE vs. GC	Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio		Primera Evaluación GE vs. GC	Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio	
		Grupo Exper	Grupo Control			Grupo Exper	Grupo Control
Compromiso Tarea	0,719	4,33	3,75	Compromiso Tarea	0,001**	54,51	35,85
Compromiso Equipo	0,108	5,5	2,88	Compromiso Equipo	0,000***	59,39	32,06
Satisfaccion Trabajo	4,760	3,33	4,5	Satisfaccion Trabajo	0,016*	51,38	38,28
Satisfaccion Grupo	0,034*	6	2,5	Satisfaccion Compañ	0,000***	59,25	32,17
Implicacion	0,593	4,5	3,63	Implicacion	0,569	45,75	42,64

Anexo E9 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Anexo TODOS GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Tabla 4.7: comparación magnitud actitudinal GE vs. GC en 1ª evaluación (experimentos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9)

4.2.7.2.2.2. Segunda evaluación

En la variable compromiso con tarea en todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable compromiso con equipo en todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa en varios de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con trabajo en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa en varios de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con compañeros en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa en muchos de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable implicación no hay un patrón definido de resultados en la comparación entre las respuestas del grupo experimental frente al grupo de control, aspecto que se refleja en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos, en la que las puntuaciones de ambos grupos de trabajadores no se diferencian.

Debe señalarse que, para esta segunda aplicación no hubo datos de los sujetos de los experimentos 6 y 7, dado que todos los sujetos de ambos grupos fueron bajas de sus

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

organizaciones antes del primer mes de contrato, con lo que fue imposible continuar con la evaluación de las actitudes en la segunda y tercera evaluación.

<u>Experimento 1 GE vs. GC</u>				<u>Experimento 2 GE1 vs. GC</u>			
Segunda Evaluación GE vs. GC	Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio		Segunda Evaluación GE1 vs. GC	Kruskal-Wallis GE1 vs. GC	Rango promedio	
		Grupo Exper	Grupo Control			Grupo Exper1	Grupo Control
Compromiso Tarea	0,516	8,63	7,05	Compromiso Tarea	0,037*	6,25	2,75
Compromiso Equipo	0,007**	12,25	5,6	Compromiso Equipo	0,219	5,5	3,5
Satisfacción Trabajo	0,569	8,5	7,1	Satisfacción Trabajo	0,102	5,88	3,13
Satisfacción Compañ	0,417	8,88	6,95	Satisfacción Compañ	0,046*	6,13	2,88
Implicación	0,202	5,25	8,4	Implicación	0,468	3,88	5,13
Anexo E1 GE vs. GC, 2ª ev. Magnitud				Anexo E2 GE1 vs. GC, 2ª ev. Magnitud			
<u>Experimento 2 GE2 vs. GC</u>				<u>Experimento 3 GE1 vs. GC</u>			
Segunda Evaluación GE2 vs. GC	Kruskal-Wallis GE2 vs. GC	Rango promedio		Segunda Evaluación GE1 vs. GC	Kruskal-Wallis GE1 vs. GC	Rango promedio	
		Grupo Exper2	Grupo Control			Grupo Exper1	Grupo Control
Compromiso Tarea	0,067	5,67	2,75	Compromiso Tarea	0,658	3,83	3,17
Compromiso Grupo	0,285	5	3,25	Compromiso Grupo	0,817	3,67	3,33
Satisfacción Trabajo	0,372	3,17	4,63	Satisfacción Trabajo	0,817	3,33	3,67
Satisfacción Compañ	0,586	4,5	3,63	Satisfacción Grupo	0,197	4,33	2,67
Implicación	1,000	4	4	Implicación	0,827	3,67	3,33
Anexo E2 GE2 vs. GC, 2ª ev. Magnitud				Anexo E3 GE1 vs. GC, 2ª ev. Magnitud			
<u>Experimento 3 GE2 vs. GC</u>				<u>Experimento 4 GE vs. GC</u>			
Segunda Evaluación GE2 vs. GC	Kruskal-Wallis GE2 vs. GC	Rango promedio		Segunda Evaluación GE vs. GC	Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio	
		Grupo Exper2	Grupo Control			Grupo Exper	Grupo Control
Compromiso Tarea	0,261	4,33	2,67	Compromiso Tarea	0,028*	7	3,4
Compromiso Grupo	0,822	3,67	3,33	Compromiso Equipo	0,014*	7,5	3
Satisfacción Trabajo	0,817	3,33	3,67	Satisfacción Trabajo	0,018*	7,38	3,1
Satisfacción Grupo	0,487	4	3	Satisfacción Grupo	0,075	6,75	3,6
Implicación	0,376	2,83	4,17	Implicación	0,107	6,63	3,7
Anexo E3 GE2 vs. GC, 2ª ev. Magnitud				Anexo E4 GE vs. GC, 2ª ev. Magnitud			
<u>Experimento 5 GE vs. GC</u>				<u>Experimento 8 GE vs. GC</u>			
Segunda Evaluación GE vs. GC	Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio		Segunda Evaluación GE vs. GC	Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio	
		Grupo Exper	Grupo Control			Grupo Exper	Grupo Control
Compromiso Tarea	0,167	6,38	3,9	Compromiso Tarea	0,150	5,33	3
Compromiso Grupo	0,621	5,5	4,6	Compromiso Equipo	0,212	5,17	1,13
Satisfacción Trabajo	0,453	5,75	4,4	Satisfacción Trabajo	0,034*	6	2,5
Satisfacción Grupo	0,802	5,25	4,8	Satisfacción Grupo	0,480	4,67	3,5
Implicación	0,623	5,5	4,6	Implicación	0,034	2	5,5
Anexo E5 GE vs. GC, 2ª ev. Magnitud				Anexo E8 GE vs. GC, 2ª ev. Magnitud			
<u>Experimento 9 GE vs. GC</u>				<u>Sumatorio Experimentos GE vs. GC</u>			
Segunda Evaluación GE vs. GC	Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio		Segunda Evaluación GE vs. GC	Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio	
		Grupo Exper	Grupo Control			Grupo Exper	Grupo Control
Compromiso Tarea	0,072	5,67	2,75	Compromiso Tarea	0,000***	44,06	24,14
Compromiso Equipo	0,285	5	3,25	Compromiso Equipo	0,000***	44,08	24,13
Satisfacción Trabajo	0,157	5,33	3	Satisfacción Trabajo	0,022*	39,26	28,4
Satisfacción Grupo	0,031*	6	2,5	Satisfacción Compañ	0,001**	41,47	26,44
Implicación	0,226	5	3,25	Implicación	0,603	32,19	34,66
Anexo E9 GE vs. GC, 2ª ev. Magnitud				Anexo TODOS GE vs. GC, 2ª ev. Magnitud			

Tabla 4.8: comparación magnitud actitudinal GE vs. GC en 2ª evaluación (experimentos 1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9)

4.2.7.2.2.3. Tercera evaluación

En la variable compromiso con tarea en todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa en varios de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable compromiso con equipo en todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa en muchos de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con trabajo en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa en varios de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con compañeros en todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa en muchos de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable implicación no hay un patrón definido de resultados en la comparación entre las respuestas del grupo experimental frente al grupo de control, aspecto que se refleja en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos, en la que las puntuaciones de ambos grupos de trabajadores apenas se diferencian.

Debe señalarse que, para esta tercera aplicación no hubo datos de los sujetos de los experimentos 6 y 7, dado que todos los sujetos de ambos grupos fueron bajas de sus organizaciones antes del primer mes de contrato, con lo que fue imposible continuar con la evaluación de las actitudes en la segunda y tercera evaluación.

<u>Experimento 1 GE vs. GC</u>	<u>Experimento 2 GE1 vs. GC</u>
--------------------------------	---------------------------------

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

<p>Tercera Evaluación GE vs. GC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th rowspan="2">Kruskal-Wallis GE vs. GC</th> <th colspan="2">Rango promedio</th> </tr> <tr> <th>Grupo Exper</th> <th>Grupo Control</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,100</td> <td>10,38</td> <td>6,35</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,005**</td> <td>12,38</td> <td>5,55</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,156</td> <td>10</td> <td>6,5</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,061</td> <td>10,75</td> <td>6,2</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,320</td> <td>5,75</td> <td>8,2</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E1 GE vs. GC, 3ª ev. Magnitud</p>					Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio		Grupo Exper	Grupo Control	Compromiso Tarea	0,100	10,38	6,35	Compromiso Equipo	0,005**	12,38	5,55	Satisfacción Trabajo	0,156	10	6,5	Satisfacción Compañ	0,061	10,75	6,2	Implicación	0,320	5,75	8,2	<p>Tercera Evaluación GE1 vs. GC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th rowspan="2">Kruskal-Wallis GE1 vs. GC</th> <th colspan="2">Rango promedio</th> </tr> <tr> <th>Grupo Exper1</th> <th>Grupo Control</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,028*</td> <td>6,38</td> <td>2,63</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,038*</td> <td>6,25</td> <td>2,75</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,083</td> <td>6</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,029*</td> <td>6,38</td> <td>2,63</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,248</td> <td>5,5</td> <td>3,5</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E2 GE1 vs. GC, 3ª ev. Magnitud</p>					Kruskal-Wallis GE1 vs. GC	Rango promedio		Grupo Exper1	Grupo Control	Compromiso Tarea	0,028*	6,38	2,63	Compromiso Equipo	0,038*	6,25	2,75	Satisfacción Trabajo	0,083	6	3	Satisfacción Compañ	0,029*	6,38	2,63	Implicación	0,248	5,5	3,5
	Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio																																																									
		Grupo Exper	Grupo Control																																																								
Compromiso Tarea	0,100	10,38	6,35																																																								
Compromiso Equipo	0,005**	12,38	5,55																																																								
Satisfacción Trabajo	0,156	10	6,5																																																								
Satisfacción Compañ	0,061	10,75	6,2																																																								
Implicación	0,320	5,75	8,2																																																								
	Kruskal-Wallis GE1 vs. GC	Rango promedio																																																									
		Grupo Exper1	Grupo Control																																																								
Compromiso Tarea	0,028*	6,38	2,63																																																								
Compromiso Equipo	0,038*	6,25	2,75																																																								
Satisfacción Trabajo	0,083	6	3																																																								
Satisfacción Compañ	0,029*	6,38	2,63																																																								
Implicación	0,248	5,5	3,5																																																								
<p><u>Experimento 2 GE2 vs. GC</u></p> <p>Tercera Evaluación GE2 vs. GC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th rowspan="2">Kruskal-Wallis GE2 vs. GC</th> <th colspan="2">Rango promedio</th> </tr> <tr> <th>Grupo Exper2</th> <th>Grupo Control</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,032*</td> <td>6</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,032*</td> <td>6</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,471</td> <td>4,67</td> <td>3,5</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,142</td> <td>5,33</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,372</td> <td>4,83</td> <td>3,38</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E2 GE2 vs. GC, 3ª ev. Magnitud</p>					Kruskal-Wallis GE2 vs. GC	Rango promedio		Grupo Exper2	Grupo Control	Compromiso Tarea	0,032*	6	2,5	Compromiso Equipo	0,032*	6	2,5	Satisfacción Trabajo	0,471	4,67	3,5	Satisfacción Compañ	0,142	5,33	3	Implicación	0,372	4,83	3,38	<p><u>Experimento 3 GE1 vs. GC</u></p> <p>Tercera Evaluación GE1 vs. GC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th rowspan="2">Kruskal-Wallis GE1 vs. GC</th> <th colspan="2">Rango promedio</th> </tr> <tr> <th>Grupo Exper1</th> <th>Grupo Control</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,105</td> <td>4,67</td> <td>2,33</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,184</td> <td>4,5</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,261</td> <td>4,33</td> <td>2,67</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Grupo</td> <td>0,184</td> <td>4,5</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,827</td> <td>3,67</td> <td>3,33</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E3 GE1 vs. GC, 3ª ev. Magnitud</p>					Kruskal-Wallis GE1 vs. GC	Rango promedio		Grupo Exper1	Grupo Control	Compromiso Tarea	0,105	4,67	2,33	Compromiso Grupo	0,184	4,5	2,5	Satisfacción Trabajo	0,261	4,33	2,67	Satisfacción Grupo	0,184	4,5	2,5	Implicación	0,827	3,67	3,33
	Kruskal-Wallis GE2 vs. GC	Rango promedio																																																									
		Grupo Exper2	Grupo Control																																																								
Compromiso Tarea	0,032*	6	2,5																																																								
Compromiso Equipo	0,032*	6	2,5																																																								
Satisfacción Trabajo	0,471	4,67	3,5																																																								
Satisfacción Compañ	0,142	5,33	3																																																								
Implicación	0,372	4,83	3,38																																																								
	Kruskal-Wallis GE1 vs. GC	Rango promedio																																																									
		Grupo Exper1	Grupo Control																																																								
Compromiso Tarea	0,105	4,67	2,33																																																								
Compromiso Grupo	0,184	4,5	2,5																																																								
Satisfacción Trabajo	0,261	4,33	2,67																																																								
Satisfacción Grupo	0,184	4,5	2,5																																																								
Implicación	0,827	3,67	3,33																																																								
<p><u>Experimento 3 GE2 vs. GC</u></p> <p>Tercera Evaluación GE2 vs. GC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th rowspan="2">Kruskal-Wallis GE2 vs. GC</th> <th colspan="2">Rango promedio</th> </tr> <tr> <th>Grupo Exper2</th> <th>Grupo Control</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,275</td> <td>4,33</td> <td>2,67</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,658</td> <td>3,83</td> <td>3,17</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,658</td> <td>3,17</td> <td>3,83</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Grupo</td> <td>0,822</td> <td>3,67</td> <td>3,33</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,376</td> <td>2,83</td> <td>4,17</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E3 GE2 vs. GC, 3ª ev. Magnitud</p>					Kruskal-Wallis GE2 vs. GC	Rango promedio		Grupo Exper2	Grupo Control	Compromiso Tarea	0,275	4,33	2,67	Compromiso Grupo	0,658	3,83	3,17	Satisfacción Trabajo	0,658	3,17	3,83	Satisfacción Grupo	0,822	3,67	3,33	Implicación	0,376	2,83	4,17	<p><u>Experimento 4 GE vs. GC</u></p> <p>Tercera Evaluación GE vs. GC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th rowspan="2">Kruskal-Wallis GE vs. GC</th> <th colspan="2">Rango promedio</th> </tr> <tr> <th>Grupo Exper</th> <th>Grupo Control</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,180</td> <td>6,25</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,012*</td> <td>7,5</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,027*</td> <td>7,25</td> <td>3,2</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Grupo</td> <td>0,059</td> <td>6,75</td> <td>3,6</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,217</td> <td>6,25</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E4 GE vs. GC, 3ª ev. Magnitud</p>					Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio		Grupo Exper	Grupo Control	Compromiso Tarea	0,180	6,25	4	Compromiso Equipo	0,012*	7,5	3	Satisfacción Trabajo	0,027*	7,25	3,2	Satisfacción Grupo	0,059	6,75	3,6	Implicación	0,217	6,25	4
	Kruskal-Wallis GE2 vs. GC	Rango promedio																																																									
		Grupo Exper2	Grupo Control																																																								
Compromiso Tarea	0,275	4,33	2,67																																																								
Compromiso Grupo	0,658	3,83	3,17																																																								
Satisfacción Trabajo	0,658	3,17	3,83																																																								
Satisfacción Grupo	0,822	3,67	3,33																																																								
Implicación	0,376	2,83	4,17																																																								
	Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio																																																									
		Grupo Exper	Grupo Control																																																								
Compromiso Tarea	0,180	6,25	4																																																								
Compromiso Equipo	0,012*	7,5	3																																																								
Satisfacción Trabajo	0,027*	7,25	3,2																																																								
Satisfacción Grupo	0,059	6,75	3,6																																																								
Implicación	0,217	6,25	4																																																								
<p><u>Experimento 5 GE vs. GC</u></p> <p>Tercera Evaluación GE vs. GC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th rowspan="2">Kruskal-Wallis GE vs. GC</th> <th colspan="2">Rango promedio</th> </tr> <tr> <th>Grupo Exper</th> <th>Grupo Control</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,268</td> <td>6,13</td> <td>4,1</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,443</td> <td>5,75</td> <td>4,4</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,901</td> <td>4,88</td> <td>5,1</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Grupo</td> <td>0,801</td> <td>5,25</td> <td>4,8</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,14</td> <td>6,5</td> <td>3,8</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E5 GE vs. GC, 3ª ev. Magnitud</p>					Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio		Grupo Exper	Grupo Control	Compromiso Tarea	0,268	6,13	4,1	Compromiso Grupo	0,443	5,75	4,4	Satisfacción Trabajo	0,901	4,88	5,1	Satisfacción Grupo	0,801	5,25	4,8	Implicación	0,14	6,5	3,8	<p><u>Experimento 8 GE vs. GC</u></p> <p>Tercera Evaluación GE vs. GC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th rowspan="2">Kruskal-Wallis GE vs. GC</th> <th colspan="2">Rango promedio</th> </tr> <tr> <th>Grupo Exper</th> <th>Grupo Control</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,031*</td> <td>6</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,048*</td> <td>5,83</td> <td>2,63</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,034*</td> <td>6</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Grupo</td> <td>0,031*</td> <td>6</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,031*</td> <td>2</td> <td>5,5</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E8 GE vs. GC, 3ª ev. Magnitud</p>					Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio		Grupo Exper	Grupo Control	Compromiso Tarea	0,031*	6	2,5	Compromiso Equipo	0,048*	5,83	2,63	Satisfacción Trabajo	0,034*	6	2,5	Satisfacción Grupo	0,031*	6	2,5	Implicación	0,031*	2	5,5
	Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio																																																									
		Grupo Exper	Grupo Control																																																								
Compromiso Tarea	0,268	6,13	4,1																																																								
Compromiso Grupo	0,443	5,75	4,4																																																								
Satisfacción Trabajo	0,901	4,88	5,1																																																								
Satisfacción Grupo	0,801	5,25	4,8																																																								
Implicación	0,14	6,5	3,8																																																								
	Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio																																																									
		Grupo Exper	Grupo Control																																																								
Compromiso Tarea	0,031*	6	2,5																																																								
Compromiso Equipo	0,048*	5,83	2,63																																																								
Satisfacción Trabajo	0,034*	6	2,5																																																								
Satisfacción Grupo	0,031*	6	2,5																																																								
Implicación	0,031*	2	5,5																																																								
<p><u>Experimento 9 GE vs. GC</u></p> <p>Tercera Evaluación GE vs. GC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th rowspan="2">Kruskal-Wallis GE vs. GC</th> <th colspan="2">Rango promedio</th> </tr> <tr> <th>Grupo Exper</th> <th>Grupo Control</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,077</td> <td>5,67</td> <td>2,75</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,034*</td> <td>6</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,031*</td> <td>6</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Grupo</td> <td>0,025*</td> <td>6</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,077</td> <td>5,67</td> <td>2,75</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E9 GE vs. GC, 3ª ev. Magnitud</p>					Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio		Grupo Exper	Grupo Control	Compromiso Tarea	0,077	5,67	2,75	Compromiso Equipo	0,034*	6	2,5	Satisfacción Trabajo	0,031*	6	2,5	Satisfacción Grupo	0,025*	6	2,5	Implicación	0,077	5,67	2,75	<p><u>Sumatorio Experimentos GE vs. GC</u></p> <p>Tercera Evaluación GE vs. GC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th rowspan="2">Kruskal-Wallis GE vs. GC</th> <th colspan="2">Rango promedio</th> </tr> <tr> <th>Grupo Exper</th> <th>Grupo Control</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,000***</td> <td>45,15</td> <td>23,19</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,000***</td> <td>46,26</td> <td>22,2</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,001**</td> <td>41,66</td> <td>26,27</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,000***</td> <td>44,16</td> <td>24,06</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,298</td> <td>36,11</td> <td>31,19</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo TODOS GE vs. GC, 3ª ev. Magnitud</p>					Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio		Grupo Exper	Grupo Control	Compromiso Tarea	0,000***	45,15	23,19	Compromiso Equipo	0,000***	46,26	22,2	Satisfacción Trabajo	0,001**	41,66	26,27	Satisfacción Compañ	0,000***	44,16	24,06	Implicación	0,298	36,11	31,19
	Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio																																																									
		Grupo Exper	Grupo Control																																																								
Compromiso Tarea	0,077	5,67	2,75																																																								
Compromiso Equipo	0,034*	6	2,5																																																								
Satisfacción Trabajo	0,031*	6	2,5																																																								
Satisfacción Grupo	0,025*	6	2,5																																																								
Implicación	0,077	5,67	2,75																																																								
	Kruskal-Wallis GE vs. GC	Rango promedio																																																									
		Grupo Exper	Grupo Control																																																								
Compromiso Tarea	0,000***	45,15	23,19																																																								
Compromiso Equipo	0,000***	46,26	22,2																																																								
Satisfacción Trabajo	0,001**	41,66	26,27																																																								
Satisfacción Compañ	0,000***	44,16	24,06																																																								
Implicación	0,298	36,11	31,19																																																								

Tabla 4.9: comparación magnitud actitudinal GE vs. GC en 3ª evaluación (experimentos 1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9)

4.2.7.2.3. Discusión.

Los trabajadores reclutados mediante el sistema de reclutamiento *tráete un amigo* tienen puntuaciones significativamente superiores en las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo y satisfacción con compañeros. Esta diferencia significativa se mantiene a lo largo de los (aproximadamente) tres meses de contratación que duran los experimentos.

En la variable implicación no hay un patrón definido de resultados en la comparación entre las respuestas del grupo experimental frente al grupo de control, aspecto que se refleja en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos, en la que las puntuaciones de ambos grupos de trabajadores apenas se diferencian. Esta ausencia de patrón definido se observa a lo largo de los tres meses de contratación que duran los experimentos.

El proceso de reclutamiento *tráete un amigo* afecta la magnitud de las actitudes de los trabajadores puestos a disposición en contrataciones de breve duración (tres meses aproximadamente), haciendo que tengan superior compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo y satisfacción con compañeros; aunque dicho proceso de reclutamiento no afecta la magnitud de la implicación de los trabajadores.

4.2.7.3. Hipótesis 3.

El grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* tendrá superior homogeneidad en las actitudes que el grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

4.2.7.3.1. Método.

Para evaluar la hipótesis 3 se han utilizado las respuestas de los grupos experimentales y de control de los 9 experimentos realizados en la investigación.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Se han analizado las respuestas a la preguntas realizadas a la escalas de las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación; comparando las realizadas por el grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* (grupo experimental) vs. las realizadas por trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT (grupo de control), y comparando dichas respuestas en los tres momentos temporales en los que se han registrado las actitudes (aplicación de cuestionario): justo tras la firma del contrato laboral y antes de comenzar a desempeñar, transcurrido un mes desde el inicio del desempeño del trabajo, y justo tras finalizar el contrato (aproximadamente transcurridos tres meses desde el inicio del desempeño del trabajo).

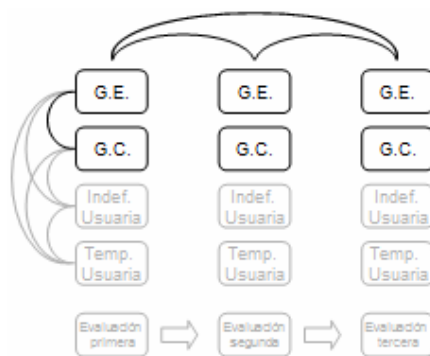


Figura 4.24: comparaciones de hipótesis xxx.

Fuente: elaboración propia

Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Moses, que posibilita estudiar si existe diferencia en el grado de dispersión de los grupos estudiados. Se han comparado los datos del grupo experimental y grupo de control en las actitudes estudiadas, en cada uno de los nueve experimentos llevados a cabo, y en cada una de las aplicaciones en los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario. Para obtener una comprensión más global del comportamiento de las actitudes de ambos grupos de trabajadores, también se ha realizado una comparación agrupando todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos experimentales, y todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos de control, en cada una de las aplicaciones en los tres momentos temporales en que se ha aplicado el cuestionario.

4.2.7.3.2. Resultados.

4.2.7.3.2.1. Primera evaluación

En la variable compromiso con tarea en muchos de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de control, siendo ligeramente inferior la varianza del grupo experimental en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos (no significativa estadísticamente).

En la variable compromiso con equipo en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa en varios de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con trabajo en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de control, aunque esta diferencia no se refleja estadísticamente en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos: las puntuaciones de ambos grupos de trabajadores no se diferencian en homogeneidad.

En la variable satisfacción con compañeros en muchos de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa en varios de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable implicación en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de control, siendo ligeramente inferior la varianza del grupo experimental en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos (no significativa estadísticamente).

<u>Experimento 1 GE vs. GC</u>	<u>Experimento 2 GE1 vs. GC</u>
--------------------------------	---------------------------------

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

<table border="1"> <thead> <tr> <th>Primera Evaluación GE vs. GC</th> <th>Moses</th> <th>Varianza GE</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,041*</td> <td>0,102</td> <td>0,77</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,000***</td> <td>0,013</td> <td>0,187</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,095</td> <td>0,277</td> <td>0,366</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,545</td> <td>0,546</td> <td>0,549</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>0,689</td> <td>0,177</td> <td>0,65</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E1 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad</p>	Primera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,041*	0,102	0,77	Compromiso Equipo	0,000***	0,013	0,187	Satisfaccion Trabajo	0,095	0,277	0,366	Satisfaccion Compañ	0,545	0,546	0,549	Implicacion	0,689	0,177	0,65	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Primera Evaluación GE1 vs. GC</th> <th>Moses</th> <th>Varianza GE1</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,000***</td> <td>0,074</td> <td>0,889</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,786</td> <td>0,703</td> <td>0,383</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,243</td> <td>0,037</td> <td>0,36</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,000***</td> <td>0,037</td> <td>0,333</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>0,243</td> <td>0,15</td> <td>2,109</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E2 GE1 vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad</p>	Primera Evaluación GE1 vs. GC	Moses	Varianza GE1	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,000***	0,074	0,889	Compromiso Equipo	0,786	0,703	0,383	Satisfaccion Trabajo	0,243	0,037	0,36	Satisfaccion Compañ	0,000***	0,037	0,333	Implicacion	0,243	0,15	2,109
Primera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	0,041*	0,102	0,77																																														
Compromiso Equipo	0,000***	0,013	0,187																																														
Satisfaccion Trabajo	0,095	0,277	0,366																																														
Satisfaccion Compañ	0,545	0,546	0,549																																														
Implicacion	0,689	0,177	0,65																																														
Primera Evaluación GE1 vs. GC	Moses	Varianza GE1	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	0,000***	0,074	0,889																																														
Compromiso Equipo	0,786	0,703	0,383																																														
Satisfaccion Trabajo	0,243	0,037	0,36																																														
Satisfaccion Compañ	0,000***	0,037	0,333																																														
Implicacion	0,243	0,15	2,109																																														
<p align="center"><u>Experimento 2 GE2 vs. GC</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Primera Evaluación GE2 vs. GC</th> <th>Moses</th> <th>Varianza GE2</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,371</td> <td>0,444</td> <td>0,889</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,371</td> <td>0,12</td> <td>0,383</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,629</td> <td>0,093</td> <td>0,36</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,371</td> <td>0,259</td> <td>0,333</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>0,371</td> <td>0,016</td> <td>2,109</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E2 GE2 vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad</p>	Primera Evaluación GE2 vs. GC	Moses	Varianza GE2	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,371	0,444	0,889	Compromiso Grupo	0,371	0,12	0,383	Satisfaccion Trabajo	0,629	0,093	0,36	Satisfaccion Compañ	0,371	0,259	0,333	Implicacion	0,371	0,016	2,109	<p align="center"><u>Experimento 3 GE1 vs. GC</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Primera Evaluación GE1 vs. GC</th> <th>MOSES</th> <th>Varianza GE1</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,500</td> <td>0,259</td> <td>0,111</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,000***</td> <td>0,053</td> <td>0,52</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,800</td> <td>0,28</td> <td>0,413</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,000***</td> <td>0,148</td> <td>1,148</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>0,800</td> <td>0,484</td> <td>0,911</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E3 GE1 vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad</p>	Primera Evaluación GE1 vs. GC	MOSES	Varianza GE1	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,500	0,259	0,111	Compromiso Equipo	0,000***	0,053	0,52	Satisfaccion Trabajo	0,800	0,28	0,413	Satisfaccion Compañ	0,000***	0,148	1,148	Implicacion	0,800	0,484	0,911
Primera Evaluación GE2 vs. GC	Moses	Varianza GE2	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	0,371	0,444	0,889																																														
Compromiso Grupo	0,371	0,12	0,383																																														
Satisfaccion Trabajo	0,629	0,093	0,36																																														
Satisfaccion Compañ	0,371	0,259	0,333																																														
Implicacion	0,371	0,016	2,109																																														
Primera Evaluación GE1 vs. GC	MOSES	Varianza GE1	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	0,500	0,259	0,111																																														
Compromiso Equipo	0,000***	0,053	0,52																																														
Satisfaccion Trabajo	0,800	0,28	0,413																																														
Satisfaccion Compañ	0,000***	0,148	1,148																																														
Implicacion	0,800	0,484	0,911																																														
<p align="center"><u>Experimento 3 GE2 vs. GC</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Primera Evaluación GE2 vs. GC</th> <th>MOSES</th> <th>Varianza GE2</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,500</td> <td>0,481</td> <td>0,111</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,800</td> <td>0,173</td> <td>0,52</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,800</td> <td>0,16</td> <td>0,413</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,500</td> <td>0,148</td> <td>1,148</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>1,000</td> <td>1,005</td> <td>0,911</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E3 GE2 vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad</p>	Primera Evaluación GE2 vs. GC	MOSES	Varianza GE2	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,500	0,481	0,111	Compromiso Grupo	0,800	0,173	0,52	Satisfaccion Trabajo	0,800	0,16	0,413	Satisfaccion Compañ	0,500	0,148	1,148	Implicacion	1,000	1,005	0,911	<p align="center"><u>Experimento 4 GE vs. GC</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Primera Evaluación GE vs. GC</th> <th>MOSES</th> <th>Varianza GE</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,595</td> <td>0,37</td> <td>1,189</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,595</td> <td>0,147</td> <td>0,172</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,833</td> <td>0,81</td> <td>0,272</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>1,000</td> <td>1,074</td> <td>0,189</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>0,833</td> <td>0,702</td> <td>1,183</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E4 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad</p>	Primera Evaluación GE vs. GC	MOSES	Varianza GE	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,595	0,37	1,189	Compromiso Grupo	0,595	0,147	0,172	Satisfaccion Trabajo	0,833	0,81	0,272	Satisfaccion Compañ	1,000	1,074	0,189	Implicacion	0,833	0,702	1,183
Primera Evaluación GE2 vs. GC	MOSES	Varianza GE2	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	0,500	0,481	0,111																																														
Compromiso Grupo	0,800	0,173	0,52																																														
Satisfaccion Trabajo	0,800	0,16	0,413																																														
Satisfaccion Compañ	0,500	0,148	1,148																																														
Implicacion	1,000	1,005	0,911																																														
Primera Evaluación GE vs. GC	MOSES	Varianza GE	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	0,595	0,37	1,189																																														
Compromiso Grupo	0,595	0,147	0,172																																														
Satisfaccion Trabajo	0,833	0,81	0,272																																														
Satisfaccion Compañ	1,000	1,074	0,189																																														
Implicacion	0,833	0,702	1,183																																														
<p align="center"><u>Experimento 5 GE vs. GC</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Primera Evaluación GE vs. GC</th> <th>Moses</th> <th>Varianza GE</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>1,000</td> <td>0,324</td> <td>0,022</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,167</td> <td>0,133</td> <td>0,272</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,167</td> <td>0,16</td> <td>0,34</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,000***</td> <td>0,028</td> <td>0,356</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>0,595</td> <td>0,156</td> <td>0,675</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E5 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad</p>	Primera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC	Compromiso Tarea	1,000	0,324	0,022	Compromiso Equipo	0,167	0,133	0,272	Satisfaccion Trabajo	0,167	0,16	0,34	Satisfaccion Compañ	0,000***	0,028	0,356	Implicacion	0,595	0,156	0,675	<p align="center"><u>Experimento 6 GE vs. GC</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Primera Evaluación GE vs. GC</th> <th>Moses</th> <th>Varianza GE</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,917</td> <td>0,704</td> <td>0,356</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,000***</td> <td>0</td> <td>0,092</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,405</td> <td>0,093</td> <td>0,123</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,226</td> <td>1,148</td> <td>0,296</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>0,774</td> <td>1,161</td> <td>0,834</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E6 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad</p>	Primera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,917	0,704	0,356	Compromiso Equipo	0,000***	0	0,092	Satisfaccion Trabajo	0,405	0,093	0,123	Satisfaccion Compañ	0,226	1,148	0,296	Implicacion	0,774	1,161	0,834
Primera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	1,000	0,324	0,022																																														
Compromiso Equipo	0,167	0,133	0,272																																														
Satisfaccion Trabajo	0,167	0,16	0,34																																														
Satisfaccion Compañ	0,000***	0,028	0,356																																														
Implicacion	0,595	0,156	0,675																																														
Primera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	0,917	0,704	0,356																																														
Compromiso Equipo	0,000***	0	0,092																																														
Satisfaccion Trabajo	0,405	0,093	0,123																																														
Satisfaccion Compañ	0,226	1,148	0,296																																														
Implicacion	0,774	1,161	0,834																																														
<p align="center"><u>Experimento 7 GE vs. GC</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Primera Evaluación GE vs. GC</th> <th>Moses</th> <th>Varianza GE</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,273</td> <td>0,324</td> <td>0,506</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,424</td> <td>0,277</td> <td>0,389</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,152</td> <td>0,027</td> <td>0,394</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,000***</td> <td>0,111</td> <td>0,204</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>0,424</td> <td>0,385</td> <td>1,038</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E7 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad</p>	Primera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,273	0,324	0,506	Compromiso Equipo	0,424	0,277	0,389	Satisfaccion Trabajo	0,152	0,027	0,394	Satisfaccion Compañ	0,000***	0,111	0,204	Implicacion	0,424	0,385	1,038	<p align="center"><u>Experimento 8 GE vs. GC</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Primera Evaluación GE vs. Temp</th> <th>Moses</th> <th>Varianza GE</th> <th>Varianza Temp</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,629</td> <td>0,926</td> <td>0,593</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,000***</td> <td>0,053</td> <td>0,12</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,371</td> <td>0,573</td> <td>1,43</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,371</td> <td>0,259</td> <td>0,444</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>0,000***</td> <td>0,255</td> <td>0,125</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E8 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad</p>	Primera Evaluación GE vs. Temp	Moses	Varianza GE	Varianza Temp	Compromiso Tarea	0,629	0,926	0,593	Compromiso Equipo	0,000***	0,053	0,12	Satisfaccion Trabajo	0,371	0,573	1,43	Satisfaccion Compañ	0,371	0,259	0,444	Implicacion	0,000***	0,255	0,125
Primera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	0,273	0,324	0,506																																														
Compromiso Equipo	0,424	0,277	0,389																																														
Satisfaccion Trabajo	0,152	0,027	0,394																																														
Satisfaccion Compañ	0,000***	0,111	0,204																																														
Implicacion	0,424	0,385	1,038																																														
Primera Evaluación GE vs. Temp	Moses	Varianza GE	Varianza Temp																																														
Compromiso Tarea	0,629	0,926	0,593																																														
Compromiso Equipo	0,000***	0,053	0,12																																														
Satisfaccion Trabajo	0,371	0,573	1,43																																														
Satisfaccion Compañ	0,371	0,259	0,444																																														
Implicacion	0,000***	0,255	0,125																																														
<p align="center"><u>Experimento 9 GE vs. GC</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Primera Evaluación GE vs. GC</th> <th>Moses</th> <th>Varianza GE</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,857</td> <td>0,444</td> <td>0,694</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,371</td> <td>0,173</td> <td>1,027</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>1,000</td> <td>2,813</td> <td>0,143</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,000***</td> <td>0,481</td> <td>0,185</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>0,629</td> <td>0,766</td> <td>2,264</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E9 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad</p>	Primera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,857	0,444	0,694	Compromiso Equipo	0,371	0,173	1,027	Satisfaccion Trabajo	1,000	2,813	0,143	Satisfaccion Compañ	0,000***	0,481	0,185	Implicacion	0,629	0,766	2,264	<p align="center"><u>Sumatorio Experimentos GE vs. GC</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Primera Evaluación GE vs. GC</th> <th>Moses</th> <th>Varianza GE</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,410</td> <td>0,588</td> <td>0,694</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,012*</td> <td>0,28</td> <td>0,528</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,595</td> <td>0,892</td> <td>0,786</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,037*</td> <td>0,421</td> <td>0,645</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>0,410</td> <td>1,212</td> <td>1,377</td> </tr> </tbody> </table> <p align="center">Anexo TODOS GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad</p>	Primera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,410	0,588	0,694	Compromiso Equipo	0,012*	0,28	0,528	Satisfaccion Trabajo	0,595	0,892	0,786	Satisfaccion Compañ	0,037*	0,421	0,645	Implicacion	0,410	1,212	1,377
Primera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	0,857	0,444	0,694																																														
Compromiso Equipo	0,371	0,173	1,027																																														
Satisfaccion Trabajo	1,000	2,813	0,143																																														
Satisfaccion Compañ	0,000***	0,481	0,185																																														
Implicacion	0,629	0,766	2,264																																														
Primera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	0,410	0,588	0,694																																														
Compromiso Equipo	0,012*	0,28	0,528																																														
Satisfaccion Trabajo	0,595	0,892	0,786																																														
Satisfaccion Compañ	0,037*	0,421	0,645																																														
Implicacion	0,410	1,212	1,377																																														

Tabla 4.10: comparación homogeneidad actitudinal GE vs. GC en 1ª evaluación (experimentos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9)

4.2.7.3.2.2. Segunda evaluación

En la variable compromiso con tarea en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa en varios de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable compromiso con equipo en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa en varios de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con trabajo en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa en uno de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con compañeros en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa en dos de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable implicación en varios de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de control, siendo ligeramente inferior la varianza del grupo experimental en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos (no significativa estadísticamente).

Debe señalarse que, para esta segunda aplicación no hubo datos de los sujetos de los experimentos 6 y 7, dado que todos los sujetos de ambos grupos fueron bajas de sus organizaciones antes del primer mes de contrato, con lo que fue imposible continuar con la evaluación de las actitudes en la segunda y tercera evaluación.

<u>Experimento 1 GE vs. GC</u>	<u>Experimento 2 GE1 vs. GC</u>
--------------------------------	---------------------------------

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

<p>Segunda Evaluación GE vs. GC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Moses</th> <th>Varianza GE</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,406</td> <td>0,176</td> <td>0,846</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,000***</td> <td>0,17</td> <td>0,42</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,689</td> <td>0,92</td> <td>0,964</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,689</td> <td>0,324</td> <td>0,678</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>0,095</td> <td>0,983</td> <td>1,539</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E1 GE vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad</p>	Moses	Varianza GE	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,406	0,176	0,846	Compromiso Equipo	0,000***	0,17	0,42	Satisfaccion Trabajo	0,689	0,92	0,964	Satisfaccion Compañ	0,689	0,324	0,678	Implicacion	0,095	0,983	1,539	<p>Segunda Evaluación GE1 vs. GC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Moses</th> <th>Varianza GE1</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,000***</td> <td>0,148</td> <td>0,185</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,000***</td> <td>2,17</td> <td>0,053</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,500</td> <td>0,17</td> <td>1,05</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,000***</td> <td>0,111</td> <td>0,185</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>0,500</td> <td>0,337</td> <td>1,608</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E2 GE1 vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad</p>	Moses	Varianza GE1	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,000***	0,148	0,185	Compromiso Equipo	0,000***	2,17	0,053	Satisfaccion Trabajo	0,500	0,17	1,05	Satisfaccion Compañ	0,000***	0,111	0,185	Implicacion	0,500	0,337	1,608
Moses	Varianza GE	Varianza GC																																													
Compromiso Tarea	0,406	0,176	0,846																																												
Compromiso Equipo	0,000***	0,17	0,42																																												
Satisfaccion Trabajo	0,689	0,92	0,964																																												
Satisfaccion Compañ	0,689	0,324	0,678																																												
Implicacion	0,095	0,983	1,539																																												
Moses	Varianza GE1	Varianza GC																																													
Compromiso Tarea	0,000***	0,148	0,185																																												
Compromiso Equipo	0,000***	2,17	0,053																																												
Satisfaccion Trabajo	0,500	0,17	1,05																																												
Satisfaccion Compañ	0,000***	0,111	0,185																																												
Implicacion	0,500	0,337	1,608																																												
<p>Experimento 2 GE2 vs. GC</p> <p>Segunda Evaluación GE2 vs. GC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Moses</th> <th>Varianza GE2</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,000***</td> <td>0,148</td> <td>0,185</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,000***</td> <td>0,17</td> <td>0,053</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,371</td> <td>0,04</td> <td>1,05</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,629</td> <td>0,111</td> <td>0,185</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>0,000***</td> <td>0,036</td> <td>1,608</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E2 GE2 vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad</p>	Moses	Varianza GE2	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,000***	0,148	0,185	Compromiso Equipo	0,000***	0,17	0,053	Satisfaccion Trabajo	0,371	0,04	1,05	Satisfaccion Compañ	0,629	0,111	0,185	Implicacion	0,000***	0,036	1,608	<p>Experimento 3 GE1 vs. GC</p> <p>Segunda Evaluación GE1 vs. GC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Moses</th> <th>Varianza GE1</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,800</td> <td>0,259</td> <td>1,148</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,000***</td> <td>0,013</td> <td>0,893</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,500</td> <td>0,28</td> <td>1,92</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,500</td> <td>0,148</td> <td>0,333</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>0,800</td> <td>0,297</td> <td>0,484</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E3 GE1 vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad</p>	Moses	Varianza GE1	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,800	0,259	1,148	Compromiso Equipo	0,000***	0,013	0,893	Satisfaccion Trabajo	0,500	0,28	1,92	Satisfaccion Compañ	0,500	0,148	0,333	Implicacion	0,800	0,297	0,484
Moses	Varianza GE2	Varianza GC																																													
Compromiso Tarea	0,000***	0,148	0,185																																												
Compromiso Equipo	0,000***	0,17	0,053																																												
Satisfaccion Trabajo	0,371	0,04	1,05																																												
Satisfaccion Compañ	0,629	0,111	0,185																																												
Implicacion	0,000***	0,036	1,608																																												
Moses	Varianza GE1	Varianza GC																																													
Compromiso Tarea	0,800	0,259	1,148																																												
Compromiso Equipo	0,000***	0,013	0,893																																												
Satisfaccion Trabajo	0,500	0,28	1,92																																												
Satisfaccion Compañ	0,500	0,148	0,333																																												
Implicacion	0,800	0,297	0,484																																												
<p>Experimento 3 GE2 vs. GC</p> <p>Segunda Evaluación GE2 vs. GC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Moses</th> <th>Varianza GE2</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,800</td> <td>0,259</td> <td>1,148</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,800</td> <td>0,16</td> <td>0,893</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,500</td> <td>0,52</td> <td>1,92</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,800</td> <td>0,111</td> <td>0,333</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>1,000</td> <td>0,984</td> <td>0,484</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E3 GE2 vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad</p>	Moses	Varianza GE2	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,800	0,259	1,148	Compromiso Grupo	0,800	0,16	0,893	Satisfaccion Trabajo	0,500	0,52	1,92	Satisfaccion Compañ	0,800	0,111	0,333	Implicacion	1,000	0,984	0,484	<p>Experimento 4 GE vs. GC</p> <p>Segunda Evaluación GE vs. GC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Moses</th> <th>Varianza GE</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,167</td> <td>0,444</td> <td>0,089</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,000***</td> <td>0,12</td> <td>0,068</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,167</td> <td>0,027</td> <td>0,252</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,357</td> <td>0,111</td> <td>0,078</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>0,357</td> <td>1,266</td> <td>0,992</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E4 GE vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad</p>	Moses	Varianza GE	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,167	0,444	0,089	Compromiso Equipo	0,000***	0,12	0,068	Satisfaccion Trabajo	0,167	0,027	0,252	Satisfaccion Compañ	0,357	0,111	0,078	Implicacion	0,357	1,266	0,992
Moses	Varianza GE2	Varianza GC																																													
Compromiso Tarea	0,800	0,259	1,148																																												
Compromiso Grupo	0,800	0,16	0,893																																												
Satisfaccion Trabajo	0,500	0,52	1,92																																												
Satisfaccion Compañ	0,800	0,111	0,333																																												
Implicacion	1,000	0,984	0,484																																												
Moses	Varianza GE	Varianza GC																																													
Compromiso Tarea	0,167	0,444	0,089																																												
Compromiso Equipo	0,000***	0,12	0,068																																												
Satisfaccion Trabajo	0,167	0,027	0,252																																												
Satisfaccion Compañ	0,357	0,111	0,078																																												
Implicacion	0,357	1,266	0,992																																												
<p>Experimento 5 GE vs. GC</p> <p>Segunda Evaluación GE vs. GC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Moses</th> <th>Varianza GE</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,833</td> <td>0,63</td> <td>0,356</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,357</td> <td>0,117</td> <td>0,412</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,357</td> <td>0,16</td> <td>0,427</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,595</td> <td>0,25</td> <td>0,441</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>0,833</td> <td>0,452</td> <td>0,856</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E5 GE vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad</p>	Moses	Varianza GE	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,833	0,63	0,356	Compromiso Grupo	0,357	0,117	0,412	Satisfaccion Trabajo	0,357	0,16	0,427	Satisfaccion Compañ	0,595	0,25	0,441	Implicacion	0,833	0,452	0,856	<p>Experimento 8 GE vs. GC</p> <p>Segunda Evaluación GE vs. Temp</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Moses</th> <th>Varianza GE</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,629</td> <td>0,259</td> <td>0,324</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,629</td> <td>0,16</td> <td>0,917</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,000***</td> <td>0,04</td> <td>0,597</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,629</td> <td>0,704</td> <td>1,37</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>0,000***</td> <td>0,396</td> <td>0,276</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E8 GE vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad</p>	Moses	Varianza GE	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,629	0,259	0,324	Compromiso Equipo	0,629	0,16	0,917	Satisfaccion Trabajo	0,000***	0,04	0,597	Satisfaccion Compañ	0,629	0,704	1,37	Implicacion	0,000***	0,396	0,276
Moses	Varianza GE	Varianza GC																																													
Compromiso Tarea	0,833	0,63	0,356																																												
Compromiso Grupo	0,357	0,117	0,412																																												
Satisfaccion Trabajo	0,357	0,16	0,427																																												
Satisfaccion Compañ	0,595	0,25	0,441																																												
Implicacion	0,833	0,452	0,856																																												
Moses	Varianza GE	Varianza GC																																													
Compromiso Tarea	0,629	0,259	0,324																																												
Compromiso Equipo	0,629	0,16	0,917																																												
Satisfaccion Trabajo	0,000***	0,04	0,597																																												
Satisfaccion Compañ	0,629	0,704	1,37																																												
Implicacion	0,000***	0,396	0,276																																												
<p>Experimento 9 GE vs. GC</p> <p>Segunda Evaluación GE vs. GC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Moses</th> <th>Varianza GE</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,371</td> <td>0,333</td> <td>0,398</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,000***</td> <td>0,093</td> <td>2,04</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,371</td> <td>0,28</td> <td>1,08</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,000***</td> <td>0,037</td> <td>0,074</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>0,857</td> <td>0,333</td> <td>0,473</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E9 GE vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad</p>	Moses	Varianza GE	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,371	0,333	0,398	Compromiso Equipo	0,000***	0,093	2,04	Satisfaccion Trabajo	0,371	0,28	1,08	Satisfaccion Compañ	0,000***	0,037	0,074	Implicacion	0,857	0,333	0,473	<p>Sumatorio Experimentos GE vs. GC</p> <p>Segunda Evaluación GE vs. GC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Moses</th> <th>Varianza GE</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,006**</td> <td>0,366</td> <td>0,59</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,000***</td> <td>0,105</td> <td>0,887</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Trabajo</td> <td>0,04*</td> <td>0,644</td> <td>1,111</td> </tr> <tr> <td>Satisfaccion Compañ</td> <td>0,04*</td> <td>0,233</td> <td>0,512</td> </tr> <tr> <td>Implicacion</td> <td>0,354</td> <td>1,353</td> <td>1,752</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo TODOS GE vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad</p>	Moses	Varianza GE	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,006**	0,366	0,59	Compromiso Equipo	0,000***	0,105	0,887	Satisfaccion Trabajo	0,04*	0,644	1,111	Satisfaccion Compañ	0,04*	0,233	0,512	Implicacion	0,354	1,353	1,752
Moses	Varianza GE	Varianza GC																																													
Compromiso Tarea	0,371	0,333	0,398																																												
Compromiso Equipo	0,000***	0,093	2,04																																												
Satisfaccion Trabajo	0,371	0,28	1,08																																												
Satisfaccion Compañ	0,000***	0,037	0,074																																												
Implicacion	0,857	0,333	0,473																																												
Moses	Varianza GE	Varianza GC																																													
Compromiso Tarea	0,006**	0,366	0,59																																												
Compromiso Equipo	0,000***	0,105	0,887																																												
Satisfaccion Trabajo	0,04*	0,644	1,111																																												
Satisfaccion Compañ	0,04*	0,233	0,512																																												
Implicacion	0,354	1,353	1,752																																												

Tabla 4.11: comparación homogeneidad actitudinal GE vs. GC en 2ª evaluación (experimentos 1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9)

4.2.7.3.2.3. Tercera evaluación

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En la variable compromiso con tarea en algunos de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de control, mientras que en otros ocurre exactamente lo contrario. En la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos no se aprecian diferencias en la homogeneidad de las respuestas entre los trabajadores del grupo experimental frente a los trabajadores del grupo de control.

En la variable compromiso con equipo en algunos de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa en varios de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con trabajo en algunos de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa en varios de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con compañeros en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa en varios de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable implicación en varios de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de control, mientras que en otros ocurre lo contrario. En la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos no se aprecian diferencias en la homogeneidad de las respuestas entre los trabajadores del grupo experimental frente a los trabajadores del grupo de control.

Debe señalarse que, para esta tercera aplicación no hubo datos de los sujetos de los experimentos 6 y 7, dado que todos los sujetos de ambos grupos fueron bajas de sus organizaciones antes del primer mes de contrato, con lo que fue imposible continuar con la evaluación de las actitudes en la segunda y tercera evaluación.

<u>Experimento 1 GE vs. GC</u>	<u>Experimento 2 GE1 vs. GC</u>
--------------------------------	---------------------------------

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tercera Evaluación GE vs. GC</th> <th>Moses</th> <th>Varianza GE</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,545</td> <td>0,342</td> <td>0,864</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,041*</td> <td>0,187</td> <td>0,171</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,280</td> <td>0,267</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,280</td> <td>0,43</td> <td>0,377</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,934</td> <td>1,848</td> <td>1,61</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E1 GE vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad</p>	Tercera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,545	0,342	0,864	Compromiso Equipo	0,041*	0,187	0,171	Satisfacción Trabajo	0,280	0,267	1	Satisfacción Compañ	0,280	0,43	0,377	Implicación	0,934	1,848	1,61	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tercera Evaluación GE1 vs. GC</th> <th>Moses</th> <th>Varianza GE1</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,243</td> <td>0,074</td> <td>0,37</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,243</td> <td>0,197</td> <td>0,41</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,500</td> <td>0,357</td> <td>0,28</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,243</td> <td>0,37</td> <td>0,591</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,500</td> <td>0,234</td> <td>0,368</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E2 GE1 vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad</p>	Tercera Evaluación GE1 vs. GC	Moses	Varianza GE1	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,243	0,074	0,37	Compromiso Grupo	0,243	0,197	0,41	Satisfacción Trabajo	0,500	0,357	0,28	Satisfacción Compañ	0,243	0,37	0,591	Implicación	0,500	0,234	0,368
Tercera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	0,545	0,342	0,864																																														
Compromiso Equipo	0,041*	0,187	0,171																																														
Satisfacción Trabajo	0,280	0,267	1																																														
Satisfacción Compañ	0,280	0,43	0,377																																														
Implicación	0,934	1,848	1,61																																														
Tercera Evaluación GE1 vs. GC	Moses	Varianza GE1	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	0,243	0,074	0,37																																														
Compromiso Grupo	0,243	0,197	0,41																																														
Satisfacción Trabajo	0,500	0,357	0,28																																														
Satisfacción Compañ	0,243	0,37	0,591																																														
Implicación	0,500	0,234	0,368																																														
<p><u>Experimento 2 GE2 vs. GC</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tercera Evaluación GE2 vs. GC</th> <th>Moses</th> <th>Varianza GE2</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,000***</td> <td>0,037</td> <td>0,37</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,000***</td> <td>0,04</td> <td>0,41</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,629</td> <td>0,04</td> <td>0,28</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,000***</td> <td>0,148</td> <td>0,591</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,371</td> <td>0,036</td> <td>0,368</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E2 GE2 vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad</p>	Tercera Evaluación GE2 vs. GC	Moses	Varianza GE2	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,000***	0,037	0,37	Compromiso Equipo	0,000***	0,04	0,41	Satisfacción Trabajo	0,629	0,04	0,28	Satisfacción Compañ	0,000***	0,148	0,591	Implicación	0,371	0,036	0,368	<p><u>Experimento 3 GE1 vs. GC</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tercera Evaluación GE1 vs. GC</th> <th>Moses</th> <th>Varianza GE1</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,000***</td> <td>0,333</td> <td>0,259</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,800</td> <td>0,253</td> <td>0,76</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,800</td> <td>0,04</td> <td>0,573</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,800</td> <td>0,259</td> <td>0,481</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,500</td> <td>0,38</td> <td>0,661</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E3 GE1 vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad</p>	Tercera Evaluación GE1 vs. GC	Moses	Varianza GE1	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,000***	0,333	0,259	Compromiso Equipo	0,800	0,253	0,76	Satisfacción Trabajo	0,800	0,04	0,573	Satisfacción Compañ	0,800	0,259	0,481	Implicación	0,500	0,38	0,661
Tercera Evaluación GE2 vs. GC	Moses	Varianza GE2	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	0,000***	0,037	0,37																																														
Compromiso Equipo	0,000***	0,04	0,41																																														
Satisfacción Trabajo	0,629	0,04	0,28																																														
Satisfacción Compañ	0,000***	0,148	0,591																																														
Implicación	0,371	0,036	0,368																																														
Tercera Evaluación GE1 vs. GC	Moses	Varianza GE1	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	0,000***	0,333	0,259																																														
Compromiso Equipo	0,800	0,253	0,76																																														
Satisfacción Trabajo	0,800	0,04	0,573																																														
Satisfacción Compañ	0,800	0,259	0,481																																														
Implicación	0,500	0,38	0,661																																														
<p><u>Experimento 3 GE2 vs. GC</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tercera Evaluación GE2 vs. GC</th> <th>Moses</th> <th>Varianza GE2</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,800</td> <td>0,481</td> <td>0,259</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,800</td> <td>0,493</td> <td>0,76</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,500</td> <td>0,173</td> <td>0,573</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,800</td> <td>0,259</td> <td>0,481</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,800</td> <td>1,193</td> <td>0,661</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E3 GE2 vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad</p>	Tercera Evaluación GE2 vs. GC	Moses	Varianza GE2	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,800	0,481	0,259	Compromiso Grupo	0,800	0,493	0,76	Satisfacción Trabajo	0,500	0,173	0,573	Satisfacción Compañ	0,800	0,259	0,481	Implicación	0,800	1,193	0,661	<p><u>Experimento 4 GE vs. GC</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tercera Evaluación GE vs. GC</th> <th>Moses</th> <th>Varianza GE</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>1,000</td> <td>1,435</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,000***</td> <td>0,09</td> <td>0,112</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,167</td> <td>0,747</td> <td>0,368</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,000***</td> <td>0,111</td> <td>0,111</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>1,000</td> <td>1,51</td> <td>0,036</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E4 GE vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad</p>	Tercera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC	Compromiso Tarea	1,000	1,435	0	Compromiso Equipo	0,000***	0,09	0,112	Satisfacción Trabajo	0,167	0,747	0,368	Satisfacción Compañ	0,000***	0,111	0,111	Implicación	1,000	1,51	0,036
Tercera Evaluación GE2 vs. GC	Moses	Varianza GE2	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	0,800	0,481	0,259																																														
Compromiso Grupo	0,800	0,493	0,76																																														
Satisfacción Trabajo	0,500	0,173	0,573																																														
Satisfacción Compañ	0,800	0,259	0,481																																														
Implicación	0,800	1,193	0,661																																														
Tercera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	1,000	1,435	0																																														
Compromiso Equipo	0,000***	0,09	0,112																																														
Satisfacción Trabajo	0,167	0,747	0,368																																														
Satisfacción Compañ	0,000***	0,111	0,111																																														
Implicación	1,000	1,51	0,036																																														
<p><u>Experimento 5 GE vs. GC</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tercera Evaluación GE vs. GC</th> <th>Moses</th> <th>Varianza GE</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,833</td> <td>1,065</td> <td>0,856</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,357</td> <td>0,08</td> <td>1,488</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,595</td> <td>0,17</td> <td>0,912</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,833</td> <td>0,25</td> <td>0,144</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,000***</td> <td>0,427</td> <td>1,156</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E5 GE vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad</p>	Tercera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,833	1,065	0,856	Compromiso Equipo	0,357	0,08	1,488	Satisfacción Trabajo	0,595	0,17	0,912	Satisfacción Compañ	0,833	0,25	0,144	Implicación	0,000***	0,427	1,156	<p><u>Experimento 8 GE vs. GC</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tercera Evaluación GE vs. Temp</th> <th>Moses</th> <th>Varianza GE</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,000***</td> <td>0,333</td> <td>0,176</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,371</td> <td>1</td> <td>0,027</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,000***</td> <td>1,053</td> <td>0,187</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,000***</td> <td>0,148</td> <td>0,102</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,000***</td> <td>1,172</td> <td>0,066</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E8 GE vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad</p>	Tercera Evaluación GE vs. Temp	Moses	Varianza GE	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,000***	0,333	0,176	Compromiso Equipo	0,371	1	0,027	Satisfacción Trabajo	0,000***	1,053	0,187	Satisfacción Compañ	0,000***	0,148	0,102	Implicación	0,000***	1,172	0,066
Tercera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	0,833	1,065	0,856																																														
Compromiso Equipo	0,357	0,08	1,488																																														
Satisfacción Trabajo	0,595	0,17	0,912																																														
Satisfacción Compañ	0,833	0,25	0,144																																														
Implicación	0,000***	0,427	1,156																																														
Tercera Evaluación GE vs. Temp	Moses	Varianza GE	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	0,000***	0,333	0,176																																														
Compromiso Equipo	0,371	1	0,027																																														
Satisfacción Trabajo	0,000***	1,053	0,187																																														
Satisfacción Compañ	0,000***	0,148	0,102																																														
Implicación	0,000***	1,172	0,066																																														
<p><u>Experimento 9 GE vs. GC</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tercera Evaluación GE vs. GC</th> <th>Moses</th> <th>Varianza GE</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,371</td> <td>1,37</td> <td>0,481</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,000***</td> <td>0,093</td> <td>0,997</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,000***</td> <td>0,12</td> <td>0,33</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,000***</td> <td>0</td> <td>0,037</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,371</td> <td>0,099</td> <td>0,276</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo E9 GE vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad</p>	Tercera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,371	1,37	0,481	Compromiso Equipo	0,000***	0,093	0,997	Satisfacción Trabajo	0,000***	0,12	0,33	Satisfacción Compañ	0,000***	0	0,037	Implicación	0,371	0,099	0,276	<p><u>Sumatorio Experimentos GE vs. GC</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tercera Evaluación GE vs. GC</th> <th>Moses</th> <th>Varianza GE</th> <th>Varianza GC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,546</td> <td>0,628</td> <td>0,762</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,001**</td> <td>0,328</td> <td>0,788</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,001**</td> <td>0,651</td> <td>1,331</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,000***</td> <td>0,351</td> <td>0,746</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,783</td> <td>1,162</td> <td>1,541</td> </tr> </tbody> </table> <p>Anexo TODOS GE vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad</p>	Tercera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC	Compromiso Tarea	0,546	0,628	0,762	Compromiso Equipo	0,001**	0,328	0,788	Satisfacción Trabajo	0,001**	0,651	1,331	Satisfacción Compañ	0,000***	0,351	0,746	Implicación	0,783	1,162	1,541
Tercera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	0,371	1,37	0,481																																														
Compromiso Equipo	0,000***	0,093	0,997																																														
Satisfacción Trabajo	0,000***	0,12	0,33																																														
Satisfacción Compañ	0,000***	0	0,037																																														
Implicación	0,371	0,099	0,276																																														
Tercera Evaluación GE vs. GC	Moses	Varianza GE	Varianza GC																																														
Compromiso Tarea	0,546	0,628	0,762																																														
Compromiso Equipo	0,001**	0,328	0,788																																														
Satisfacción Trabajo	0,001**	0,651	1,331																																														
Satisfacción Compañ	0,000***	0,351	0,746																																														
Implicación	0,783	1,162	1,541																																														

Tabla 4.12: comparación homogeneidad actitudinal GE vs. GC en 3ª evaluación (experimentos 1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9)

4.2.7.3.3. Discusión.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Los trabajadores reclutados mediante el sistema de reclutamiento *tráete un amigo* tienen puntuaciones significativamente más homogéneas en las variables compromiso con equipo y satisfacción con compañeros, que los trabajadores reclutados mediante los *sistemas tradicionales de las ETT*. Esta diferencia significativa se mantiene a lo largo de los (aproximadamente) tres meses de contratación que duran los experimentos. Se debe destacar que la mayor diferencia en la homogeneidad se da en las variables que tienen relación con el grupo de trabajo: compromiso con equipo y satisfacción con compañeros.

Los trabajadores reclutados mediante el sistema de reclutamiento *tráete un amigo* tienen puntuaciones ligeramente más homogéneas en la variable compromiso con tarea, que los trabajadores reclutados mediante los *sistemas tradicionales de las ETT*. Esta ligera diferencia fluctúa a lo largo de los (aproximadamente) tres meses de contratación que duran los experimentos, aunque siempre se mantiene *favorable* a los trabajadores reclutados mediante el sistema de reclutamiento *tráete un amigo*.

Los trabajadores reclutados mediante el sistema de reclutamiento *tráete un amigo* tienen puntuaciones significativamente más homogéneas en la variable satisfacción con trabajo, que los trabajadores reclutados mediante los *sistemas tradicionales de las ETT*. Esta diferencia inicialmente es inexistente, pero a lo largo de los (aproximadamente) tres meses de contratación que duran los experimentos se va haciendo mayor hasta hacerse significativa estadísticamente.

En la variable implicación no hay datos significativos en la comparación de la homogeneidad las respuestas del grupo experimental frente al grupo de control; siendo diferencias muy pequeñas o inexistentes, a lo largo de los (aproximadamente) tres meses de contratación que duran los experimentos.

El proceso de reclutamiento *tráete un amigo* afecta la homogeneidad de las actitudes de los trabajadores puestos a disposición en contrataciones de breve duración (tres meses aproximadamente), haciendo que tengan mayor homogeneidad en las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo y satisfacción con compañeros; aunque dicho proceso de reclutamiento no afecta la homogeneidad de la implicación de los trabajadores.

4.2.7.4. Hipótesis 4.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

El grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* tendrá mayor estabilidad en las actitudes que el grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

4.2.7.4.1. Método.

Para evaluar la hipótesis 4 se han utilizado las respuestas de los grupos experimentales y de control de los experimentos 1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9 realizados en la investigación. No se han incluido para estos análisis los experimentos 6 y 7 porque todos los sujetos de ambos grupos fueron bajas de sus organizaciones antes del primer mes de contrato, con lo que fue imposible continuar con la evaluación de las actitudes en la segunda y tercera evaluación.

Se han analizado las respuestas a la preguntas realizadas a la escalas de las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación; analizando la evolución de estas variables dentro de cada grupo estudiado: trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* (grupo experimental) y trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT (grupo de control), analizando la evolución de dichas respuestas en los tres momentos temporales en los que se han registrado las actitudes (aplicación de cuestionario): justo tras la firma del contrato laboral y antes de comenzar a desempeñar, transcurrido un mes desde el inicio del desempeño del trabajo, y justo tras finalizar el contrato (aproximadamente transcurridos tres meses desde el inicio del desempeño del trabajo).

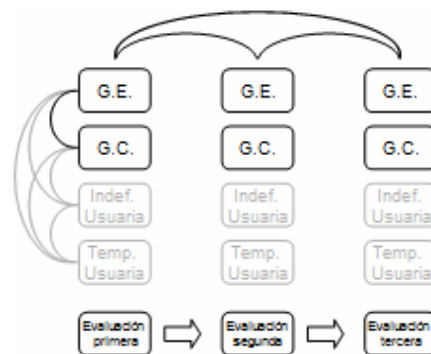


Figura 4.24: comparaciones de hipótesis 4.

Fuente: elaboración propia

Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras relacionadas Friedman, que permite analizar datos provenientes de diseños con medidas repetidas; posibilitando estudiar si existe evolución en el grado de dispersión de los grupos estudiados. Se han comparado los datos del grupo experimental y grupo de control en las actitudes estudiadas, en los siete experimentos llevados a cabo, comparando las aplicaciones en los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario. Para obtener una comprensión más global del comportamiento de las actitudes de ambos grupos de trabajadores, también se ha realizado una comparación agrupando todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos experimentales, y todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos de control.

4.2.7.4.2. Resultados.

La variable compromiso con tarea del grupo experimental tiene ligera evolución no significativa: de los nueve grupos evaluados en uno la evolución es significativa, en dos hay evolución aunque no significativa, y en el resto la evolución es ligera o inexistente. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos hay evolución no significativa. La variable compromiso con tarea del grupo de control tiene evolución estadísticamente significativa: de los siete grupos evaluados en dos la evolución es significativa, y en el resto la evolución es ligera o inexistente. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos hay evolución significativa.

La variable compromiso con equipo del grupo experimental no tiene evolución: de los nueve grupos evaluados en dos la evolución es significativa, en uno hay evolución aunque no significativa, y en el resto la evolución es ligera o inexistente. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos no hay evolución. La variable compromiso con equipo del grupo de control tiene evolución estadísticamente significativa: de los siete grupos evaluados en dos la evolución es significativa, y en el

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

resto la evolución es ligera o inexistente. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos hay evolución significativa.

La variable satisfacción con trabajo del grupo experimental tiene evolución aunque no significativa: de los nueve grupos evaluados en uno la evolución es significativa, en cuatro hay evolución aunque no significativa, y en el resto la evolución es ligera o inexistente. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos hay evolución, aunque no es significativa estadísticamente. La variable satisfacción con trabajo del grupo de control tiene ligera evolución: de los siete grupos evaluados en tres hay evolución aunque no significativa, y en el resto la evolución es ligera o inexistente. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos hay ligera evolución.

La variable satisfacción con compañeros del grupo experimental tiene ligera evolución no significativa: de los nueve grupos evaluados en uno la evolución es significativa, y en el resto la evolución es ligera o inexistente. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos hay ligera evolución no significativa. La variable satisfacción con compañeros del grupo de control tiene evolución estadísticamente significativa: de los siete grupos evaluados en dos la evolución es significativa, en tres hay evolución aunque no significativa estadísticamente y en los dos restantes la evolución es ligera o inexistente. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos hay evolución significativa.

La variable implicación del grupo experimental tiene evolución significativa estadísticamente: de los nueve grupos evaluados en uno la evolución es significativa, en otro hay evolución aunque no significativa, y en el resto la evolución es ligera o inexistente. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos hay evolución significativa.

La variable implicación del grupo de control tiene evolución, aunque no es significativa estadísticamente: de los siete grupos evaluados en uno la evolución es significativa, en otro hay evolución aunque no significativa, y en el resto la evolución es ligera o inexistente. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos hay evolución, aunque no es significativa estadísticamente.

<u>Experimento 1 evolución GE</u>	<u>Experimento 1 evolución GC</u>
-----------------------------------	-----------------------------------

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

<p>EVOLUCIÓN Grupo experimental</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,032*</td> <td>5,91</td> <td>4,91</td> <td>5,08</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,03*</td> <td>6,9</td> <td>6,35</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,627</td> <td>5,55</td> <td>5,3</td> <td>5,6</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,807</td> <td>6,08</td> <td>5,92</td> <td>5,83</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,174</td> <td>4,25</td> <td>2,97</td> <td>3,03</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Anexo E1, evolución GE</p>	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,032*	5,91	4,91	5,08	Compromiso Equipo	0,03*	6,9	6,35	6	Satisfacción Trabajo	0,627	5,55	5,3	5,6	Satisfacción Compañ	0,807	6,08	5,92	5,83	Implicación	0,174	4,25	2,97	3,03	<p>EVOLUCIÓN Grupo control</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,232</td> <td>4,86</td> <td>4,49</td> <td>4,33</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,178</td> <td>4,8</td> <td>5,08</td> <td>4,92</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,063</td> <td>4,62</td> <td>5,1</td> <td>4,82</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,086</td> <td>4,83</td> <td>5,36</td> <td>5,16</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,922</td> <td>3,82</td> <td>3,82</td> <td>3,77</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Anexo E1, evolución GC</p>	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,232	4,86	4,49	4,33	Compromiso Grupo	0,178	4,8	5,08	4,92	Satisfacción Trabajo	0,063	4,62	5,1	4,82	Satisfacción Compañ	0,086	4,83	5,36	5,16	Implicación	0,922	3,82	3,82	3,77
Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																								
Compromiso Tarea	0,032*	5,91	4,91	5,08																																																							
Compromiso Equipo	0,03*	6,9	6,35	6																																																							
Satisfacción Trabajo	0,627	5,55	5,3	5,6																																																							
Satisfacción Compañ	0,807	6,08	5,92	5,83																																																							
Implicación	0,174	4,25	2,97	3,03																																																							
Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																								
Compromiso Tarea	0,232	4,86	4,49	4,33																																																							
Compromiso Grupo	0,178	4,8	5,08	4,92																																																							
Satisfacción Trabajo	0,063	4,62	5,1	4,82																																																							
Satisfacción Compañ	0,086	4,83	5,36	5,16																																																							
Implicación	0,922	3,82	3,82	3,77																																																							
<p>Experimento 2 evolución GE1</p> <p>EVOLUCIÓN Grupo experimental 1</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,086</td> <td>5,67</td> <td>5,66</td> <td>5,33</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,526</td> <td>5,75</td> <td>5,8</td> <td>5,65</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,627</td> <td>4,85</td> <td>4,95</td> <td>4,95</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,368</td> <td>5,83</td> <td>6,16</td> <td>6,33</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,936</td> <td>4,41</td> <td>4,28</td> <td>4,31</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Anexo E2, evolución GE1</p>	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,086	5,67	5,66	5,33	Compromiso Grupo	0,526	5,75	5,8	5,65	Satisfacción Trabajo	0,627	4,85	4,95	4,95	Satisfacción Compañ	0,368	5,83	6,16	6,33	Implicación	0,936	4,41	4,28	4,31	<p>Experimento 2 evolución GC</p> <p>EVOLUCIÓN Grupo control</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,282</td> <td>5</td> <td>4,83</td> <td>4,33</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,223</td> <td>5,25</td> <td>5,05</td> <td>4,65</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,472</td> <td>4,5</td> <td>4,05</td> <td>4,1</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,062</td> <td>4,5</td> <td>5,5</td> <td>4,66</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,627</td> <td>4,31</td> <td>4,37</td> <td>3,84</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Anexo E2, evolución GC</p>	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,282	5	4,83	4,33	Compromiso Grupo	0,223	5,25	5,05	4,65	Satisfacción Trabajo	0,472	4,5	4,05	4,1	Satisfacción Compañ	0,062	4,5	5,5	4,66	Implicación	0,627	4,31	4,37	3,84
Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																								
Compromiso Tarea	0,086	5,67	5,66	5,33																																																							
Compromiso Grupo	0,526	5,75	5,8	5,65																																																							
Satisfacción Trabajo	0,627	4,85	4,95	4,95																																																							
Satisfacción Compañ	0,368	5,83	6,16	6,33																																																							
Implicación	0,936	4,41	4,28	4,31																																																							
Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																								
Compromiso Tarea	0,282	5	4,83	4,33																																																							
Compromiso Grupo	0,223	5,25	5,05	4,65																																																							
Satisfacción Trabajo	0,472	4,5	4,05	4,1																																																							
Satisfacción Compañ	0,062	4,5	5,5	4,66																																																							
Implicación	0,627	4,31	4,37	3,84																																																							
<p>Experimento 2 evolución GE2</p> <p>EVOLUCIÓN Grupo experimental 2</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,67</td> <td>5,67</td> <td>5,55</td> <td>5,44</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,607</td> <td>6</td> <td>6,07</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,061</td> <td>3,93</td> <td>4</td> <td>4,4</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,223</td> <td>5,56</td> <td>5,67</td> <td>5,45</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,156</td> <td>4,25</td> <td>4,33</td> <td>4,17</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Anexo E2, evolución GE2</p>	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,67	5,67	5,55	5,44	Compromiso Grupo	0,607	6	6,07	6	Satisfacción Trabajo	0,061	3,93	4	4,4	Satisfacción Compañ	0,223	5,56	5,67	5,45	Implicación	0,156	4,25	4,33	4,17																														
Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																								
Compromiso Tarea	0,67	5,67	5,55	5,44																																																							
Compromiso Grupo	0,607	6	6,07	6																																																							
Satisfacción Trabajo	0,061	3,93	4	4,4																																																							
Satisfacción Compañ	0,223	5,56	5,67	5,45																																																							
Implicación	0,156	4,25	4,33	4,17																																																							
<p>Experimento 3 evolución GE1</p> <p>EVOLUCIÓN Grupo experimental 1</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,497</td> <td>6,11</td> <td>5,78</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,156</td> <td>5,87</td> <td>6,07</td> <td>6,47</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,061</td> <td>6</td> <td>5,6</td> <td>6,4</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,082</td> <td>5,77</td> <td>6,22</td> <td>6,56</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,717</td> <td>5,25</td> <td>5,25</td> <td>5,09</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Anexo E3, evolución GE1</p>	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,497	6,11	5,78	6	Compromiso Grupo	0,156	5,87	6,07	6,47	Satisfacción Trabajo	0,061	6	5,6	6,4	Satisfacción Compañ	0,082	5,77	6,22	6,56	Implicación	0,717	5,25	5,25	5,09	<p>Experimento 3 evolución GC</p> <p>EVOLUCIÓN Grupo control</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,761</td> <td>5,33</td> <td>5,22</td> <td>5,22</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,223</td> <td>5,8</td> <td>5,66</td> <td>5,6</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,368</td> <td>5,73</td> <td>5,4</td> <td>5,87</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,717</td> <td>5,89</td> <td>5,66</td> <td>5,77</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,913</td> <td>4,84</td> <td>5,13</td> <td>5,09</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Anexo E3, evolución GC</p>	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,761	5,33	5,22	5,22	Compromiso Grupo	0,223	5,8	5,66	5,6	Satisfacción Trabajo	0,368	5,73	5,4	5,87	Satisfacción Compañ	0,717	5,89	5,66	5,77	Implicación	0,913	4,84	5,13	5,09
Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																								
Compromiso Tarea	0,497	6,11	5,78	6																																																							
Compromiso Grupo	0,156	5,87	6,07	6,47																																																							
Satisfacción Trabajo	0,061	6	5,6	6,4																																																							
Satisfacción Compañ	0,082	5,77	6,22	6,56																																																							
Implicación	0,717	5,25	5,25	5,09																																																							
Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																								
Compromiso Tarea	0,761	5,33	5,22	5,22																																																							
Compromiso Grupo	0,223	5,8	5,66	5,6																																																							
Satisfacción Trabajo	0,368	5,73	5,4	5,87																																																							
Satisfacción Compañ	0,717	5,89	5,66	5,77																																																							
Implicación	0,913	4,84	5,13	5,09																																																							
<p>Experimento 3 evolución GE2</p> <p>EVOLUCIÓN Grupo experimental 2</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,156</td> <td>6,22</td> <td>6,11</td> <td>5,78</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,717</td> <td>5,93</td> <td>6</td> <td>5,93</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,223</td> <td>5,8</td> <td>5,6</td> <td>5,87</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,67</td> <td>6,22</td> <td>6</td> <td>5,89</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,061</td> <td>4,96</td> <td>4,63</td> <td>4,54</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Anexo E3, evolución GE2</p>	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,156	6,22	6,11	5,78	Compromiso Grupo	0,717	5,93	6	5,93	Satisfacción Trabajo	0,223	5,8	5,6	5,87	Satisfacción Compañ	0,67	6,22	6	5,89	Implicación	0,061	4,96	4,63	4,54																														
Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																								
Compromiso Tarea	0,156	6,22	6,11	5,78																																																							
Compromiso Grupo	0,717	5,93	6	5,93																																																							
Satisfacción Trabajo	0,223	5,8	5,6	5,87																																																							
Satisfacción Compañ	0,67	6,22	6	5,89																																																							
Implicación	0,061	4,96	4,63	4,54																																																							
<p>Experimento 4 evolución GE</p> <p>EVOLUCIÓN Grupo experimental</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,057</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,368</td> <td>6,3</td> <td>6,1</td> <td>6,15</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,282</td> <td>5,45</td> <td>5,4</td> <td>5,2</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,368</td> <td>5,5</td> <td>5,83</td> <td>5,49</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,05*</td> <td>5,16</td> <td>4,31</td> <td>3,88</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Anexo E4, evolución GE</p>	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,057	7	6	6	Compromiso Equipo	0,368	6,3	6,1	6,15	Satisfacción Trabajo	0,282	5,45	5,4	5,2	Satisfacción Compañ	0,368	5,5	5,83	5,49	Implicación	0,05*	5,16	4,31	3,88	<p>Experimento 4 evolución GC</p> <p>EVOLUCIÓN Grupo control</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,018*</td> <td>5,6</td> <td>4,53</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,007***</td> <td>6,08</td> <td>4,64</td> <td>4,32</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,091</td> <td>4,68</td> <td>4,52</td> <td>3,76</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,009**</td> <td>5,6</td> <td>5,4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,915*</td> <td>4,65</td> <td>3,37</td> <td>2,68</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Anexo E4, evolución GC</p>	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,018*	5,6	4,53	4	Compromiso Equipo	0,007***	6,08	4,64	4,32	Satisfacción Trabajo	0,091	4,68	4,52	3,76	Satisfacción Compañ	0,009**	5,6	5,4	5	Implicación	0,915*	4,65	3,37	2,68
Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																								
Compromiso Tarea	0,057	7	6	6																																																							
Compromiso Equipo	0,368	6,3	6,1	6,15																																																							
Satisfacción Trabajo	0,282	5,45	5,4	5,2																																																							
Satisfacción Compañ	0,368	5,5	5,83	5,49																																																							
Implicación	0,05*	5,16	4,31	3,88																																																							
Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																								
Compromiso Tarea	0,018*	5,6	4,53	4																																																							
Compromiso Equipo	0,007***	6,08	4,64	4,32																																																							
Satisfacción Trabajo	0,091	4,68	4,52	3,76																																																							
Satisfacción Compañ	0,009**	5,6	5,4	5																																																							
Implicación	0,915*	4,65	3,37	2,68																																																							
<p>Experimento 5 evolución GE</p> <p>EVOLUCIÓN Grupo experimental</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,292</td> <td>5,75</td> <td>6,17</td> <td>6,08</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,022*</td> <td>6</td> <td>6,25</td> <td>6,6</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,038*</td> <td>5,35</td> <td>6,4</td> <td>6,35</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,273</td> <td>6,25</td> <td>6,42</td> <td>6,58</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,779</td> <td>5,83</td> <td>5,53</td> <td>5,5</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Anexo E5, evolución GE</p>	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,292	5,75	6,17	6,08	Compromiso Equipo	0,022*	6	6,25	6,6	Satisfacción Trabajo	0,038*	5,35	6,4	6,35	Satisfacción Compañ	0,273	6,25	6,42	6,58	Implicación	0,779	5,83	5,53	5,5	<p>Experimento 5 evolución GC</p> <p>EVOLUCIÓN Grupo control</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>1</td> <td>5,6</td> <td>5,6</td> <td>5,4</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,165</td> <td>5,12</td> <td>6,12</td> <td>5,84</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,091</td> <td>4,8</td> <td>6,3</td> <td>6,12</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,056</td> <td>5,4</td> <td>6,27</td> <td>6,53</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,819</td> <td>4,85</td> <td>5,07</td> <td>4,75</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Anexo E5, evolución GC</p>	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	1	5,6	5,6	5,4	Compromiso Grupo	0,165	5,12	6,12	5,84	Satisfacción Trabajo	0,091	4,8	6,3	6,12	Satisfacción Compañ	0,056	5,4	6,27	6,53	Implicación	0,819	4,85	5,07	4,75
Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																								
Compromiso Tarea	0,292	5,75	6,17	6,08																																																							
Compromiso Equipo	0,022*	6	6,25	6,6																																																							
Satisfacción Trabajo	0,038*	5,35	6,4	6,35																																																							
Satisfacción Compañ	0,273	6,25	6,42	6,58																																																							
Implicación	0,779	5,83	5,53	5,5																																																							
Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																								
Compromiso Tarea	1	5,6	5,6	5,4																																																							
Compromiso Grupo	0,165	5,12	6,12	5,84																																																							
Satisfacción Trabajo	0,091	4,8	6,3	6,12																																																							
Satisfacción Compañ	0,056	5,4	6,27	6,53																																																							
Implicación	0,819	4,85	5,07	4,75																																																							
<p>Experimento 8 evolución GE</p>	<p>Experimento 8 evolución GC</p>																																																										

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">EVOLUCIÓN Grupo experimental</th> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,441</td> <td>5,22</td> <td>5,85</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,761</td> <td>5,73</td> <td>5,8</td> <td>5,4</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,097</td> <td>5,33</td> <td>6,2</td> <td>5,13</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,307</td> <td>5,22</td> <td>5,78</td> <td>5,78</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,368</td> <td>2,84</td> <td>2,88</td> <td>4,13</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Anexo E8, evolución GE</p> <p style="text-align: center;"><u>Experimento 9 evolución GE</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">EVOLUCIÓN Grupo experimental</th> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,307</td> <td>4,33</td> <td>5,34</td> <td>5,11</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,086</td> <td>6,07</td> <td>6,07</td> <td>5,53</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,06</td> <td>4,27</td> <td>5,8</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,67</td> <td>6,22</td> <td>6,66</td> <td>6,67</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,717</td> <td>2,87</td> <td>3,3</td> <td>3,46</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Anexo E9, evolución GE</p> <p style="text-align: center;"><u>Sumatorio Experimentos GE</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">EVOLUCIÓN Grupo experimental E1 E2 E3 E4 E5 E8 E9</th> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,062</td> <td>5,72</td> <td>5,63</td> <td>5,52</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,771</td> <td>6,08</td> <td>6,08</td> <td>5,99</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,069</td> <td>5,18</td> <td>5,48</td> <td>5,54</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,388</td> <td>5,86</td> <td>6,07</td> <td>6,05</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,017*</td> <td>4,46</td> <td>4,15</td> <td>4,22</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Anexo TODOS (1, 2, 3, 4, 5, 8, 9), evolución GE</p>	EVOLUCIÓN Grupo experimental	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,441	5,22	5,85	6	Compromiso Grupo	0,761	5,73	5,8	5,4	Satisfacción Trabajo	0,097	5,33	6,2	5,13	Satisfacción Compañ	0,307	5,22	5,78	5,78	Implicación	0,368	2,84	2,88	4,13	EVOLUCIÓN Grupo experimental	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,307	4,33	5,34	5,11	Compromiso Grupo	0,086	6,07	6,07	5,53	Satisfacción Trabajo	0,06	4,27	5,8	6	Satisfacción Compañ	0,67	6,22	6,66	6,67	Implicación	0,717	2,87	3,3	3,46	EVOLUCIÓN Grupo experimental E1 E2 E3 E4 E5 E8 E9	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,062	5,72	5,63	5,52	Compromiso Equipo	0,771	6,08	6,08	5,99	Satisfacción Trabajo	0,069	5,18	5,48	5,54	Satisfacción Compañ	0,388	5,86	6,07	6,05	Implicación	0,017*	4,46	4,15	4,22	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">EVOLUCIÓN Grupo control</th> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,627</td> <td>4,66</td> <td>4,92</td> <td>4,41</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Grupo</td> <td>0,368</td> <td>4,3</td> <td>4,95</td> <td>4,2</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,105</td> <td>4,3</td> <td>4,15</td> <td>3,4</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,148</td> <td>4,33</td> <td>5,16</td> <td>4,08</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,109</td> <td>5,5</td> <td>5,69</td> <td>5,35</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Anexo E8, evolución GC</p> <p style="text-align: center;"><u>Experimento 9 evolución GC</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">EVOLUCIÓN Grupo control</th> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,024*</td> <td>4,08</td> <td>4,41</td> <td>3,5</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,039*</td> <td>4,9</td> <td>4,9</td> <td>3,95</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,527</td> <td>4,45</td> <td>4,5</td> <td>4,25</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,03*</td> <td>4,83</td> <td>5,33</td> <td>4,5</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,472</td> <td>2,47</td> <td>2,78</td> <td>2,69</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Anexo E9, evolución GC</p> <p style="text-align: center;"><u>Sumatorio Experimentos GC</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">EVOLUCIÓN Grupo control E1 E2 E3 E4 E5 E8 E9</th> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso Tarea</td> <td>0,005**</td> <td>5,01</td> <td>4,8</td> <td>4,43</td> </tr> <tr> <td>Compromiso Equipo</td> <td>0,005**</td> <td>5,12</td> <td>5,17</td> <td>4,8</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Trabajo</td> <td>0,444</td> <td>4,65</td> <td>4,89</td> <td>4,63</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción Compañ</td> <td>0,006**</td> <td>5,02</td> <td>5,51</td> <td>5,13</td> </tr> <tr> <td>Implicación</td> <td>0,061</td> <td>4,27</td> <td>4,28</td> <td>3,93</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Anexo TODOS (1, 2, 3, 4, 5, 8, 9), evolución GC</p>	EVOLUCIÓN Grupo control	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,627	4,66	4,92	4,41	Compromiso Grupo	0,368	4,3	4,95	4,2	Satisfacción Trabajo	0,105	4,3	4,15	3,4	Satisfacción Compañ	0,148	4,33	5,16	4,08	Implicación	0,109	5,5	5,69	5,35	EVOLUCIÓN Grupo control	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,024*	4,08	4,41	3,5	Compromiso Equipo	0,039*	4,9	4,9	3,95	Satisfacción Trabajo	0,527	4,45	4,5	4,25	Satisfacción Compañ	0,03*	4,83	5,33	4,5	Implicación	0,472	2,47	2,78	2,69	EVOLUCIÓN Grupo control E1 E2 E3 E4 E5 E8 E9	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,005**	5,01	4,8	4,43	Compromiso Equipo	0,005**	5,12	5,17	4,8	Satisfacción Trabajo	0,444	4,65	4,89	4,63	Satisfacción Compañ	0,006**	5,02	5,51	5,13	Implicación	0,061	4,27	4,28	3,93
EVOLUCIÓN Grupo experimental	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																																																																																																																																																	
Compromiso Tarea	0,441	5,22	5,85	6																																																																																																																																																																																	
Compromiso Grupo	0,761	5,73	5,8	5,4																																																																																																																																																																																	
Satisfacción Trabajo	0,097	5,33	6,2	5,13																																																																																																																																																																																	
Satisfacción Compañ	0,307	5,22	5,78	5,78																																																																																																																																																																																	
Implicación	0,368	2,84	2,88	4,13																																																																																																																																																																																	
EVOLUCIÓN Grupo experimental	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																																																																																																																																																	
Compromiso Tarea	0,307	4,33	5,34	5,11																																																																																																																																																																																	
Compromiso Grupo	0,086	6,07	6,07	5,53																																																																																																																																																																																	
Satisfacción Trabajo	0,06	4,27	5,8	6																																																																																																																																																																																	
Satisfacción Compañ	0,67	6,22	6,66	6,67																																																																																																																																																																																	
Implicación	0,717	2,87	3,3	3,46																																																																																																																																																																																	
EVOLUCIÓN Grupo experimental E1 E2 E3 E4 E5 E8 E9	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																																																																																																																																																	
Compromiso Tarea	0,062	5,72	5,63	5,52																																																																																																																																																																																	
Compromiso Equipo	0,771	6,08	6,08	5,99																																																																																																																																																																																	
Satisfacción Trabajo	0,069	5,18	5,48	5,54																																																																																																																																																																																	
Satisfacción Compañ	0,388	5,86	6,07	6,05																																																																																																																																																																																	
Implicación	0,017*	4,46	4,15	4,22																																																																																																																																																																																	
EVOLUCIÓN Grupo control	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																																																																																																																																																	
Compromiso Tarea	0,627	4,66	4,92	4,41																																																																																																																																																																																	
Compromiso Grupo	0,368	4,3	4,95	4,2																																																																																																																																																																																	
Satisfacción Trabajo	0,105	4,3	4,15	3,4																																																																																																																																																																																	
Satisfacción Compañ	0,148	4,33	5,16	4,08																																																																																																																																																																																	
Implicación	0,109	5,5	5,69	5,35																																																																																																																																																																																	
EVOLUCIÓN Grupo control	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																																																																																																																																																	
Compromiso Tarea	0,024*	4,08	4,41	3,5																																																																																																																																																																																	
Compromiso Equipo	0,039*	4,9	4,9	3,95																																																																																																																																																																																	
Satisfacción Trabajo	0,527	4,45	4,5	4,25																																																																																																																																																																																	
Satisfacción Compañ	0,03*	4,83	5,33	4,5																																																																																																																																																																																	
Implicación	0,472	2,47	2,78	2,69																																																																																																																																																																																	
EVOLUCIÓN Grupo control E1 E2 E3 E4 E5 E8 E9	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																																																																																																																																																	
Compromiso Tarea	0,005**	5,01	4,8	4,43																																																																																																																																																																																	
Compromiso Equipo	0,005**	5,12	5,17	4,8																																																																																																																																																																																	
Satisfacción Trabajo	0,444	4,65	4,89	4,63																																																																																																																																																																																	
Satisfacción Compañ	0,006**	5,02	5,51	5,13																																																																																																																																																																																	
Implicación	0,061	4,27	4,28	3,93																																																																																																																																																																																	

Tabla 4.13: evolución actitudinal GE y GC (experimentos 1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9)

4.2.7.4.3. Discusión.

Los trabajadores reclutados mediante el sistema de reclutamiento *tráete un amigo* tienen puntuaciones por lo general estables en todas las variables, excepto en la variable implicación, en la que tienen evolución significativa. En compromiso con equipo no hay evolución, en satisfacción con compañeros tiene ligera evolución, en compromiso con tarea y satisfacción con trabajo tienen evolución no significativa, y en implicación tienen evolución significativa estadísticamente.

Los trabajadores reclutados mediante los sistemas *tradicionales* utilizados por las ETT, tienen puntuaciones por lo general inestables en todas las variables, excepto en la variable satisfacción con trabajo, en la que tienen ligera evolución. En compromiso con tarea, compromiso con equipo y satisfacción con compañeros tienen evolución significativa estadísticamente, en implicación tienen evolución aunque no significativa estadísticamente, y en satisfacción con trabajo tienen ligera evolución.

El proceso de reclutamiento *tráete un amigo* afecta la estabilidad de las actitudes de los trabajadores puestos a disposición en contrataciones de breve duración (tres meses aproximadamente), haciendo que tengan mayor estabilidad en las variables compromiso

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

con tarea, compromiso con equipo y satisfacción con compañeros. Dicho proceso de reclutamiento tiene el efecto contrario en la variable implicación de los trabajadores: los trabajadores del reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* tienen menor estabilidad que los reclutados mediante los sistemas tradicionales de las ETT.

4.2.7.5. Hipótesis 5.

El grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* tendrá superior desempeño que el grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT.

4.2.7.5.1. Método.

Para evaluar la hipótesis 5 se han utilizado los índices de rotación de los sujetos de los grupos experimentales y control de la investigación, entendiendo por rotación aquellos trabajadores *rechazados* por la empresa usuaria (no superado período de prueba, despidos o no renovación de contratos temporales), o aquellos trabajadores que han decidido no continuar desempeñando sus funciones en esta empresa usuaria (no superado período de prueba, baja voluntaria o renuncia a renovación de contratos temporales). El índice de rotación se ha calculado hallando el número de rotaciones de cada grupo durante el tiempo de recogida de datos, dividido por el número de integrantes de cada grupo, y multiplicado por 100.

Para la hipótesis 5 es muy significativo el comportamiento de los sujetos de los grupos experimentales de los experimentos 6 y 7, porque todos los sujetos de ambos grupos fueron bajas de sus organizaciones antes del primer mes de contrato. Resultó imposible comparar sus índices con los de los sujetos de los grupos de control, dado que se suspendieron las evaluaciones (ver descripción de esta situación en la exposición del Desempeño en los Experimentos 6 y Experimento 7).

Para evaluar esta hipótesis se ha utilizado la prueba binomial comparando el sumatorio de la rotación de los grupos experimentales en los experimentos 1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9, frente al sumatorio de la rotación de los grupos de control (en los experimentos 1, 2,

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

3, 4, 5, 8 y 9; y se ha utilizado una prueba Chi-Cuadrado con los datos del sumatorio de la rotación de los grupos estudiados.

4.2.7.5.2. Resultados.

El sumatorio del número de sujetos pertenecientes a los grupos de control de los experimentos 1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9 es 45, de los cuales rotaron 15 (un 33,33 %). El sumatorio del número de sujetos pertenecientes a los grupos experimentales de los experimentos 1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9 es 31, de los cuales rotaron 2 (un 6,45 %). El sumatorio del número de sujetos pertenecientes a los grupos de control de los experimentos 6 y 7 es 14, de los cuales no sabemos cuántos rotaron dado que se suspendieron los experimentos. El sumatorio del número de sujetos pertenecientes a los grupos experimentales de los experimentos 6 y 7 es 7, de los cuales rotaron los 7 (un 100 %). De manera esquemática:

Experimento 1	Grupo control	11	3	27%
Experimento 1	Grupo experimental	4	1	25%
Experimento 2	Grupo control	6	4	67%
Experimento 2	Grupo experimental	4	0	0%
Experimento 2	Grupo experimental 2	3	1	33%
Experimento 3	Grupo control	3	1	33%
Experimento 3	Grupo experimental	3	0	0%
Experimento 3	Grupo experimental 2	3	0	0%
Experimento 4	Grupo control	8	3	38%
Experimento 4	Grupo experimental	4	0	0%
Experimento 5	Grupo control 3	6	1	17%
Experimento 5	Grupo experimental 3	4	0	0%
Experimento 6	Grupo control	6		no datos
Experimento 6	Grupo experimental	3	3	100%
Experimento 7	Grupo control 4	8		no datos
Experimento 7	Grupo experimental 4	4	4	100%
Experimento 8	Grupo control 5	7	3	43%
Experimento 8	Grupo experimental 5	3	0	0%
Experimento 9	Grupo control 6	4	0	0%
Experimento 9	Grupo experimental 6	3	0	0%
Total excepto 6 y 7	Controles E1 E2 E3 E4 E5 E8 E9	45	15	33,33%
Total excepto 6 y 7	Experimentales E1 E2 E3 E4 E5 E8 E9	31	2	6,45%
Total 6 y 7	Controles E6 y E7	6		no datos
Total 6 y 7	Experimentales E6 y E7	4		100,00%

Tabla 4.14: cálculo rotación GE vs. GC

Fuente: elaboración propia.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Comparando la rotación de los sujetos del grupo experimental frente a la rotación obtenida por los sujetos del grupo de control (33,33 %) de los experimentos 1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9, con la prueba binomial, se obtiene una significación de 0,001. Se puede por tanto rechazar la hipótesis de bondad de ajuste y concluir que la rotación de los sujetos del grupo experimental es significativamente inferior a la de los sujetos del grupo de control (Anexo Binomial rotación).

Comparando la rotación de los sujetos del grupo experimental (2 rotan vs. 29 no rotan) frente a la rotación obtenida por los sujetos del grupo de control (15 rotan vs. 30 no rotan) de los experimentos 1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9, con la prueba Chi Cuadrado, se obtiene una significación de 0,006. Se puede por tanto rechazar la hipótesis de bondad de ajuste y concluir que la rotación de los sujetos del grupo experimental es significativamente inferior a la de los sujetos del grupo de control (Anexo Chi-Cuadrado rotación).

4.2.7.5.3. Discusión.

Los trabajadores reclutados mediante el sistema de reclutamiento *tráete un amigo* tienen un comportamiento que podría denominarse *grupal* en relación a su desempeño: por lo general su desempeño es significativamente superior al de los trabajadores reclutados mediante sistemas *tradicionales* de las ETT; sin embargo, existe la posibilidad que un grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* tenga una *reacción grupal* tornando su desempeño significativamente deficiente.

4.2.7.6. Estudio complementario 1.

Comparación: magnitud en las actitudes de los empleados del grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* vs. grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

4.2.7.6.1. Método.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Para realizar las comparaciones correspondientes al Estudio Complementario 1 se han utilizado las respuestas de los integrantes de los grupos experimentales y grupos de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria de los experimentos 1, 3 y 4 realizados en la investigación.

Se han analizado las respuestas a las preguntas realizadas a la escalas de las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación; comparando las realizadas por el grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* (grupo experimental) vs. las realizadas por trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, y comparando dichas respuestas en los tres momentos temporales en que se han registrado las actitudes (aplicación de cuestionario): para los trabajadores del grupo experimental justo tras la firma del contrato laboral y antes de comenzar a desempeñar, transcurrido un mes desde el inicio del desempeño del trabajo, y justo tras finalizar el contrato (aproximadamente transcurridos tres meses desde el inicio del desempeño del trabajo); para los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria las fechas de registro de las actitudes han sido las mismas que las de los trabajadores experimentales. Es importante resaltar que los trabajadores indefinidos de la empresa usuaria hace tiempo que trabajaban en la misma cuando se registran por primera vez sus actitudes, y una vez finalizado el registro de las actitudes seguirán trabajando en ella.

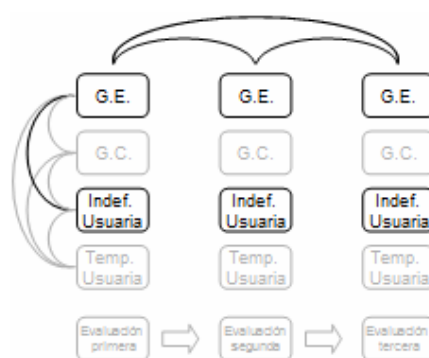


Figura 4.25: comparaciones de estudio complementario 1.

Fuente: elaboración propia

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Para evaluar esta comparación se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Kruskal-Wallis, comparando los datos de los grupos experimentales y grupo de trabajadores con relación laboral indefinida en las actitudes estudiadas, en los tres experimentos 1, 3 y 4, y en cada aplicación en los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario. Para obtener una comprensión más global del comportamiento de las actitudes de ambos grupos de trabajadores, también se ha realizado una comparación agrupando todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos experimentales, y todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos de trabajadores con relación laboral indefinida, en cada aplicación en los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario.

4.2.7.6.2. Resultados.

4.2.7.6.2.1. Primera evaluación

En la variable compromiso con tarea en todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo estadísticamente significativa en dos de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable compromiso con equipo en todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo estadísticamente significativa en dos de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con trabajo en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo estadísticamente significativa en uno de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con compañeros en la mitad de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo iguales en el resto de comparaciones, y mayor significativamente las del grupo experimental en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable implicación en todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de control, siendo estadísticamente significativa en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

<u>Experimento 1 GE vs. Indefinidos</u>				<u>Experimento 3 GE1 vs. Indefinidos</u>			
Primera Evaluación GE vs. Indef	Kruskal-Wallis GE vs. indef	Rango promedio		Primera Evaluación GE1 vs. Indef	Kruskal-Wallis GE vs. indef	Rango promedio	
		Grupo Experimental	Usuaría Indef			Grupo Experimental	Usuaría Indef
Compromiso Tarea	0,029*	9,5	5	Compromiso Tarea	0,596	5,67	4,67
Compromiso Equipo	0,006**	10,5	4,5	Compromiso Equipo	0,294	6,33	4,33
Satisfacción Trabajo	0,931	6,38	6,56	Satisfacción Trabajo	0,193	6,67	4,17
Satisfacción Compañ	0,086	9	5,25	Satisfacc Compañeros	0,294	6,33	4,33
Implicación	0,495	7,5	6	Implicación	0,195	6,67	4,17
Anexo E1 GE vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud				Anexo E3 GE1 vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud			
<u>Experimento 3 GE2 vs. Indefinidos</u>				<u>Experimento 4 GE vs. Indefinidos</u>			
Primera Evaluación GE2 vs. Indef	Kruskal-Wallis GE vs. indef	Rango promedio		Primera Evaluación GE vs. Indef	Kruskal-Wallis GE vs. indef	Rango promedio	
		Grupo Experimental	Usuaría Indef			Grupo Experimental	Usuaría Indef
Compromiso Tarea	0,433	6	4,5	Compromiso Tarea	0,012*	17	8,88
Compromiso Equipo	0,197	6,67	4,17	Compromiso Equipo	0,029*	16,25	9,06
Satisfacción Trabajo	0,435	6	4,5	Satisfacción Trabajo	0,037*	16	9,13
Satisfacc Compañeros	0,115	7	4	Satisfacc Compañeros	0,600	11,88	10,16
Implicación	0,300	6,33	4,33	Implicación	0,107	14,75	9,44
Anexo E3 GE2 vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud				Anexo E4 GE vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud			
<u>Sumatorio Experimentos GE vs. Indefinidos</u>							
Primera Evaluación GE vs. Indef E1 E3 E4	Kruskal-Wallis GE vs. indef	Rango promedio					
		Grupo Experimental	Usuaría Indef				
Compromiso Tarea	0,000***	32,86	17,67				
Compromiso Equipo	0,000***	32,86	17,67				
Satisfacción Trabajo	0,007**	30,14	18,93				
Satisfacción Compañ	0,014*	29,39	19,28				
Implicación	0,008**	30	19				
Anexo TODOS (1, 3, 4) GE vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud							

Tabla 4.15: comparación magnitud actitudinal GE vs. INDEFINIDOS en 1ª evaluación (experimentos 1 y 3, 4)

4.2.7.6.2.2. Segunda evaluación

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En la variable compromiso con tarea en dos de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de trabajadores indefinidos de la empresa usuaria, siendo estadísticamente significativa en uno de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable compromiso con equipo en todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de trabajadores indefinidos de la empresa usuaria, siendo estadísticamente significativa en tres de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con trabajo en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de trabajadores indefinidos de la empresa usuaria, siendo estadísticamente significativa en uno de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con compañeros en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de trabajadores indefinidos de la empresa usuaria, siendo estadísticamente significativa en dos de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable implicación no hay un patrón definido de resultados en la comparación entre las respuestas del grupo experimental frente al grupo de trabajadores indefinidos de la empresa usuaria, aunque en la comparación agrupada entre ambos grupos de trabajadores se aprecia que las puntuaciones del grupo experimental son ligeramente superiores a las del grupo de trabajadores indefinidos de la empresa usuaria.

<u>Experimento 1 GE vs. Indefinidos</u>				<u>Experimento 3 GE1 vs. Indefinidos</u>			
Segunda Evaluación GE vs. Indef	Kruskal-Wallis GE vs. indef	Rango promedio		Kruskal-Wallis GE vs. indef	Rango promedio		
		Grupo Experimental	Usuaría Indef		Grupo Experimental	Usuaría Indef	
Compromiso Tarea	0,491	5,5	7	Compromiso Tarea	0,502	5,83	4,58
Compromiso Equipo	0,017*	10	4,75	Compromiso Equipo	0,019*	8	3,5
Satisfacción Trabajo	0,798	6,13	6,69	Satisfacción Trabajo	0,241	6,5	4,25
Satisfacción Compañ	0,387	7,75	5,88	Satisfacc Compañeros	0,035*	7,67	3,67
Implicación	0,105	4,13	7,69	Implicación	0,071	7,33	3,83
Anexo E1 GE vs. INDEFINIDOS, 2ª ev.				Anexo E3 GE1 vs. INDEFINIDOS, 2ª ev.			
Magnitud				Magnitud			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

<u>Experimento 3 GE2 vs. Indefinidos</u>				<u>Experimento 4 GE vs. Indefinidos</u>			
Segunda Evaluación GE2 vs. Indef	Kruskal-Wallis GE vs. indef	Rango promedio		Segunda Evaluación GE vs. Indef	Kruskal-Wallis GE vs. indef	Rango promedio	
		Grupo Experimental	Usuaría Indef			Grupo Experimental	Usuaría Indef
Compromiso Tarea	0,114	7	4	Compromiso Tarea	0,046*	15,75	9,19
Compromiso Equipo	0,091	7,17	3,92	Compromiso Equipo	0,046*	15,75	9,19
Satisfacción Trabajo	0,195	6,67	4,17	Satisfacción Trabajo	0,009**	17,38	8,78
Satisfacción Compañeros	0,067	3,83	7,33	Satisfacción Compañeros	0,152	14,25	9,56
Implicación	0,606	5,67	4,67	Implicación	0,256	13,5	9,75
Anexo E3 GE2 vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud				Anexo E4 GE vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud			
<u>Sumatorio Experimentos GE vs. Indefinidos</u>							
Segunda Evaluación GE vs. Indef E1 E3 E4	Kruskal-Wallis GE vs. indef	Rango promedio		Segunda Evaluación GE vs. Indef	Kruskal-Wallis GE vs. indef	Rango promedio	
		Grupo Experimental	Usuaría Indef			Grupo Experimental	Usuaría Indef
Compromiso Tarea	0,015*	29,32	19,32	Compromiso Tarea	0,015*	29,32	19,32
Compromiso Equipo	0,000***	34	17,13	Compromiso Equipo	0,000***	34	17,13
Satisfacción Trabajo	0,008**	30	19	Satisfacción Trabajo	0,008**	30	19
Satisfacción Compañeros	0,003**	30,89	18,58	Satisfacción Compañeros	0,003**	30,89	18,58
Implicación	0,203	26,11	20,82	Implicación	0,203	26,11	20,82
Anexo TODOS (1, 3, 4) GE vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud							

Tabla 4.16: comparación magnitud actitudinal GE vs. INDEFINIDOS en 2ª evaluación (experimentos 1 y 3, 4)

4.2.7.6.2.3. Tercera evaluación

En la variable compromiso con tarea en todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo estadísticamente significativa en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable compromiso con equipo en todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo estadísticamente significativa en dos de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con trabajo en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo estadísticamente significativa en dos de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En la variable satisfacción con compañeros en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo estadísticamente significativa en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable implicación no hay un patrón definido de resultados en la comparación entre las respuestas del grupo experimental frente al grupo de trabajadores indefinidos de la empresa usuaria, aunque en la comparación agrupada entre ambos grupos de trabajadores se aprecia que las puntuaciones del grupo experimental son ligeramente superiores a las del grupo de trabajadores indefinidos de la empresa usuaria.

<u>Experimento 1 GE vs. Indefinidos</u>				<u>Experimento 3 GE1 vs. Indefinidos</u>			
Tercera Evaluación GE vs. Indef	Kruskal-Wallis GE vs. indef	Rango promedio		Tercera Evaluación GE1 vs. Indef	Kruskal-Wallis GE vs. indef	Rango promedio	
		Grupo Experimental	Usuaría Indef			Grupo Experimental	Usuaría Indef
Compromiso Tarea	0,367	7,75	5,86	Compromiso Tarea	0,433	6	4,5
Compromiso Equipo	0,027*	9,75	4,88	Compromiso Equipo	0,02*	8	3,5
Satisfacción Trabajo	0,55	7,38	6,06	Satisfacción Trabajo	0,027*	7,83	3,58
Satisfacción Compañi	0,145	8,63	5,44	Satisfacc Compañeros	0,036*	7,67	3,67
Implicación	0,443	5,38	7,06	Implicación	0,364	6,17	4,42
Anexo E1 GE vs. INDEFINIDOS, 3ª ev.				Anexo E3 GE1 vs. INDEFINIDOS, 3ª ev.			
Magnitud				Magnitud			
<u>Experimento 3 GE2 vs. Indefinidos</u>				<u>Experimento 4 GE vs. Indefinidos</u>			
Tercera Evaluación GE2 vs. Indef	Kruskal-Wallis GE vs. indef	Rango promedio		Tercera Evaluación GE vs. Indef	Kruskal-Wallis GE vs. indef	Rango promedio	
		Grupo Experimental	Usuaría Indef			Grupo Experimental	Usuaría Indef
Compromiso Tarea	0,508	5,83	4,58	Compromiso Tarea	0,294	13,25	9,81
Compromiso Equipo	0,195	6,67	4,17	Compromiso Equipo	0,006**	17,75	8,69
Satisfacción Trabajo	0,362	6,17	4,42	Satisfacción Trabajo	0,018*	16,75	8,94
Satisfacc Compañeros	0,235	6,5	4,25	Satisfacc Compañeros	0,598	11,88	10,16
Implicación	0,796	5,33	4,83	Implicación	0,421	12,63	9,97
Anexo E3 GE2 vs. INDEFINIDOS, 3ª ev.				Anexo E4 GE vs. INDEFINIDOS, 3ª ev.			
Magnitud				Magnitud			
<u>Sumatorio Experimentos GE vs. Indefinidos</u>							
Tercera Evaluación GE vs. Indef E1 E3 E4	Kruskal-Wallis GE vs. indef	Rango promedio					
		Grupo Experimental	Usuaría Indef				
Compromiso Tarea	0,024*	28,86	19,53				
Compromiso Equipo	0,000***	35,21	16,57				
Satisfacción Trabajo	0,001**	31,89	18,12				
Satisfacción Compañi	0,015*	29,32	19,32				
Implicación	0,231	25,89	20,92				
Anexo TODOS (1, 3, 4) GE vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud							

Tabla 4.17: comparación magnitud actitudinal GE vs. INDEFINIDOS en 3ª evaluación (experimentos 1 y 3, 4)

4.2.7.6.3. Discusión.

Los trabajadores reclutados mediante el sistema de reclutamiento *tráete un amigo* tienen puntuaciones significativamente superiores a los trabajadores con contratación indefinida por parte de la empresa usuaria en las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo y satisfacción con compañeros. Esta diferencia significativa se mantiene a lo largo de los (aproximadamente) tres meses de contratación que duran los experimentos.

En la variable implicación no hay un patrón definido de resultados en la comparación entre las respuestas del grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* frente al grupo trabajadores con contratación indefinida por parte de la empresa usuaria, aunque en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos se muestran ligeramente superiores las puntuaciones de los trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo*. Esta diferencia es significativa en la primera evaluación realizada.

El proceso de reclutamiento *tráete un amigo* afecta la magnitud de las actitudes de los trabajadores puestos a disposición en contrataciones de breve duración (tres meses aproximadamente), haciendo que tengan superior compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo y satisfacción con compañeros que los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria; aunque dichas diferencias se difuminan significativamente en la evaluación de la magnitud de la implicación de los trabajadores.

4.2.7.7. Estudio complementario 2.

Comparación: homogeneidad de las actitudes de los empleados del grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* vs. grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

4.2.7.7.1. Método.

Para realizar las comparaciones correspondientes al Estudio Complementario 2 se han utilizado las respuestas de los integrantes de los grupos experimentales y grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria de los experimentos 1, 3 y 4 realizados en la investigación.

Se han analizado las respuestas a la preguntas realizadas a la escalas de las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación; comparando las realizadas por el grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* (grupo experimental) vs. las realizadas por trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, y comparando dichas respuestas en los tres momentos temporales en que se han registrado las actitudes (aplicación de cuestionario): para los trabajadores del grupo experimental justo tras la firma del contrato laboral y antes de comenzar a desempeñar, transcurrido un mes desde el inicio del desempeño del trabajo, y justo tras finalizar el contrato (aproximadamente transcurridos tres meses desde el inicio del desempeño del trabajo); para los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria las fechas de registro de las actitudes han sido las mismas que las de los trabajadores experimentales. Es importante resaltar que los trabajadores indefinidos de la empresa usuaria hace tiempo que trabajaban en la misma cuando se registran por primera vez sus actitudes, y una vez finalizado el registro de las actitudes seguirán trabajando en ella.

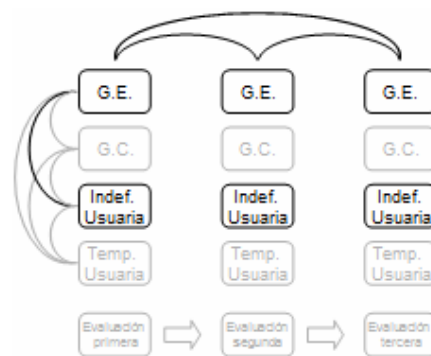


Figura 4.26: comparaciones de estudio complementario 2.

Fuente: elaboración propia

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Para evaluar esta comparación se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Moses, que posibilita estudiar si existe diferencia en el grado de dispersión de los grupos estudiados. Se han comparado los datos del grupo experimental y grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria en las actitudes estudiadas en los tres experimentos 1, 3 y 4, y en cada aplicación en los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario. Para obtener una comprensión más global del comportamiento de las actitudes de ambos grupos de trabajadores, también se ha realizado una comparación agrupando todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos experimentales, y todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, en cada aplicación en los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario.

4.2.7.7.2. Resultados.

4.2.7.7.2.1. Primera evaluación

En la variable compromiso con tarea en todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo significativamente inferior la varianza del grupo experimental en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable compromiso con equipo en todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo estadísticamente significativa en dos de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con trabajo en los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas o iguales que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo significativamente más homogéneas las del grupo experimental en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En la variable satisfacción con compañeros en los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son iguales o más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo significativamente más homogéneas las del grupo experimental en uno de los experimentos, pero iguales en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable implicación en todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo esta diferencia estadísticamente significativa en uno de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

<u>Experimento 1 GE vs. Indefinidos</u>				<u>Experimento 3 GE1 vs. Indefinidos</u>			
Primera Evaluación GE vs. Indef	Moses	Varianza GE	Varianza Indef	Primera Evaluación GE1 vs. Indef	Moses	Varianza GE	Varianza Indef
Compromiso Tarea	0,152	0,102	0,284	Compromiso Tarea	0,595	0,259	2,607
Compromiso Equipo	0,000***	0,013	0,187	Compromiso Equipo	0,000***	0,053	1,484
Satisfacción Trabajo	0,594	0,277	0,651	Satisfacción Trabajo	0,774	0,28	3,131
Satisfacción Compañ	0,594	0,546	0,554	Satisfacc Compañeros	0,000***	0,148	1,219
Implicación	0,424	0,177	0,821	Implicación	0,405	0,484	2,573
Anexo E1 GE vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad				Anexo E3 GE1 vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad			
<u>Experimento 3 GE2 vs. Indefinidos</u>				<u>Experimento 4 GE vs. Indefinidos</u>			
Primera Evaluación GE2 vs. Indef	Moses	Varianza GE	Varianza Indef	Primera Evaluación GE vs. Indef	Moses	Varianza GE	Varianza Indef
Compromiso Tarea	0,774	0,481	2,607	Compromiso Tarea	0,101	0,37	1,088
Compromiso Equipo	0,405	0,173	1,484	Compromiso Equipo	0,153	0,147	1,64
Satisfacción Trabajo	0,774	0,16	3,131	Satisfacción Trabajo	0,375	0,81	1,349
Satisfacc Compañeros	0,226	0,148	1,219	Satisfacc Compañeros	0,968	1,074	0,511
Implicación	0,595	1,005	2,573	Implicación	0,013*	0,702	2,541
Anexo E3 GE2 vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad				Anexo E4 GE vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad			
<u>Sumatorio Experimentos GE vs. Indefinidos</u>							
Primera Evaluación GE vs. Indef E1 E3 E4	Moses	Varianza GE	Varianza Indef				
Compromiso Tarea	0,000***	0,252	1,116				
Compromiso Equipo	0,000***	0,257	1,285				
Satisfacción Trabajo	0,04*	0,367	1,738				
Satisfacción Compañ	0,904	0,506	0,634				
Implicación	0,000***	0,611	1,967				
Anexo TODOS (1, 3, 4) GE vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad							

Tabla 4.18: comparación homogeneidad actitudinal GE vs. INDEFINIDOS en 1ª evaluación (experimentos 1 y 3, 4)

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

4.2.7.7.2.2. Segunda evaluación

En la variable compromiso con tarea en la todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo superior (aunque no estadísticamente significativa) en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable compromiso con equipo en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo estadísticamente significativa en uno de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con trabajo en los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas o iguales que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo significativamente superior la homogeneidad del grupo experimental en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con compañeros en todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo estadísticamente significativa en dos de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable implicación en todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo ligeramente más homogéneas las puntuaciones del grupo experimental en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos (aunque no significativa estadísticamente).

<u>Experimento 1 GE vs. Indefinidos</u>				<u>Experimento 3 GE1 vs. Indefinidos</u>			
Segunda Evaluación GC vs. Indef	Moses	Varianza GE	Varianza Indef	Segunda Evaluación GE1 vs. Indef	Moses	Varianza GE	Varianza Indef
Compromiso Tarea	0,424	0,176	0,349	Compromiso Tarea	0,774	0,259	0,8
Compromiso Equipo	0,067	0,17	0,382	Compromiso Equipo	0,000***	0,013	1,2
Satisfaccion Trabajo	0,764	0,92	0,583	Satisfaccion Trabajo	0,595	0,28	1,755
Satisfaccion Compañi	0,594	0,324	0,571	Satisfacc Compañeros	0,000***	0,148	0,73
Implicacion	0,424	0,983	1,234	Implicacion	0,226	0,297	2,34

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1 GE vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad				Anexo E3 GE1 vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad			
Experimento 3 GE2 vs. Indefinidos				Experimento 4 GE vs. Indefinidos			
Segunda Evaluación GE2 vs. Indef	Moses	Varianza GE	Varianza Indef	Segunda Evaluación GE vs. Indef	Moses	Varianza GE	Varianza Indef
Compromiso Tarea	0,405	0,253	0,8	Compromiso Tarea	0,101	0,444	1,183
Compromiso Equipo	0,595	0,16	1,2	Compromiso Equipo	0,153	0,12	1,125
Satisfaccion Trabajo	0,774	0,52	1,755	Satisfaccion Trabajo	0,061	0,027	0,821
Satisfacc Compañeros	0,405	0,111	0,73	Satisfacc Compañeros	0,032*	0,111	0,881
Implicacion	0,774	0,984	2,34	Implicacion	0,375	1,266	2,484
Anexo E3 GE2 vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad				Anexo E4 GE vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad			
Sumatorio Experimentos GE vs. Indefinidos							
Segunda Evaluación GE vs. Indef E1 E3 E4				Moses	Varianza GE	Varianza Indef	
Compromiso Tarea				0,093	0,435	0,994	
Compromiso Equipo				0,000***	0,113	0,898	
Satisfaccion Trabajo				0,006**	0,36	1,282	
Satisfaccion Compañ				0,002**	0,162	0,764	
Implicacion				0,270	1,482	2,108	
Anexo TODOS (1, 3, 4) GE vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad							

Tabla 4.19: comparación homogeneidad actitudinal GE vs. INDEFINIDOS en 2ª evaluación (experimentos 1 y 3, 4)

4.2.7.7.2.3. Tercera evaluación

En la variable compromiso con tarea en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son iguales que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, resultando que en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos no se aprecien diferencias en la homogeneidad de las respuestas entre los trabajadores de ambos grupos.

En la variable compromiso con equipo en todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo estadísticamente significativa en dos de ellos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con trabajo en algunos de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria,

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

siendo estadísticamente significativa en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con compañeros en todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo estadísticamente significativa en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable implicación en varios de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son iguales que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, resultando que en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos no se aprecien diferencias en la homogeneidad de las respuestas entre los trabajadores del grupo experimental frente a los trabajadores del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria.

<u>Experimento 1 GE vs. Indefinidos</u>				<u>Experimento 3 GE1 vs. Indefinidos</u>			
Tercera Evaluación GC vs. Indef	Moses	Varianza GE	Varianza Indef	Tercera Evaluación GE1 vs. Indef	Moses	Varianza GE	Varianza Indef
Compromiso Tarea	0,594	0,324	0,635	Compromiso Tarea	0,595	0,333	1,022
Compromiso Equipo	0,152	0,187	0,5	Compromiso Equipo	0,000***	0,253	0,544
Satisfaccion Trabajo	0,424	0,267	1,016	Satisfaccion Trabajo	0,226	0,04	1,463
Satisfaccion Compañi	0,273	0,185	0,603	Satisfacc Compañeros	0,226	0,259	0,578
Implicacion	0,909	1,848	1,272	Implicacion	0,595	0,38	2,546
Anexo E1 GE vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad				Anexo E3 GE1 vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad			
<u>Experimento 3 GE2 vs. Indefinidos</u>				<u>Experimento 4 GE vs. Indefinidos</u>			
Tercera Evaluación GE2 vs. Indef	Moses	Varianza GE	Varianza Indef	Tercera Evaluación GE vs. Indef	Moses	Varianza GE	Varianza Indef
Compromiso Tarea	0,405	0,481	1,022	Compromiso Tarea	0,838	1,435	1,393
Compromiso Equipo	0,774	0,493	0,544	Compromiso Equipo	0,000***	0,09	0,875
Satisfaccion Trabajo	0,774	0,173	1,463	Satisfaccion Trabajo	0,153	0,747	0,717
Satisfacc Compañeros	0,774	0,259	0,578	Satisfacc Compañeros	0,061	0,111	1,08
Implicacion	0,774	1,193	2,546	Implicacion	0,751	1,51	1,591
Anexo E3 GE2 vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad				Anexo E4 GE vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad			
<u>Sumatorio Experimentos GE vs. Indefinidos</u>							
Tercera Evaluación GE vs. Indef E1 E3 E4	Moses	Varianza GE	Varianza Indef				
Compromiso Tarea	0,766	0,708	1,155				
Compromiso Equipo	0,001**	0,219	0,709				
Satisfaccion Trabajo	0,006**	0,466	1,351				
Satisfaccion Compañi	0,001**	0,298	0,807				
Implicacion	0,621	1,648	1,703				

Tabla 4.20: comparación homogeneidad actitudinal GE vs. INDEFINIDOS en 3ª evaluación (experimentos 1 y 3, 4)

4.2.7.7.3. Discusión.

Los trabajadores reclutados mediante el sistema de reclutamiento *tráete un amigo* tienen puntuaciones significativamente más homogéneas en las variables compromiso con equipo, satisfacción con trabajo y satisfacción con compañeros, que los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria. Esta diferencia significativa se mantiene a lo largo de los (aproximadamente) tres meses de contratación que duran los experimentos.

Los trabajadores reclutados mediante el sistema de reclutamiento *tráete un amigo* tienen puntuaciones ligeramente más homogéneas en las variables compromiso con tarea e implicación, que los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria. Esta ligera diferencia se diluye a lo largo de los (aproximadamente) tres meses de contratación que duran los experimentos, siendo inicialmente significativa y convirtiéndose en inexistente al final de los tres meses que dura la investigación.

El proceso de reclutamiento *tráete un amigo* afecta la homogeneidad de las actitudes de los trabajadores puestos a disposición en contrataciones de breve duración (tres meses aproximadamente), haciendo que tengan mayor homogeneidad en las variables compromiso con equipo, satisfacción con trabajo y satisfacción con compañeros, comparados con los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria. En las variables compromiso con tarea e implicación inicialmente también se observan estas diferencias en homogeneidad, pero se diluyen con el tiempo.

4.2.7.8. Estudio complementario 3.

Comparación: estabilidad en las actitudes de los empleados del grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* vs. grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

4.2.7.8.1. Método.

Para evaluar el estudio complementario 3 se han utilizado las respuestas de los grupos experimentales y de control de los experimentos 1, 3 y 4 realizados en la investigación.

Se han analizado las respuestas a las preguntas realizadas a las escalas de las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación; analizando la evolución de estas variables en cada grupo estudiado: trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* (grupo experimental) y trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, analizando la evolución de dichas respuestas en los tres momentos temporales en los que se han registrado las actitudes (aplicación de cuestionario): para los trabajadores del grupo experimental justo tras la firma del contrato laboral y antes de comenzar a desempeñar, transcurrido un mes desde el inicio del desempeño del trabajo, y justo tras finalizar el contrato (aproximadamente transcurridos tres meses desde el inicio del desempeño del trabajo); para los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria las fechas de registro de las actitudes han sido las mismas que las de los trabajadores experimentales. Es importante resaltar que los trabajadores indefinidos de la empresa usuaria hace tiempo que trabajaban en la misma cuando se registran por primera vez sus actitudes, y una vez finalizado el registro de las actitudes seguirán trabajando en ella.

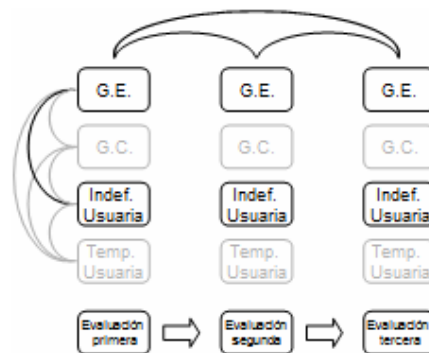


Figura 4.27: comparaciones de estudio complementario 3.

Fuente: elaboración propia

Para evaluar esta comparación se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras relacionadas Friedman, que permite analizar datos provenientes de diseños con medidas repetidas; posibilitando estudiar si existe evolución en las puntuaciones de los grupos estudiados. Se han comparado los datos del grupo experimental y grupo de trabajadores con relación laboral indefinida en las actitudes estudiadas, comparando las aplicaciones en los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario. Para obtener una comprensión más global del comportamiento de las actitudes de ambos grupos de trabajadores, también se ha realizado una comparación agrupando todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos experimentales, y todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria.

4.2.7.8.2. Resultados.

La variable compromiso con tarea del grupo experimental tiene evolución significativa: de los cuatro grupos evaluados en uno la evolución es significativa, en otro hay evolución aunque no significativa, y en el resto la evolución es ligera. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos hay evolución significativa. La variable compromiso con tarea del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria tiene evolución, aunque no es estadísticamente significativa: de los tres grupos evaluados en dos hay evolución no significativa, y en tercer grupo evaluado la evolución es inexistente. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos hay evolución, aunque no es significativa estadísticamente.

La variable compromiso con equipo del grupo experimental no tiene evolución: de los cuatro grupos evaluados en uno la evolución es significativa, y en el resto la evolución es ligera o inexistente. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos no hay evolución. La variable compromiso con equipo del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria tiene ligera evolución no estadísticamente significativa: los tres grupos evaluados tienen evolución ligera. En el

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

análisis realizado con la agrupación de todos los grupos se observa ligera evolución no significativa estadísticamente.

La variable satisfacción con trabajo del grupo experimental tiene ligera evolución no significativa estadísticamente: de los cuatro grupos estudiados uno tiene evolución no significativa estadísticamente, dos tienen ligera evolución, y uno no tiene evolución. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos se observa ligera evolución no significativa estadísticamente. La variable satisfacción con trabajo del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria tiene ligera evolución no estadísticamente significativa: los tres grupos evaluados tienen evolución ligera. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos se observa ligera evolución no significativa estadísticamente.

La variable satisfacción con compañeros del grupo experimental no tiene evolución en sus puntuaciones: de los cuatro grupos estudiados en dos no tiene evolución y en otros dos tiene ligera evolución. En el análisis realizado con la agrupación de todos los sujetos observa que no hay evolución en sus puntuaciones. La variable satisfacción con compañeros del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria tiene ligera evolución no estadísticamente significativa: los tres grupos evaluados tienen evolución ligera. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos se observa ligera evolución no significativa estadísticamente.

La variable implicación del grupo experimental tiene evolución significativa estadísticamente: de los cuatro grupos estudiados uno tiene evolución significativa, otro tiene evolución no significativa, otro ligera evolución y otro no presenta evolución en sus actitudes. En el análisis realizado con la agrupación de todos los sujetos se observa evolución significativa estadísticamente. La variable implicación del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria tiene evolución significativa estadísticamente: de los tres grupos evaluados en uno la evolución es significativa, y en el resto la evolución es ligera. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos hay evolución significativa.

<u>Experimento 1 evolución GE</u>					<u>Experimento 1 evolución Indefinidos</u>				
EVOLUCIÓN Grupo experimental	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	EVOLUCIÓN Indef usuaria	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac
Compromiso Tarea	0,032*	5,91	4,91	5,08	Compromiso Tarea	0,091	5,21	5,17	4,66
Compromiso Equipo	0,03*	6,9	6,35	6	Compromiso Equipo	0,114	5,22	5,17	4,95
Satisfacción Trabajo	0,627	5,65	5,3	5,6	Satisfacción Trabajo	0,113	5,47	5,5	5,27
Satisfacción Compañ	0,807	6,08	5,92	5,83	Satisfacción Compañ	0,381	5,37	5,5	5,16
Implicación	0,174	4,25	2,97	3,03	Implicación	0,223	4,13	4,02	3,69

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1, evolución GE	Anexo E1, evolución INDEFINIDOS																																																												
<p><u>Experimento 3 evolución GE1</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">EVOLUCIÓN Grupo experimental 1</th> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Compromiso Tarea</td><td>0,497</td><td>6,11</td><td>5,78</td><td>6</td></tr> <tr><td>Compromiso Grupo</td><td>0,196</td><td>5,87</td><td>6,07</td><td>6,47</td></tr> <tr><td>Satisfacción Trabajo</td><td>0,061</td><td>6</td><td>5,6</td><td>6,4</td></tr> <tr><td>Satisfacción Compañ</td><td>0,082</td><td>5,77</td><td>6,22</td><td>6,56</td></tr> <tr><td>Implicación</td><td>0,717</td><td>5,25</td><td>5,25</td><td>5,09</td></tr> </tbody> </table>	EVOLUCIÓN Grupo experimental 1	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,497	6,11	5,78	6	Compromiso Grupo	0,196	5,87	6,07	6,47	Satisfacción Trabajo	0,061	6	5,6	6,4	Satisfacción Compañ	0,082	5,77	6,22	6,56	Implicación	0,717	5,25	5,25	5,09	<p><u>Experimento 3 evolución Indefinidos</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">EVOLUCIÓN Indef usuaría</th> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Compromiso Tarea</td><td>0,638</td><td>5,44</td><td>5,33</td><td>5,33</td></tr> <tr><td>Compromiso Equipo</td><td>0,401</td><td>4,3</td><td>4,8</td><td>5,2</td></tr> <tr><td>Satisfacción Trabajo</td><td>0,128</td><td>4,67</td><td>4,53</td><td>5,03</td></tr> <tr><td>Satisfacción Compañeros</td><td>0,465</td><td>4,94</td><td>4,94</td><td>5,33</td></tr> <tr><td>Implicación</td><td>0,422</td><td>3,83</td><td>3,77</td><td>4,15</td></tr> </tbody> </table>	EVOLUCIÓN Indef usuaría	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,638	5,44	5,33	5,33	Compromiso Equipo	0,401	4,3	4,8	5,2	Satisfacción Trabajo	0,128	4,67	4,53	5,03	Satisfacción Compañeros	0,465	4,94	4,94	5,33	Implicación	0,422	3,83	3,77	4,15
EVOLUCIÓN Grupo experimental 1	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																									
Compromiso Tarea	0,497	6,11	5,78	6																																																									
Compromiso Grupo	0,196	5,87	6,07	6,47																																																									
Satisfacción Trabajo	0,061	6	5,6	6,4																																																									
Satisfacción Compañ	0,082	5,77	6,22	6,56																																																									
Implicación	0,717	5,25	5,25	5,09																																																									
EVOLUCIÓN Indef usuaría	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																									
Compromiso Tarea	0,638	5,44	5,33	5,33																																																									
Compromiso Equipo	0,401	4,3	4,8	5,2																																																									
Satisfacción Trabajo	0,128	4,67	4,53	5,03																																																									
Satisfacción Compañeros	0,465	4,94	4,94	5,33																																																									
Implicación	0,422	3,83	3,77	4,15																																																									
<p><u>Experimento 3 evolución GE2</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">EVOLUCIÓN Grupo experimental 2</th> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Compromiso Tarea</td><td>0,196</td><td>6,22</td><td>6,11</td><td>5,78</td></tr> <tr><td>Compromiso Grupo</td><td>0,717</td><td>5,93</td><td>6</td><td>5,93</td></tr> <tr><td>Satisfacción Trabajo</td><td>0,223</td><td>5,8</td><td>5,6</td><td>5,87</td></tr> <tr><td>Satisfacción Compañ</td><td>0,67</td><td>6,22</td><td>6</td><td>5,89</td></tr> <tr><td>Implicación</td><td>0,061</td><td>4,96</td><td>4,63</td><td>4,54</td></tr> </tbody> </table>	EVOLUCIÓN Grupo experimental 2	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,196	6,22	6,11	5,78	Compromiso Grupo	0,717	5,93	6	5,93	Satisfacción Trabajo	0,223	5,8	5,6	5,87	Satisfacción Compañ	0,67	6,22	6	5,89	Implicación	0,061	4,96	4,63	4,54	<p><u>Experimento 4 evolución Indefinidos</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">EVOLUCIÓN Indef usuaría</th> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Compromiso Tarea</td><td>0,093</td><td>4,98</td><td>4,46</td><td>4,5</td></tr> <tr><td>Compromiso Equipo</td><td>0,504</td><td>4,95</td><td>5,07</td><td>4,68</td></tr> <tr><td>Satisfacción Trabajo</td><td>0,276</td><td>4,11</td><td>4</td><td>3,81</td></tr> <tr><td>Satisfacción Compañeros</td><td>0,185</td><td>5,31</td><td>5,08</td><td>5,21</td></tr> <tr><td>Implicación</td><td>0,005**</td><td>3,99</td><td>3,24</td><td>3,23</td></tr> </tbody> </table>	EVOLUCIÓN Indef usuaría	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,093	4,98	4,46	4,5	Compromiso Equipo	0,504	4,95	5,07	4,68	Satisfacción Trabajo	0,276	4,11	4	3,81	Satisfacción Compañeros	0,185	5,31	5,08	5,21	Implicación	0,005**	3,99	3,24	3,23
EVOLUCIÓN Grupo experimental 2	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																									
Compromiso Tarea	0,196	6,22	6,11	5,78																																																									
Compromiso Grupo	0,717	5,93	6	5,93																																																									
Satisfacción Trabajo	0,223	5,8	5,6	5,87																																																									
Satisfacción Compañ	0,67	6,22	6	5,89																																																									
Implicación	0,061	4,96	4,63	4,54																																																									
EVOLUCIÓN Indef usuaría	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																									
Compromiso Tarea	0,093	4,98	4,46	4,5																																																									
Compromiso Equipo	0,504	4,95	5,07	4,68																																																									
Satisfacción Trabajo	0,276	4,11	4	3,81																																																									
Satisfacción Compañeros	0,185	5,31	5,08	5,21																																																									
Implicación	0,005**	3,99	3,24	3,23																																																									
<p><u>Experimento 4 evolución GE</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">EVOLUCIÓN Grupo experimental</th> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Compromiso Tarea</td><td>0,057</td><td>7</td><td>6</td><td>6</td></tr> <tr><td>Compromiso Equipo</td><td>0,368</td><td>6,3</td><td>6,1</td><td>6,15</td></tr> <tr><td>Satisfacción Trabajo</td><td>0,282</td><td>5,45</td><td>5,4</td><td>5,2</td></tr> <tr><td>Satisfacción Compañeros</td><td>0,368</td><td>5,5</td><td>5,83</td><td>5,49</td></tr> <tr><td>Implicación</td><td>0,05*</td><td>5,16</td><td>4,31</td><td>3,88</td></tr> </tbody> </table>	EVOLUCIÓN Grupo experimental	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,057	7	6	6	Compromiso Equipo	0,368	6,3	6,1	6,15	Satisfacción Trabajo	0,282	5,45	5,4	5,2	Satisfacción Compañeros	0,368	5,5	5,83	5,49	Implicación	0,05*	5,16	4,31	3,88	<p><u>Experimento 4 evolución Indefinidos</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">EVOLUCIÓN Indef usuaría</th> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Compromiso Tarea</td><td>0,093</td><td>4,98</td><td>4,46</td><td>4,5</td></tr> <tr><td>Compromiso Equipo</td><td>0,504</td><td>4,95</td><td>5,07</td><td>4,68</td></tr> <tr><td>Satisfacción Trabajo</td><td>0,276</td><td>4,11</td><td>4</td><td>3,81</td></tr> <tr><td>Satisfacción Compañeros</td><td>0,185</td><td>5,31</td><td>5,08</td><td>5,21</td></tr> <tr><td>Implicación</td><td>0,005**</td><td>3,99</td><td>3,24</td><td>3,23</td></tr> </tbody> </table>	EVOLUCIÓN Indef usuaría	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,093	4,98	4,46	4,5	Compromiso Equipo	0,504	4,95	5,07	4,68	Satisfacción Trabajo	0,276	4,11	4	3,81	Satisfacción Compañeros	0,185	5,31	5,08	5,21	Implicación	0,005**	3,99	3,24	3,23
EVOLUCIÓN Grupo experimental	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																									
Compromiso Tarea	0,057	7	6	6																																																									
Compromiso Equipo	0,368	6,3	6,1	6,15																																																									
Satisfacción Trabajo	0,282	5,45	5,4	5,2																																																									
Satisfacción Compañeros	0,368	5,5	5,83	5,49																																																									
Implicación	0,05*	5,16	4,31	3,88																																																									
EVOLUCIÓN Indef usuaría	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																									
Compromiso Tarea	0,093	4,98	4,46	4,5																																																									
Compromiso Equipo	0,504	4,95	5,07	4,68																																																									
Satisfacción Trabajo	0,276	4,11	4	3,81																																																									
Satisfacción Compañeros	0,185	5,31	5,08	5,21																																																									
Implicación	0,005**	3,99	3,24	3,23																																																									
<p><u>Sumatorio Experimentos Indefinidos E1, E3 y E4</u></p> <p style="text-align: center;"><u>E4</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">EVOLUCIÓN Grupo experimental E1 E3 E4</th> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Compromiso Tarea</td><td>0,004**</td><td>6,14</td><td>5,57</td><td>5,42</td></tr> <tr><td>Compromiso Equipo</td><td>0,614</td><td>6,3</td><td>6,14</td><td>6,13</td></tr> <tr><td>Satisfacción Trabajo</td><td>0,323</td><td>5,67</td><td>5,46</td><td>5,71</td></tr> <tr><td>Satisfacción Compañ</td><td>0,862</td><td>5,88</td><td>5,98</td><td>5,9</td></tr> <tr><td>Implicación</td><td>0,001**</td><td>4,88</td><td>4,2</td><td>4,94</td></tr> </tbody> </table>	EVOLUCIÓN Grupo experimental E1 E3 E4	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,004**	6,14	5,57	5,42	Compromiso Equipo	0,614	6,3	6,14	6,13	Satisfacción Trabajo	0,323	5,67	5,46	5,71	Satisfacción Compañ	0,862	5,88	5,98	5,9	Implicación	0,001**	4,88	4,2	4,94	<p><u>Sumatorio Experimentos Indefinidos E1, E3 y E4</u></p> <p style="text-align: center;"><u>E4</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">EVOLUCIÓN Indef usuaría E1 E3 E4</th> <th>Friedman</th> <th>1ª aplicac</th> <th>2ª aplicac</th> <th>3ª aplicac</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Compromiso Tarea</td><td>0,083</td><td>5,13</td><td>4,82</td><td>4,71</td></tr> <tr><td>Compromiso Equipo</td><td>0,127</td><td>5,01</td><td>5,05</td><td>4,86</td></tr> <tr><td>Satisfacción Trabajo</td><td>0,344</td><td>4,59</td><td>4,51</td><td>4,45</td></tr> <tr><td>Satisfacción Compañ</td><td>0,307</td><td>5,25</td><td>5,17</td><td>5,22</td></tr> <tr><td>Implicación</td><td>0,009**</td><td>3,99</td><td>3,56</td><td>3,54</td></tr> </tbody> </table>	EVOLUCIÓN Indef usuaría E1 E3 E4	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	Compromiso Tarea	0,083	5,13	4,82	4,71	Compromiso Equipo	0,127	5,01	5,05	4,86	Satisfacción Trabajo	0,344	4,59	4,51	4,45	Satisfacción Compañ	0,307	5,25	5,17	5,22	Implicación	0,009**	3,99	3,56	3,54
EVOLUCIÓN Grupo experimental E1 E3 E4	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																									
Compromiso Tarea	0,004**	6,14	5,57	5,42																																																									
Compromiso Equipo	0,614	6,3	6,14	6,13																																																									
Satisfacción Trabajo	0,323	5,67	5,46	5,71																																																									
Satisfacción Compañ	0,862	5,88	5,98	5,9																																																									
Implicación	0,001**	4,88	4,2	4,94																																																									
EVOLUCIÓN Indef usuaría E1 E3 E4	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac																																																									
Compromiso Tarea	0,083	5,13	4,82	4,71																																																									
Compromiso Equipo	0,127	5,01	5,05	4,86																																																									
Satisfacción Trabajo	0,344	4,59	4,51	4,45																																																									
Satisfacción Compañ	0,307	5,25	5,17	5,22																																																									
Implicación	0,009**	3,99	3,56	3,54																																																									
<p>Anexo TODOS (1, 3, 4), evolución GE</p>	<p>Anexo TODOS (1, 3, 4), evolución INDEFINIDOS</p>																																																												

Tabla 4.21: evolución actitudinal GE e INDEFINIDOS (experimentos 1, 3 y 4)

4.2.7.8.3. Discusión.

Los trabajadores reclutados mediante el sistema de reclutamiento *tráete un amigo* varían en la estabilidad de sus actitudes dependiendo del tipo de variable que se esté evaluando: en las variables relacionadas con el grupo (compromiso con equipo y satisfacción con compañeros) las puntuaciones son muy estables, en la variable satisfacción con trabajo hay ligera inestabilidad, y en compromiso con tarea e implicación son significativamente inestables.

En las actitudes de los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria se observa inestabilidad en todas las variables: en compromiso con equipo,

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

satisfacción con trabajo y satisfacción con compañeros la inestabilidad es ligera, en compromiso con tarea es elevada, y en implicación significativa.

El proceso de reclutamiento *tráete un amigo* afecta la estabilidad de las actitudes de los trabajadores puestos a disposición en contrataciones de breve duración (tres meses aproximadamente), haciendo que tengan mayor estabilidad que los trabajadores indefinidos de la empresa usuaria especialmente en las variables que tienen relación con el grupo de trabajo (compromiso con equipo y satisfacción con compañeros). En el resto de las actitudes la estabilidad es similar entre ambos grupos de trabajadores.

4.2.7.9. Estudio complementario 4.

Comparación: magnitud en las actitudes de los empleados del grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* vs. grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

4.2.7.9.1. Método.

Para realizar las comparaciones correspondientes al Estudio Complementario 4 se han utilizado exclusivamente las respuestas de los integrantes de los grupos experimentales y grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria del experimento 3 realizado en la investigación. Por este motivo se deben interpretar con cautela las conclusiones que se obtienen, dado que corresponden a una sola empresa, y las actitudes de los trabajadores pueden estar influidas por las características particulares de la misma.

Se han analizado las respuestas a la preguntas realizadas a la escalas de las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación; comparando las realizadas por el grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* (grupo experimental) vs. las realizadas por trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, y comparando dichas respuestas en los tres momentos temporales en los que se han registrado las

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

actitudes (aplicación de cuestionario): para los trabajadores del grupo experimental justo tras la firma del contrato laboral y antes de comenzar a desempeñar, transcurrido un mes desde el inicio del desempeño del trabajo, y justo tras finalizar el contrato (aproximadamente transcurridos tres meses desde el inicio del desempeño del trabajo); para los trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria las fechas de registro de las actitudes han sido las mismas que las de los trabajadores experimentales. Es importante resaltar que los trabajadores temporales de la empresa usuaria hace tiempo que trabajaban en la misma cuando se registran por primera vez sus actitudes, y una vez finalizado el registro de las actitudes seguirán trabajando en ella, aunque de manera temporal.

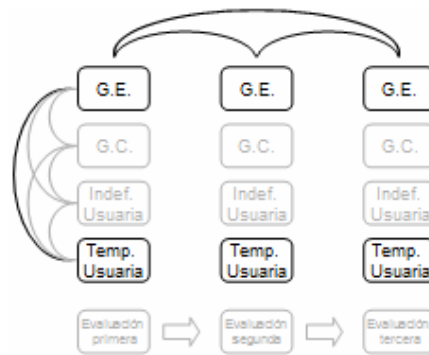


Figura 4.28: comparaciones de estudio complementario 4.

Fuente: elaboración propia

Para evaluar esta comparación se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Kruskal-Wallis, comparando los datos del grupo experimental y grupo de trabajadores con relación laboral temporal en las actitudes estudiadas, en el experimento 3, y en cada aplicación de los tres momentos temporales en los que se han registrado las actitudes.

4.2.7.9.2. Resultados.

4.2.7.9.2.1. Primera evaluación

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En la variable compromiso con tarea en las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son iguales que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable compromiso con equipo en una de las comparaciones las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, mientras que en el otro ocurre exactamente lo contrario.

En la variable satisfacción con trabajo en una de las comparaciones las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son ligeramente mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, mientras que en el otro las puntuaciones son iguales.

En la variable satisfacción con compañeros en una de las comparaciones las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son ligeramente menores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, mientras que en el otro las puntuaciones son iguales.

En la variable implicación en una de las comparaciones las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son ligeramente mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, mientras que en el otro ocurre exactamente lo contrario.

<u>Experimento 3 GE1 vs. Temporales</u>				<u>Experimento 3 GE2 vs. Temporales</u>			
Primera Evaluación GE1 vs. Temp	Kruskal-Wallis GE1 vs. Temp.	Rango promedio		Primera Evaluación GE2 vs. Temp	Kruskal-Wallis GE1 vs. Temp.	Rango promedio	
		Grupo Experimental 1	Usuaría Temp			Grupo Experimental 1	Usuaría Temp
Compromiso Tarea	0,708	4,33	3,75	Compromiso Tarea	0,578	3,63	4,5
Compromiso Equipo	0,067	2,33	5,25	Compromiso Equipo	0,157	5	2,67
Satisfacción Trabajo	0,28	5	3,25	Satisfacción Trabajo	0,586	3,63	4,5
Satisfacción Compañeros	0,823	3,83	4,13	Satisfacción Compañeros	0,186	3,25	5
Implicación	0,157	5,33	3	Implicación	0,212	3,13	5,17
Anexo E3 GE1 vs. TEMPORALES, 1ª ev.				Anexo E3 GE2 vs. TEMPORALES, 1ª ev.			
Magnitud				Magnitud			

Tabla 4.22: comparación magnitud actitudinal GE vs. TEMPORALES en 1ª evaluación (experimento 3)

4.2.7.9.2.2. Segunda evaluación

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En la variable compromiso con tarea las puntuaciones de los sujetos de los dos grupos experimentales son iguales a las de los sujetos del grupo de trabajadores temporales de la empresa usuaria.

En la variable compromiso con equipo las puntuaciones de los sujetos de los dos grupos experimentales son iguales a las de los sujetos del grupo de trabajadores temporales de la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con trabajo las puntuaciones de los sujetos de los dos grupos experimentales son iguales a las de los sujetos del grupo de trabajadores temporales de la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con compañeros las puntuaciones de los sujetos de los dos grupos experimentales son iguales a las de los sujetos del grupo de trabajadores temporales de la empresa usuaria.

En la variable implicación no hay un patrón definido de resultados en la comparación entre las respuestas de los grupos experimentales frente al grupo de trabajadores temporales de la empresa usuaria: en una de las comparaciones el grupo experimental tiene puntuaciones ligeramente superiores a los trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, mientras que en la otra comparación ocurre exactamente lo contrario.

Experimento 3 GE1 vs. Temporales				Experimento 3 GE2 vs. Temporales			
Segunda Evaluación GE1 vs. Temp	Kruskal-Wallis GE1 vs. Temp.	Rango promedio		Segunda Evaluación GE2 vs. Temp	Kruskal-Wallis GE1 vs. Temp.	Rango promedio	
		Grupo Experimental 1	Usaria Temp			Grupo Experimental 1	Usaria Temp
Compromiso Tarea	0,714	3,67	4,25	Compromiso Tarea	0,857	3,88	4,17
Compromiso Equipo	0,853	3,83	4,13	Compromiso Equipo	0,719	4,25	3,67
Satisfacción Trabajo	0,853	4,17	3,88	Satisfacción Trabajo	0,853	4,13	3,83
Satisfacción Compañeros	0,711	4,33	3,75	Satisfacción Compañeros	0,708	4,25	3,67
Implicación	0,157	5,33	3	Implicación	0,289	3,25	5
Anexo E3 GE1 vs. TEMPORALES, 2ª ev. Magnitud				Anexo E3 GE2 vs. TEMPORALES, 2ª ev. Magnitud			

Tabla 4.23: comparación magnitud actitudinal GE vs. TEMPORALES en 2ª evaluación (experimento 3)

4.2.7.9.2.3. Tercera evaluación

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En la variable compromiso con tarea en las puntuaciones de los sujetos de los dos grupos experimentales son iguales que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable compromiso con equipo las puntuaciones de los sujetos de los dos grupos experimentales son mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria: en una de las comparaciones es significativamente superior, mientras que en la otra es ligeramente superior.

En la variable satisfacción con trabajo en una de las comparaciones las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son ligeramente mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, mientras que en la otra las puntuaciones son iguales.

En la variable satisfacción con compañeros en una de las comparaciones las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son ligeramente mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, mientras que en la otra las puntuaciones son iguales.

En la variable implicación en una de las comparaciones las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son ligeramente mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, mientras que en la otra las puntuaciones son iguales.

<u>Experimento 3 GE1 vs. Temporales</u>				<u>Experimento 3 GE2 vs. Temporales</u>			
Tercera Evaluación GE1 vs. Temp	Kruskal-Wallis GE1 vs. Temp.	Rango promedio		Kruskal-Wallis GE2 vs. Temp.	Rango promedio		
		Grupo Experimental 1	Usuaría Temp		Grupo Experimental 1	Usuaría Temp	
Compromiso Tarea	0,721	3,67	4,25	0,586	3,5	4,38	
Compromiso Equipo	0,15	5,33	3	0,858	4,17	3,88	
Satisfacción Trabajo	0,289	5	3,25	0,593	4,5	3,63	
Satisfacción Compañeros	0,142	5,33	3	0,853	4,13	3,83	
Implicación	0,372	4,83	3,38	0,724	4,33	3,75	
Anexo E3 GE1 vs. TEMPORALES, 3ª ev. Magnitud				Anexo E3 GE2 vs. TEMPORALES, 3ª ev. Magnitud			

Tabla 4.24: comparación magnitud actitudinal GE vs. TEMPORALES en 3ª evaluación (experimento 3)

4.2.7.9.3. Discusión.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Aunque no hay diferencias significativas en la magnitud de las actitudes entre los trabajadores de ETT reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* y los trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, y la dirección de las diferencias no siempre beneficia a uno de los dos grupos, parece que hay cierta tendencia a que las puntuaciones sean mayores en el grupo de trabajadores ETT reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* vs. los temporales de la empresa usuaria.

No se debe olvidar que la interpretación de estos datos provienen exclusivamente de los resultados de un único experimento, el experimento 3; por este motivo se deben interpretar con cautela, teniendo en cuenta que pueden estar influidas por las características particulares de ese experimento.

4.2.7.10. Estudio complementario 5.

Comparación: homogeneidad de las actitudes de los empleados del grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* vs. grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

4.2.7.10.1. Método.

Para realizar las comparaciones correspondientes al Estudio Complementario 5 se han utilizado exclusivamente las respuestas de los integrantes de los grupos experimentales y grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria del experimento 3 realizado en la investigación. Por este motivo se deben interpretar con cautela las conclusiones que se obtienen, dado que corresponden a una sola empresa, y las actitudes de los trabajadores pueden estar influidas por las características particulares de la misma.

Se han analizado las respuestas a la preguntas realizadas a la escalas de las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación; comparando las realizadas por el grupo de trabajadores

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* (grupo experimental) vs. las realizadas por trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, y comparando dichas respuestas en los tres momentos temporales en los que se han registrado las actitudes (aplicación de cuestionario): para los trabajadores del grupo experimental justo tras la firma del contrato laboral y antes de comenzar a desempeñar, transcurrido un mes desde el inicio del desempeño del trabajo, y justo tras finalizar el contrato (aproximadamente transcurridos tres meses desde el inicio del desempeño del trabajo); para los trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria las fechas de registro de las actitudes han sido las mismas que las de los trabajadores experimentales. Es importante resaltar que los trabajadores temporales de la empresa usuaria hace tiempo que trabajaban en la misma cuando se registran por primera vez sus actitudes, y una vez finalizado el registro de las actitudes seguirán trabajando en ella, aunque de manera temporal.

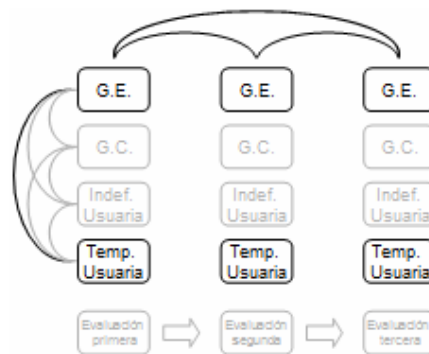


Figura 4.29: comparaciones de estudio complementario 5.

Fuente: elaboración propia

Para evaluar esta comparación se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Moses, que posibilita estudiar si existe diferencia en el grado de dispersión de los grupos estudiados. Se han comparado los datos del grupo experimental y grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria en las actitudes estudiadas en el experimento 3, y en cada una de las aplicaciones en los tres momentos temporales en que se han registrado las actitudes.

4.2.7.10.2. Resultados.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

4.2.7.10.2.1. Primera evaluación

En la variable compromiso con tarea las puntuaciones de los sujetos de los grupos experimentales son igual de homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

En la variable compromiso con equipo en una de las comparaciones los sujetos del grupo experimental tienen puntuaciones significativamente más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, mientras en la otra comparación las puntuaciones de ambos grupos son iguales.

En la variable satisfacción con trabajo en una de las comparaciones los sujetos del grupo experimental tienen puntuaciones menos homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, mientras en la otra comparación las puntuaciones de ambos grupos son iguales.

En la variable satisfacción con compañeros en una de las comparaciones los sujetos del grupo experimental tienen puntuaciones menos homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, mientras en la otra comparación las puntuaciones de ambos grupos son iguales.

En la variable implicación en una de las comparaciones los sujetos del grupo experimental tienen puntuaciones más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, mientras en la otra comparación las puntuaciones de ambos grupos son iguales.

<u>Experimento 3 GE1 vs. Temporales</u>				<u>Experimento 3 GE2 vs. Temporales</u>			
Primera Evaluación GE1 vs. Temp	MOSES	Varianza Grupo Experimental 1	Varianza Usuaria Temp	Primera Evaluación GE2 vs. Temp	MOSES	Varianza Grupo Experimental 2	Varianza Usuaria Temp
Compromiso Tarea	0,857	0,259	0,222	Compromiso Tarea	0,857	0,481	0,222
Compromiso Equipo	0,000***	0,063	0,197	Compromiso Equipo	0,629	0,173	0,197
Satisfacción Trabajo	0,857	0,28	0,197	Satisfacción Trabajo	0,629	0,16	0,197
Satisfacción Compañ	0,629	0,148	0,111	Satisfacción Compañ	0,371	0,148	0,111
Implicación	0,371	0,484	0,901	Implicación	0,629	1,005	0,901
Anexo E3 GE1 vs. TEMPORALES, 1ª ev. Homogeneidad				Anexo E3 GE2 vs. TEMPORALES, 1ª ev. Homogeneidad			

Tabla 4.30: comparación homogeneidad actitudinal GE vs. TEMPORALES en 1ª evaluación (experimento 3)

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

4.2.7.10.2.2. Segunda evaluación

En la variable compromiso con tarea las puntuaciones de los sujetos de los grupos experimentales son igual de homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

En la variable compromiso con equipo en una de las comparaciones los sujetos del grupo experimental tienen puntuaciones ligeramente más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, mientras en la otra comparación las puntuaciones de ambos grupos son iguales.

En la variable satisfacción con trabajo las puntuaciones de los sujetos de los grupos experimentales son igual de homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

En la variable satisfacción con compañeros las puntuaciones de los sujetos de los grupos experimentales son igual de homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

En la variable implicación en una de las comparaciones los sujetos del grupo experimental tienen puntuaciones ligeramente más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, mientras en la otra comparación las puntuaciones de ambos grupos son iguales.

<u>Experimento 3 GE1 vs. Temporales</u>				<u>Experimento 3 GE2 vs. Temporales</u>			
Segunda Evaluación GE1 vs. Temp	MOSES	Varianza Grupo Experimental 1	Varianza Usuaria Temp	Segunda Evaluación GE2 vs. Temp	MOSES	Varianza Grupo Experimental 2	Varianza Usuaria Temp
Compromiso Tarea	0,629	0,259	0,398	Compromiso Tarea	0,857	0,259	0,398
Compromiso Equipo	0,371	0,013	0,067	Compromiso Equipo	1	0,16	0,067
Satisfacción Trabajo	0,629	0,28	0,507	Satisfacción Trabajo	0,857	0,52	0,507
Satisfacción Compañ	0,629	0,148	0,102	Satisfacción Compañ	0,857	0,111	0,102
Implicación	0,371	0,297	1,004	Implicación	0,629	0,384	1,004
Anexo E3 GE1 vs. TEMPORALES, 2ª ev. Homogeneidad				Anexo E3 GE2 vs. TEMPORALES, 2ª ev. Homogeneidad			

Tabla 4.31: comparación homogeneidad actitudinal GE vs. TEMPORALES en 2ª evaluación (experimento 3)

4.2.7.10.2.3. Tercera evaluación

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En la variable compromiso con tarea las puntuaciones de los sujetos de los dos grupos experimentales son igual de homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

En la variable compromiso con equipo las puntuaciones de los sujetos de los dos grupos experimentales son igual de homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

En la variable satisfacción con trabajo las puntuaciones de los sujetos de uno de los grupos experimentales son significativamente más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria; mientras con el otro grupo experimental las puntuaciones son iguales.

En la variable satisfacción con compañeros las puntuaciones de los sujetos de los dos grupos experimentales son igual de homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

En la variable implicación las puntuaciones de los sujetos de uno de los grupos experimentales son ligeramente más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria; mientras con el otro grupo experimental las puntuaciones son iguales.

<u>Experimento 3 GE1 vs. Temporales</u>				<u>Experimento 3 GE2 vs. Temporales</u>			
Tercera Evaluación GE1 vs. Temp	MOSES	Varianza Grupo Experimental 1	Varianza Usuaría Temp	Tercera Evaluación GE2 vs. Temp	MOSES	Varianza Grupo Experimental 2	Varianza Usuaría Temp
Compromiso Tarea	0,629	0,333	0,694	Compromiso Tarea	0,629	0,481	0,694
Compromiso Equipo	0,629	0,253	0,117	Compromiso Equipo	1	0,493	0,117
Satisfacción Trabajo	0,000***	0,04	0,517	Satisfacción Trabajo	0,629	0,173	0,517
Satisfacción Compañ	0,629	0,529	0,074	Satisfacción Compañ	1	0,259	0,074
Implicación	0,371	0,38	0,823	Implicación	0,857	1,193	0,823
Anexo E3 GE1 vs. TEMPORALES, 3ª ev. Homogeneidad				Anexo E3 GE2 vs. TEMPORALES, 3ª ev. Homogeneidad			

Tabla 4.32: comparación homogeneidad actitudinal GE vs. TEMPORALES en 3ª evaluación (experimento 3)

4.2.7.10.3. Discusión.

Aunque no hay diferencias muy significativas en la homogeneidad de las actitudes entre los trabajadores de ETT reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* y los

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, y la dirección de las diferencias no siempre beneficia a uno de los dos grupos, parece que hay cierta tendencia a que las homogeneidades sean mayores en el grupo de trabajadores ETT reclutados mediante el sistema *tráete un amigo*; si hay una diferencia significativa, se da en la gran mayoría de las veces de parte del grupo de trabajadores ETT reclutados mediante el sistema *tráete un amigo*.

No se debe olvidar que la interpretación de estos datos provienen exclusivamente de los resultados de un único experimento, el experimento 3; por este motivo se deben interpretar con cautela, teniendo en cuenta que pueden estar influidas por las características particulares de ese experimento.

4.2.7.11. Estudio complementario 6.

Comparación: estabilidad en las actitudes de los empleados del grupo de trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* vs. grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

4.2.7.11.1. Método.

Para evaluar el estudio complementario 6 se han utilizado exclusivamente las respuestas de los grupos experimentales y de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria del experimento 3 realizado en la investigación. Por este motivo se deben interpretar con cautela las conclusiones que se obtienen, dado que corresponden a una sola empresa, y las actitudes de los trabajadores pueden estar influidas por las características particulares de la misma.

Se han analizado las respuestas a la preguntas realizadas a la escalas de las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación; analizando la evolución de estas variables dentro de cada grupo estudiado: trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* (grupo

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

experimental) y trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, analizando la evolución de dichas respuestas en los tres momentos temporales en los que se han registrado las actitudes (aplicación de cuestionario): para los trabajadores del grupo experimental justo tras la firma del contrato laboral y antes de comenzar a desempeñar, transcurrido un mes desde el inicio del desempeño del trabajo, y justo tras finalizar el contrato (aproximadamente transcurridos tres meses desde el inicio del desempeño del trabajo); para los trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria las fechas de registro de las actitudes han sido las mismas que las de los trabajadores experimentales. Es importante resaltar que los trabajadores temporales de la empresa usuaria hace tiempo que trabajaban en la misma cuando se registran por primera vez sus actitudes, y una vez finalizado el registro de las actitudes seguirán trabajando en ella, aunque de manera temporal.

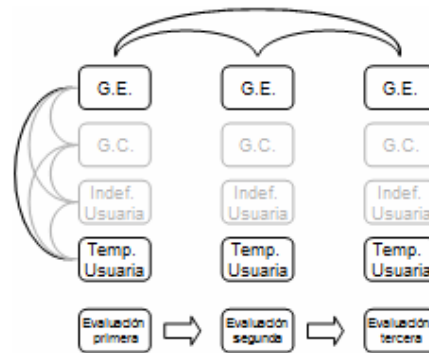


Figura 4.30: comparaciones de estudio complementario 6.

Fuente: elaboración propia

Para evaluar esta comparación se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras relacionadas Friedman, que permite analizar datos provenientes de diseños con medidas repetidas; posibilitando estudiar si existe evolución en las actitudes de los grupos estudiados. Se han comparado los datos del grupo experimental y grupo de trabajadores con relación laboral temporal en las actitudes estudiadas, comparando las aplicaciones en los tres momentos temporales en los que se han evaluado las actitudes.

4.2.7.11.2. Resultados.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

La variable compromiso con tarea de los dos grupos experimentales tiene ligera evolución (no significativa) en ambos grupos. La variable compromiso con tarea del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria no tiene evolución.

La variable compromiso con equipo del grupo experimental tiene ligera evolución en uno de los grupos estudiados, y no tiene evolución en el otro. La variable compromiso con equipo del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria tiene evolución, aunque no significativa estadísticamente.

La variable satisfacción con trabajo del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria tiene ligera evolución no significativa estadísticamente: en uno de los grupos tiene evolución no significativa estadísticamente, mientras en el otro tiene ligera evolución. La variable satisfacción con el trabajo del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria no tiene evolución.

La variable satisfacción con compañeros del grupo experimental tiene evolución no significativa en uno de los grupos estudiados, y no tiene evolución en el otro. La variable satisfacción con compañeros del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria tiene ligera evolución.

La variable implicación del grupo experimental tiene evolución no significativa en uno de los grupos estudiados, y no tiene evolución en el otro. La variable implicación del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria tiene ligera evolución.

<u>Experimento 3 evolución GE1</u>					<u>Experimento 3 evolución Temporales</u>				
EVOLUCIÓN Grupo experimental 1	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	EVOLUCIÓN Temp usuaria	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac
Compromiso Tarea	0,497	6,11	5,78	6	Compromiso Tarea	0,670	6	5,91	6,08
Compromiso Grupo	0,156	5,87	6,07	6,47	Compromiso Equipo	0,062	6,45	6,1	5,95
Satisfacción Trabajo	0,061	6	5,6	6,4	Satisfacción Trabajo	0,751	5,65	5,6	5,75
Satisfacción Compañ	0,082	5,77	6,22	6,56	Satisfacción Compañ	0,292	5,83	6,08	6
Implicación	0,717	5,25	5,25	5,09	Implicación	0,105	3,94	3,85	4,38
Anexo E3, evolución GE1					Anexo E3, evolución TEMPORALES				
<u>Experimento 3 evolución GE2</u>									
EVOLUCIÓN Grupo experimental 2	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac					
Compromiso Tarea	0,156	6,22	6,11	5,78					
Compromiso Grupo	0,717	5,93	6	5,93					
Satisfacción Trabajo	0,223	5,8	5,6	5,87					
Satisfacción Compañ	0,67	6,22	6	5,89					
Implicación	0,061	4,96	4,63	4,54					

Tabla 4.33: evolución actitudinal GE y TEMPORALES (experimento 3)

4.2.7.11.3. Discusión.

Los trabajadores reclutados mediante el sistema de reclutamiento *tráete un amigo* varían en la estabilidad de sus actitudes dependiendo del tipo de variable que se esté evaluando: en las variables relacionadas con el grupo (compromiso con equipo y satisfacción con compañeros) las puntuaciones son relativamente estables, mientras que en el resto de variables pueden tener cierta inestabilidad siempre ligera.

En las actitudes de los trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria se observa inestabilidad en varias variables: compromiso con equipo, satisfacción con compañeros e implicación.

Parece que no existe apenas diferencia entre las evoluciones de las actitudes de los trabajadores ETT reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* y las evoluciones de los contratados temporalmente directamente por la empresa usuaria.

No se debe olvidar que la interpretación de estos datos provienen exclusivamente de los resultados de un único experimento, el experimento 3; por este motivo se deben interpretar con cautela, teniendo en cuenta que pueden estar influidos por las características particulares de ese experimento.

4.2.7.12. Estudio complementario 7.

Comparación: magnitud en las actitudes del grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT vs. el grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

4.2.7.12.1. Método.

Para realizar las comparaciones correspondientes al Estudio Complementario 7 se han utilizado las respuestas de los integrantes de los grupos control y grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria de experimentos 1, 3 y 4 realizados en la investigación.

Se han analizado las respuestas a las preguntas realizadas a las escalas de las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación; comparando las realizadas por el grupo de trabajadores ETT (grupo control) vs. las realizadas por trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, y comparando dichas respuestas en los tres momentos temporales en los que se han registrado las actitudes (aplicación de cuestionario): para los trabajadores del grupo de control justo tras la firma del contrato laboral y antes de comenzar a desempeñar, transcurrido un mes desde el inicio del desempeño del trabajo, y justo tras finalizar el contrato (aproximadamente transcurridos tres meses desde el inicio del desempeño del trabajo); para los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria las fechas de registro de las actitudes han sido las mismas que las de los trabajadores ETT. Es importante resaltar que los trabajadores indefinidos de la empresa usuaria hace tiempo que trabajaban en la misma cuando se registran por primera vez sus actitudes, y una vez finalizado el registro de las actitudes seguirán trabajando en ella.

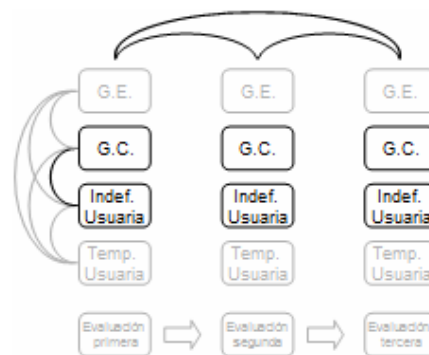


Figura 4.31: comparaciones de estudio complementario 7.

Fuente: elaboración propia

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Para evaluar esta comparación se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Kruskal-Wallis, comparando los datos del grupo de trabajadores ETT y grupo de trabajadores con relación laboral indefinida en las actitudes estudiadas, en los tres experimentos 1, 3 y 4, y en cada aplicación en los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario. Para obtener una comprensión más global del comportamiento de las actitudes de ambos grupos de trabajadores, también se ha realizado una comparación agrupando todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos de trabajadores ETT, y todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos de trabajadores con relación laboral indefinida, en cada aplicación en tres momentos temporales en los que se han registrado las actitudes.

4.2.7.12.2. Resultados.

4.2.7.12.2.1. Primera evaluación

En la variable compromiso con tarea no existe un patrón definido de respuesta de los sujetos: en un experimento las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, mientras que en otros dos ocurre exactamente lo contrario. En la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos no hay diferencias en la magnitud de las respuestas entre los sujetos del grupo ETT y los sujetos con relación laboral indefinida con la empresa usuaria.

En la variable compromiso con equipo no existe un patrón definido de respuesta de los sujetos: en dos experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, mientras que en el otro ocurre exactamente lo contrario. En la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos no hay diferencias en la magnitud de las respuestas entre los sujetos del grupo ETT y los sujetos con relación laboral indefinida con la empresa usuaria.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En la variable satisfacción con trabajo no existe un patrón definido de respuesta de los sujetos: en dos experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, mientras que en el otro las puntuaciones del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria es significativamente mayor que las del grupo de trabajadores ETT. En la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos no hay diferencias en la magnitud de las respuestas entre los sujetos del grupo ETT y los sujetos con relación laboral indefinida con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con compañeros no existe un patrón definido de respuesta de los sujetos: en dos experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, mientras que en el otro ocurre exactamente lo contrario. En la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos no hay diferencias en la magnitud de las respuestas entre los sujetos del grupo ETT y los sujetos con relación laboral indefinida con la empresa usuaria.

En la variable implicación en dos de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo iguales en el tercero. En la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos, el grupo de trabajadores ETT tiene puntuaciones ligeramente superiores a las del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria

Cabe destacar que, en esta primera evaluación, las respuestas de los sujetos están muy influidas por la empresa en la que desempeñaban los trabajadores: las comparaciones correspondientes al Experimento 1 muestran puntuaciones mayores en las actitudes de los trabajadores indefinidos de la empresa usuaria frente a los trabajadores ETT; sin embargo en las comparaciones correspondientes a los Experimentos 3 y 4 ocurre precisamente lo contrario. Al sumarse todos los datos en la comparación agrupada, ambos efectos *se contrarrestan* y parece no haber diferencia entre las magnitudes de ambos grupos de trabajadores; sin embargo estos resultados no reflejan la realidad: el tipo de empresa es un importante factor que afecta a las actitudes de los trabajadores.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

<u>Experimento 1 GC vs. Indefinidos</u>				<u>Experimento 3 GC vs. Indefinidos</u>			
Primera Evaluación GC vs. Indef	Kruskal-Wallis GC vs. indef	Rango promedio		Primera Evaluación GC vs. Indef	Kruskal-Wallis GC vs. indef	Rango promedio	
		Grupo Control	Usuaría Indef			Grupo Control	Usuaría Indef
Compromiso Tarea	0,461	8,7	10,5	Compromiso Tarea	0,296	3,67	5,67
Compromiso Equipo	0,209	8,1	11,25	Compromiso Equipo	0,193	6,67	4,17
Satisfacción Trabajo	0,032*	7,1	12,5	Satisfacción Trabajo	0,291	6,33	4,33
Satisfacción Compañ	0,115	7,75	11,69	Satisfacción Compañeros	0,193	6,67	4,17
Implicación	0,789	9,2	9,88	Implicación	0,300	6,33	4,33
Anexo E1 GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud				Anexo E3 GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud			
<u>Experimento 4 GC vs. Indefinidos</u>				<u>Sumatorio Experimentos GC vs. Indefinidos</u>			
Primera Evaluación GC vs. Indef	Kruskal-Wallis GC vs. indef	Rango promedio		Primera Evaluación GC vs. Indef E1 E3	Kruskal-Wallis GC vs. indef	Rango promedio	
		Grupo Control	Usuaría Indef			Grupo Control	Usuaría Indef
Compromiso Tarea	0,237	13,8	10,13	Compromiso Tarea	0,922	24,15	24,65
Compromiso Equipo	0,067	15,4	9,63	Compromiso Equipo	0,514	26,29	23,48
Satisfacción Trabajo	0,453	12,8	10,44	Satisfacción Trabajo	0,923	24,25	24,65
Satisfacción Compañeros	0,452	12,8	10,44	Satisfacción Compañ	0,813	23,98	24,87
Implicación	0,282	13,6	10,19	Implicación	0,186	27,94	22,43
Anexo E4 GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud				Anexo TODOS (1, 3, 4) GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud			

Tabla 4.34: comparación magnitud actitudinal GETT vs. INDEFINIDOS en 1ª evaluación (experimentos 1 y 3, 4)

4.2.7.12.2.2. Segunda evaluación

En la variable compromiso con tarea las puntuaciones del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida son ligeramente superiores a las del grupo de trabajadores ETT: en un experimento las puntuaciones de los sujetos del grupo indefinidos son ligeramente mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores ETT, mientras que en los otros dos no se aprecian diferencias. En la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria tienen puntuaciones ligeramente superiores a los trabajadores ETT.

En la variable compromiso con equipo no existe un patrón definido de respuesta de los sujetos: en un experimento las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, en otro experimento ocurre exactamente lo contrario, y en el tercero no se observan diferencias. En la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos se concluye que no hay diferencias en la magnitud de las

respuestas entre los sujetos del grupo ETT y los sujetos con relación laboral indefinida con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con trabajo no existe un patrón definido de respuesta de los sujetos: en dos experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, mientras que en el otro ocurre exactamente lo contrario. En la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos se concluye que los trabajadores ETT tienen puntuaciones ligeramente superiores a los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con compañeros se observa que los trabajadores ETT tienen puntuaciones ligeramente superiores a las de los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria: en dos experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, mientras que en el otro no se observan diferencias. En la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos se concluye que los trabajadores ETT tienen puntuaciones ligeramente superiores a los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria.

En la variable implicación se observa que los trabajadores ETT tienen puntuaciones ligeramente superiores a las de los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria: en un experimento las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, mientras que en los otros dos no se observan diferencias. En la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos se concluye que los trabajadores ETT tienen puntuaciones ligeramente superiores a los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria.

Cabe destacar que, en esta segunda evaluación también se observa que las respuestas de los sujetos están muy influidas por la empresa en la que desempeñaban los trabajadores: las comparaciones correspondientes al Experimento 1 muestran puntuaciones mayores o iguales en las actitudes de los trabajadores indefinidos de la empresa usuaria frente a los ETT; sin embargo en las comparaciones correspondientes a los Experimentos 3 y 4 ocurre precisamente lo contrario. Al sumarse todos los datos en la comparación agrupada, ambos efectos *se contrarrestan* y se diluyen las diferencias; sin

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

embargo estos resultados no reflejan la realidad: el tipo de empresa es un importante factor que afecta a las actitudes de los trabajadores.

<u>Experimento 1 GC vs. Indefinidos</u>				<u>Experimento 3 GC vs. Indefinidos</u>			
Segunda Evaluación GC vs. Indef	Kruskal-Wallis GC vs. indef	Rango promedio		Segunda Evaluación GC vs. Indef	Kruskal-Wallis GC vs. indef	Rango promedio	
		Grupo Control	Usuaría Indef			Grupo Control	Usuaría Indef
Compromiso Tarea	0,105	7,7	11,75	Compromiso Tarea	0,792	5,33	4,83
Compromiso Equipo	0,893	9,35	9,69	Compromiso Equipo	0,12	7	4
Satisfacción Trabajo	0,42	8,6	10,63	Satisfacción Trabajo	0,193	6,67	4,17
Satisfacción Compañ	0,89	9,35	9,69	Satisfacción Compañeros	0,187	6,67	4,17
Implicación	0,893	9,35	9,69	Implicación	0,197	6,67	4,17
Anexo E1 GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud				Anexo E3 GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud			
<u>Experimento 4 GC vs. Indefinidos</u>				<u>Sumatorio Experimentos GC vs. Indefinidos</u>			
Segunda Evaluación GC vs. Indef	Kruskal-Wallis GC vs. indef	Rango promedio		Segunda Evaluación GC vs. Indef E1 E3 E4	Kruskal-Wallis GC vs. indef	Rango promedio	
		Grupo Control	Usuaría Indef			Grupo Control	Usuaría Indef
Compromiso Tarea	0,77	11,7	10,78	Compromiso Tarea	0,447	22,53	25,68
Compromiso Equipo	0,3	8,5	11,78	Compromiso Equipo	0,757	23,69	24,98
Satisfacción Trabajo	0,171	14,3	9,97	Satisfacción Trabajo	0,132	28,42	22,15
Satisfacción Compañeros	0,428	12,9	10,41	Satisfacción Compañ	0,322	27,06	22,97
Implicación	0,967	10,9	11,03	Implicación	0,400	26,69	23,18
Anexo E4 GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud				Anexo TODOS (1, 3, 4) GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud			

Tabla 4.35: comparación magnitud actitudinal GETT vs. INDEFINIDOS en 2ª evaluación (experimentos 1 y 3, 4)

4.2.7.12.2.3. Tercera evaluación

En la variable compromiso con tarea las puntuaciones del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida son ligeramente superiores a las del grupo de trabajadores ETT: en dos experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo indefinidos son ligeramente mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores ETT, mientras que en el otro grupo no se aprecian diferencias. En la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria tienen puntuaciones ligeramente superiores a los trabajadores ETT.

En la variable compromiso con equipo no existe un patrón definido de respuesta de los sujetos: en un experimento las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, en otro experimento ocurre exactamente lo contrario, y

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

en el tercero no se observan diferencias. En la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos no hay diferencias en la magnitud de las respuestas entre los sujetos del grupo ETT y los sujetos con relación laboral indefinida con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con trabajo no existe un patrón definido de respuesta de los sujetos: en un experimento las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, en otro experimento ocurre exactamente lo contrario, y en el tercero no se observan diferencias. En la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos no hay diferencias en la magnitud de las respuestas entre los sujetos del grupo ETT y los sujetos con relación laboral indefinida con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con compañeros no hay diferencia entre la magnitud de respuestas de los trabajadores ETT frente a los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria: en un experimento las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente mayores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, mientras que en los otros dos no se observan diferencias. En la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos los trabajadores ETT tienen puntuaciones iguales a los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria.

En la variable implicación se observa que los trabajadores ETT tienen puntuaciones iguales a las de los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria en todos los casos.

<u>Experimento 1 GC vs. Indefinidos</u>				<u>Experimento 3 GC vs. Indefinidos</u>			
Tercera Evaluación GC vs. Indef	Kruskal-Wallis GC vs. indef	Rango promedio		Kruskal-Wallis GC vs. indef	Rango promedio		
		Grupo Control	Usuaria Indef		Grupo Control	Usuaria Indef	
Compromiso Tarea	0,472	8,7	10,5	Compromiso Tarea	0,792	4,67	5,17
Compromiso Equipo	0,928	9,6	9,38	Compromiso Equipo	0,241	6,5	4,25
Satisfacción Trabajo	0,325	8,4	10,88	Satisfacción Trabajo	0,241	6,5	4,25
Satisfacción Compañ	0,856	9,7	9,25	Satisfacción Compañeros	0,356	6,17	4,42
Implicación	0,894	9,65	9,31	Implicación	0,517	5,83	4,58
Anexo E1 GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud				Anexo E3 GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud			
<u>Experimento 4 GC vs. Indefinidos</u>				<u>Sumatorio Experimentos GC vs. Indefinidos</u>			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Tercera Evaluación GC vs. Indef	Kruskal-Wallis GC vs. indef	Rango promedio		Tercera Evaluación GC vs. Indef E1 E3 E4	Kruskal-Wallis GC vs. indef	Rango promedio	
		Grupo Control	Usuaría Indef			Grupo Control	Usuaría Indef
Compromiso Tarea	0,091	7	12,25	Compromiso Tarea	0,182	21,06	26,57
Compromiso Equipo	0,263	8,3	11,84	Compromiso Equipo	0,797	23,83	24,9
Satisfacción Trabajo	0,868	10,6	11,13	Satisfacción Trabajo	0,501	26,25	23,45
Satisfacción Compañeros	0,647	9,9	11,34	Satisfacción Compañeros	0,931	24,28	24,63
Implicación	0,561	9,6	11,44	Implicación	0,701	25,5	23,9

Anexo E4 GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev.
Magnitud

Anexo TODOS (1, 3, 4) GETT vs.
INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud

Tabla 4.36: comparación magnitud actitudinal GETT vs. INDEFINIDOS en 3ª evaluación (experimentos 1 y 3, 4)

4.2.7.12.3. Discusión.

Los trabajadores ETT tienen puntuaciones de magnitud similar a la de los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria. Aunque la empresa en la que trabajen ambos grupos de trabajadores es un factor que influye de manera determinante las actitudes de los trabajadores, en general las actitudes de los trabajadores ETT tienen puntuaciones ligeramente superiores a las de los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria. Estas ligeras diferencias se diluyen a lo largo de los tres meses en los que se han registrado las actitudes.

Los trabajadores ETT tienen puntuaciones ligeramente inferiores a los trabajadores con contratación indefinida por parte de la empresa usuaria en la variable compromiso con tarea. Esta diferencia se mantiene a lo largo de los aproximadamente tres meses de contratación que duran los experimentos.

Los trabajadores ETT tienen puntuaciones ligeramente superiores a los trabajadores con contratación indefinida por parte de la empresa usuaria en las variables satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación. Esta diferencia es apenas perceptible, y fluctúa ligeramente a lo largo de los (aproximadamente) tres meses de contratación que duran los experimentos.

Los trabajadores ETT tienen puntuaciones similares a los trabajadores con contratación indefinida por parte de la empresa usuaria en la variable implicación. Esta similitud se mantiene a lo largo de los (aproximadamente) tres meses de contratación que duran los experimentos.

4.2.7.13. Estudio complementario 8.

Comparación: homogeneidad en las actitudes del grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT vs. el grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

4.2.7.13.1. Método.

Para realizar las comparaciones correspondientes al Estudio Complementario 8 se han utilizado las respuestas de los integrantes de los grupos de control (trabajadores ETT) y grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria de experimentos 1, 3 y 4 realizados en la investigación.

Se han analizado las respuestas a la preguntas realizadas a la escalas de las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación; comparando las realizadas por el grupo de trabajadores contratados por la ETT (grupo de control) vs. las realizadas por trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, y comparando dichas respuestas en los tres momentos temporales en los que se han registrado las actitudes (aplicación de cuestionario): para los trabajadores del grupo ETT justo tras la firma del contrato laboral y antes de comenzar a desempeñar, transcurrido un mes desde el inicio del desempeño del trabajo, y justo tras finalizar el contrato (aproximadamente transcurridos tres meses desde el inicio del desempeño del trabajo); para los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria las fechas de registro de las actitudes han sido las mismas que las de los trabajadores experimentales. Es importante resaltar que los trabajadores indefinidos de la empresa usuaria hace tiempo que trabajaban en la misma cuando se registran por primera vez sus actitudes, y una vez finalizado el registro de las actitudes seguirán trabajando en ella.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

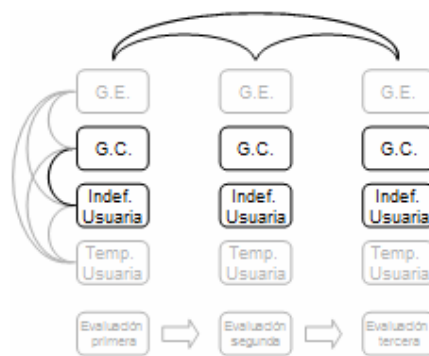


Figura 4.32: comparaciones de estudio complementario 8.

Fuente: elaboración propia

Para evaluar esta comparación se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Moses, que posibilita estudiar si existe diferencia en el grado de dispersión de los grupos estudiados. Se han comparado los datos del grupo ETT (grupo de control) y grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria en las actitudes estudiadas en los tres experimentos 1, 3 y 4, y en cada aplicación en los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario. Para obtener una comprensión más global del comportamiento de las actitudes de ambos grupos de trabajadores, también se ha realizado una comparación agrupando todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos ETT, y todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, en cada aplicación de los tres momentos temporales en que se han evaluado las actitudes.

4.2.7.13.2. Resultados.

4.2.7.13.2.1. Primera evaluación

En la variable compromiso con tarea no existe un patrón definido de respuesta de los sujetos respecto de su homogeneidad: en un experimento las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente más homogéneas que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, en otro experimento ocurre exactamente lo contrario, y en el tercero no se observan diferencias. En la

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos se observa ligera mayor homogeneidad de los trabajadores ETT frente a los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria.

En la variable compromiso con equipo en casi todos los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo también ligeramente más homogéneas en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con trabajo en los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, teniendo mayor homogeneidad en uno de los experimentos, ligera mayor homogeneidad en otro, y significativamente mayor homogeneidad en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con compañeros en los experimentos no hay un patrón claro de respuesta respecto de la homogeneidad de las respuestas: en un experimento los ETT tienen significativamente mayor homogeneidad, en otro los indefinidos de la usuaria tiene ligera mayor homogeneidad, en otro se muestran iguales, y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos se muestran iguales.

En la variable implicación las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo ligeramente más homogéneo el grupo ETT en dos de los experimentos y en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

<u>Experimento 1 GC vs. Indefinidos</u>				<u>Experimento 3 GC vs. Indefinidos</u>			
Primera Evaluación GC vs. Indef	Moses	Varianza GC	Varianza Indef	Primera Evaluación GC vs. Indef	Moses	Varianza GC	Varianza Indef
Compromiso Tarea	0,206	0,77	0,284	Compromiso Tarea	0,405	0,111	2,607
Compromiso Equipo	0,206	0,187	0,679	Compromiso Grupo	0,595	0,52	1,48
Satisfacción Trabajo	0,088	0,366	0,651	Satisfacción Trabajo	0,774	0,413	3,131
Satisfacción Compañ	0,032*	0,549	0,554	Satisfacción Grupo	0,774	1,148	1,219
Implicación	0,206	0,65	0,821	Implicación	0,595	0,911	2,573
Anexo E1 GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad				Anexo E3 GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad			
<u>Experimento 4 GC vs. Indefinidos</u>				<u>Sumatorio Experimentos GC vs. Indefinidos</u>			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Primera Evaluación GC vs. Indef	Moses	Varianza GC	Varianza Indef	Primera Evaluación GC vs. Indef E1 E3 E4	Moses	Varianza GC	Varianza Indef
Compromiso Tarea	0,872	1,183	1,088	Compromiso Tarea	0,371	0,813	1,116
Compromiso Grupo	0,126	0,172	1,64	Compromiso Equipo	0,257	0,57	1,285
Satisfacción Trabajo	0,185	0,272	1,349	Satisfacción Trabajo	0,015*	0,509	1,738
Satisfacción Grupo	0,126	0,511	0,189	Satisfacción Compañ	0,687	0,68	0,634
Implicación	0,344	1,183	2,541	Implicación	0,371	0,942	1,967
Anexo E4 GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad				Anexo TODOS (1, 3, 4) GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad			

Tabla 4.37: comparación homogeneidad actitudinal GETT vs. INDEFINIDOS en 1ª evaluación (experimentos 1 y 3, 4)

4.2.7.13.2.2. Segunda evaluación

En la variable compromiso con tarea no existe un patrón definido de respuesta de los sujetos respecto de su homogeneidad: en un experimento los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria tienen ligeramente mayor homogeneidad que los trabajadores ETT, en otro de los experimentos son los ETT quienes tienen significativamente mayor homogeneidad que los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, y en el tercer experimento tienen igual homogeneidad. En la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos los trabajadores ETT tienen ligeramente mayor homogeneidad que los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria.

En la variable compromiso con equipo en uno de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son significativamente más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo en el resto iguales, y siendo ligeramente más homogénea el grupo ETT en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con trabajo en uno de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo en el resto iguales, y siendo más homogéneo el grupo ETT (aunque no estadísticamente significativa) en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con compañeros las puntuaciones de los sujetos del grupo experimental son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo estadísticamente

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

significativa en uno de ellos, ligeramente inversa en otro, y vuelve a ser estadísticamente significativa (más homogénea los ETT) en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable implicación no existe un patrón definido de respuesta de los sujetos respecto de su homogeneidad: en un experimento los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria tienen ligeramente mayor homogeneidad que los trabajadores ETT, en otro de los experimentos son los ETT quienes tienen ligeramente mayor homogeneidad que los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, y en el tercer experimento tienen igual homogeneidad. En la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos, los trabajadores ETT tienen ligeramente mayor homogeneidad que los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria.

Cabe destacar que, en esta segunda evaluación se observa que las respuestas de los sujetos están muy influidas por la empresa en la que desempeñan los trabajadores: las comparaciones correspondientes al Experimento 1 muestran puntuaciones más homogéneas o iguales en las actitudes de los trabajadores indefinidos de la empresa usuaria vs. los trabajadores ETT; sin embargo en las comparaciones correspondientes al Experimento 4 ocurre precisamente lo contrario; y en las comparaciones correspondientes al Experimento 3 apenas hay diferencias entre ambos grupos de trabajadores. Al sumarse todos los datos en la comparación agrupada, estos efectos *se contrarrestan*, aunque no se diluyen del todo las diferencias (el grupo ETT presenta mayor homogeneidad en sus puntuaciones). No se debe obviar una realidad: el tipo de empresa es un importante factor que afecta a las actitudes de los trabajadores.

<u>Experimento 1 GC vs. Indefinidos</u>				<u>Experimento 3 GC vs. Indefinidos</u>			
Segunda Evaluación GC vs. Indef	Moses	Varianza GC	Varianza Indef	Segunda Evaluación GC vs. Indef	Moses	Varianza GC	Varianza Indef
Compromiso Tarea	0,412	0,846	0,349	Compromiso Tarea	0,774	1,148	0,8
Compromiso Equipo	0,706	0,42	0,382	Compromiso Equipo	0,595	0,893	1,2
Satisfacción Trabajo	0,706	0,864	0,583	Satisfacción Trabajo	0,774	1,92	1,755
Satisfacción Compañ	0,088	0,678	0,571	Satisfacción Compañ	0,405	0,333	0,73
Implicación	0,206	1,539	1,23	Implicación	0,595	0,484	2,34
Anexo E1 GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad				Anexo E3 GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad			
<u>Experimento 4 GC vs. Indefinidos</u>				<u>Sumatorio Experimentos GC vs. Indefinidos</u>			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Segunda Evaluación GC vs. Indef	Moses	Varianza GC	Varianza Indef	Segunda Evaluación GC vs. Indef E1 E3 E4	Moses	Varianza GC	Varianza Indef
Compromiso Tarea	0,025*	0,089	1,183	Compromiso Tarea	0,257	0,678	0,994
Compromiso Equipo	0,004**	0,068	1,125	Compromiso Equipo	0,257	0,46	0,898
Satisfacción Trabajo	0,185	0,252	0,821	Satisfacción Trabajo	0,071	0,845	1,182
Satisfacción Compañ	0,047*	0,078	0,881	Satisfacción Compañ	0,015*	0,429	0,764
Implicación	0,258	0,992	2,484	Implicación	0,173	1,454	2,108
Anexo E4 GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad				Anexo TODOS (1, 3, 4) GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad			

Tabla 4.38: comparación homogeneidad actitudinal GETT vs. INDEFINIDOS en 2ª evaluación (experimentos 1 y 3, 4)

4.2.7.13.2.3. Tercera evaluación

En la variable compromiso con tarea en uno de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son ligeramente más homogéneas que las puntuaciones del grupo ETT. En el resto de experimentos ocurre justamente al contrario: son los ETT los que muestran mayor homogeneidad en sus puntuaciones, siendo en uno de los casos significativa estadísticamente esta mayor homogeneidad. En la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos los trabajadores ETT tienen ligeramente mayor homogeneidad que los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria.

En la variable compromiso con equipo en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo en una de ellas significativa estadísticamente, y siendo ligeramente más homogénea en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con trabajo en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo ligeramente más homogénea en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable satisfacción con compañeros en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, siendo

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

en una de ellas significativa estadísticamente, y siendo ligeramente más homogénea en la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos.

En la variable implicación en la mayoría de los experimentos las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son igual de homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, aunque en una de ellas el grupo ETT tiene mayor homogeneidad significativa estadísticamente. En la comparación agrupada de todas las respuestas de los sujetos el grupo ETT tiene ligera mayor homogeneidad.

Cabe destacar que, en esta tercera evaluación también se observa que las respuestas de los sujetos están muy influidas por la empresa en la que desempeñaban los trabajadores: las comparaciones correspondientes al Experimento 1 muestran puntuaciones ligeramente homogéneas o iguales en las actitudes de los trabajadores ETT vs. los indefinidos de la empresa usuaria; las comparaciones correspondientes al Experimento 4 muestran puntuaciones significativamente más homogéneas en las actitudes de los trabajadores ETT vs. los indefinidos de la empresa usuaria; y en las comparaciones correspondientes al Experimento 3 apenas hay diferencias entre ambos grupos de trabajadores. No se debe obviar una realidad: el tipo de empresa es un importante factor que afecta a las actitudes de los trabajadores.

<u>Experimento 1 GC vs. Indefinidos</u>				<u>Experimento 3 GC vs. Indefinidos</u>			
Tercera Evaluación GC vs. Indef	Moses	Varianza GC	Varianza Indef	Tercera Evaluación GC vs. Indef	Moses	Varianza GC	Varianza Indef
Compromiso Tarea	0,412	0,864	0,635	Compromiso Tarea	0,226	0,259	1,022
Compromiso Equipo	0,412	0,171	0,5	Compromiso Equipo	0,317	0,76	0,544
Satisfacción Trabajo	0,412	1	1,016	Satisfacción Trabajo	0,774	0,573	1,463
Satisfacción Compañ	0,412	0,377	0,603	Satisfacción Compañ	0,317	0,481	0,578
Implicación	1,000	1,61	1,272	Implicación	0,774	0,661	2,546
Anexo E1 GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad				Anexo E3 GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad			
<u>Experimento 4 GC vs. Indefinidos</u>				<u>Sumatorio Experimentos GC vs. Indefinidos</u>			
Tercera Evaluación GC vs. Indef	Moses	Varianza GC	Varianza Indef	Tercera Evaluación GC vs. Indef E1 E3 E4	Moses	Varianza GC	Varianza Indef
Compromiso Tarea	0,000^{***}	0	1,393	Compromiso Tarea	0,113	0,657	1,155
Compromiso Equipo	0,011*	0,112	0,875	Compromiso Equipo	0,371	0,391	0,709
Satisfacción Trabajo	0,344	0,368	0,717	Satisfacción Trabajo	0,173	1,192	1,351
Satisfacción Compañ	0,011*	0,111	1,08	Satisfacción Compañ	0,173	0,353	0,807
Implicación	0,011*	0,036	1,591	Implicación	0,371	1,589	1,703
Anexo E4 GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad				Anexo TODOS (1, 3, 4) GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad			

Tabla 4.39: comparación homogeneidad actitudinal GETT vs. INDEFINIDOS en 3ª evaluación (experimentos 1 y 3, 4)

4.2.7.13.3. Discusión.

Los trabajadores ETT tienen puntuaciones ligeramente más homogéneas en todas las variables estudiadas en la investigación: compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación, que los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria. Esta diferencia significativa se mantiene a lo largo de los (aproximadamente) tres meses de contratación que duran los experimentos.

Esta mayor homogeneidad posiblemente se deba a que, en los trabajadores ETT las condiciones de contratación (contrato temporal, son trabajadores de una empresa aunque desempeñan en otra, todos los meses tienen que ir a la ETT a entregar el *parte de horas...*) son tan significativas que homogeneizan sus actitudes; mientras en el caso de los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, las condiciones de contratación *han podido pasar a segundo plano*, y las actitudes se vean influidas por otros factores incluso personales.

Cabe destacar que se ha observado que las respuestas de los sujetos están muy influidas por la empresa en la que desempeñan los trabajadores. Al sumarse todos los datos en la comparación agrupada, los efectos de las distintas empresas *se contrarrestan* y se diluyen las diferencias; sin embargo debe señalarse que el tipo de empresa es un importante factor que afecta a las actitudes de los trabajadores.

4.2.7.14. Estudio complementario 9.

Comparación: estabilidad en las actitudes del grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT vs. el grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

4.2.7.14.1. Método.

Para evaluar el estudio complementario 9 se han utilizado las respuestas de los grupos experimentales y de control de los experimentos 1, 3 y 4 realizados en la investigación.

Se han analizado las respuestas a la preguntas realizadas a la escalas de las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación; analizando la evolución de estas variables dentro de cada grupo estudiado: trabajadores ETT (grupo experimental) y trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, analizando la evolución de dichas respuestas en los tres momentos temporales en los que se han registrado las actitudes (aplicación de cuestionario): para los trabajadores del grupo ETT justo tras la firma del contrato laboral y antes de comenzar a desempeñar, transcurrido un mes desde el inicio del desempeño del trabajo, y justo tras finalizar el contrato (aproximadamente transcurridos tres meses desde el inicio del desempeño del trabajo); para los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria las fechas de registro de las actitudes han sido las mismas que las de los trabajadores experimentales. Es importante resaltar que los trabajadores indefinidos de la empresa usuaria hace tiempo que trabajaban en la misma cuando se registran por primera vez sus actitudes, y una vez finalizado el registro de las actitudes seguirán trabajando en ella.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

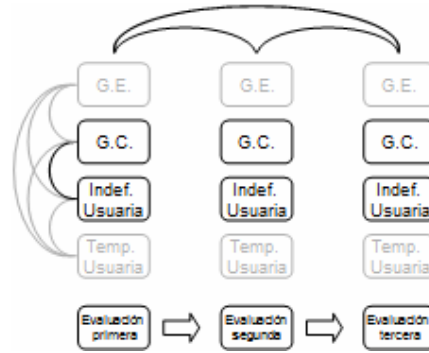


Figura 4.33: comparaciones de estudio complementario 9.

Fuente: elaboración propia

Para evaluar esta comparación se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras relacionadas Friedman, que permite analizar datos provenientes de diseños con medidas repetidas, posibilitando estudiar si existe evolución en el grado de dispersión de los grupos estudiados. Se han comparado los datos del grupo ETT y grupo de trabajadores con relación laboral indefinida en las actitudes estudiadas comparando las aplicaciones en los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario. Para obtener una comprensión más global del comportamiento de las actitudes de ambos grupos de trabajadores, también se ha realizado una comparación agrupando todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos ETT, y todas las respuestas de los trabajadores pertenecientes a los grupos de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria.

4.2.7.14.2. Resultados.

La variable compromiso con tarea del grupo ETT tiene evolución significativa: de los tres grupos evaluados en uno la evolución es significativa, en otro hay ligera evolución aunque no significativa, y en tercero no hay evolución. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos hay evolución significativa. La variable compromiso con tarea del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria tiene evolución, aunque no es estadísticamente significativa: de los tres grupos evaluados en dos hay evolución no significativa, y en tercer grupo evaluado la

evolución es inexistente. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos hay evolución, aunque no es significativa estadísticamente.

La variable compromiso con equipo del grupo ETT tiene evolución, aunque no es significativa estadísticamente: de los tres grupos evaluados en uno la evolución es significativa, y en los otros dos la evolución es ligera. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos existe evolución aunque no es significativa estadísticamente. La variable compromiso con equipo del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria tiene ligera evolución no estadísticamente significativa: los tres grupos evaluados tienen evolución ligera. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos se observa ligera evolución no significativa estadísticamente.

La variable satisfacción con trabajo del grupo de trabajadores ETT tiene ligera evolución no estadísticamente significativa: de los tres grupos evaluados, dos tienen evolución no significativa estadísticamente, y el tercer grupo tiene ligera evolución. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos se observa ligera evolución no significativa estadísticamente. La variable satisfacción con trabajo del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria tiene ligera evolución no estadísticamente significativa: los tres grupos evaluados tienen evolución ligera. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos se observa ligera evolución no significativa estadísticamente.

La variable satisfacción con compañeros del grupo de trabajadores ETT tiene ligera evolución no estadísticamente significativa: uno de tres grupos evaluados tienen evolución significativa, otro tiene evolución aunque no estadísticamente significativa, y el tercero no presenta evolución. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos se observa ligera evolución no significativa estadísticamente. La variable satisfacción con compañeros del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria tiene ligera evolución no estadísticamente significativa: los tres grupos evaluados tienen evolución ligera. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos se observa ligera evolución no significativa estadísticamente.

La variable implicación del grupo de trabajadores ETT tiene ligera evolución: de los tres grupos evaluados en uno la evolución es significativa, y en el resto no hay evolución. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos hay ligera

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

evolución. La variable implicación del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria tiene evolución significativa estadísticamente: de los tres grupos evaluados en uno la evolución es significativa, y en el resto la evolución es ligera. En el análisis realizado con la agrupación de todos los grupos hay evolución significativa.

<u>Experimento 1 evolución GC (ETT)</u>					<u>Experimento 1 evolución Indefinidos</u>				
EVOLUCIÓN Grupo control	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	EVOLUCIÓN Indef usuaria	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac
Compromiso Tarea	0,232	4,86	4,49	4,33	Compromiso Tarea	0,091	5,21	5,17	4,66
Compromiso Equipo	0,178	4,8	5,08	4,82	Compromiso Equipo	0,114	5,22	5,17	4,95
Satisfacción Trabajo	0,063	4,52	5,1	4,82	Satisfacción Trabajo	0,113	5,47	5,5	5,27
Satisfacción Compañ	0,086	4,83	5,36	5,16	Satisfacción Compañ	0,381	5,37	5,5	5,16
Implicación	0,922	3,82	3,82	3,77	Implicación	0,223	4,13	4,02	3,69
Anexo E1, evolución GETT					Anexo E1, evolución INDEFINIDOS				
<u>Experimento 3 evolución GC (ETT)</u>					<u>Experimento 3 evolución Indefinidos</u>				
EVOLUCIÓN Grupo control	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	EVOLUCIÓN Indef usuaria	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac
Compromiso Tarea	0,761	5,33	5,22	5,22	Compromiso Tarea	0,638	5,44	5,33	5,33
Compromiso Equipo	0,223	5,8	5,66	5,6	Compromiso Equipo	0,401	4,9	4,8	5,2
Satisfacción Trabajo	0,368	5,73	5,4	5,87	Satisfacción Trabajo	0,128	4,67	4,53	5,03
Satisfacción Compañ	0,717	5,89	5,66	5,77	Satisfacción Compañeros	0,465	4,94	4,94	5,33
Implicación	0,913	4,84	5,13	5,09	Implicación	0,422	3,83	3,77	4,15
Anexo E3, evolución GETT					Anexo E3, evolución INDEFINIDOS				
<u>Experimento 4 evolución GC (ETT)</u>					<u>Experimento 4 evolución Indefinidos</u>				
EVOLUCIÓN Grupo control	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	EVOLUCIÓN Indef usuaria	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac
Compromiso Tarea	0,010*	5,6	4,53	4	Compromiso Tarea	0,093	4,98	4,46	4,5
Compromiso Equipo	0,007**	6,08	4,64	4,32	Compromiso Equipo	0,504	4,95	5,07	4,89
Satisfacción Trabajo	0,091	4,68	4,52	3,76	Satisfacción Trabajo	0,276	4,11	4	3,81
Satisfacción Compañ	0,009**	5,5	5,4	5	Satisfacción Compañ	0,185	5,31	5,08	5,21
Implicación	0,015*	4,65	3,37	2,68	Implicación	0,005**	3,99	3,24	3,23
Anexo E4, evolución GETT					Anexo E4, evolución INDEFINIDOS				
<u>Sumatorio Experimentos GC (ETT) E1, E3 y E4</u>					<u>Sumatorio Experimentos Indefinidos E1, E3 y E4</u>				
EVOLUCIÓN Grupo control E1 E3 E4	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	EVOLUCIÓN Indef usuaria E1 E3 E4	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac
Compromiso Tarea	0,026*	5,14	2,03	1,56	Compromiso Tarea	0,083	5,13	4,82	4,71
Compromiso Equipo	0,081	5,32	5,06	4,87	Compromiso Equipo	0,127	5,01	5,05	4,86
Satisfacción Trabajo	0,212	4,77	4,99	4,7	Satisfacción Trabajo	0,344	4,59	4,51	4,45
Satisfacción Compañ	0,259	5,22	5,43	5,22	Satisfacción Compañ	0,307	5,25	5,17	5,22
Implicación	0,129	4,22	3,92	3,69	Implicación	0,009**	3,99	3,56	3,54
Anexo TODOS (1, 3, 4), evolución GETT					Anexo TODOS (1, 3, 4), evolución INDEFINIDOS				

Tabla 4.40: evolución actitudinal GETT e INDEFINIDOS (experimento 3)

4.2.7.14.3. Discusión.

En las actitudes de los trabajadores ETT se observa inestabilidad en todas las variables: en la variable compromiso con tarea existe inestabilidad significativa estadísticamente, en la variable compromiso con equipo hay inestabilidad aunque no

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

significativa estadísticamente, y en el resto de variables hay ligera inestabilidad. En las actitudes de los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria se observa inestabilidad en todas las variables: en compromiso con equipo, satisfacción con trabajo y satisfacción con compañeros la inestabilidad es ligera, en compromiso con tarea es elevada, y en implicación significativa.

Comparando la estabilidad entre los trabajadores ETT vs. los indefinidos se puede concluir que *es similar*: ambos grupos tienen una variable con inestabilidad significativa estadísticamente, otra con inestabilidad no significativa, y el resto ligeramente inestables. De estos resultados se pueden obtener dos conclusiones principales: La estabilidad en las actitudes de los trabajadores indefinidos contratados por la empresa usuaria es similar a la estabilidad de las actitudes de los trabajadores ETT. Por otra parte, analizando las actitudes entre los distintos experimentos, se llega a la conclusión que la estabilidad de las actitudes depende en gran medida del *tipo de empresa*: los valores de las actitudes del grupo de trabajadores ETT del experimento 4 son significativamente inestables, los del experimento 1 son inestables aunque no significativamente, y los del experimento 3 son prácticamente estables. Respecto de los valores de las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, los trabajadores del Experimento 4 presentan la mayor inestabilidad de los tres grupos estudiados.

4.2.7.15. Estudio complementario 10.

Comparación: magnitud en las actitudes del grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT vs. el grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

4.2.7.15.1. Método.

Para realizar las comparaciones correspondientes al Estudio Complementario 10 se han utilizado exclusivamente las respuestas de los integrantes del grupo de control (trabajadores ETT) y grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

usuaria del experimento 3 realizado en la investigación. Dado que los datos corresponden a una sola empresa, y que las actitudes de los trabajadores pueden estar influidas por las características particulares de la misma, se deben interpretar con cautela las conclusiones que se obtienen.

Se han analizado las respuestas a la preguntas realizadas a la escalas de las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación; comparando las realizadas por el grupo de trabajadores ETT vs. las realizadas por trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, y comparando dichas respuestas en los tres momentos temporales en los que se han registrado las actitudes (aplicación de cuestionario): para los trabajadores del grupo ETT justo tras la firma del contrato laboral y antes de comenzar a desempeñar, transcurrido un mes desde el inicio del desempeño del trabajo, y justo tras finalizar el contrato (aproximadamente transcurridos tres meses desde el inicio del desempeño del trabajo); para los trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria las fechas de registro de las actitudes han sido las mismas que las de los trabajadores experimentales. Es importante resaltar que los trabajadores temporales de la empresa usuaria hace tiempo que trabajaban en la misma cuando se registran por primera vez sus actitudes, y una vez finalizado el registro de las actitudes seguirán trabajando en ella, aunque de manera temporal.

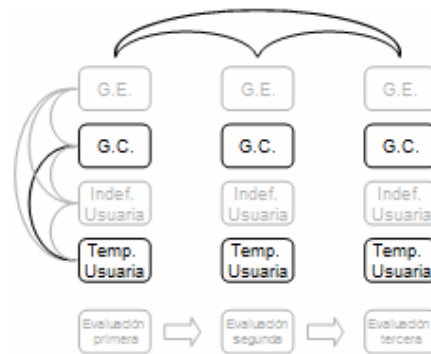


Figura 4.34: comparaciones de estudio complementario 10.

Fuente: elaboración propia

Para evaluar esta comparación se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Kruskal-Wallis, comparando los datos del

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

grupo ETT y grupo de trabajadores con relación laboral temporal en las actitudes estudiadas en el experimento 3, en cada una de las aplicaciones en los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario.

4.2.7.15.2. Resultados.

4.2.7.15.2.1. Primera evaluación

En la variable compromiso con tarea las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son inferiores (aunque no significativamente) que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable compromiso con equipo las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente inferiores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con trabajo las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son similares que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con compañeros las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente superiores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable implicación las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente superiores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

Experimento 3 GC (ETT) vs. Temporales			
Primera Evaluación GC vs. Temp	Kruskal-Wallis GC vs. Temp	Rango promedio	
		Grupo Control	Usuaría Temp
Compromiso Tarea	0,067	2,33	5,25
Compromiso Equipo	0,212	2,83	4,88
Satisfaccion Trabajo	0,858	4,17	3,88
Satisfaccion Compañ	0,463	4,67	3,5
Implicacion	0,212	5,17	3,13

Anexo E3 GETT vs. TEMPORALES, 1ª ev.
Magnitud

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Tabla 4.41: comparación magnitud actitudinal GETT vs. TEMPORALES en 1ª evaluación (experimento 3)

4.2.7.15.2.2. Segunda evaluación

En la variable compromiso con tarea las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente inferiores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable compromiso con equipo las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son similares a las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con trabajo las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son similares que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con compañeros las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente inferiores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable implicación las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son superiores (aunque no estadísticamente significativas) que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

Experimento 3 GC (ETT) vs. Temporales			
Segunda Evaluación GC vs. Temp	Kruskal-Wallis GC vs. Temp	Rango promedio	
		Grupo Control	Usuaría Temp
Compromiso Tarea	0,208	2,83	4,88
Compromiso Equipo	0,719	3,67	4,25
Satisfacción Trabajo	1,000	4	4
Satisfacción Compañ	0,266	3	4,75
Implicación	0,077	5,67	2,75

Anexo E3 GETT vs. TEMPORALES, 2ª ev.
Magnitud

Tabla 4.42: comparación magnitud actitudinal GETT vs. TEMPORALES en 2ª evaluación (experimento 3)

4.2.7.15.2.3. Tercera evaluación

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En la variable compromiso con tarea las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente inferiores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable compromiso con equipo las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son similares a las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con trabajo las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son similares a las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con compañeros las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son similares a las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable implicación las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente superiores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

Experimento 3 GC (ETT) vs. Temporales			
Tercera Evaluación GC vs. Temp	Kruskal-Wallis GC vs. Temp	Rango promedio	
		Grupo Control	Usuaría Temp
Compromiso Tarea	0,157	2,67	5
Compromiso Equipo	0,858	3,83	4,13
Satisfacción Trabajo	1	4	4
Satisfacción Compañ	0,853	3,83	4,13
Implicación	0,289	5	3,25

Anexo E3 GETT vs. TEMPORALES, 3ª ev.
Magnitud

Tabla 4.43: comparación magnitud actitudinal GETT vs. TEMPORALES en 3ª evaluación (experimento 3)

4.2.7.15.3. Discusión.

No hay diferencias muy significativas en la magnitud de las actitudes entre los trabajadores de ETT y los trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, y la dirección de las diferencias no siempre beneficia a uno de los dos grupos:

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

compromiso con tarea es mayor o ligeramente mayor en el grupo de trabajadores temporales de la empresa usuaria; compromiso con equipo, satisfacción con trabajo y satisfacción con compañeros apenas muestran diferencias; y en la variable implicación es mayor o ligeramente mayor en el grupo de trabajadores ETT.

No se debe olvidar que la interpretación de estos datos provienen exclusivamente de los resultados de un único experimento, el experimento 3; por este motivo se deben interpretar con cautela, teniendo en cuenta que pueden estar influidas por las características particulares de ese experimento.

4.2.7.16. Estudio complementario 11.

Comparación: homogeneidad en las actitudes del grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT vs. el grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

4.2.7.16.1. Método.

Para realizar las comparaciones correspondientes al Estudio Complementario 11 se han utilizado exclusivamente las respuestas de los integrantes de los grupos de control (trabajadores ETT) y grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria del experimento 3 realizado en la investigación. Dado que los datos corresponden a una sola empresa, y que las actitudes de los trabajadores pueden estar influidas por las características particulares de la misma, se deben interpretar con cautela las conclusiones que se obtienen.

Se han analizado las respuestas a la preguntas realizadas a la escalas de las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación; comparando las realizadas por el grupo de trabajadores ETT (grupo control) vs. las realizadas por trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, y comparando dichas respuestas en los tres momentos temporales en los que se han registrado las actitudes (aplicación de cuestionario): para los trabajadores del

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

grupo ETT justo tras la firma del contrato laboral y antes de comenzar a desempeñar, transcurrido un mes desde el inicio del desempeño del trabajo, y justo tras finalizar el contrato (aproximadamente transcurridos tres meses desde el inicio del desempeño del trabajo); para los trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria las fechas de registro de las actitudes han sido las mismas que las de los trabajadores experimentales. Es importante resaltar que los trabajadores temporales de la empresa usuaria hace tiempo que trabajaban en la misma cuando se registran por primera vez sus actitudes, y una vez finalizado el registro de las actitudes seguirán trabajando en ella, aunque de manera temporal.

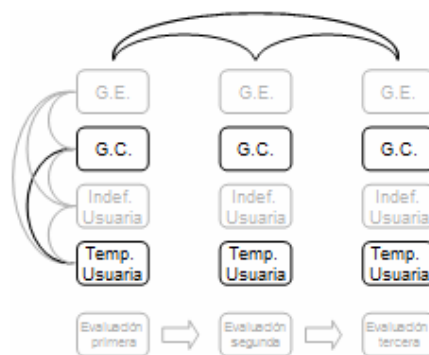


Figura 4.35: comparaciones de estudio complementario 11.

Fuente: elaboración propia

Para evaluar esta comparación se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Moses, que posibilita estudiar si existe diferencia en el grado de dispersión de los grupos estudiados. Se han comparado los datos del grupo ETT y grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria en las actitudes estudiadas en el experimento 3, en cada una de las aplicaciones en los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario.

4.2.7.16.2. Resultados.

4.2.7.16.2.1. Primera evaluación

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En la variable compromiso con tarea las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

En la variable compromiso con equipo las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT tienen similar homogeneidad que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

En la variable satisfacción con trabajo las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT tienen similar homogeneidad que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

En la variable satisfacción con compañeros las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT tienen similar homogeneidad que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

En la variable implicación las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT tienen similar homogeneidad que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

<u>Experimento 3 GC (ETT) vs. Temporales</u>			
Primera Evaluación GC vs. Temp	MOSES	Varianza Grupo Control	Varianza Usuaría Temp
Compromiso Tarea	0,371	0,111	0,222
Compromiso Equipo	0,629	0,52	0,197
Satisfacción Trabajo	1	0,413	0,197
Satisfacción Compañ	1	1,148	1,219
Implicación	0,629	0,911	0,901

Anexo E3 GETT vs. TEMPORALES, 1ª ev.
Homogeneidad

Tabla 4.44: comparación homogeneidad actitudinal GETT vs. TEMPORALES en 1ª evaluación (experimento 3)

4.2.7.16.2.2. Segunda evaluación

En la variable compromiso con tarea las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son igual de homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En la variable compromiso con equipo las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son igual de homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con trabajo las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son igual de homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con compañeros las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente menos homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

En la variable implicación las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

<u>Experimento 3 GC (ETT) vs. Temporales</u>			
Segunda Evaluación GC vs. Temp	MOSES	Varianza Grupo Control	Varianza Usuaría Temp
Compromiso Tarea	0,629	1,148	0,398
Compromiso Equipo	1,000	0,893	0,067
Satisfacción Trabajo	0,857	1,92	0,507
Satisfacción Compañ	0,371	0,333	0,102
Implicación	0,371	0,484	1,004

Anexo E3 GETT vs. TEMPORALES, 2ª ev.
Homogeneidad

Tabla 4.45: comparación homogeneidad actitudinal GETT vs. TEMPORALES en 2ª evaluación (experimento 3)

4.2.7.16.2.3. Tercera evaluación

En la variable compromiso con tarea las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son ligeramente más homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable compromiso con equipo las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son igual de homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En la variable satisfacción con trabajo las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son igual de homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con compañeros Equipo las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son igual de homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable implicación Equipo las puntuaciones de los sujetos del grupo ETT son igual de homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

<u>Experimento 3 GC (ETT) vs. Temporales</u>			
Tercera Evaluación GC vs. Temp	MOSES	Varianza Grupo Control	Varianza Usuaría Temp
Compromiso Tarea	0,371	0,259	0,694
Compromiso Equipo	0,857	0,76	0,117
Satisfacción Trabajo	0,857	0,573	0,517
Satisfacción Compañ	1	0,481	0,074
Implicación	0,629	0,661	0,823

Anexo E3 GETT vs. TEMPORALES, 3ª ev.
Homogeneidad

Tabla 4.46: comparación homogeneidad actitudinal GETT vs. TEMPORALES en 3ª evaluación (experimento 3)

4.2.7.16.3. Discusión.

Aunque apenas hay diferencias en la homogeneidad de las actitudes entre los trabajadores de ETT y los trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, y la dirección de las diferencias no siempre beneficia a uno de los dos grupos, parece que hay ligera tendencia a que las homogeneidades sean mayores en el grupo de trabajadores ETT vs. los temporales de la empresa usuaria.

No se debe olvidar que la interpretación de estos datos provienen exclusivamente de los resultados de un único experimento, el experimento 3; por este motivo se deben interpretar con cautela, teniendo en cuenta que pueden estar influidas por las características particulares de ese experimento.

4.2.7.17. Estudio complementario 12.

Comparación: estabilidad en las actitudes del grupo de trabajadores reclutados mediante *sistemas habituales* de una ETT vs. el grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

4.2.7.17.1. Método.

Para evaluar el estudio complementario 12 se han utilizado exclusivamente las respuestas del grupo de control (trabajadores ETT) y de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria del experimento 3 realizado en la investigación. Dado que los datos corresponden a una sola empresa, y que las actitudes de los trabajadores pueden estar influidas por las características particulares de la misma, se deben interpretar con cautela las conclusiones que se obtienen.

Se han analizado las respuestas a la preguntas realizadas a la escalas de las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación; analizando la evolución de estas variables dentro de cada grupo estudiado: trabajadores ETT (grupo de control) y trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, analizando la evolución de dichas respuestas en los tres momentos temporales en los que se han registrado las actitudes (aplicación de cuestionario): para los trabajadores ETT justo tras la firma del contrato laboral y antes de comenzar a desempeñar, transcurrido un mes desde el inicio del desempeño del trabajo, y justo tras finalizar el contrato (aproximadamente transcurridos tres meses desde el inicio del desempeño del trabajo); para los trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria las fechas de registro de las actitudes han sido las mismas que las de los trabajadores experimentales. Es importante resaltar que los trabajadores temporales de la empresa usuaria hace tiempo que trabajaban en la misma cuando se registran por primera vez sus actitudes, y una vez finalizado el registro de las actitudes seguirán trabajando en ella, aunque de manera temporal.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

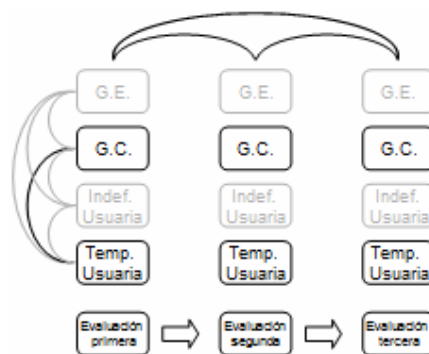


Figura 4.36: comparaciones de estudio complementario 12.

Fuente: elaboración propia

Para evaluar esta comparación se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras relacionadas Friedman, que permite analizar datos provenientes de diseños con medidas repetidas; así que posibilita estudiar si existe evolución las actitudes de los grupos estudiados. Se han comparado los datos del grupo ETT y grupo de trabajadores con relación laboral temporal en las actitudes estudiadas, comparando las aplicaciones en los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario.

4.2.7.17.2. Resultados.

La variable compromiso con tarea del grupo de trabajadores ETT no tiene evolución. La variable compromiso con tarea del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria tampoco tiene evolución.

La variable compromiso con equipo del grupo de trabajadores ETT tiene ligera evolución. La variable compromiso con equipo del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria tiene evolución, aunque no significativa estadísticamente.

La variable satisfacción con trabajo del grupo de trabajadores ETT tiene ligera evolución. La variable satisfacción con el trabajo del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria no tiene evolución.

La variable satisfacción con compañeros del grupo ETT no tiene evolución. La variable satisfacción con compañeros del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria tiene ligera evolución.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

La variable implicación del grupo ETT no tiene evolución. La variable implicación del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria tiene ligera evolución.

Experimento 3 evolución GC (ETT)					Experimento 3 evolución Temporales				
EVOLUCIÓN Grupo control	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	EVOLUCIÓN Temp usuaria	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac
Compromiso Tarea	0,761	5,33	5,22	5,22	Compromiso Tarea	0,670	6	5,91	6,08
Compromiso Equipo	0,223	5,8	5,66	5,6	Compromiso Equipo	0,062	6,45	6,1	5,95
Satisfacción Trabajo	0,368	5,73	5,4	5,87	Satisfacción Trabajo	0,751	5,65	5,6	5,75
Satisfacción Compañ	0,717	5,89	5,66	5,77	Satisfacción Compañ	0,232	5,83	6,08	6
Implicación	0,913	4,84	5,13	5,09	Implicación	0,105	3,94	3,85	4,38
Anexo E3, evolución GETT					Anexo E3, evolución TEMPORALES				

Tabla 4.47: evolución actitudinal GETT y TEMPORALES (experimento 3)

4.2.7.17.3. Discusión.

Los trabajadores ETT del experimento 3 tienen elevada estabilidad en sus actitudes: en las variables compromiso con equipo y satisfacción con trabajo tienen ligera inestabilidad, y en el resto de las variables se muestran estables. Los trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria tienen elevada estabilidad en sus actitudes, aunque algo inferior a los trabajadores ETT: en la variable compromiso con equipo tienen inestabilidad (aunque no significativa estadísticamente), y en las variables satisfacción con compañeros e implicación tienen ligera inestabilidad.

No se debe olvidar que la interpretación de estos datos provienen exclusivamente de los resultados de un único experimento, el experimento 3; por este motivo se deben interpretar con cautela, teniendo en cuenta que pueden estar influidos por las características particulares de ese experimento.

4.2.7.18. Estudio complementario 13.

Comparación: magnitud en las actitudes del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria vs. el grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

4.2.7.18.1. Método.

Para realizar las comparaciones correspondientes al Estudio Complementario 13 se han utilizado exclusivamente las respuestas del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria y el grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria del experimento 3 realizado en la investigación. Dado que los datos corresponden a una sola empresa, y que las actitudes de los trabajadores pueden estar influidas por las características particulares de la misma, se deben interpretar con cautela las conclusiones que se obtienen.

Se han analizado las respuestas a la preguntas realizadas a la escalas de las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación; comparando las realizadas por el grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria vs. las realizadas por trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, y comparando dichas respuestas en los tres momentos temporales en los que se han registrado las actitudes (aplicación de cuestionario), separados entre sí un mes aproximadamente.

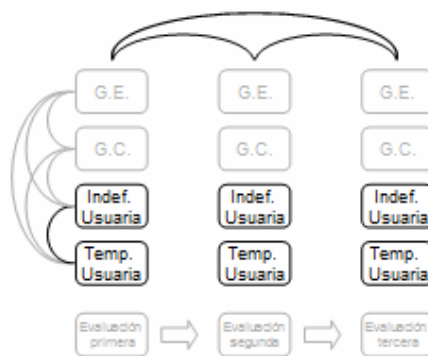


Figura 4.37: comparaciones de estudio complementario 13.

Fuente: elaboración propia

Para evaluar esta comparación se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Kruskal-Wallis, comparando los datos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria y grupo de trabajadores con relación laboral temporal en las actitudes estudiadas, en el experimento

3, y en cada una de las aplicaciones en los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario.

4.2.7.18.2. Resultados.

4.2.7.18.2.1. Primera evaluación

En la variable compromiso con tarea las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son semejantes que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable compromiso con equipo las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son significativamente inferiores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con trabajo las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son similares que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con compañeros las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son ligeramente inferiores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable implicación las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son semejantes a las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Primera Evaluación Temp. Vs. Indef	Kruskal-Wallis GC vs. indef	Rango promedio	
		Usuaría Temp	Usuaría Indef
Compromiso Tarea	0,742	5,88	5,25
Compromiso Equipo	0,032*	8	3,83
Satisfacción Trabajo	0,668	6	5,17
Satisfacción Compañ	0,226	6,88	4,58
Implicación	0,915	5,63	5,42

Anexo E3 TEMPORALES vs. INDEFINIDOS, 1^a
ev. Magnitud

Tabla 4.48: comparación magnitud actitudinal TEMPORALES vs. INDEFINIDOS en 1^a evaluación (experimento 3)

4.2.7.18.2.2. Segunda evaluación

En la variable compromiso con tarea las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son ligeramente inferiores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable compromiso con equipo las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son significativamente inferiores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con trabajo las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son ligeramente inferiores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con compañeros las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son significativamente inferiores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable implicación las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son semejantes a las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Experimento 3 Temporales vs. Indefinidos			
Segunda Evaluación Temp. Vs. Indef	Kruskal-Wallis GC vs. indef	Rango promedio	
		Usuaría Temp	Usuaría Indef
Compromiso Tarea	0,278	6,75	4,67
Compromiso Equipo	0,018*	8,25	3,67
Satisfacción Trabajo	0,237	6,88	4,58
Satisfacción Compañ	0,031*	8	3,83
Implicación	1	5,5	5,5

Anexo E3 TEMPORALES vs. INDEFINIDOS,
2ª ev. Magnitud

Tabla 4.49: comparación magnitud actitudinal TEMPORALES vs. INDEFINIDOS en 2ª evaluación (experimento 3)

4.2.7.18.2.3. Tercera evaluación

En la variable compromiso con tarea las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son ligeramente inferiores que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable compromiso con equipo las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son inferiores (aunque no significativas estadísticamente) que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con trabajo las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son similares que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con compañeros las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son inferiores (aunque no significativas estadísticamente) que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable implicación las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son semejantes a las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Experimento 3 Temporales vs. Indefinidos			
Tercera Evaluación Temp. Vs. Indef	Kruskal-Wallis GC vs. indef	Usuaría Temp	Usuaría Indef
Compromiso Tarea	0,232	6,88	4,58
Compromiso Equipo	0,066	7,63	4,08
Satisfacción Trabajo	0,829	5,75	5,33
Satisfacción Compañ	0,098	7,38	4,25
Implicación	1	5,5	5,5

Anexo E3 TEMPORALES vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud

Tabla 4.50: comparación magnitud actitudinal TEMPORALES vs. INDEFINIDOS en 3ª evaluación (experimento 3)

4.2.7.18.3. Discusión.

Excepto en la variable implicación, en la que las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria son iguales que las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, en el resto de variables se observa una clara tendencia, incluso significativa estadísticamente, por la que los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria tienen puntuaciones superiores a las de los sujetos del grupo trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria

No se debe olvidar que la interpretación de estos datos provienen exclusivamente de los resultados de un único experimento, el experimento 3; por este motivo se deben interpretar con cautela, teniendo en cuenta que pueden estar influidas por las características particulares de ese experimento.

4.2.7.19. Estudio complementario 14.

Comparación: homogeneidad en las actitudes del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria vs. el grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

4.2.7.19.1. Método.

Para realizar las comparaciones correspondientes al Estudio Complementario 14 se han utilizado exclusivamente las respuestas de los integrantes del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria y el grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria del experimento 3 realizado en la investigación. Dado que los datos corresponden a una sola empresa, y que las actitudes de los trabajadores pueden estar influidas por las características particulares de la misma, se deben interpretar con cautela las conclusiones que se obtienen.

Se han analizado las respuestas a la preguntas realizadas a la escalas de las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación; comparando las realizadas por el grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria vs. las realizadas por trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, y comparando dichas respuestas en los tres momentos temporales en los que se han registrado las actitudes (aplicación de cuestionario), con aproximadamente un mes de intervalo entre cada aplicación del cuestionario.

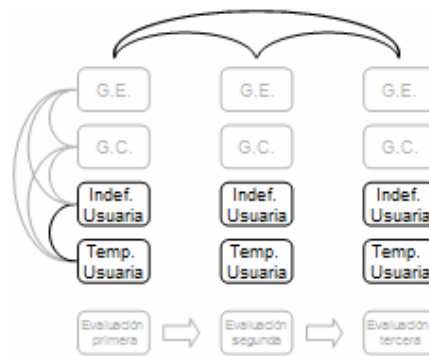


Figura 4.38: comparaciones de estudio complementario 14.

Fuente: elaboración propia

Para evaluar esta comparación se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras independientes Moses, que posibilita estudiar si existe diferencia en el grado de dispersión de los grupos estudiados. Se han comparado los datos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria y grupo

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria en las actitudes estudiadas en el experimento 3, y en cada una de las aplicaciones en los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario.

4.2.7.19.2. Resultados.

4.2.7.19.2.1. Primera evaluación

En la variable compromiso con tarea las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son ligeramente menos homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

En la variable compromiso con equipo las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son ligeramente menos homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

En la variable satisfacción con trabajo las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son similares que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

En la variable satisfacción con compañeros las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son similares que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

En la variable implicación las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son ligeramente menos homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

Experimento 3 Temporales vs. Indefinidos			
Primera Evaluación Temp. Vs. Indef	MOSES	Varianza Usuaria Temp	Varianza Usuaria Indef
Compromiso Tarea	0,262	0,222	2,607
Compromiso Equipo	0,262	0,197	1,48
Satisfaccion Trabajo	0,667	0,197	3,131
Satisfaccion Compañ	0,000***	1,219	1,219
Implicacion	0,262	0,901	2,573

Anexo E3 TEMPORALES vs. INDEFINIDOS,
1ª ev. Homogeneidad

Tabla 4.51: comparación homogeneidad actitudinal TEMPORALES vs. INDEFINIDOS en 1ª evaluación (experimento 3)

4.2.7.19.2.2. Segunda evaluación

En la variable compromiso con tarea las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son igual de homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable compromiso con equipo las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son ligeramente menos homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con trabajo las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son igual de homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con compañeros las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son ligeramente menos homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

En la variable implicación las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son igual de homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal.

<u>Experimento 3 Temporales vs. Indefinidos</u>			
Segunda Evaluación Temp. Vs. Indef	MOSES	Varianza Usuaria Temp	Varianza Usuaria Indef
Compromiso Tarea	0,667	0,398	0,8
Compromiso Equipo	0,119	0,067	1,2
Satisfacción Trabajo	0,667	0,507	1,755
Satisfacción Compañ	0,119	0,102	0,73
Implicación	0,452	1,004	2,34

Anexo E3 TEMPORALES vs. INDEFINIDOS,
2ª ev. Homogeneidad

Tabla 4.52: comparación homogeneidad actitudinal TEMPORALES vs. INDEFINIDOS en 2ª evaluación (experimento 3)

4.2.7.19.2.3. Tercera evaluación

En la variable compromiso con tarea las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son ligeramente menos homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable compromiso con equipo las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son ligeramente menos homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con trabajo las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son similares en homogeneidad que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable satisfacción con compañeros las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son ligeramente menos homogéneas que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

En la variable implicación Equipo las puntuaciones de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria son similares en homogeneidad que las de los sujetos del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria.

Experimento 3 Temporales vs. Indefinidos

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Tercera Evaluación Temp. Vs. Indef	MOSES	Usuaría Temp	Usuaría Indef
Compromiso Tarea	0,452	0,694	1,022
Compromiso Equipo	0,452	0,117	0,544
Satisfacción Trabajo	0,667	0,517	1,463
Satisfacción Compañ	0,452	0,074	0,578
Implicación	0,667	0,823	2,546

Anexo E3 TEMPORALES vs.
INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad

Tabla 4.53: comparación homogeneidad actitudinal TEMPORALES vs. INDEFINIDOS en 3ª evaluación (experimento 3)

4.2.7.19.3. Discusión.

El grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria tiene, en general, mayor homogeneidad en sus actitudes que el grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria: en las variables satisfacción con compañeros son claramente más homogéneas las actitudes de los trabajadores Temporales; en Compromiso con Tarea y compromiso con equipo son ligeramente más homogéneas las actitudes de los trabajadores temporales; y en satisfacción con trabajo e implicación las actitudes entre ambos grupos de trabajadores son prácticamente igual de homogéneas

No se debe olvidar que la interpretación de estos datos provienen exclusivamente de los resultados de un único experimento, el experimento 3; por este motivo se deben interpretar con cautela, teniendo en cuenta que pueden estar influidas por las características particulares de ese experimento.

4.2.7.20. Estudio complementario 15.

Comparación: estabilidad en las actitudes del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria vs. el grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria (compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción en el trabajo, satisfacción con compañeros e implicación con el trabajo).

4.2.7.20.1. Método.

Para evaluar el estudio complementario 15 se han utilizado exclusivamente las respuestas del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria y de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria del experimento 3 realizado en la investigación. Dado que los datos corresponden a una sola empresa, y que las actitudes de los trabajadores pueden estar influidas por las características particulares de la misma, se deben interpretar con cautela las conclusiones que se obtienen.

Se han analizado las respuestas a la preguntas realizadas a la escalas de las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo, satisfacción con trabajo, satisfacción con compañeros e implicación; analizando la evolución de estas variables dentro de cada grupo estudiado: grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria y trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria, analizando la evolución de dichas respuestas en los tres momentos temporales en los que se han registrado las actitudes (aplicación de cuestionario), con un intervalo de separación de un mes entre cada registro.

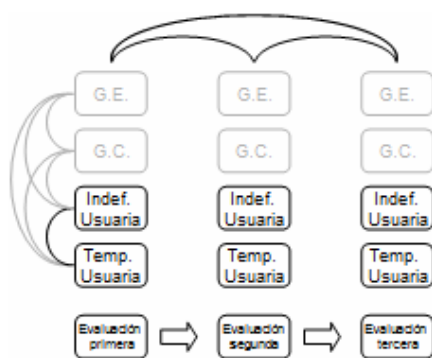


Figura 4.39: comparaciones de estudio complementario 15.

Fuente: elaboración propia

Para evaluar esta comparación se ha utilizado la prueba no paramétrica de comparación de muestras relacionadas Friedman, que permite analizar datos provenientes de diseños con medidas repetidas; así que posibilita estudiar si existe evolución las actitudes de los grupos estudiados. Se han comparado los datos del grupo de trabajadores

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

con relación laboral indefinida con la empresa usuaria y grupo de trabajadores con relación laboral temporal en las actitudes estudiadas, comparando las aplicaciones en los tres momentos temporales en los que se ha aplicado el cuestionario.

4.2.7.20.2. Resultados.

La variable compromiso con tarea del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria no tiene evolución. La variable compromiso con tarea del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria tampoco tiene evolución.

La variable compromiso con equipo del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria tiene ligera evolución. La variable compromiso con equipo del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria tiene evolución, aunque no significativa estadísticamente.

La variable satisfacción con trabajo del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria tiene ligera evolución. La variable satisfacción con el trabajo del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria no tiene evolución.

La variable satisfacción con compañeros del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria tiene ligera evolución. La variable satisfacción con compañeros del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria tiene ligera evolución.

La variable implicación del grupo de trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria tiene ligera evolución. La variable implicación del grupo de trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria tiene ligera evolución.

<u>Experimento 3 evolución Indefinidos</u>					<u>Experimento 3 evolución Temporales</u>				
EVOLUCIÓN Indef usuaria	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac	EVOLUCIÓN Temp usuaria	Friedman	1ª aplicac	2ª aplicac	3ª aplicac
Compromiso Tarea	0.638	5.44	5.33	5.33	Compromiso Tarea	0.670	6	5,91	6,08
Compromiso Equipo	0.401	4,9	4,8	5,2	Compromiso Equipo	0,062	6,45	6,1	5,95
Satisfaccion Trabajo	0.128	4,67	4,53	5,03	Satisfaccion Trabajo	0,751	5,65	5,6	5,75
Satisfaccion Compañ	0.465	4,94	4,94	5,33	Satisfaccion Compañ	0,292	5,83	6,08	6
Implicacion	0.422	3,83	3,77	4,15	Implicacion	0,105	3,94	3,85	4,38
Anexo E3, evolución INDEFINIDOS					Anexo E3, evolución TEMPORALES				

Tabla 4.54: evolución actitudinal TEMPORALES e INDEFINIDOS (experimento 3)

4.2.7.20.3. Discusión.

Los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria tienen ligera evolución en sus actitudes, semejante en valores a la que tienen los trabajadores con relación laboral temporal con la empresa usuaria. Se debe señalar que, a pesar de haber controlado variables como categoría profesional, nivel de formación y época del año (huyendo de vacaciones y pagas extra), las actitudes de trabajadores tienen cierta evolución

No se debe olvidar que la interpretación de estos datos provienen exclusivamente de los resultados de un único experimento, el experimento 3; por este motivo se deben interpretar con cautela, teniendo en cuenta que pueden estar influidos por las características particulares de ese experimento.

4.2.8. Resumen global.

En todos los experimentos estudiados el trabajador reclutador (grupo experimental) escogió como válida la alternativa de respuesta “considero que desempeñará correctamente” al ítem “si usted ha recomendado algún amigo a la ETT para que sea contratado en este equipo ha sido porque...”, y no ha escogido como válida la alternativa “yo no he recomendado a nadie para este trabajo a la ETT”. Al escoger este patrón de respuesta el trabajador reclutador expone que es consciente de haber reclutado al resto de trabajadores del grupo experimental y de sus expectativas de desempeño exitoso por parte de los integrantes del grupo experimental. En todos los experimentos estudiados todos los trabajadores reclutados marcaron válida la alternativa de respuesta “acuerdo” o “fuerte acuerdo” (puntuación máxima de una escala Lickert de 7 alternativas) al ítem “He sido seleccionado para este trabajo porque un amigo del equipo de trabajo considera que voy a desempeñar correctamente, me ha recomendado en la ETT”, siendo por tanto conscientes de la expectativa de éxito hacia su desempeño por parte del trabajador reclutador, y conscientes que la elección de cada uno de ellos para formar este equipo de trabajo corresponde a esta expectativa de desempeño.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

El 84% de todas las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo experimental es superior a las del grupo de control, siendo el 29% significativas estadísticamente. Tan sólo el 12% de las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo de control es superior a las del grupo experimental, siendo el 2% significativas estadísticamente (en ambos casos en la variable implicación). El 74% de las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo experimental es más homogénea a las del grupo de control, siendo el 27% significativas estadísticamente. Tan sólo el 27% de las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo de control es más homogénea a las del grupo experimental, siendo el 11% significativas estadísticamente. En el sumatorio de evoluciones de puntuaciones, el grupo experimental tiene mayor estabilidad en las variables compromiso con tarea, compromiso con equipo y satisfacción con compañeros, mientras que el grupo de control ha tenido mayor estabilidad en las variables satisfacción en el trabajo e implicación.

En la variable compromiso con tarea el 85% de todas las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo experimental es superior a las del grupo de control, siendo el 21% de estas significativas estadísticamente. Tan sólo el 3% de las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo de control es superior a las del grupo experimental, no siendo ninguna significativa estadísticamente. En la variable compromiso con tarea el 48% de las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo experimental es más homogénea a las del grupo de control, siendo de estas el 31% significativas estadísticamente; el 33% de las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo de control es más homogénea a las del grupo experimental, siendo el 18% significativas estadísticamente. En el sumatorio de evoluciones de puntuaciones el grupo experimental tiene mayor estabilidad en la variable compromiso con tarea, siendo que la evolución de las actitudes del grupo de control es significativa estadísticamente.

En la variable compromiso con equipo el 82% de todas las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo experimental es superior a las del grupo de control, siendo el 41% de estas significativas estadísticamente. Tan sólo el 3% de las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo de control es superior a las del grupo experimental, no siendo ninguna significativa estadísticamente. En la variable compromiso con equipo el 76% de las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores

del grupo experimental es más homogénea a las del grupo de control, siendo de estas el 44% significativas estadísticamente; el 15% de las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo de control es más homogénea a las del grupo experimental, siendo de estas el 80% significativas estadísticamente. En el sumatorio de evoluciones de puntuaciones el grupo experimental tiene mayor estabilidad en la variable compromiso con equipo, siendo que la evolución de las actitudes del grupo de control es significativa estadísticamente.

En la variable satisfacción con trabajo el 67% de todas las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo experimental es superior a las del grupo de control, siendo de estas el 27% de estas significativas estadísticamente. Tan sólo el 18% de las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo de control es superior a las del grupo experimental, no siendo ninguna significativa estadísticamente. En la variable satisfacción con trabajo el 73% de las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo experimental es más homogénea a las del grupo de control, siendo de estas el 8% significativas estadísticamente; el 15% de las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo de control es más homogénea a las del grupo experimental, siendo de estas el 20% significativas estadísticamente. En el sumatorio de evoluciones de puntuaciones el grupo de control tiene ligeramente mayor estabilidad en la variable satisfacción con trabajo, no siendo ninguna de ellas significativa estadísticamente.

En la variable satisfacción con compañeros el 79% de todas las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo experimental es superior a las del grupo de control, siendo de estas el 42% significativas estadísticamente. Tan sólo el 6% de las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo de control es superior a las del grupo experimental, no siendo ninguna significativa estadísticamente. En la variable satisfacción con compañeros el 70% de las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo experimental es más homogénea a las del grupo de control, siendo de estas el 39% significativas estadísticamente; el 21% de las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo de control es más homogénea a las del grupo experimental, siendo de estas el 29% significativas estadísticamente. En el sumatorio de evoluciones de puntuaciones el grupo experimental tiene mayor estabilidad en la variable satisfacción con compañeros, siendo que la evolución de las actitudes del grupo de control es significativa estadísticamente.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

En la variable implicación el 58% de todas las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo experimental es superior a las del grupo de control, siendo de estas el 5% significativas estadísticamente. El 30% de las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo de control es superior a las del grupo experimental, siendo de estas el 20% significativas estadísticamente. En la variable implicación el 58% de las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo experimental es más homogénea a las del grupo de control, siendo de estas el 11% significativas estadísticamente; el 33% de las puntuaciones de las actitudes de los trabajadores del grupo de control es más homogénea a las del grupo experimental, siendo de estas el 27% significativas estadísticamente. En el sumatorio de evoluciones de puntuaciones el grupo de control tiene mayor estabilidad en la variable implicación, siendo que la evolución de las actitudes del grupo de experimental es significativa estadísticamente.

4.2.9. Conclusión general.

El proceso de reclutamiento *tráete un amigo* genera la percepción de haberse un contrato psicológico entre el trabajador reclutador y los trabajadores reclutados que forman parte de su equipo de trabajo, definido por parte del trabajador reclutador hacia cada trabajador reclutado en los términos *yo te selecciono porque considero que vas a desempeñar correctamente*, y por parte de cada trabajador reclutado hacia el trabajador reclutado *tú me seleccionas porque consideras que voy a desempeñar correctamente*.

El sistema de reclutamiento *tráete un amigo* utilizado en las empresas de trabajo temporal afecta en los primeros meses de contratación laboral de manera muy significativa a las variables compromiso con equipo y satisfacción con compañeros, haciendo que estas actitudes tengan puntuaciones significativamente mayores, más homogéneas y más estables en el tiempo. Dicho sistema afecta de manera importante a las variables compromiso con tarea y satisfacción con el trabajo, haciendo que estas actitudes tengan puntuaciones mayores, más homogéneas y ligeramente más estables en el tiempo. Sin embargo, el sistema de reclutamiento *tráete un amigo* utilizado en las empresas de trabajo temporal apenas afecta en los primeros meses de contratación laboral a la variable implicación.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

El desempeño de los trabajadores reclutados mediante el sistema *tráete un amigo* es marcadamente grupal. El efecto que suele producir dicho sistema de reclutamiento en los trabajadores es aumentar el desempeño de todo el grupo de trabajo, haciendo que se diferencie de manera muy significativa de otros grupos de trabajo; sin embargo, si el comportamiento se torna negativo, la reacción será grupal, aunque en este caso haciendo que todo el grupo se diferencie con un desempeño sensiblemente inferior a otros grupos de grupos de trabajo.

Los trabajadores ETT tienen actitudes de similar magnitud y estabilidad que los trabajadores contratados directamente de manera indefinida por la empresa usuaria; sin embargo, los trabajadores ETT tienen actitudes ligeramente más homogéneas que los trabajadores contratados directamente de manera indefinida por la empresa usuaria. Posiblemente la mayor homogeneidad de los trabajadores ETT deba a que sus condiciones de contratación (contrato temporal, pertenecientes a una empresa pero desempeñando en otra, todos los meses tener que ir a entregar el *parte de horas trabajadas* a la oficina ETT...) son tan significativas que homogeneizan sus actitudes; mientras en el caso de los trabajadores con relación laboral indefinida con la empresa usuaria, las condiciones de contratación han pasado a un *segundo plano*, y sus actitudes se ven influidas por otros factores. Se debe señalar que la empresa en la que trabajan los grupos de trabajadores es un importante factor que influye de manera determinante estas comparaciones sobre las actitudes de los trabajadores. Quizá sea un efecto del tipo de dirección ejercida por la empresa, tal y como señalaron en su investigación González y Rivarés (2005) “los resultados sugieren que cuanto menos estructurada y menos participativa es la dirección de recursos humanos que se aplica, las actitudes de los empleados tienden a ser menores, más heterogéneas y menos estables en el tiempo”.

Sorprende el hecho que la evolución de las actitudes de los trabajadores ETT no se diferencie de los trabajadores con relación laboral indefinida directamente con la empresa usuaria, dado que están en una *primera fase de la socialización laboral* y cabría haber pensado que sus actitudes podrían haber tenido menor estabilidad.

Aunque las conclusiones provienen de un solo experimento y por tanto existen limitaciones para generalizar tendencias actitudinales, se puede afirmar que apenas existen diferencias en magnitud y estabilidad de las actitudes en un intervalo de tres meses entre los trabajadores ETT y los contratados directamente de manera temporal por

la empresa usuaria. Quizá la única diferencia que se pueda señalar es que los trabajadores ETT presentan medidas ligeramente más homogéneas que los trabajadores con relación laboral temporal contratados directamente por la empresa usuaria. De nuevo parece que las especiales condiciones de contratación de los trabajadores ETT influyen de manera determinante en la homogeneidad de sus actitudes.

Aunque las conclusiones provienen de un solo experimento y por tanto existen limitaciones para generalizar tendencias actitudinales, se puede afirmar que los trabajadores con contrato temporal tienen mayor magnitud y homogeneidad en sus actitudes que los trabajadores con contratación indefinida (excepto en la variable implicación en la que, aunque se observa mayor homogeneidad, la magnitud no diferencia ambos grupos). La estabilidad de las actitudes entre ambos grupos de trabajadores no es distinta, aspecto que cabe resaltar no sólo porque cabría haber pensado menor estabilidad en el caso de los trabajadores temporales, sino también porque se demuestra cómo los trabajadores con relación laboral indefinida tienen cierta inestabilidad en sus actitudes.

Marler, Woodard & Milkovich (2002) concluyeron que dirigir las relaciones de los empleados temporales no es menos complejo que hacerlo con trabajadores *regulares*, y quizá suavemente más retador porque las relaciones no son directamente con el empleador al implicar también a la ETT. El camino que queda por delante a las empresas de trabajo temporal es investigar y comparar tanto las actitudes como el desempeño (productividad, rotación, absentismo, índices de accidentabilidad...) de tres grupos de trabajadores: trabajadores puestos a disposición vs. trabajadores temporales contratados por la empresa usuaria vs. trabajadores con relación laboral indefinida contratados por la empresa usuaria. Estas investigaciones deben permitir comparaciones entre grupos de trabajadores con condiciones controladas y homogéneas, tal y como se ha hecho en los nueve experimentos presentados; de esta manera se podrá concluir el valor que aportan los trabajadores puestos a disposición a las empresas clientes.

En el ámbito de los procesos de reclutamiento y selección la utilización de amistades y referencias abre muchos interrogantes de difícil conclusión. Muchas empresas han rechazado entrar a formar parte de la investigación, dado que su experiencia incorporando personal referenciado por personal propio ha sido muy negativa (incluso hay empresas que prohíben las relaciones personales entre compañeros de

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

trabajo). Estas empresas exponen que si bien el sistema de reclutamiento *tráete un amigo* resulta eficiente y muy rápido, también genera en el medio y largo plazo *relaciones de poder* entre grupos de trabajadores; aspecto que sin su debida gestión puede generar perjuicios para la gestión del personal en la empresa.

El desarrollo de la economía y de las relaciones laborales en el mundo de la empresa ha llevado a redefinir la relación empleador – empleado, teniendo cada vez más importancia el papel desempeñado por los llamados *trabajadores periféricos* (trabajadores subcontratados, de empresas de trabajo temporal, de empresas de servicio, autónomos...). La presente investigación estudia las actitudes en procesos de trabajadores de empresas de trabajo temporal, posibilitando su mejor comprensión a la vez que abriendo una puerta a la investigación sobre determinadas actitudes y procesos psicológicos de los trabajadores periféricos. El estudio de las actitudes y procesos de los trabajadores periféricos permite tanto investigar en este campo de creciente importancia en las relaciones laborales, como profundizar en el conocimiento de procesos psicológicos comunes para todos los empleados.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las
empresas de trabajo temporal

PARTE 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

BIBLIOGRAFIA

- Alcover, C.M. (2002). *El contrato psicológico*. El componente implícito de las relaciones laborales. Málaga: Algibe.
- Ansorena Cao, A. (1996). *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley. En Kanungo, R.N. (1982). *Work Alineation, an Integrative Approach*. Ed. Praeger, New York.
- Arrowsmith, J. (2006). *Temporary agency work in an enlarged European Union*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Loughlinstown, Ireland.
- Autor, P. & Houseman, S. (2005). *Does "Work First" Work? The Long-Term Earnings Consequences of Temporary Agency and Direct-Hire Job Placements*. Trabajo presentado en el Workshop Sobre Empresas de Trabajo Temporal, Enero 27 y 28, Berlín.
- Baehr, M.E. (1971). *Skills and Attributes Inventory*. Park Ridge, IL: London House, 1971. En Gatewood R.D. & Feild H.S. (2001). *Human Resource Selection*. Fort Worth, XT: Harcourt.
- Barrick, M. & Mount, M. (1998). *The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis*. En Gatewood R.D. & Feild H.S. (2001). *Human Resource Selection*. Fort Worth, XT: Harcourt.
- Bass, B.M. (1965). *Organizational Psychology*. Boston: Allyn and Bacon. En Kanungo, R.N. (1982). *Work Alineation, an Integrative Approach*. Ed. Praeger, New York.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blau, P.M. (1975). *Intercambio Social*. En Sills, D.L. (Dtor.), *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, Volumen 6. Aguilar S.A. de Ediciones, Madrid, 1975.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Bravo, M.J, Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (1996). *Satisfacción Laboral*. en Peiró, J.M. y Prieto, F. (Ed.), *Tratado de Psicología del Trabajo* (pp. 344-394). Madrid, Síntesis.
- Bray, D.W., Campbell, R.J. & Grant, D.L. (1974). *Formative Years in Business*. New York: Wiley Interscience. En Meyer, J.P. & Allen N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Cascio, W. (1982). *Applied Psychology in Personnel Management*. Reston, VA: Reston. 59. En Gatewood R.D. & Feild H.S. (2001). *Human Resource Selection*. Fort Worth, XT: Harcourt.
- Cebrián, I, Felgueroso, F., Moreno, G. y Toharia, L. (2001). *Un análisis económico de las empresas de trabajo temporal*. En Escudero, R. (2001). *Empresas de trabajo temporal – Jornadas de debate sobre las empresas de trabajo temporal*. Madrid: Consejo Económico y Social de la Comunidad de Madrid, 19-52.
- Chacartegui Javea, C. (1995). *La cobertura por desempleo de los trabajadores indefinidos de las empresas de trabajo temporal; (un análisis comparativo entre los trabajadores fijos que prestan sus servicios en las empresas usuarias y aquellos que lo hacen bajo la dirección y control de la ETT*. Trabajo presentado en las VII Jornadas Catalanas de Derecho Social, Barcelona. En Pérez, M. (2001). *Empresas de Trabajo Temporal y Relaciones Laborales*. Ediciones Laborum, Murcia.
- Corman, L. (1937). *Quinze leçons de morphopsychologie*. Stock. En Gabarre, J. (1999). *El rostro y la personalidad*. Barcelona: Ediciones Flumen.
- Cruz Villalón, J. (1994). *El marco jurídico de las empresas de trabajo temporal*. En Alarcón Caracuel, M.R. (coord.). *La reforma laboral de 1994*. Editorial Marcial Pons, Madrid. En Pérez, M. (2001). *Empresas de Trabajo Temporal y Relaciones Laborales*. Ediciones Laborum, Murcia.
- De la Villa, L. (2001). El contrato de trabajo entre las empresas de trabajo temporal y el trabajador. En Escudero, R. (coord.). *Empresas de Trabajo Temporal. Jornadas de Debate sobre las Empresas de Trabajo Temporal*. Consejo Económico y Social, Comunidad de Madrid, Madrid.
- Del Rey, S., Gala, C. (2001). Administraciones Públicas y empresas de trabajo temporal. En Escudero, R. (coord.). *Empresas de Trabajo Temporal. Jornadas de*

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Debate sobre las Empresas de Trabajo Temporal*. Consejo Económico y Social, Comunidad de Madrid, Madrid.
- Doeringer, P.B., Christensen, K., Flynn, P.M., Hall, D.T., Katz, H.C., Keefe, J.H., Rubin, C.J., Sum, A.M. & Useem, M. (1991). *Turbulence in the American workplace*. New York: Oxford University Press (en Morrow, P. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Monographs in Organizational Behaviour and Industrial Relations, volume 15. Jai Press Inc. Greenwich, Connecticut).
 - Elordi, A., del Rey, S., Serrano, J. y Gala, C. (2001) *Trabajo, Temporalidad y Empresas de Trabajo Temporal en España*. Madrid: AGETT.
 - Escudero, R. (2001). Los Perfiles Difusos de las Empresas de Trabajo Temporal en Materia de Colocación y de Cesión Ilegal y las Dificultades del Control de las Mismas. En Escudero, R. (Ed.). *Empresas de Trabajo Temporal. Jornadas de Debate sobre las Empresas de Trabajo Temporal*. 89-112. Consejo Económico y Social, Comunidad de Madrid. Madrid.
 - Fleishman, E.A. & Reilly M.E. (1992). *Handboock of Human Abilities*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press. En Gatewood R.D. & Feild H.S. (2001). *Human Resource Selection*. Fort Worth, XT: Harcourt.
 - Gabarre, J. (1999). *El rostro y la personalidad*. Barcelona: Ediciones Flumen.
 - Gannon, M. (1996). Managing Without a Compete, Full-time Workforce. En la obra colectiva Flood, P.C., Gannon, MJ. & Paauwe, J. (Ed.). *Managing Without traditional Methods, International Innovations Human Resource Management*. New York. En Pérez, M. (2001). *Empresas de Trabajo Temporal y Relaciones Laborales*. Ediciones Laborum, Murcia.
 - García Murcia (1988). Cesión de trabajadores, en Borrajo Dacruz (coord.), “comentarios a las leyes laborales”, Madrid. En Rodríguez-Piñeiro, M. (1992). Cesión de trabajadores y empresas de trabajo temporal. *Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid*.
 - Gatewood R.D. & Feild H.S. (2001). *Human Resource Selection*. Fort Worth, XT: Harcourt.
 - Gephart RP, Jr. (1996). Management, social issues, and the postmodern era. *Postmodern Management and Organization Theory* (pp. 21-59). En Boje DM., Gephart RP, Jr. & Thatchenkery, TJ. (eds). Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- En Marler, J., Woodard, M. & Milkovich, G.T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 425-453.
- Gheza Fabbri, L. (1998). *L'Organizzazione del lavoro in una economia urbana. La Società d'Artia Bologna nei secoli XVI e XVII. Bologna: Cooperativa Libreria Universitaria Editrice, Bologna.*
 - Ghiselli, E. (1996). The Validity of Occupational Aptitude Test. New York: Wiley. En Gatewood R.D. & Feild H.S. (2001). *Human Resource Selection. Fort Worth, TX: Harcourt.*
 - Godino Reyes, M y Sagardoy de Simón, I (1998). *Contrata y subcontrata de obras y servicios. La cesión de trabajadores a través de empresas de trabajo temporal. CISS, S.A., Valencia, 1998.*
 - González, L. (1995). Análisis de las relaciones causales propuestas en el Modelo de las Características del Puesto. En González, L., De la Torre, A., y De Elena, J. (Ed.), *Psicología del trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías* (pp. 53-69). Salamanca, Eudema.
 - González, L. y Antón, C. (1995). Dimensiones del compromiso organizacional. en González, L., De la Torre, A. y De Elena, J. *Psicología del trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías*. Salamanca, Eudema. 89-103.
 - González, L. y Rivarés, L. (2005). Examen del impacto de las prácticas Gestión de Recursos Humanos sobre las actitudes de los empleados. En *Psicología Social y Problemas Sociales, Vol. IV. Psicología de las Organizaciones del Trabajo y Recursos Humanos y de la Salud*. Madrid, Biblioteca Nueva. 433-444.
 - Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. En M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally. En Katz, R. (1980). Time and work: Toward an integrative perspective. En B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior, Vol. 2*, 81-127. Greenwich, CT: JAI Press.
 - Guest, D., Mackenzie Davey, K. & Patch, A. (2003). *The psychological contracts, attitudes and behavior of workers on temporary and permanent contracts*. Management Centre Working Paper, King's College, London. En Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*. Volume 5/6, Issue 1, 1-19.
- Hackman, J.R. (1976). Group influences on individuals. In Dunnette, M.D. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand-McNally, Chicago, III. (En Zaccaro, S.J., & Dobbins, G.H. (1989). Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multinivel attachments. *Journal of Organizational Behaviour*, 10. 267-273).
 - Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesigning*. Reading, MA: Addison Wesley. En González, L. (1995). Análisis de las relaciones causales propuestas en el Modelo de las Características del Puesto. En González, L., De la Torre, A., y De Elena, J. (Ed.), *Psicología del trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías* (pp. 53-69). Salamanca, Eudema.
 - Ho, H. & Levesque, L.L. (2002). *Filling in the Blanks: How Social Networks Shape Psychological Contracts*. Psychological Contract Symposium – SIOP 2002. Toronto. Canada.
 - Holland, J.L. (1973). *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. En Rabinowitz, S. (1981). Towards a developmental Model of Job involvement. *International Review of Applied Psychology*, Vol. 30, 31-50.
 - Houseman, S.N. (1997). *Temporary, part-time and contract employment in the United States: new evidence from an employer survey*. W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Michigan
 - Ichino, A., Mealli, F. & Nannicini, T. (2004). *Temporary Work Agencies in Italy: A Springboard Toward Permanent Employment?*. Mimeo, European University Institute, Florence (Italy)
 - Janz, T., Hellervik, L. & Gilmore, D.C. (1986). *Behavior Description Interviewing*. New, Accurate, Cost.
 - Kanungo, R. (1980). *Biculturalism and Management*. Toronto: Butterworths. En Kanungo, R.N. (1982). *Work Alineation, an Integrative Approach*. Ed. Praeger, New York.
 - Kanungo, R.N. (1982). *Work Alineation, an Integrative Approach*. Ed. Praeger, New York.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Kubes, M. (1990). Discriminant Validity of Three Measures of Work Attitudes". *Studia Psychologica* 32, 3.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000. En De Haro, J.M. (2004). ¿Sabe alguien qué es una competencia? De McClelland a la ISO 9000. *Dirigir Personas*, n° 30. junio 2004.
- Lin, Z., Huang, Z. & Li, D. (2001). *A Social Network Perspective on the Dynamics of Group Performance: A Theoretical and Empirical Study*. School of Management. University of Texas at Dallas. Submission Identification Number: 13401. December, 2001.
- Lipponen, J. (2001). *Organizational Identifications. Antecedents and consequences of identifications in a shipyard context*. Department of Social Psychology. University of Helsinki. Edit Oy. Helsinki.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. En M.D. Dunnette (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally. En Rabinowitz, S. (1981). Towards a developmental Model of Job involvement. *International Review of Applied Psychology*, Vol. 30, 31-50.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. En Schultheiss, O.C. & Brunstein J.C. Goal Imagery: Bridging the Gap Between Implicit Motives and Explicit Goals. *Journal of Personality*, 67, February 1999. 1-38.
- Lopez, F.M. (1988). *Threshold Traits Analysis System in The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*. Ed. Sidney Gael. New York: Wiley, 1988, 880-901. En Gatewood R.D. & Feild H.S. (2001). *Human Resource Selection*. Fort Worth, TX: Harcourt.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper. En Kanungo, R.N. (1982). *Work Alineation, an Integrative Approach*. Ed. Praeger, New York.
- Massot y Feisthammel (2003). *Seguimiento de la competencia y de la formación*. Ediciones AENOR, Madrid.
- McFarlane, L. & Tetrick, L. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. En Cooper, C.L. & Rousseau, D.M. (Ed.), *Trends in Organizational Behaviour*, Volume 1, Chapter 7. John Wiley & Sons Ltd.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill. En Kanungo, R.N. (1982). *Work Alineation, an Integrative Approach*. Ed. Praeger, New York.
- McKinsey & Company (2000). *Orchestrating the Evolution of Private Employment Agencies towards a stronger society*. Ciett, Bruselas.
- Miñarro, M. (2002). *La prevención de riesgos laborales en la contratación temporal, empresas de trabajo temporal y contratas y subcontratas*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, Madrid.
- Mitchell, T.W. (1994). The Utility of Biodata. In Stokes, G.S., Mumford, M.D. & Owens, W.A. (Ed.). *Biodata Handbook*. Palo Alto, CA: CPP Books. En Gatewood R.D. & Feild H.S. (2001). *Human Resource Selection*. Fort Worth, XT: Harcourt.
- Morrow, P. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Monographs in Organizational Behaviour and Industrial Relations, volume 15. Jai Press Inc. Greenwich, Connecticut.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press. En Meyer, J.P. & Allen N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Norman, V. (1971). *The medieval soldier*. Arther Berker Lt. London.
- Ocasio, K. (1985). *El Compromiso organizativo y su relación con la edad, años de servicio y la percepción de algunas variables de ambiente de trabajo*. Disertación doctoral inédita. San Juan de Puerto Rico: Centro Caribeño de estudios Postgraduados. En Martínez-Lugo, M. (1990). Variables asociadas con la involucración en el trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología*. Vol. 2, N° 2, 211-222.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books. En Lowery, C.M. & Krilowicz, T.J. (1994). Relationships among nontask behaviours, rated performance, and objective performance measures. *Psychological Reports*, 74, 571-578.
- Orvis, K.A. & Dudley, N.M. (2002). *Individual Differences as Predictors of Psychological Contract Formation and Reactions to Violation*. Psychological Contract Symposium – SIOP 2002. Toronto. Canada.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Pérez, M. (2001). *Empresas de Trabajo Temporal y Relaciones Laborales*. Ediciones Laborum, Murcia.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Porter, L.W., Lawler, E.E. & Hackman, J.R. (1975). *Behaviour in organizations*. McGraw Hill, Nueva York. En Prieto, F., Peiró, J.M., Bravo, M.J. y Caballer, A. (1996). Socialización y desarrollo del rol laboral. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo, Vol. 2*, 66-100. Madrid, Síntesis.
- Prestus, R. (1962). *The Organizational Society*. New York: Vintage Books. En Rabinowitz, S. (1981). Towards a developmental Model of Job involvement. *International Review of Applied Psychology, Vol. 30*, 31-50.
- Priante, M. (2000). *Grafología para la selección y evaluación de personal*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Prieto, F., Peiró, J.M., Bravo, M.J. y Caballer, A. (1996). Socialización y desarrollo del rol laboral. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo, Vol. 2*, 66-100. Madrid, Síntesis.
- Rodríguez-Piñeiro, M. (1992). *Cesión de trabajadores y empresas de trabajo temporal*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
- Rodríguez-Piñeiro, M. (2001). El Modelo Legal de Trabajo Temporal en la Ley 14/1994. En Escudero, R. (Ed.), *Empresas de Trabajo Temporal. Jornadas de Debate sobre las Empresas de Trabajo Temporal*. 65-88. Consejo Económico y Social, Comunidad de Madrid. Madrid.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and in written agreements. *London, UK: Sage*. En Millward, L.J. & Hopkins. L.J. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology, 28, 16*, 1530-1556.
- Sala, T. (2000). Notas acerca de la Legislación Comparada Europea sobre Empresas de Trabajo Temporal. En Escudero, R. (Dir.), *Empresas de Trabajo Temporal. Jornadas de Debate sobre las Empresas de Trabajo Temporal* (pp. 55-64). Consejo Económico y Social, Comunidad de Madrid. Madrid.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Salgado, J.F. y Moscoso, S. (2001). *Entrevista conductual estructurada de selección de personal*. Madrid: Ed. Pirámide.
- Schein, E.H. (1978). *Carrer dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, Mass: Addison-Wesley. En Katz, R. (1980). Time and work: Toward an integrative perspective. En B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior, Vol. 2*, 81-127. Greenwich, CT: JAI Press.
- Schneider, B. & Schmitt, N. (1986). *Staffing Organizations*. Glenview, IL. Scott, Foresman. En Gatewood R.D. & Feild H.S. (2001). *Human Resource Selection*. Fort Worth, XT: Harcourt.
- Schuler, R.S. (1975). *Determinants of Job Involvement: Individual versus Organizational: An Extension of the Literature*. Paper presented at the Academy of Management Meeting in New Orleans. En Kanungo, R. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology, Vol. 67, No 3*, 341-349).
- Segura, J., Durán, F., Toharia, L. y Bentolila, S. (1991). *Análisis de la Contratación Temporal en España*. España: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Smith, D. (1997). *El mundo del trabajo temporal*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca (*Traducción de "Temp: How to Survive and Thrive in the World of Temporary Employment", 1994*).
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. Wiley and Sons, Nueva York. En Pereda, S. y Berrocal, F. (2001) *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Trease, G. (1973). *Los condotieros (soldados de fortuna)*. Barcelona, Aymá.
- Trujillo, F., Álvarez J.C. (2001). Contratos de Puesta a Disposición y Riesgos Laborales. En Escudero, R. (Ed.), *Empresas de Trabajo Temporal. Jornadas de Debate sobre las Empresas de Trabajo Temporal*. 179-196. Consejo Económico y Social, Comunidad de Madrid. Madrid.
- Valdés, F. (2001). La garantía de ingresos mínimos de los trabajadores puestos a disposición. En Escudero, R. (coord.). *Empresas de Trabajo Temporal. Jornadas de Debate sobre las Empresas de Trabajo Temporal*. Consejo Económico y Social, Comunidad de Madrid, Madrid.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Wanous, J.P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley. En Meyer, J.P. & Allen N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Whyte, W.H., Jr. (1956). *The Organization Man*. New York: Simon and Schuster.

EN PRENSA y PUBLICACIONES PERIÓDICAS

- ABC (1998). Detenciones por atentados a ETT. *ABC*, 21/05/98.
- ABC (1999a). El Gobierno quiere que las Empresas de Trabajo Temporal contraten a parador de larga duración. *ABC*, 9/04/1999.
- ABC (1999b). Cuestión de tiempo. *ABC*, 4/07/1999.
- Actualidad Económica (1996a). Informe Actualidad Económica Trabajo Temporal. El listón bien alto. *Actualidad Económica*, 13/05/1996. 77-88.
- Actualidad Económica (1996b). Informe Actualidad Económica Trabajo Temporal. La mejor salida para la selección de personal. *Actualidad Económica*, 13/05/1996. 77-88.
- Actualidad Económica (1997a). Empresas de Trabajo Temporal, el nuevo eldorado de los negocios. *Actualidad Económica*, INFORME 20 de enero de 1997, 52.
- Actualidad Económica (1997b). La especialización se pone de moda entre las pequeñas y medianas ETT. *Actualidad Económica*, 20/01/1997. 60.
- Actualidad Económica (1998). Empresas de trabajo temporal. *Actualidad Económica*, 7/12/1998. 4-6.
- Akhtar, S. & Tan, D. (1994). Reassessing and Reconceptualising The Multidimensional Nature of Organizational Commitment. *Psychological Reports*, Vol. 75. 1.379-1.390.
- Alberdi, A. (1999). Concentraciones de seis horas en las siete ETT de Barakaldo. *Garay*, 25/03/99.
- Albiol Montesinos, I. (1994). Las empresas de trabajo temporal. *Tribuna Social*", núm. 43. En Pérez, M. (2001). *Empresas de Trabajo Temporal y Relaciones Laborales*. Ediciones Laborum, Murcia.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Alcover, C.M. (2000). Las relaciones laborales como un proceso de intercambio: El Contrato Psicológico. *En prensa*.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63. 1-18. En Lipponen, J. (2001) *Organizational Identifications. Antecedents and consequences of identifications in a shipyard context*. Department of Social Psychology. University of Helsinki. Edit Oy. Helsinki.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allport, G.W. (1947). The Psychology of Participation. *Psychological Review*. 52. 117-32. En Kanungo, R. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 67, N° 3, 341-349.
- Angle, H. & Lawson, M. (1994). Organizational Commitment and Employees' Performance Ratings: Both Type of Commitment and Type of Performance Count". *Psychological Reports*, Vol. 75. 1.539-1.551.
- Álvarez, J.M. (1998). Prestamismo laboral. *El Periódico Extremadura*, 29/12/98.
- Ameglio, E.J. (1999). La Regulación de las empresas de empleo temporal en Argentina, Colombia y Uruguay. En Vergara, M (comp.), *¿Empresas sin trabajadores? Legislación sobre las empresas de trabajo temporal* (pp. 39-54). Cuadernos de Investigación nº 10. Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios. Santiago – Chile.
- Andrade, M. (1999). Las ETT abren el capítulo de quejas. *El País*, 21/11/1999.
- Andrés, J. y Gracia, J. (1991). Una interpretación de las diferencias salariales entre sectores, *Investigaciones Económicas*, marzo 1991.
- Ang, S. & Slaughter, S. (2001). Work outcomes and job design for contract versus permanent information systems professionals on software development teams. *MIS Quarterly*, 25, 321–350. En Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*. Volume 5/6, Issue 1, 1-19.
- Aragonés, R. (1999). UGT denunciará por vía penal a las ETT por tráfico ilegal de mano de obra. *La Vanguardia*, 24/03/99.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Arnold, K.A., Barling, J. & Kelloway, E.K. (2001). Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy?. *Leadership & Organization Development Journal* 22/7. 315-320.
- Aronsson, G. & Goransson, S. (1999). Permanent employment but not in a preferred occupation: psychological and medical aspects, research implications. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 152–163. En Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews. Volume 5/6, Issue 1*, 1-19.
- Ayala, C. (2005). Discriminación en el acceso al empleo: por razón de la edad y por condiciones subjetivas. Comentario a la Sentencia de la Audiencia Nacional 31/99, de 24 de marzo. *Saberes, Revista de estudios jurídicos, económicos y sociales. Volumen 3 – Año 2005*.
- Baker, T & Aldrich. H.E. (1996). Prometheus stretches: building identity and cumulative knowledge in multi-employer careers. En Arthur, M.B. & Rousseau, D. (eds). *The Boundaryless Career*. Oxford University Press: Oxford, 123–149. En Marler, J., Woodard, M. & Milkovich, G.T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 425-453.
- Barringer, M. & Sturman, M. (1998). The effects of variable work arrangements on the organizational commitment of contingent workers. *Working Paper Series 1998-02. Centre for Advanced Human Resource Studies*.
- Barringer, M. & Sturman, M. (1999). Contingent workers and the multiple foci of organizational commitment: a social exchange perspective. *Paper presented to the Academy of Management*, Chicago. En Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews. Volume 5/6, Issue 1*, 1-19.
- Barrio, V. (1998). Centralizar los procesos informáticos. Desarrollo con Microsoft Visual Studio en Adecco Trabajo Temporal. *Computerworld* 23-29 octubre 1998. 10-11.
- Basterra, J. (1999). EH propondrá declarar “non gratas” a las ETT. *Garay*, 11/05/1999

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Bateria, T.S. & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112. (en Meyer, J.P. & Allen N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61. 195-209.
- Batlle. M. (1998). Los sindicatos aplauden el veto municipal de Arbúcies a las ETT. *La Vanguardia*, 15/10/98.
- Becker, C.D. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42 (en Shaw, J.D., Delery, J.E., & Abdulla, M.H.A. (2003). Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country. *Journal of Business Research*, 56, 1.021-1.030)
- Begley, T.M. & Czajka, J.M. (1993). Panel Analysis of the Moderating Effects of Commitment on Job Satisfaction, Intent to Quit, and Health Following Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4. 552-556.
- Bergström, O. (2003). New Understanding of European Work Organization. Contingent employment and labour market regulation. *School of Economics and Commercial Law. Göteborg University, Sweden*. 27- 45.
- Blau, G. (1964). Further Evidence for the Discriminant Validity of Four Facets of Work Commitment: Occupation, Value, Organization, and Job. *Perceptual and Motor Skills* , Vol. 79. 1.617-1.618.
- Blau, G.J. (1986). Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. *Journal of Management*, 12, 577-584. En Keller, R. (1997). Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, N° 4, 539-545.
- Blau, G., & Boal, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational Commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, N° 2, 288-300. En Keller, R. (1997). Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, N° 4, 539-545.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Bouchard, Th., Keller, L., Arvey, R. & Segal, N. (1992). Genetic influences on Job Satisfaction: A Reply to Copanzano and James. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, N° 1, 89-93.
- Brandwein, T., Fox, S., y Krausz, M. (1995). Work attitudes and emotional responses of permanent voluntary, and involuntary temporary-help employees: an exploratory study. *Applied Psychology: An International Review*, num. 44. En Pérez, M. (2001). *Empresas de Trabajo Temporal y Relaciones Laborales. Ediciones Laborum, Murcia.*
- Brett, J.F., Cron, “L. & Slocum, J.W. (1995). Economic dependency on work: a moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of Management Journal*, 38, 261-271 (en Shaw, J.D., Delery, J.E., & Abdulla, M.H.A. (2003). Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country. *Journal of Business Research*, 56, 1.021-1.030).
- Bronstein, A.S. (1991). Temporary work in Western Europe. *International Labour Review*, n°. 3. 29-35.
- Brown, S. (1996). A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, Vol. 120, N° 2, 235-255.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546. En Meyer, J.P. & Allen N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Buchholz, R.A. (1976). Measurement of beliefs. *Human Relations*. 29. 1.177-1.188. (En Morrow, P. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment. Monographs in Organizational Behaviour and Industrial Cambio* 16 (1999). Discrepancias de fondo entre los sindicatos por las ETT. *Cambio* 16, 26/03/99.
- Capital Humano (1994a). Extra Trabajo Temporal. *Capital Humano Número Especial septiembre 1994: Trabajo Temporal*. 3-120.
- Capital Humano (1994b). Hacia la clarificación del sector. *Capital Humano, número especial septiembre 1994: Trabajo Temporal*, 10.
- Capital Humano (1999). *Capital Humano*, n° 126, octubre 1999.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Cardona, J. (1996). Todos contra todos en el trabajo temporal. *Actualidad Económica*, 25/03/1996. 20-22.
- Caro, P. (1997). Una regulación para poner en orden el sector. *Cinco Días*, 22 de abril de 1997. *Especial Empresas de Trabajo Temporal*. VI
- Carrasco, J. (1999). La patronal Asett dice que la ley de ETTs no ha frenado lo contratos. *Las Provincias*, 15/11/1999.
- Cascio, W. & Phillips, N. (1979). Performance Testing: A Rose among Thorns?. *Personnel Psychology* 32 (1979): 751-766. En Gatewood R.D. & Feild H.S. (2001). *Human Resource Selection*. Fort Worth, TX: Harcourt.
- Castelló, V. (1999). Las ETT son culpables de que la temporalidad crezca. *El Siglo de Europa*, 12/04/1999.
- Cataluña Económica (1998). Informe. *Cataluña Económica*, junio/1998. 49-54.
- Cinco Días (1994). Eulen, autorizada para entrar en el sector del trabajo temporal. *Cinco Días*, 9/11/1994.
- Cinco Días (1995). Trabajo Temporal: una respuesta al desempleo. *Cinco Días*, los Informes, 12/08/98, 11.
- Cinco Días (1996). Manpower abrirá 30 delegaciones en dos años. *Cinco Días*, Los Informes, 24/03/1996. 11.
- Cinco Días (1997a). Una apuesta por la expansión y el servicio. *Cinco Días*, 22 de abril de 1997.
- Cinco Días (1997b). El convenio de Cataluña provoca un temporal. *Cinco Días*, 22 de abril de 1997. 4.
- Cinco Días (1998). Corporación ONCE abandona los números rojos y consigue un beneficio de 800 millones. *Cinco Días*, viernes 11/12/1998. 4.
- Cinco Días (1999a). Requisitos de las empresas de trabajo temporal en la UE. *Cinco días*, 17/11/1999.
- Cinco Días (1999b). Vedior compra la ETT catalana S2D y el grupo belta Mentor. *Cinco Días*, 14/06/1999.
- Cinco Días (1999c). Rifirrafe entre las patronales de trabajo temporal. *Cinco días*, 2 de enero de 1999.
- Cinco Días (1999d). La patronal mundial de ETT pide igualar los costes de sus salarios con los de la usuaria. *Cinco Días*, 29/06/1999.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Cinco Días (1999e). Adecco facturó un 11% menos. *Cinco Días*, 24/11/1999.
- Cinco Días (1999f). Entra en vigor la ley de desplazamiento de trabajadores. *Cinco Días*, 1/12/1999.
- Clark, A.; Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 69, 57-8. En Berg, P. (1997). The Effects of Workplace Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry. *Technical Working Paper*, No. 224. Economic Policy Institute, Washington, D.C., September.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354
- Collino, P (1998). Más de un tercio de los contratos temporales firmados a junio duraron menos de un mes. *Cinco Días*, 12/08/98.
- Computing España (1999). Adecco desarrolla Connect para la gestión de personal. *Computing España* 18/11/1998.
- Cooper H. & Kamm, Th. (1998). Europa flexibiliza sus leyes y el paro baja. *The Wall Street Journal*. En Cinco Días (1998). Europa flexibiliza sus leyes y el paro baja. *Cinco días*, 8/06/1998.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: contrasting psychological contracts. *Public Administration*, 80, 77–101. En Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*. Volume 5/6, Issue 1, 1-19.
- Crespo, E. (1998) Las ETTs se afianzan entre luces y sombras. *DEIA*, 30/08/1998.
- Cropanzano, R., & James, K. (1990). Some methodological considerations for the behavioural genetic analysis of work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 75, 433-439. En Judge, T.A. & Locke, E.A. (1993). Effect of Dysfunctional Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, N° 6, 939-948.
- Cruzado, M. (1995, Marzo 29). *NEGOCIOS*. Número Especial Trabajo Temporal.
- Cuervo, J. (1998). Refutación del “fullmontismo”. *Diario de Mallorca*, 22/05/1998.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Cupeiro, M. (1999a). El 58% de los trabajadores están contentos. *La Gaceta de los Negocios*, 12/04/1999.
- Cupeiro, M. (1999b). Europa busca el equilibrio en su legislación. *La Gaceta de los Negocios*, 20/03/99.
- Cupeiro, M. (1999c). La ley de ETTs reduce la contratación el 20%. *La Gaceta de los Negocios*, 16/10/1999.
- Cupeiro (2000). Manpower adquiere la británica Elan. *La Gaceta de los Negocios*, 12/01/2000.
- Curry, J.P., Wakefield, D.S., Price, J.L. & Mueller, C.W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, N° 29, 847-858. En Meyer, J.P. & Allen N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Davis-Blake, A., & Pfeffer, J. (1989). Just a mirage: The search for dispositional effects in organizational research. *Academy of Management review*, 14, 385-400. En Judge, T.A. & Locke, E.A. (1993). Effect of Dysfunctional Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, N° 6, 939-948.
- De Haro, J.M. (2004). ¿Sabe alguien qué es una competencia?. *Dirigir Personas*, n° 30, junio 2004. 8-16.
- De la Guía, J.L. (1999). Un cura y cuatro okupas, detenidos después de tomar la Bolsa y un banco. *Diario 16*, 17/06/1999.
- De Mulder, E. (1997). Sólo compiten los más competentes. *Madrid, ABD Nuevo Trabajo*. 9 Febrero de 1997.
- De Palacio, F.J. (1999). Los sindicatos se movilizarán contra el PP por las ETT. *El Periódico de Catalunya*, 22/06/1999.
- DEIA (1999). DEIA, 17/01/99.
- Delgado, J.T. (1999). A igual trabajo, igual salario. *El Mundo*, 4/07/1999.
- Dekker, R. (2001). Are flexworkers really being paid less? Wage comparisons over time in Germany, the Netherlands and Great Britain. *Paper for the EEGG Conference*, July 2-4, University of Leicester.
- Diari de Balears. (1998). “Okupació” d’una ETT. *Diari de Balears*, 21/05/98.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Diario 16. (1999). La patronal podría recurrir la reforma de la Ley. *Diario 16*, 21/07/1999.
- Diario Atlántico (1999). Las ETT defienden su imagen. *Diario Atlántico*, 12/05/1999.
- Diario de Alcalá (1998). Una empresa con una filosofía de trabajo muy especial. *Diario de Alcalá*, 15/10/1998.
- Diario de Burgos (1998). *Diario de Burgos*, 10/06/98.
- Diario de Jaén (1998). Concentración de Juventudes Comunistas contra las ETTs. *Diario de Jaén*, 27/11/98.
- Diario de Jerez. (1998). Más acciones contra las ETT. *Diario de Jerez*, 30/11/98.
- Diario de León (1999). CCOO pide a la Junta inspecciones a las empresas de trabajo temporal. *Diario de León*, 3/07/99.
- Diario de Mallorca. (1998). Jóvenes de izquierda critican a las empresas de trabajo temporal. *Diario de Mallorca*, 20/05/98.
- Diario de Navarra (1998). *Diario de Navarra*, 23/05/1998.
- Diario de Navarra (1999). Empresarios y ETT del área de Tafalla reciben cartas de Jarrai con amenazas. *Diario de Navarra*, 18/03/99.
- Diario de Sevilla (1999). Para personas con discapacidad psíquica. *Diario de Sevilla*, 24/10/1999.
- *Diario Vasco* (1998). Firmado el convenio del transporte de mercancías por carretera en Guipuzkoa. *Diario Vasco*, 21/05/1998.
- Díaz, A. (2000). Kelly Services ofrece empleos de calidad en trabajo temporal. *Sector Ejecutivo*, enero/2000. 52.
- Dimensión (1998). “Animo a las empresas a que hagan la evaluación de riesgos laborales”. *Dimensión*, julio/1998.
- Doran, L.I., Stone, V.K., Brief, A.P. & George, J.M. (1991). Behavioral intentions as predictors of job attitudes: the role of economic choice. *Journal Applied Psychology*, 76, 40-46 (en Shaw, J.D., Delery, J.E., & Abdulla, M.H.A. (2003). Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country. *Journal of Business Research*, 56, 1.021-1.030).
- Dunham, R., Grube, J. & Castañeda, M. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 3. 370-380.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Duarte, N.T., Goodson, J.R., & Klich, N.R. (1994). Effects dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, nº3, 499-521.
- Dubin, R. (1956). Industrial workers' worlds: A study of the "central life interests" of industrial workers. *Social Problems*, 3, 131-142. En Martínez M. (1988). La involucración con el trabajo y su relación con la edad, el Locus de control y los años de servicio. *Revista latinoamericana de psicología*, Vol. 20, Nº 2, 137-148.
- Dunahee, M.H. & Wangler, L.A. (1974). The psychological contract: A conceptual structure for management/employee relations. *Personal Journal*, July, 518-526, 548. En McFarlane, L. & Tetrick L. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. En Cooper & Rousseau D.M (Ed.), *Trends in Organizational Behaviour*, Volume 1, Chapter 7. John Wiley & Sons Ltd.
- Dunnette, M.D., Arvey, R.D. & Banas, P.A. (1973). Why do they leave?. *Personnel*, May/June, 25-29. En Meyer, J.P. & Allen N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational* Eberhardt, B. & Moser, S. (1995). The nature and consequences of part-time work: a test of hypotheses. *Journal of Applied Business Research*, 11, 101-108 En Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*. Volume 5/6, Issue 1, 1-19.
- EFE (1998). CCOO pide una inspección de las ETT, ya que canalizan el 9% de los contratos. *CORDOBA*, 13/08/98.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507. En McFarlane Shore, L. & Wayne, S. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 5, 774-780.
- El Comercio (1998). Langreo veta a las empresas temporales. *El Comercio*, 8/12/98.
- El Correo Español (1999). CC OO pide medidas contra las ETT. *El Correo Español*, 27/05/1999.
- El Correo Gallego (1999). CCOO afirma que la Xunta renunciará a realizar contratos a través de las ETT,s. *El Correo Gallego*, 29/06/99.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- El Diario de Ávila (2000). La patronal de las grandes ETT admite nuevas empresas en su asociación. *El Diario de Ávila*, 6/02/2000.
- El Diario Vasco (1999). Sabico ganó 152 millones en 1998, un 50% más que el ejercicio anterior. *El Diario Vasco*, 6/06/1999.
- El Mundo Contable (1998). Empleo Temporal. *El Mundo Contable*, junio/98.
- El Mundo (1995). “Nunca tiraremos precios para ofrecer peor calidad”. *El Mundo*, 09/01/2000.
- El Mundo (1997). *El Mundo*, viernes 28 de mayo de 1997.
- El Mundo. (1998a). UGT avisa de que puede emprender acciones contra Adecco. *El Mundo*, 28/06/98.
- El Mundo (1998b). Soldados que cargan maletas en el aeropuerto. *El Mundo*, 23/08/1998.
- El Mundo (2000). Nuevo método para reclutar trabajadores. *El Mundo / Especial Trabajo Temporal*, 05/10/1995. 8.
- El Norte de Castilla (1999). *El Norte de Castilla*, 15/01/99.
- El Nuevo Lunes (1997). *El Nuevo Lunes*, 5 al 11 de mayo de 1997.
- El País (1996). El País, Negocios. La tarta del trabajo temporal. *El País*, 16/06/1996.
- El País (1998a). *El País*, 14/09/1998.
- El País (1998b). Arenas critica a las ETT por realizar 300.000 contratos inferiores a 5 días. *El País, Estrategia Empresarial*, 2/12/98
- El País (1998c). Holanda alcanza un récord de empleos vacantes, 139.000. *El País*, miércoles 7 de octubre de 1998
- El País (1999). UGT arremete contra las ETT por sus “cláusulas abusivas”. *El País*, 3/03/99.
- El País (2000). *El País*, domingo 01/10/2000.
- El País (2002). El Gobierno cierra una ETT por ceder a un obrero para un puesto de riesgo donde murió. *El País*, 08/03/2002.
- El País (2006). *El País*, edición de Málaga, 08/11/2006.
- El Periódico (1996). *El Periódico*, 30/03/1996.
- El Periódico (1998a). *El Periódico*, 12/12/98.
- El Periódico (1998b). CCOO crea un servicio para controlar las ETT. *El Periódico*, 24/08/1998.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- El Periódico (1998c). *El Periódico*, 15/12/98.
- El Periódico (1998d). Select apuesta por la sanidad. *El Periódico*, 13/09/1998
- El Periódico de Catalunya (2000). El Ayuntamiento de Artés declara su municipio “Zona anti-ETT”. *El Periódico de Catalunya*, 6/01/2000.
- El Periódico de Aragón (2006). *El Periódico de Aragón*, 4/12/2006.
- El Progreso. (1998). AdeccoRed recibió en sus primeros seis meses más de 30.000 currículums. *El Progreso*, 21/06/1998.
- El Progreso (1999). Las XX.SS. reivindican la eliminación de las empresas de trabajo temporal. *El Progreso*, 2/04/99.
- El Telegrama de Melilla (1998). *El Telegrama de Melilla*, 13/09/1998.
- Elías, B. y Vázquez, T. (2009). Reforma Laboral: ¿es esta la solución?. *El Mundo / Año XXI / N° 93 / Domingo, 27 de septiembre de 2009. Expansión y Empleo*.
- Ellemers, N., de Gilder, D. & van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus Team-oriented commitment and Behaviour at Work. *Journal of Applied Psychology*, 83. 717-730 (en Lipponen, J. (2001). *Organizational Identifications. Antecedents and consequences of identifications in a shipyard context*. Department of Social Psychology. University of Helsinki. Edit Oy. Helsinki.
- Emprendedores (1999). La complicada situación de las ETTs. *Emprendedores*, noviembre 1999.
- Empresa XXI (1998). Vedior-Laborman quiere su consolidación. *Empresa XXI*, 15/05/1998. 19.
- Espinet, A. (1999). Ocupación vía internet. *El Periódico de Catalunya*, 5/12/1999.
- Estrategia Empresarial (1998). Mitos y realidades del empleo temporal. *Estrategia Empresarial* 16/05/1998.
- European Observatory (1999). Empleo en Europa 1998. *Comisión Europea. Fuente: European Observatory*.
- EUSKADI información (1998a). Movilización en Donostia contra las ETT. *Euskadi información*, 30/08/98.
- EUSKADI información (1998b). Tapiada la puerta de la ETT Manpower en Iruñea. *EUSKADI información*, 22/11/98.
- EUSKADI información (1998c). Acción directa contra la precariedad juvenil. *EUSKADI información*, 20/11/98.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Expansión (1994a). Una ley que limpia, fija y cambia el sector. *Expansión, miércoles 1 de junio de 1994; páginas especiales Trabajo Temporal. 5.*
- Expansión (1994b). Por fin somos europeos. *Expansión, miércoles 1 de junio de 1994; páginas especiales Trabajo Temporal. 1.*
- Expansión (1994c). Trabajo Temporal. Randstad busca su espacio en el mercado español. *Expansión, 1/06/1994*
- Expansión (1995a). Empresas de Trabajo Temporal. Manpower proyecta ampliar su presencia en España. *Expansión, 7/04/1995. 7.*
- Expansión (1995b). Empresas de Trabajo Temporal. Incorporación de CSEL en 1993. *Expansión, 7/04/1995. 8.*
- Expansión (1996). Empresas de Trabajo Temporal. En la carrera del crecimiento. *Expansión, Páginas Especiales, 07/04/1996. 10.*
- Expansión (1997a). El 98 por ciento de los 8,6 millones de contratos realizados el año pasado fueron temporales. *Expansión, viernes 24 de enero de 1997, 41.*
- Expansión (1997b). El reino de la temporalidad. *Expansión, páginas especiales empresas de trabajo temporal, miércoles 7 de mayo de 1997, IV.*
- Expansión (1997c). Empresas de Trabajo Temporal. People apuesta por la internacionalización. *Expansión, Páginas Especiales, 07/05/1997. 10.*
- Expansión (1997d). El ordenador desbanca al test psicotécnico. *Expansión, Empresas / Management, 19/02/1997. 10*
- Expansión (1998a). Las grandes quieren más mercado. *Expansión, 30/11/1998.*
- Expansión (1998b). Vedior-Laborman compra las empresas SSS y Gropesa. *Expansión, 1/10/1998.*
- Expansión (1998c). Start implantará su modelo de trabajo temporal en People. *Expansión, 3/07/1998.*
- Expansión (1998d). Operación acordeón del capital. *Expansión, 20/08/1998.*
- Expansión (1998e). Aprobada la fusión con Progem. *Expansión, 26/11/1998.*
- Expansión (1998f). La mujer va a Manpower para volver a empezar. *Expansión, 7/10/1998.*
- Expansión (1998g). Manpower factura 9.760 millones hasta junio, un 60% más. *Expansión, 28/09/1998.*

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- *Expansión* (1998h). *Sentencia en Murcia sobre la construcción*. *Expansión*, 29/10/1998
- *Expansión* (1999a). Una oportunidad para colectivos marginales y discapacitados. *Expansión*, 21/12/1999.
- *Expansión* (1999b). La alemana Allbecon compra el 51% de Inter Manresa ETT. *Expansión*, 23/06/1999.
- *Expansión* (1999c). Un mapa patronal complicado para fortalecer posiciones. *Expansión*, 21/12/1999.
- *Expansión* (1999d). La Agett pide una evaluación sosegada de la reforma. *Expansión*, 21/12/1999.
- *Expansión* (1999e). La patronal de las ETT defiende la equiparación salarial. *Expansión*, 22/06/1999.
- *Expansión* (1999f). La patronal de las ETT pide una normativa más flexible para el sector. *Expansión*, 17/11/1999.
- *Expansión & Empleo* (2006). *Expansión & Empleo*, 30 de septiembre y 1 de octubre de 2006.
- Faro de Vigo (1998). La CIG acusa a las industrias auxiliares del automóvil de incumplir en convenio. *Faro de Vigo*, 4/06/1998.
- Feldman, D.C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452. En Prieto, F., Peiró, J.M., Bravo, M.J. y Caballer, A. (1996). Socialización y desarrollo del rol laboral. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*, Vol. 2, 66-100. Madrid, Síntesis.
- Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6, 309-318. En Prieto, F., Peiró, J.M., Bravo, M.J. y Caballer, A. (1996). Socialización y desarrollo del rol laboral. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*, Vol. 2, 66-100. Madrid, Síntesis.
- Feldman, D., Doeringhaus, H.I. & Turnley, W.H. (1995). Employee reactions to temporary jobs. *Journal of Managerial Issues*, 7, 127-139. En Marler, J., Woodard, M. & Milkovich, G.T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 425-453.
- Fernández, J. (1998). El plan de expansión de Vedior-Laborman. *Estrategia Empresarial*, 16/05/1998.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Fernández, A. (1998). Umano se convierte en el tercer grupo de trabajo temporal. *Expansión*, 22/12/1998.
- Fernández, A. (1999a). Alta Gestión constituye en Almería una división agraria. *Cinco Días*, 25/01/1999.
- Fernández, A. (1999b). La alemana Allbecon compra el 51% de Inter Manresa ETT. *Expansión*, 23/06/1999.
- Fierro, F. (1996). Un sector nacido de la ilegalidad. *Cinco Días*, miércoles 24 de abril de 1996. 6.
- Franco, F. (1999). UGT y CCOO tildan de “positivo” el fin de la desigualdad salarial de los empleados de ETT’s. *Diario de Burgos*, 25/06/1999.
- Franco, F. (1999a). CGT afirma que la nueva ley de ETTs consolida la precariedad. *Diario de Burgos*, 11/11/1999.
- Fuentes, A. (1999b). El Gobierno reformará la ley de ETT aunque no logre el consenso. *El Periódico*, 7/04/1999.
- French, J.R.P, Jr. & Kahn, R. (1962). A Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health. *Journal of Social Issues*. 18: 1-47. En Kanungo, R.N. (1982). *Work Alineation, an Integrative Approach*. Ed. Praeger, New York.
- Frese, M. (1982). Occupational socialization and psychological development: An under-emphasized research perspective in industrial psychology. *Journal of Occupational Psychology*, 55, 209-224. En Prieto, F., Peiró, J.M., Bravo, M.J. y Caballer, A. (1996). Socialización y desarrollo del rol laboral. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*, Vol. 2, 66-100. Madrid, Síntesis.
- Freund, A. & Carmeli, A. (2003). An empirical assessment: reconstructed model for five universal forms of work commitment. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, n° 7, 708-725.
- Freund, A. & Carmeli, A. (2004). The relationship between work commitment and organizational citizenship behavior among lawyers in the private sector. *The Journal of Behavioral and Applied Management*. Winter 2004. Vol. 5, n° 2.
- Gallagher, D. & Futagami, S. (1998). Commitment to agency, client, and work: a study of temporary help workers in Japan. *Paper presented to the Academy of Management Annual Meeting, San Diego, August* (en Guest, D. (2004). Flexible

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*. Volume 5/6, Issue 1, March 2004. 1-19.
- Gallager, D.G. & McLean Parks, J. (2000). I pledge thee my troth... contingently: commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review* (en Marler, J., Woodard, M. & Milkovich, G.T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of Organizational Behaviour*, 23. 425-453.
 - Gallero, M. (1998). Sánchez propone crear una empresa de gestión de trabajo temporal. *Diario de Cádiz*, 30/08/98.
 - García, M.A. (1995). El empleo estable tradicional está en fase de explosión. *Negocios*, viernes 10 de febrero de 1995.
 - García Murcia (1981). El trabajo en contratas y la cesión de mano de obra en el Estatuto de los Trabajadores. *Revista de Política Social n° 130* (en Godino, M. y Sagardoy, I. (1998). Contrata y subcontrata de obras y servicios. La cesión de trabajadores a través de empresas de trabajo temporal. *CISS, S.A., Valencia*).
 - García-Pérez, J.I. & Muñoz Bullón, F. (2005). Temporary Help Agencies and Occupational Mobility. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics Department of Economics, University of Oxford*, vol. 67(2), 163-180.
 - Gardeazabal, V. y Cobos, E. (1994). Iberdrola y BBV entran en el negocio desempleo temporal con la compra del 51% de Laborman. *Expansión*, miércoles 13 de abril de 1994.
 - George, J.M. & Brief, A.P. (1990). The economic instrumentality of work: an examination of the moderating effects of financial requirements and sex on the pay – life satisfaction relationship. *Journal of Vocational Behaviour*, 37, 357-368 (en Shaw, J.D., Delery, J.E., & Abdulla, M.H.A. (2003). Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country. *Journal of Business Research*, 56, 1.021-1.030).
 - Gil, C. (1996). La tarta del trabajo temporal. *El País*, NEGOCIOS, domingo 16 de junio de 1996, 28.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Gimeno, A. (1997). Los sindicatos presionan a grandes empresas para que contraten sólo a determinadas ETT. *La Vanguardia*, 6/05/1997.
- Gimeno, A. (1999). Una ETT suministra 113 especialistas rumanos a 14 empresas del metal. *La Vanguardia*, 19/11/1999.
- Gómez, N. (1998). Rapidez y eficacia en la selección. *Ejecutivos*, octubre/1998. 40-41.
- González, C. (1998). Pozo: "Las empresas estribadotas no cumplen con su obligación". *Europa Sur*, 10/09/98.
- González, L. (1997). Estructura factorial y propiedades psicométricas de la versión castellana del "Job Diagnostic Survey". *Psicológica*, 18, 227-251.
- Goula, J. (1998). Un año de reforma laboral. *La Vanguardia*, 23/05/98.
- Gutiérrez, J.M. (1995). El Cliente puede controlarnos. *ECO*, nº 55. *Especial Trabajo Temporal*. Diciembre 1995, 26-27.
- Graen, G.B. & Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behaviour*, 9, 175-208. En Mossholder, K., Bedeian, A., Niebuhr, R. & Wesolowski, M. (1994). Dyadic Duration and the Performance-Satisfaction Relationship: A Contextual Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 14, 1.251-1.269.
- Granados, F. (1998). CC OO contra el acceso de las ETT al cupo de trabajadores inmigrantes. *IDEAL Almería*, 2/11/98.
- Griffeth, R., Hom, P., Fink, L. & Debra, C. (1997). Comparative test of multivariate models of recruiting sources effects. *Journal of Management*, 1997, Volume 23, Issue 1. 19-36.
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*. Volume 5/6, Issue 1, 1-19.
- Guest, D. & Conway, N. (2002). The psychological contract, health and well-being. En Schabracq, M., Winnubst, J. & Cooper, C. (eds.), *Handbook of Work and Health Psychology*, 2nd ed. Chichester: John Wiley. En Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*. Volume 5/6, Issue 1, 1-19.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Guindal, M. (1998). Entrevista a Cándido Méndez, secretario general de UGT.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170. En González, L. (1995) Análisis de las relaciones causales propuestas en el Modelo de las Características del Puesto. En González, L., De la Torre, A. y De Elena, J. (Eds.) *Psicología del trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías* (pp. 53-69). Salamanca, Eudema.
- Hinojos, P.P. (1999). IU quiere que el Ayuntamiento haga boicot a todas las ETTs. *Diario de Alcalá*, 11/06/1999.
- Hollenbeck, J., & Klein, H. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, 72, 212-220. (En Wright, P., O'Leary-Kelly, A., Cortina, J., Klein, H. & Hollenbeck, J. (1994). On The Meaning and Measurement of Goal Commitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 6. 795-803.
- Hollenbeck, J., Klein, H., O'Leary, A., & Wright, P. (1989). An investigation of the construct validity of a self-report measure of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, 74, 951-956 (en Wright, P., O'Leary-Kelly, A., Cortina, J., Klein, H. & Hollenbeck, J. (1994). On The Meaning and Measurement of Goal Commitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 6. 795-803.
- Hoy (1999). Pintadas contra una empresa de trabajo temporal. *Hoy*, 4/02/99.
- Huselid M. A., & Day, N.E. (1991). Organizational Commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76, 380-391. En Keller, R. (1997). Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, N° 4, 539-545.
- Ibáñez, I. (1999). Desprestigiadas, pero en alza. *El Correo Español*, 28/03/99.
- Ideal Almería (1998). El Foro de Comunicación del Poniente pide que las ETT puedan acceder al cupo de inmigrantes. *Ideal Almería*, 24/10/98.
- Ideal Almería (1999). Asempal crea un consejo provincial de empresas de trabajo temporal. *Ideal Almería*, 8/04/99.
- INE (2006). Encuesta de población activa. *Expansión y Empleo*, 20 y 21 de enero 2007.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Isaksson, K. & Bellagh, K. (2002). Health problems and quitting among female 'temps'. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 27–45. En Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*. Volume 5/6, Issue 1, 1-19.
- Isaksson, K., Bernhard, C., Claes, R., De Witte, H., Guest, D., Krausz, M. (2003). *Employment contracts and psychological contracts in Europe*. Saltsa Report 2003: 1. National Institute for Working Life & SALTSA 2003.
- Jacobs, R. & Soloman, T. (1977) Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 62, 417-421. En Norris, D. & Niebuhr, R. (1984). The job performance – job satisfaction relationship. *Journal of Management Journal. Research Notes*. Vol. 27, N° 2, 424-431.
- Judge, T.A. (1993). Does Affective Disposition Moderate the Relationship Between Job Satisfaction and Voluntary Turnover?. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, N° 3, 395-401.
- Judge, T.A. & Hullin, C.L. (1993) (en Judge, T.A. y Locke, E.A. "Effect of Dysfunctional Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 1993, Vol. 78, No 3, pp 475-490).
- Judge, T.A. & Locke, E.A. (1993). Effect of Dysfunctional Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, N° 6, 939-948.
- Judge, T.A. & Watanabe, Sh. (1993). Another Look at the Job Satisfaction – Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, N° 6, 939-948.
- Jurado, E. (1994). Antes el hijo que el embarazo. *El País, Negocios, Ofertas de Empleo*, 1/10/1995. 19.
- Kaiser, L. (2002). Job satisfaction: a comparison of standard, non-standard, and self-employed patterns across Europe with a special note to the gender/job satisfaction paradox. *EPAG Working Paper 27, University of Essex, Colchester* En Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*. Volume 5/6, Issue 1, 1-19.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Kanungo, R. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 67, No 3, 341-349.
- Kanungo, N.R. & Misra (1992). *Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills*. Human relations, 45, 12. 1.311-1.322.
- Katz, R.L. (1978). Job longevity as a situational factor in job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 23, 204-223. En Katz, R. (1980). Time and Work, toward an integrative perspective. En *Research in Organizational Behaviour*. (1980). JAI Press Inc. Volume 2, 81-127.
- Katz, R. (1980). Time and work: Toward an integrative perspective. En B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 2, 81-127. Greenwich, CT: JAI Press
- Keller, R. (1997). Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, N° 4, 539-545.
- Klein, H. & Wright, P. (1994). Antecedents of Global Commitment: An Empirical Examination of Personal and Situational Factors. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 2. 95-114.
- Kohn. L. & Dipboye. R.L. (1998). *The Effects of Interview Structure on Recruiting Outcomes*. Journal of Applied Social Psychology, 28. 821-843. En Gatewood R.D. & Feild H.S. (2001). Human Resource Selection. Fort Worth, XT: Harcourt.
- Krackhardt, D., & Porter, L. W. (1985). when friends leave: A structural analysis of the relationship between turnover and stayers' attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 30, 242-261.
- La Gaceta de los Negocios (1994a). Trabajo Temporal. Laborman se decanta por una política humanista. *Gaceta de los Negocios*, 1/07/1994.
- La Gaceta de los Negocios (1994b). Trabajo Temporal. Eulen dota a Flexiplan de cobertura nacional. *Gaceta de los Negocios*, 1/07/1994.
- La Gaceta de los Negocios (1994c). Trabajo Temporal. El cuidado al trabajador encabeza los fines de People. *Gaceta de los Negocios*, 1/07/1994.
- La Gaceta de los Negocios (1994d). Trabajo Temporal. Sabico entra en el negocio de la contratación temporal. *Gaceta de los Negocios*, 1/07/1994.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- La Gaceta de los Negocios (1995). Trabajo Temporal. Las ETT buscan factores diferenciadores para ganar cuota de mercado. *Gaceta de los Negocios*, 29/03/1995. 7.
- La Gaceta de los Negocios (1996a). Trabajo Temporal. Ecco y Adia operarán a partir de 1997 con la marca Adecco. *Gaceta de los Negocios*, 7/11/1996. 6.
- La Gaceta de los Negocios (1996b). Trabajo Temporal. Adecco despierta las fusiones en las empresas de colocación. *Gaceta de los Negocios*, 7/11/1996. 1.
- La Gaceta de los Negocios (1998a). La evaluación sigue ganando posiciones. *Gaceta de los Negocios*, 2/10/1998. 1.
- La Gaceta de los Negocios (1998b). Manpower hace énfasis en la evaluación. *Gaceta de los Negocios*, 1/10/1998. 1.
- La Gaceta de los Negocios (1999a). Cinco categorías de regulación en la UE. *La Gaceta de los Negocios*, 3/06/1999
- La Gaceta de los Negocios (1999b). Adecco se refuerza en turismo con Horecca. *La Gaceta de los Negocios*, 31/03/1999.
- La Gaceta de los Negocios (1999c). People integra Clisfer para reforzar su posición en el sector de la hostelería. *La Gaceta de los Negocios*, 9/04/1999.
- La Gaceta de los Negocios (1999d). Acuerdo de fusión. Absorbente Randstad Empleo ETT, S.A. Absorbida: Tempo Grup ETT, S.A. *La Gaceta de los Negocios*, 30/11/1999.
- La Gaceta de los Negocios (1999e). Consolidación y rentabilidad. *La Gaceta de los Negocios*, 24/11/1999.
- La Gaceta de los Negocios (1999f). Manpower adquiere Calitel a Mondragón Sistemas de Información para optimizar la gestión de calidad. *La Gaceta de los Negocios*, 7/06/1999.
- La Gaceta de los Negocios (1999g). La empresa de trabajo temporal Lester firma un convenio con varias ONG. *La Gaceta de los Negocios*, 27/01/1999.
- La Gaceta de los Negocios (1999h). Las siete primeras ETTs crean la Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal (Agett). *La Gaceta de los Negocios*, 23/11/1999.
- La Gaceta de los Negocios (1999i). Aett quiere acabar con las pequeñas ETTs. *La Gaceta de los Negocios*, 12/02/99.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- La Gaceta de los Negocios (1999j). CIU quiere de las ETTs tengan cinco trabajadores indefinidos por cada mil contratos gestionados. *La Gaceta de los Negocios*, 6/05/1999.
- La Gaceta de los Negocios (1999k). *La Gaceta de los Negocios*, 17/07/1999.
- La Gaceta de los Negocios (2000). <Le espera un trabajo.> Mire su móvil. *La Gaceta de los Negocios*, 7/02/2000.
- La Gaceta del Jueves (1999). *La Gaceta del Jueves, Empresas*, 8/04/1999.
- La Provincia (1999). El papel de las ETT en el mercado laboral español. *El periódico*, 17/02/99.
- La Razón (1999). Temporalidad en las ETT. *La Razón*, 3/03/99.
- La Rioja (1998). IU difunde un tríptico sobre derechos y ETT's. *La Rioja*, 2/07/98.
- La Rioja (1999). CCOO pide limitar las contrataciones de las empresas a las ETT. *La Rioja*, 22/06/1999.
- La Verdad Murcia (1998). El 42% de los contratos firmados por empresas de trabajo temporal no superan los 5 días. *La Verdad Murcia*, 1/09/1998.
- La Voz de Galicia (1998). Los sindicatos destacan que la construcción esté en auge. *La Voz de Galicia*, 6/06/98.
- Las Provincias (1999). Investigan si el Grapo atentó contra las dos ETT. *Las Provincias*, 19/01/99.
- Lafraya, C. (1999). Expertos en nichos de mercado. *Expansión*, 23/04/1999.
- Latham, G.P., Saari, L.M., Pursell, E.D. & Champion, M.A. (1980). *The Situational Interview*. *Journal of Applied Psychology*, 65, 422-427. En Gatewood R.D. & Feild H.S. (2001). *Human Resource Selection*. Fort Worth, XT: Harcourt.
- Lawler, E.E. III, & Hall, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312. En Brown, S. (1996). A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, Vol. 120, N° 2, 235-255.
- Lawler, E.E., III. Kuleck, W.J., Rhode, J.G. & Sorensen, J.E. (1975). Job choice and post decision dissonance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 133-145. En Meyer, J.P. & Allen N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Lawshe, Ch.H. (1985). Inferences from Personnel Test and Their Validity. *Journal of Applied Psychology*, 70. 237-238. En Gatewood R.D; Feild H.S (2001). *Human Resource Selection*. Fort Worth, XT: Harcourt.
- Layard, S., Nickell & R. Jackman. (1996). Combating unemployment: is flexibility enough?. *CEP Working Paper 293, London School of Economics*. Londres.
- Lindo, R. (1998). En crecimiento. *Estrategia Empresarial 16/05/1998*.
- León, J. (1999). Santana plantea nuevos contratos con empresas de trabajo temporal. *Diario de Jaén, 5/02/99*.
- Levante (1998). El Grapo pudo colocar una nueva bomba en Madrid. *Levante, 8/06/98*.
- Lodahl, T.M. (1965). Patterns of job attitudes in two assembly technologies. *Administrative Science Quarterly*, 1964, 8, 482-519. En Lodahl, T. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49, N° 1, 24-33.
- Lodahl, T. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49, N° 1, 24-33.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251. En Meyer, J.P. & Allen N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Lowery, C.M. & Krilowicz, T.J. (1994). Relationships among nontask behaviours, rated performance, and objective performance measures. *Psychological Reports*, 74, 571-578.
- Lu, K.Y., Wu, C.M., Hsieh, Y.L., & Chang, Y.Y. (2002). The relationship between turnover intentions, professional commitment, and job satisfaction of hospital nurses. *Journal of Professional Nursing*, 18 (4), 214-219
- Lucio, M (1999). Los Quince, en busca de una normativa común. *Cinco Días, 12/05/1999*.
- Mabey, C. (1986). *Graduates into Industry*. Altershot, Hants: Gower. En Meyer, J.P. & Allen N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behaviour and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50, 123-150. En Lowery, C.M. & Krilowicz, T.J. (1994). Relationships among nontask behaviours, rated performance, and objective performance measures. *Psychological Reports*, 74, 571-578.
 - Mandacén, E. (1999). Las claves del conflicto. *ABC*, 4/07/1999.
 - Manjón, A. (1998). Los contratos temporales copan las denuncias atendidas por UGT. *Diario de Alcalá*, 26/08/98.
 - Manzano, G. (1999). Trabajo empieza a sancionar a las empresas que no quieren contratar trabajadores mayores. *Cinco Días*, 28/05/1999.
 - Marchal, D. (1999). Interquizz, la apuesta de Randstad. *FamilyPC*, julio/1999.
 - Marks, A., Lockyer, C.I. & Mulvey, G. (2001). In need of a new language? Issues of identity in software development teams. *Paper presented at the Annual Labour Process Conference: Royal Holloway University, March 2001*
 - Marler, J., Milkovich, G. & Barringer, M. (1998). Boundaryless organizations and boundaryless careers: an emerging market for high-skilled temporary work. *Paper presented to the Academy of Management Annual Conference, San Diego, August*. En Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews. Volume 5/6, Issue 1*, 1-19.
 - Marler, J., Woodard, M. & Milkovich, G. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of Organizational Behaviour. Volume 23, Issue 4*, 425-453.
 - Martín, P. (1998). El proceso de convergencia. *Estrategia Empresarial*, 16/05/98.
 - Martínez, M. (1988). La involucración con el trabajo y su relación con la edad, el Locus de control y los años de servicio. *Revista latinoamericana de psicología, Vol. 20, N° 2*, 137-148.
 - Martínez-Lugo, M. (1990). Variables asociadas con la involucración en el trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología, Vol. 2, No 2*, 211-222.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Mathieu, J.E. (1991). A Cross-Level Nonrecursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, N° 5, 607-618.
- Mathieu, J.E. & Farr, J.L. (1991). Further Evidence for the Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, N° 1, 127-133.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108. 171-194.
- Matusik, S.F. & Hill, C.W.L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 680-697. En Marler, J., Woodard, M. & Milkovich, G.T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 425-453.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competencies rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14. En De Haro, J.M. (2004). ¿Sabe alguien qué es una competencia? De McClelland a la ISO 9000. *Dirigir Personas*, n° 30. junio 2004.
- McFarlane Shore, L. & Wayne, S. (1993). Commitment and Employee Behaviour: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 5. 774-780.
- McGee, G.W. & Ford, R.C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72. 638-642.
- McLean Parks, J., Kidder, D. & Gallagher, D. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behaviour*, 19. 697-730 (en Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*. Volume 5/6, Issue 1, March 2004. 1-19.
- Mead, G. H. (1932). *The philosophy of the present*. Chicago: Open Court. En Katz, R. (1980). Time and work: Toward an integrative perspective. En B.M. Staw & L.L.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 2, 81-127. Greenwich, CT: JAI Press.
- Menéndez, J.H. (1999). El PP se une a la postura de UGT sobre las ETT. *Heraldo de Aragón*, 23/03/99.
 - Meyer, J.P. & Allen N.J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, **69**. 372-378 (en Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 20-52).
 - Meyer, J.P. & Allen N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, *61*. 195-209.
 - Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review* 1991, *1*. 61-89. En González, L. y Antón, C. (1995). Dimensiones del compromiso organizacional. en González, L., De la Torre, A. y De Elena, J. *Psicología del trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías*. Salamanca, Eudema. 89-103.
 - Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4. 538-551.
 - Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., & Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, *74*, 152-156. En Keller, R. (1997). Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No 4, 539-545.
 - Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 20-52.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Milesi, R. (1996). Patronales: análisis de una situación en transición. *Ocupación Total, la revista del Trabajo Temporal*, Año I, número III, 15 dic. 1996 - 15 Ene 1997. 16.
- Millward, L.J. & Hopkins. L.J. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 16, 1998. 1530-1556.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2000). *Boletín de Estadísticas Laborales del Ministerio de Trabajo. Número 162/diciembre 2000.*
- Moliner, M. (1998). La Calidad en el Trabajo Temporal. *Estrategia Empresarial*, 16/05/1998.
- Monchón, A. (1995). Reactivación económica y trabajo temporal. *Expansión*, sábado 14 de enero de 1995.
- Mondragon, L. (1999). Encapuchados queman una oficina de trabajo temporal en Vitoria. *El Correo*, 25/06/1999.
- Montero, S. (1995). El primer convenio colectivo aprueba una subida del 4,3%. *Cinco Días, Los Informes 11*, 23 de marzo de 1995. 4.
- Moore, M.A. (1965). The temporary help service industry: historical development, operation and scope. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 18. 554-569.
- Morán, C. (1998). El Gobierno estrecha a la excesiva contratación temporal. *La Gaceta de los Negocios*, 20/10/1998.
- Morán, C. (1999). El repunte del IPC amenaza la reforma de la Ley de ETTs. *La Gaceta de los Negocios*, 24/05/1999.
- Morrás, P. (1999). Los contratos sociales son el método más extendidos en la búsqueda de un trabajo. *Diario de Navarra*, 20/03/1999.
- Morrison, E.W. y Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256. En Alcover, C.M. (2000). Las relaciones laborales como un proceso de intercambio: El Contrato Psicológico. *En prensa.*
- Morrow, P.C. (1983), "Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment", *Academy of Management Review*, vol. 8, pp. 486-500. En Morrow, P.C. (1993), *The Theory and Measurement of Work Commitment*, JAI Press Inc., Greenwich, CT.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Mossholder, K., Bedeian, A., Niebuhr, R. & Wesolowski, M. (1994). Dyadic Duration and the Performance-Satisfaction Relationship: A Contextual Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 14, 1.251-1.269.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247 (en Akhtar, S. & Tan, D. (1994). Reassessing and Reconceptualising The Multidimensional Nature of Organizational Commitment. *Psychological Reports*, Vol. 75. 1.379-1.390.
- Muñoz Bullón, F. & Rodes (2004). Temporalidad y señalización en el mercado de trabajo: el papel de las empresas de trabajo temporal”. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 18: 35-67
- Mur, M.C. (1998a). La AETT, eje de maduración del Trabajo Temporal. *Estrategia Empresarial*, 16/05/98
- Mur, M.C. (1998b). “Se nos pide un grado de perfección que para sí quisieran otros sectores”. *Expansión*, 7/05/98. 50.
- Negocios (1995a). El convenio implica a los sindicatos en el sector. *Negocios, Trabajo Temporal*, miércoles 29 de marzo de 1995.
- Negocios (1995b). Las pequeñas empresas tienen su propia asociación. *NEGOCIOS, N° Especial Trabajo Temporal. Miércoles, 29 de marzo de 1995*. 10.
- Negocios (1995c). La Audiencia Nacional limita los contratos de las ETT. *Negocios*, martes, 11 de julio de 1995.
- Negocios (1996a). Trabajo Temporal, 25/03/1996.
- Negocios (1996b). Las ETT ratifican su papel de complemento al empleo fijo. *Negocios*, viernes, 15 de noviembre de 1996. 39.
- Negocios (1998). *Negocios*, 11/08/98.
- Nogueira, Ch. (1999). Las empresas de trabajo temporal triplican en cuatro años su cifra de contratación. *El País*, 24/05/1999.
- Nelson, D.L. (1987). Organizational socialization: A stress perspective. *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 311-324. En Prieto, F., Peiró, J.M., Bravo, M.J. y Caballer, A. (1996). Socialización y desarrollo del rol laboral. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*, Vol. 2, 66-100. Madrid, Síntesis.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Nelson, D.L. (1990). Adjusting to a new organization: Easing the transition from outsider to insider. *Prevention in Human Services*, 8, 61-66. En Prieto, F., Peiró, J.M., Bravo, M.J. y Caballer, A. (1996). Socialización y desarrollo del rol laboral. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*, Vol. 2, 66-100. Madrid, Síntesis.
- Noriega, A. (1996). Las grandes empresas de trabajo temporal crean una nueva patronal, UETT. *Cinco días*, viernes 14 de junio de 1996. 9.
- Noriega, A. (1998). La española People mantendrá su marca y equipo tras integrarse en la holandesa Start. *Cinco Días*, 3/07/1998.
- Nuñez, M. (1996). El CES quiere un riguroso control de las ETT. *NEGOCIOS*, Lunes, 25 de marzo de 1996, 9.
- Newsweek (1998). Encontrar ayuda. *Newsweek*, en español, 16/12/1998.
- Newton McClurg (1996). Organizational commitment in the temporary-help service industry. *Paper presented at the Southern Management Association*. New Orleans, November. En Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*. Volume 5/6, Issue 1, March 2004. 1-19.
- Ocupación Total (1996). Evolución del trabajo temporal en la UE. *Ocupación Total*, número III. 24
- Ocupación Total (1997a). El pacto por Madrid, cerrojo a las ETT. *Ocupación Total*, *La revista del Trabajo Temporal*, Año I, Número IX. 4-9.
- Ocupación Total (1997b). Conclusiones del 1er Congreso Nacional de GEESTA. *Ocupación Total*, *La revista del Trabajo Temporal*, Año I, número III. 4-8.
- Ocupación Total (1997c). Europa se une para generar empleo. *Ocupación Total*, Año I, Número IX. 24.
- Ocupación Total (1997d). Dossier especial: las ETT en el mundo. *Ocupación Total*, número IV. 4-12.
- Ocupación Total (1997e). Vendex ha comprado el 59% del Grupo BIS. *Ocupación Total*. *La revista del Trabajo Temporal*, número IV. 17.
- Ocupación Total (1997f). Manos Unidas - Laborman. *Ocupación Total*. *La revista del Trabajo Temporal*, número III. 19.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Ocupación Total (1997g). El Convenio catalán sigue sin firmarse. *Ocupación Total, la revista del Trabajo Temporal, Año I, número X.* 28-29.
- Ocupación Total. (1997h). Las ETT reciben el apoyo de la OIT. *Ocupación Total, la Revista del Trabajo Temporal, número VIII, julio-agosto 1997.* 4-6.
- Ocupación Total (1997). El Convenio catalán sigue sin firmarse. *Ocupación Total, la revista del Trabajo Temporal, Año I, número X.* 28-29.
- Ocupación Total (1997i). La representatividad retrasa la firma del convenio para Cataluña. *Ocupación Total, la revista del trabajo temporal. Número VI, mayo 1997*
- Ocupación Total (1997j). Impugnan dos nuevos convenios colectivos. *Ocupación Total, la revista del trabajo temporal. Número VII, junio 1997.*
- Ocupación Total, La revista del Trabajo Temporal (1998a). *Año II. Número XIV. Noviembre 1998.*
- Ocupación Total (1998b). Con un control eficaz las Empresas de Trabajo Temporal podrían gestionar la temporalidad. *Ocupación Total, La revista del Trabajo Temporal. Año II. Número XIV.4-8.*
- Ocupación Total. (1998c). Las ETTs creen que no hay problemas jurídicos para canalizar la temporalidad a través de ellas. *Ocupación Total, la Revista del Trabajo Temporal, número XIV, noviembre 1998.* 12-15.
- Ocupación Total (1998d). Fedett consigue impugnar el convenio de la construcción en Castellón. *Ocupación Total, la revista del trabajo temporal. Número VI, noviembre 1998.*
- Oliva, P.G. (1998). Ocho horas de rock contra las empresas de trabajo temporal. *LANZA, 5/06/98.*
- Orr, J.M., Sackett, P.R., & Mercer, M. (1989). The role of prescribed and nonprescribed behaviours in estimating the dollar value of performance. *Journal of Applied Psychology, 77,* 34-40. En Lowery, C.M. & Krilowicz, T.J. (1994). Relationships among nontask behaviours, rated performance, and Paredes, M.J. (1998). De un mal principio a un posible futuro. *Manifiesto del siglo XXI, junio/98, 13 junio 1998.*
- Paullay, I.M., Alliger, G.M. & Stone-Romero, E.F. (1994). Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality. *Journal of Applied Psychology, Vol. 79, N° 2,* 224-228.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Pérez, B. (1997). Más de 400 empresas trabajan para dar trabajo en España. *Cinco Días*, 22 de abril de 1997.
- Pérez, J.A. (1998). Empresas de trabajo temporal, dispuestas a estudiar la propuesta del PP para regular la inmigración ilegal. *ABC*, 17/08/98.
- Pérez, J.A. (1998a). Empresas de trabajo temporal, dispuestas a estudiar la propuesta del PP para regular la inmigración ilegal. *ABC*, 17/08/98.
- Pérez, J.A. (1998b). El Congreso insta al Gobierno a que estudie la creación de empresas de trabajo temporal para regular la inmigración ilegal. *ABC Valencia*, 2/06/1998.
- Pérez, S. (1995). “Las compañías de este sector tienen los mismos intereses generales”. *EXPANSION*, páginas especiales, viernes 7 de abril de 1995. 2.
- Petty, M.M., McGee, G.W. & Cavender, J.W. (1984). A meta-analysis of the relationship between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-721. En Mossholder, K., Bedeian, A., Niebuhr, R. Wesolowski, M. (1994). Dyadic Duration and the Performance-Satisfaction Relationship: A Contextual Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 14, 1.251-1.269.
- Polivka, A. (1996). Contingent and alternative work arrangements, defined. *Monthly Labor Review*, October, 3–9. En Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*. Volume 5/6, Issue 1, 1-19.
- Polo, G. (1997). “Crear la federación es un signo de madurez”. *Ocupación Total, la Revista del Trabajo Temporal*. Año I, número VIII. 8-9.
- Porter, L.W. & Steers, R.W. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176. En Meyer, J.P. & Allen N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609 (en Cohen, A. (2007). Commitment before and after:

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354).
- Portilla, M (1998). “La sociedad debe comprender que un empleo fijo no tiene por qué ser, a la fuerza, un empleo seguro”. *ABC*, 1/11/1998.
 - Portilla, M. (1999). La sociedad debe comprender que un empleo fijo no tiene por qué ser, a la fuerza, un empleo seguro. *ABC*, 1/11/98
 - Prádanos, A. (1999). Los socialistas reconocen los errores de su etapa al frente del Ejecutivo. *Diario 16*, 1/03/99.
 - Puffer, Sh. (1987). Prosocial Behaviour, Noncompliant Behaviour, and Work Performance Among Commission Salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
 - Rabinowitz, S. (1981). Towards a developmental Model of Job involvement. *International Review of Applied Psychology*, 1981, Vol. 30, 31-50.
 - Rabinowitz, S. & Hall, D.T. (1977). Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*. 84. 265-88. En Kanungo, R. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, N° 3, 341-349.
 - Rambla, J.M. (1998). Sagunto declara “non gratas” a las empresas de trabajo temporal. *Levante*, 28/11/98.
 - Ramos, J., Gracia, F., y Peiró, J.M. (1996). Actividad Laboral y Desempeño. En Peiró, J.M., y Prieto, F. (Eds). *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid, Síntesis, 283-342
 - Ramos Muñoz, Á.L., Morales Fernández, A.M. (1999). Naturaleza de la responsabilidad empresarial en las contratas y subcontratas de trabajo. *Prevención, Trabajo y Salud n° 1 (Sección Jurídica de FREMAP, Mutua de Accidentes de Trabajo)*.
 - Raymark, P.H., Schmitt, M.J. & Guion, R.M. (1997). Identifying Potentially Useful Personality Constructs for Employee Selection. *Personnel Psychology* 50. 723-736. En Gatewood R.D. & Feild H.S. (2001). *Human Resource Selection. Fort Worth, TX: Harcourt*.
 - Regatero, J.A. (1998) Las ETT juzgan ilegal el último acuerdo sobre empleo estable. *Diario 16*, 9/12/98.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Regatero, J.A. (1999a). Los sindicatos piden limitar los contratos de las ETT. *Diario de León*, 20/03/99.
- Regatero, J.A. (1999b). Adecco no igualará los salarios previos a la reforma. *Diario 16*, 15/07/1999.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476. En Zaccaro, S.J., & Dobbins, G.H. (1989). Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multi-level attachments. *Journal of Organizational Behaviour*, 10, 267-273.
- Reichers, A.E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12, 278-287. En Prieto, F., Peiró, J.M., Bravo, M.J. y Caballer, A. (1996). Socialización y desarrollo del rol laboral. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*, Vol. 2, 66-100. Madrid, Síntesis.
- Robinson, S.L. & Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298. En Orvis, K.A. & Dudley, N.M. (2002). *Individual Differences as Predictors of Psychological Contract Formation and Reactions to Violation*. Psychological Contract Symposium – SIOP 2002. Toronto. Canada.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259. En Orvis, K.A. & Dudley, N.M. (2002). *Individual Differences as Predictors of Psychological Contract Formation and Reactions to Violation*. Psychological Contract Symposium – SIOP 2002. Toronto. Canada.
- Rodríguez Castañón, R. (1999). La reforma de la Ley es lamentable y supone un retroceso. *Mundo Empresarial Europeo*, julio/99.
- Romero, J. (1997) La ETT española, víctima de su éxito. *Negocios*, viernes 31 de enero de 1997. 38
- Rosado, J.C. (1999). La patronal de las ETT sufre una crisis por la interpretación de la nueva ley. *El Periódico*, 21/07/99.
- Rosell, L.J. (1997). Empresas de trabajo temporal, el nuevo Eldorado de los negocios. *Actualidad Económica. INFORME*. 20 de enero de 1997. 52-56.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Rothstein Hirsh, H., Northrup, L. & Schmidt, F. (1986). Validity Generalization Results for Law Enforcement Occupations. *Personnel Psychology*, 39. 399-429. En Gatewood R.D. & Feild H.S. (2001). *Human Resource Selection*. Fort Worth, XT: Harcourt.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139. En McFarlane, L. & Tetrick L. (1994). *The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship*. En Cooper, C.L. & Rousseau, D.M. (Ed.), *Trends in Organizational Behaviour*, Volume 1, Chapter 7. John Wiley & Sons Ltd.
- Rousseau, D. M. & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 15, 1-43. En McFarlane, L. & Tetrick L. (1994). *The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship*. En Cooper, C.L. & Rousseau, D.M. (Ed.), *Trends in Organizational Behaviour*, Volume 1, Chapter 7. John Wiley & Sons Ltd.
- Rowan, M. (1994). La formación para el trabajo temporal, un nuevo desafío. *Capital Humano N° Especial septiembre 1994: Trabajo Temporal*. 50-62.
- Rubio, E. (1998). Atentan contra las oficinas de una empresa de trabajo temporal. *Levante*, 12/08/98.
- Rynes, S.L., Bretz Jr., R.D. & Gerhart, B. (1991). The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way of Looking. *Personnel Psychology* 44. 487-521. En Gatewood R.D. & Feild H.S. (2001). *Human Resource Selection*. Fort Worth, XT: Harcourt.
- Sabaté, J. (1997). Qué debe saber el trabajador de una ETT. *Cinco Días*, 22 de abril de 1997, *Empresas de Trabajo Temporal, soluciones contra reloj*. 10.
- Sackett, P.R. & Dreher, G.F. (1982). Constructs and Assessment Center Dimensions: Some Troubling Empirical Findings. *Journal of Applied Psychology*, 67. 401-410. En Gatewood R.D. & Feild H.S. (2001). *Human Resource Selection*. Fort Worth, XT: Harcourt.
- Sáinz, M. (1999). La banda retomó los atentados sin víctimas en enero de 1998. *Diario 16*, 12/06/1999.
- Saiz, F. (1996). Gran Bretaña, un paraíso con problemas. *Expansión*, Páginas Especiales *Empresas de Trabajo Temporal*. Martes 23 de abril de 1996.6.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Salancik, G.R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253. En Meyer, J.P. & Allen N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Salce, E. y Martín Aguado, A. (1994). Empresas de Trabajo Temporal: una regulación desafortunada. *Capital Humano N° Especial septiembre 1994: Trabajo Temporal*. 42-45.
- Saleh, S.D. & Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurements. *Academy of Management Journal*, 19, 213-224. En Kanungo, R. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, N° 3, 341-349.
- Sánchez, C. (1999). Franquiciados de Alta Gestión se querellan por estafa. *El Mundo*, 19/07/1999.
- Schein, E.H. (1964). How to break in the college graduate. *Harvard Business Review*, 42, 68-76. En Katz, R. (1980). Time and work: Toward an integrative perspective. En B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 2, 81-127. Greenwich, CT: JAI Press.
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124. 262-274. En Gatewood R.D. & Feild H.S. (2001). *Human Resource Selection*. Fort Worth, XT: Harcourt.
- Schultheiss, O.C. & Brunstein J.C. (1999). Goal Imagery: Bridging the Gap Between Implicit Motives and Explicit Goals. *Journal of Personality*, 67. 1-38, February 1999.
- Serrat, J. (1998). Ajuntaments gironins declaren les ETT “empreses non grates”. *AVUI*, 20/12/98.
- Shaw, J.D., Delery, J.E., & Abdulla, M.H.A. (2003). Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country. *Journal of Business Research*, 56, 1.021-1.030.
- Shore, L.M. & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744. En Orvis, K.A. & Dudley, N.M. (2002). *Individual Differences as Predictors of Psychological Contract Formation and*

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Reactions to Violation*. Psychological Contract Symposium – SIOP 2002. Toronto. Canada.
- Shore, T., Thornton III, G. & McFarlane L. (1990). Distinctiveness of three work attitudes: Job involvement, Organizational commitment and Career salience. *Psychological Reports*, 67, 851-858.
 - Somers, M.J. (1993). *A test of the relationship between organizational commitment and employee retention and absenteeism using a three-component model of commitment*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Atlanta. G.A. En Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
 - Stafford, E.M., Jackson, P.R. & Bancks, M.H. (1980). Employment, work involvement and mental health in less qualified young people. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 291-304. En Gracia, F.J., Caballer A. y Casanova (1995). M. Estabilidad del significado del trabajo y transiciones de rol laboral: Un estudio longitudinal. En González, L., de la Torre, A. y de Elena, J. (coord.) *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías*. Eudema. Madrid. 389-403.
 - Staw, B.M., Bell, N.E. & Clausen, J.A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77. En Judge, T.A. & Watanabe, Sh. (1993). Another Look at the Job Satisfaction – Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, N° 6, 939-948.
 - Staw, B.M. & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480. En Judge, T.A. & Watanabe, Sh. (1993). Another Look at the Job Satisfaction – Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, N° 6, 939-948.
 - Steel, R. & Rentsch, J. (1997). The Dispositional Model of Job Attitudes Revisited: Findings of a 10-Year Study. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, N° 6, 873-879.
 - Stumpf, S. & Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27 (2). 308–329 (en Meyer, J.P. & Allen N.J. (1988). Links between work experiences and organizational

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61. 195-209.
- Sur (1998a). IU pedirá que se declaren “non gratas” a las empresas de trabajo temporal. *Sur*, 19/11/98.
 - Sur (1998b). Sancionada una empresa de trabajo temporal por discriminar a una mujer. *Sur*, 6/10/1998.
 - Sverke, M., Gallagher, D. & Hellgren, J. (2000). Alternative work arrangements: job stress, wellbeing and work attitudes among employees with different employment contracts. En Isaksson, K., Hogdtedt, C., Eriksson, C. & Theorell, T. (eds.), *Health Effects of the New Labour Market*. New York: Kluwer. En Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*. Volume 5/6, Issue 1, 1-19.
 - Sverko, B. (1989). Origin of individual differences in importance attached to work. A model and a contribution to its evaluation. *Journal of Vocational Behavior*, 34. 28-39. En Gracia, F.J., Caballer A. y Casanova, M. (1995). Estabilidad del significado del trabajo y transiciones de rol laboral: Un estudio longitudinal. En González, L., de la Torre, A. y de Elena, J. (Eds.), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos* y Tett, R. & Meyer, J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses based on Meta-analytic Findings. *Personnel Psychology*, No. 46. 259-293.
 - Tribuna (1999). Frenazo a las ETT. *Tribuna*, 29/11/1999.
 - Tribuna de Salamanca (1998). IU y UJCE se movilizan por las 35 horas y contra las ETT. *Tribuna de Salamanca*, 18/11/98.
 - Tribuna Económica (1998). Las ETT ganan terreno en la región. *Tribuna de Salamanca*, 23/8/1998.
 - Tubbs, M. (1994). Commitment and the Role of Ability in Motivation: Comment on Wright, O'Leary-Kelly, Cortina, Klein, and Hollenbeck (1994). *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 6. 804-811.
 - Tubbs, M.E., & Dahl, J.G. (1991). An empirical comparison of self-report and discrepancy measures of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, 76. 708-716 (en Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task*

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- performance*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall (en Schultheiss, O.C. & Brunstein J.C. (1999). Goal Imagery: Bridging the Gap Between Implicit Motives and Explicit Goals. *Journal of Personality*, 67, February 1999. 1-38.
- Van der Voort, P. (1997). “Yo quiero la pax social para el sector”. *Ocupación Total, la revista del Trabajo Temporal*, Año I, número VIII. 12-13.
 - Van Dyne, L. & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behaviour of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41, 692-703. En Marler, J., Woodard, M & Milkovich, G.T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 425-453.
 - Van Maanen, J. & Katz, R. (1976). Individuals and their careers: Some temporal considerations for work satisfaction. *Personnel Psychology*, 29, 601-616. En Katz, R. (1980). Time and work: Toward an integrative perspective. En B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 2, 81-127. Greenwich, CT: JAI Press.
 - Vandenberg, R.J. & Lance, Ch.E. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1. 153-167.
 - Vandenberg, R.J. & Self, R.M. (1993). Assessing newcomers’ commitment, turnover intention, and turnover. *Personnel Psychology*, 46, 259-293 (en Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276).
 - Vega, J.A. (1995). El empleo creció sólo 46.570 personas en 1994 y todo fue de carácter temporal. *Cinco Días, sábado 18 de febrero de 1995*.
 - Villanueva, R. (1996). ETT, buena fórmula para una estrategia. *Estrategia Financiera*, n° 122, octubre 1996.
 - Von Hippel, C., Mangum S.L., Greenberger D.B., Heneman R.L., y Skoglund, J.D. (1997). Temporary Employment : Can Organizations And Employees Both Win ?. *Academy of Management Executive*, 11 (1), 93-104.
 - Vroom, V.H. (1962). Ego Involvement, Job Satisfaction, and Job Performance. *Personnel Psychology*. 15. 159-77. En Kanungo, R.N. (1982). *Work Alineation, an Integrative Approach*. Ed. Praeger, New York.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Walton, R. E. (1972). How to Counter Alienation in the Plant. *Harvard Business Review*, 50 (November-December), 70-81. En Kanungo, R.N. (1982). *Work Alineation, an Integrative Approach*. Ed. Praeger, New York.
- Wanous, J.P. (1974). Individual Differences and Reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 59, 616-22. En Rabinowitz, S. (1981). Towards a developmental Model of Job Involvement. *International Review of Applied Psychology*, Vol. 30, 31-50.
- Wanous, J.P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers*. Reading, Mass, Sydney : Addison-Wesley Pub. Co. En Meyer, J.P. & Allen N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Wayne, S.J. & Liden, R.C. (1995). Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n°1, 232-260.
- Whitener, E.M., & Walz, P.M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265-281 (en Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276)
- Wiener, Y. & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes – an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96. En Shore, T., Thornton III, G. & McFarlane L. (1990). Distinctiveness of three work attitudes: Job involvement, Organizational commitment and Career salience. *Psychological Reports*, 67, 851-858.
- Wiesner, W. & Cronshaw, S. (1988). A Meta-Analytic Investigation of the Impact of Interview Format and Degree of Structure on the Validity of the Employment Interview. *Journal of Applied Psychology*, 61. 275-290. En Gatewood R.D. & Feild H.S. (2001). *Human Resource Selection*. Fort Worth, XT: Harcourt.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competence?. *Leadership and Organization development Journal*, vol 14 (1). 29-36. En De Haro, J.M. (2004). ¿Sabe alguien qué es una competencia?. *Dirigir Personas*, nº 30, junio 2004. 8-16.
- Woodward, J. & I-Chun Chen. (1994). Effect of "Mood That Day" on Pharmacists' Job and Career Satisfaction. *Psychological Reports*, Vol. 74, 393-394.
- Wright, P., O'Leary-Kelly, A., Cortina, J., Klein, H. & Hollenbeck, J. (1994). On The Meaning and Measurement of Goal Commitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 6. 795-803.
- Wyse, R.E. (1972). Attitudes of Selected Black and White College Business Administration Seniors toward Recruiters and the Recruitment Process. *Dissertation Abstracts International*, 33. 1.269-1270. En Gatewood R.D. & Zaccaro, S.J., & Dobbins, G.H. (1989). Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multinivel attachments. *Journal of Organizational Behaviour*, 10, 267-273.
- Zapata, A. (1994). FEDETT intentará reformar la Ley de Empresas de Trabajo Temporal. *Capital Humano nº 70, Extra Trabajo Temporal Septiembre 1994*, 34.

EN INTERNET

- ABC. (2003). *Hallan en un contenedor fotos y datos personales de demandantes de empleo*. Extraído el 29 de agosto de 2003 desde http://www.abc.es/hemeroteca/historico-29-08-2003/CastillaLeon/hallan-en-un-contenedor-fotos-y-datos-personales-de-demandantes-de-empleo_204387.html
- ABC. (2006). *El TSJC condena a Randstad por el abandono de curriculums de los trabajadores del Forum*. Extraído el 26 de junio de 2006 desde http://www.abc.es/hemeroteca/historico-26-07-2006/Catalunya/el-tsjc-condena-a-ranstad-por-el-abandono-de-curriculums-de-los-trabajadores-del-forum_1422609318904.html
- Activa (2006). Extraído el día 15 de diciembre de 2006 desde www.activa-ETT.com
- Adecco (2001). Extraído el día 3 de abril de 2001 desde www.adecco.es
- Adecco (2005). Extraído el día 15 de septiembre de 2005 desde www.adecco.es
- Adecco (2006). Extraído el día 15 de diciembre de 2006 desde www.adecco.es

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Alta Gestión (2006). Extraído el día 15 de diciembre de 2006 desde www.altagestion.es
- AETT (2008). *Quiénes somos*. Extraído el día 20 de noviembre de 2008 desde <http://www.aett.es>
- AGETT (2006a). *Informe AGETT del Mercado Laboral 2006*. Extraído el día 15 de enero de 2008 desde <http://www.AGETT.com>
- AGETT (2006b). *Agett, la asociación*. Extraído el 10 de octubre de 2006 desde http://www.agett.com/agett_asociacion.asp
- AGETT (2007). *I + D*. Extraído el 15 de noviembre de 2007 desde <http://www.agett.com>
- Almuedo-Dorantes, D., Malo, M.A., y Muñoz-Bullón, F. (2005). *Empresas de Trabajo Temporal y Trayectoria Laboral*. Extraído el día 10 de diciembre de 2007 desde http://www.agett.com/catedras_salamanca.asp
- Amable, M. (2003). La precariedad laboral: evidencias y conceptos. *Revista de la Federación de Asociaciones para la Defensa de la Sanidad Pública, n° 92, junio 2003*. Extraído el 20 de junio de 2000 desde <http://www.fadsp.org/S%202000%20junio%2003.pdf>.
- Appelbaum, E. & Granrose C. (1986). The Efficiency of Temporary Help and Part-Time Employment. *Personnel Administrator, Enero*, 71-83. En Muñoz-Bullón, F. (2005). *Empresas de Trabajo Temporal y la salida del desempleo. Documento de trabajo de AGETT*. Extraído el 15 de enero de 2008 desde <http://www.AGETT.com>
- Barnhart (1996). En Rodríguez, N. (2004). *Selección Efectiva de Personal basada en Competencias*. Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela. Psico Consult C.A. Extraído el 16 de agosto de 2004 desde http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm
- Bicolan (2006). Extraído el día 15 de diciembre de 2006 desde www.bicolan.com
- BORME (2001, mayo 30). *Lester Empresa de Trabajo Temporal, Sociedad Limitada Unipersonal. Disolución sin liquidación por cesión global de Activos y Pasivos. Boletín Oficial del Registro Mercantil, número 102, miércoles 30 de mayo 2001. 13238*. Extraído el día 10 de enero de 2008 desde <http://www.boe.es/borme/dias/2001/05/30/pdfs/R13238-13238.pdf>

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- BOE (2006, julio 17). Adecco Iberia, S.A.U. (Sociedad absorbente) Human Group, S.A.U. (Sociedad absorbida). Anuncio de fusión. *Boletín Oficial de España, número 134, lunes 17 de julio de 2006*. 22733. Extraído el día 20 de noviembre de 2008 desde <http://www.boe.es/borme/dias/2006/07/17/pdfs/R22733-22733.pdf>
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. N.Y. Wiley and Sons. Eén Vargas J.G. *Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización*. OEI Revista Iberoamericana de Educación. Extraído el 18 de agosto de 2004 desde <http://www.campus-oei.org/revista/deloslectores/186Vargas.PDF>).
- Buttner, E. H. (1992). Entrepreneurial stress: is it hazardous to your health? *Journal of Managerial Issues*, 4; 223-240. En Levashina, J. (2004). *Effects of voluntary and involuntary participation on the psychological outcomes of alternative work arrangements*. Extraído el 18 de agosto de 2004 desde <http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2004/papers/Levashina,Hundley.doc>
- Cassano, E. (2006). *Estopa: Partiéndose la camisa en Barcelona*. Extraído el 17 de junio de 2006 desde <http://www.diariosigloxxi.com/noticia.php?id=14650>
- CGT (1999). *Guía sobre Empresas de Trabajo Temporal. Todo lo que quiso saber y nadie le quiso contar*. Extraído el 20 de octubre de 2008 desde <http://www.cgt.es/descargas/Guia-ETT.pdf>
- Chay, Y.W. (1993). Social support, individual differences and well-being: A study of small business entrepreneurs and employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 285-302. En Levashina, J. (2004). *Effects of voluntary and involuntary participation on the psychological outcomes of alternative work arrangements*. Extraído el 18 de agosto de 2004 desde <http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2004/papers/Levashina,Hundley.doc>
- CIETT (2007). *Data and Statistics on Temporary Agency Work*. Extraído el 15 de febrero de 2007 desde <http://www.ciett.org/index.php?id=55>
- Cinco Días (2007). Extraído el 10 de abril de 2007 desde <http://www.cincodias.com/articulo/empresas>
- COEPA (2008). *Confederación Empresarial de la Provincia de Alicante, miembros asociados*. Extraído el 25 de noviembre de 2008 desde <http://coeпа.net/about/members>

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Congostina, A.L. (2006). *La jueza de instrucción da traslado al Ministerio Fiscal del "caso Extranjería"*. Extraído el 7 de septiembre de 2006 desde <http://www.lamanyana.es/web/html/lanoticia.html?id=62888&seccio=sociedad&fecha=2006-09-07&sortida=03:00:00>.
- Eberhardt, B.J. & Shani, A.B. (1984). The effects of full-time versus part-time employment status on attitudes toward specific organizational characteristics and overall job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 27, 893-900. En Levashina, J. (2004). *Effects of voluntary and involuntary participation on the psychological outcomes of alternative work arrangements*. Extraído el 18 de agosto de 2004 desde <http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2004/papers/Levashina,Hundley.doc>
- El Correo (2006). *Piden 18 meses al responsable de una bodega que utilizó a 21 portugueses en la vendimia*. Extraído el 14 de octubre de 2006 desde http://www.elcorreodigital.com/vizcaya/prensa/20061014/rioja/piden-meses-responsable-bodega_20061014.html
- El Plural (2006). *La Falange pide la "unión" de la extrema derecha*. Extraído el 17 de julio de 2006 desde <http://www.elplural.com/politica/detail.php?id=5574>
- economista (2006). Extraído el día 26 de julio de 2006 de <http://www.economista.es>
- Ellingson, J.E., Gruys, M.L. & Sackett, P.R. (1998). Factors related to the satisfaction and performance of temporary employees. *Journal of Applied Psychology*, 83, 913-921. En Levashina, J. (2004). *Effects of voluntary and involuntary participation on the psychological outcomes of alternative work arrangements*. Extraído el 18 de agosto de 2004 desde <http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2004/papers/Levashina,Hundley.doc>
- Equipo IN-PSITRO (URJC). (2005). *Estudio de la satisfacción de los trabajadores cedidos con los procesos de colocación gestionados por ETT (AGETT)*. Extraído el día 15 de enero de 2008 desde <http://www.AGETT.com>
- Equipo IN-PSITRO (URJC) (2005). *Análisis de la satisfacción de los trabajadores cedidos con los procesos de colocación gestionados por las empresas de trabajo temporal que forman la AGETT*. Extraído el 25 de octubre de 2008 desde http://www.aggett.com/servicio/informes/INF_E_%20IN_PSITRO_%20URJC1.pdf
- Eulen (2008). Extraído el día 20 de mayo de 2008 desde www.eulen.com

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Euronews (2006). Extraído el 20 de agosto de 2006 desde www.euronews.net/create_html.php?page=europa&article=367890&lng=5
- Europa Press (2005). *Las ETT's proponen a Trabajo entrar a gestionar la contratación fija con el apoyo de los sindicatos*. Extraído el 23 de mayo de 2005 desde <http://www.invertia.com/noticias/noticia.asp?idnoticia=1291360>
- Eurostat (2006). Extraído el 12 de septiembre de 2006 desde <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu>.
- Fedett (2007). *Estatutos Sociales*. Extraído el día 13 de mayo desde <http://www.fedett.com>
- Feldman, D.C., Doeringhaus, H.I., & Turnley, W.H. (1994). Managing temporary workers: A permanent HRM challenge. *Organizational Dynamics*, 23, 49-63. En Levashina, J. (2004). *Effects of voluntary and involuntary participation on the psychological outcomes of alternative work arrangements*. Extraído el 18 de agosto de 2004 desde <http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2004/papers/Levashina,Hundley.doc>
- Fernández, D. y Mesa, J. (2006). *Multadas 38.000 empresas por no cuidar la salud de sus empleados*. Extraído el 16 de octubre de 2006 desde <http://www.20minutos.es/noticia/162412/0/Multadas/empresas/salud/>
- Fernández, J. (2006). *El Ayuntamiento de Barakaldo se compromete a no contratar personal de las ETTs*. Extraído el 8 de julio de 2006 desde http://www.elcorreodigital.com/vizcaya/pg060708/prensa/noticias/Margen_Izquierda/200607/08/VIZ-MIZ-217.html
- Finanzas.com (2006). Extraído el día 21 de agosto de 2006 desde <http://www.hoyinversion.com>
- Flexiplan (2008). Extraído el día 20 de mayo de 2008 desde www.flexiplan.es
- Fuerteventura Digital. (2007). Extraído el día 5 de febrero de 2007 de <http://www.fuerteventuradigital.com>
- Fundación Secretariado Gitano (2006). *Informe annual Discriminación y Comunidad Gitana*. 22-53 Extraído el 10 de agosto de 2008 desde <http://www.gitanos.org/publicaciones/discriminacion06/informe.pdf>
- Gannon, M. J. & Northern, J.C. (1971). A comparison of short-term and long-term employees. *Personnel Psychology*, 24, 687-696. En Levashina, J. (2004). *Effects of*

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- voluntary and involuntary participation on the psychological outcomes of alternative work arrangements*. Extraído el 18 de agosto de 2004 desde <http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2004/papers/Levashina,Hundley.doc>
- Granada Digital (2007). Extraído el 10 de enero de 2008 desde <http://www.granadadigital.com/gd/amplia.php?id=41146>
 - Grupo Norte (2006). Extraído el día 17 de diciembre de 2006 desde www.grupo-norte.es
 - Hulin, C.L. & Glomb, T.M. (1999). Contingent employees: individual and organizational considerations. En Ilgen, D.R. & Pulakos, E.D. (Eds). *The changing nature of performance: implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. En Levashina, J. (2004). *Effects of voluntary and involuntary participation on the psychological outcomes of alternative work arrangements*. Extraído el 18 de agosto de 2004 desde <http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2004/papers/Levashina,Hundley.doc>
 - Hundley, G. (2001). Why and when are the self-employed more satisfied with their work?. *Industrial Relations*, 40, 293-316. En Levashina, J. (2004). *Effects of voluntary and involuntary participation on the psychological outcomes of alternative work arrangements*. Extraído el 18 de agosto de 2004 desde <http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2004/papers/Levashina,Hundley.doc>
 - Infoempleo.com (2007). Extraído el día 9 de diciembre de 2007 desde www.infoempleo.com
 - Instituto Nacional de Empleo (2008) Evolución del paro registrado según sectores. 2002-2008. Extraído el día 22 de octubre de 2008 de http://www.inem.es/inem/cifras/datos_avance/doc/empleo/dbprsans.doc
 - Instituto Nacional de Estadística (2004). Encuesta de Población Activa / Reestimación de las series de paro 1976-2000 según la definición EPA-2002. Extraído el día 21 octubre de 2008 de http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuarios_mnu.htm
 - Invertia.com (2005). Extraído el 23 de mayo de 2005 desde <http://www.invertia.com>.
 - Isaksson, K., Claes, R., de Witte, H., Mohr, G., Kraus, M., Schalk, R., Peiró J.M. & Guest D. (2006-a). The advantages of being permanent employee. *National Institute for Working Life, Sweden*. Extraído el 10 de octubre de 2007 desde <http://www.uv.es/~psycon/documentacion>

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Isaksson, K., Claes, R., de Witte, H., Mohr, G., Kraus, M., Schalk, R., Peiró J.M. & Guest D. (2006-b). Employment relationships: What do European Companies promise to workers, and what do workers offer in exchange?. *National Institute for Working Life, Sweden*. Extraído el 10 de octubre de 2007 desde <http://www.uv.es/~psycon/documentacion>
- Isaksson, K., Claes, R., de Witte, H., Mohr, G., Kraus, M., Schalk, R., Peiró J.M. & Guest D. (2006-c). A good job? Type of contract is not the only matter. *National Institute for Working Life, Sweden*. Extraído el 10 de octubre de 2007 desde www.uv.es/~psycon/documentacion
- Isaksson, K., Claes, R., de Witte, H., Mohr, G., Kraus, M., Schalk, R., Peiró J.M. & Guest D. (2006-d). Employment relationships: What do European Companies promise to workers, and what do workers offer in exchange?. *National Institute for Working Life, Sweden*. Extraído el 10 de octubre de 2007 desde <http://www.uv.es/~psycon/documentacion>
- Katz, J.A. (1993). How satisfied are the self-employed: a secondary analysis approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 35-51. En Levashina, J. (2004). *Effects of voluntary and involuntary participation on the psychological outcomes of alternative work arrangements*. Extraído el 18 de agosto de 2004 desde <http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2004/papers/Levashina,Hundley.doc>.
- Kidder, D.M. (1995). On call or answering a calling? Temporary nurses and extra-role behaviours. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver*. En Levashina, J. (2004). *Effects of voluntary and involuntary participation on the psychological outcomes of alternative work arrangements*. Extraído el 18 de agosto de 2004 desde <http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2004/papers/Levashina,Hundley.doc>.
- Krausz, M., Brandwein, T., & Fox, S. (1995). Work attitudes and emotional responses of permanent, voluntary and involuntary temporary-help employees: an exploratory study. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 217-232 En Levashina, J. (2004). *Effects of voluntary and involuntary participation on the psychological outcomes of alternative work arrangements*. Extraído el 18 de agosto de 2004 desde <http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2004/papers/Levashina,Hundley.doc>

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- La Verdad (2006a). *Joves de EUPV se reúne en Alicante para aprobar su programa*. Extraído el 22 de octubre de 2006 desde http://www.laverdad.es/alicante/prensa/20061022/provincia_alicante/joves-eupv-reune-alicante_20061022.html
- La Verdad. (2006b). *Las ETT suministran hasta 20.000 trabajadores al día en la región*. Extraído el día 09/12/2006 desde http://www.laverdad.es/murcia/prensa/20061209/region_murcia/suministran-hasta-trabajadores-region_20061209.html
- Labor3 (2008). Extraído el 10 de octubre de 2008 desde <http://web.jet.es/labor3>
- Laffaldano, M.T. & Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273. En Nagy, M.S. (1996). *What To Do When You Are Dissatisfied With Job Satisfaction Scales: A Better Way to Measure Job Satisfaction*. Ph.D., Radford University. Artículo publicado por Mike Aamodt extraído el 10 de agosto de 2007 desde <http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html>
- Levashina, J. (2004). *Effects of voluntary and involuntary participation on the psychological outcomes of alternative work arrangements*. Extraído el 18 de agosto de 2004 desde <http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2004/papers/Levashina,Hundley.doc>
- Malo, M.A. & Muñoz-Bullón, F. (2002). *Temporary Help Agencies and the Labour Market Biography: A Séquense-Oriented Approach*. Documento de trabajo de FEDEA (extraído el día 27 de octubre de 2008 desde <http://www.fedea.es>
- Martínez Garrido, L.R. (2002). Contratas, cesión ilegal de trabajadores y cooperativas de trabajo asociado. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales n° 38, octubre 2002*. 229-238. Obtenido el día 15 de agosto de 2008 desde <http://vlex.com>.
- Marchese, M.C. & Ryan, J. (2001). Capitalizing on benefits of utilizing part-time employees through job autonomy. *Journal of Business and Psychology*, 15, 549-559. En Levashina, J. (2004). *Effects of voluntary and involuntary participation on the psychological outcomes of alternative work arrangements*. Extraído el 18 de agosto de 2004 desde <http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2004/papers/Levashina,Hundley.doc>
- Miller, H.E., & Terborg, J.R. (1979). Job attitudes of part-time and full-time employees. *Journal of Applied Psychology*, 64, 380-386. En Levashina, J. (2004).

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Effects of voluntary and involuntary participation on the psychological outcomes of alternative work arrangements.* Extraído el 18 de agosto de 2004 desde <http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2004/papers/Levashina,Hundley.doc>
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2000). *Evolución del Salario Mínimo Interprofesional.* Extraído el día 10 de octubre de 2008 desde http://www.mtin.es/estadisticas/anuario2001/HTML/ILC/ilc07_1.html
 - Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2002). *Trabajadores afiliados en alta laboral, por régimen.* Extraído el día 15/09/2002 desde <http://www.mtas.es/estadisticas/anuario2001/HTML/AFI/afi01.html>
 - Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2006a). *Anuario de Estadísticas Laborales y de Asuntos Sociales. Empresas de trabajo temporal, según ámbito territorial de actuación, por comunidad autónoma y provincia de ubicación.* Extraído el día 25 de agosto de 2006 desde <http://empleo.mtas.es/index.htm>
 - Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2006b). *Anuario de Estadísticas Laborales y de Asuntos Sociales. Contratos de puesta a disposición, por comunidad autónoma y provincia de ubicación de las empresas de trabajo temporal.* Extraído el día 25 de agosto de 2006 desde <http://empleo.mtas.es/index.htm>
 - Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2006c). *Contratos realizados a trabajadores extranjeros en España.* Extraído el 10 de octubre de 2006 de <http://www.mtas.es/estadisticas>
 - Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007a). *Efectivos laborales por tipo de contrato.* Extraído el 15 de septiembre de 2007 desde <http://www.mtas.es/estadisticas/anuario2007/ETT>
 - Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007b). *Contratos registrados en los Servicios Públicos de Empleo por empresas de trabajo temporal, por sexo y nivel de estudios terminados.* Extraído el 15 de septiembre de 2007 desde <http://www.mtas.es/estadisticas/anuario2007/ETT>
 - Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007c). *Contratos registrados en los Servicios Públicos de Empleo por empresas de trabajo temporal, por sexo y edad.* Extraído el 18 de octubre de 2007 de <http://www.mtas.es/estadisticas/anuario2005/ETT> y <http://www.mtas.es/estadisticas/anuario2007/ETT>

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007d). Trabajadores contratados por empresas de trabajo temporal, según sexo, por nivel de estudios terminados. Extraído el 15 de septiembre de 2007 desde <http://www.mtas.es/estadisticas/anuario2007/ETT>
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2008a). Afiliación de trabajadores al Sistema de la Seguridad Social. Extraído el 20 de septiembre de 2008 desde <http://www.mtin.es/estadisticas/bel/welcome.htm>
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2008b). Anuario de Estadísticas Laborales y Asuntos Sociales. Extraído el 15 de octubre de 2008 desde <http://www.mtas.es/estadisticas/anuario>
- Ministerio de Trabajo e Inmigración (2008a). *Trabajadores afiliados en alta laboral, según sexo y edad*. Extraído el día 30 de octubre de 2008 desde <http://www.mtin.es/estadisticas/bel/index.htm>
- Ministerio de Trabajo e Inmigración (2008b). *Contratos registrados según nivel de formación*. Extraído el día 30 de octubre de 2008 desde <http://www.mtin.es/estadisticas/bel/index.htm>
- Ministerio de Trabajo e Inmigración (2008 c). *Evolución del Salario Mínimo Interprofesional*. Extraído el día 21 de octubre de 2008 desde <http://info.mtas.es/infpuntual/smi/evolucion.htm>
- Mollejo, J. (2007). *Trabajo descubre supuestas irregularidades en otras seis empresas de trabajo temporal*. Extraído el 3 de abril de 2007 desde http://www.laverdad.es/murcia/prensa/20070403/region_murcia/trabajo-descubre-supuestas-irregularidades_20070403.html
- Mortensen, D. (1977). Unemployment insurance and search decisions. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 30 (4), pp. 505-517. En Muñoz-Bullón, F. (2005). Empresas de Trabajo Temporal y la salida del desempleo. *Informe de AGETT*. Extraído el día 21 de octubre de 2008 desde http://www.AGETT.com/servicio/informes/INF_E_salida_desempleo.pdf
- Mortensen, D. (1986). Job search and labor market analysis. En Ashenfelter, O.C. & Layard, R. (eds.). *Handbook of Labor Economics, North-Holland, Amsterdam (Volumen II)*, 849-919. En Muñoz-Bullón, F. (2005). Empresas de Trabajo Temporal y la salida del desempleo. *Documento de trabajo de AGETT*. Extraído el día 21 de enero de 2008 desde http://www.agett.com/catedras_salamanca.asp

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Muñoz-Bullón, F. (2005). Empresas de Trabajo Temporal y la salida del desempleo. Informe de AGETT. Extraído el día 21 de octubre de 2008 desde http://www.aget.com/catedras_salamanca.asp
- Náger, D. (2006). *Castellón da empleo a 30.000 personas de otras provincias*. Extraído el día 17 de diciembre de 2006 desde <http://www.elperiodicomediterraneo.com/noticias/noticia.asp?pkid=266947>
- Nagy, M.S. (1996). *What To Do When You Are Dissatisfied With Job Satisfaction Scales: A Better Way to Measure Job Satisfaction*. Ph.D., Radford University. Artículo publicado por Mike Aamodt extraído el 10 de agosto de 2007 desde <http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html>
- Pascual, R. (2006). *Las ETT ya colocan la misma cantidad de trabajadores que el INEM*. Extraído el día 28 de noviembre de 2006 desde <http://www.cincodias.com>
- Pearce, J. L. (1993). Toward an organizational behaviour of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, 36, 1.082–1.096. En Levashina, J. (2004). *Effects of voluntary and involuntary participation on the psychological outcomes of alternative work arrangements*. Extraído el 18 de agosto de 2004 desde <http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2004/papers/Levashina,Hundley.doc>
- People (2006). Extraído el día 20 de diciembre de 2006 desde www.people-ETT.com
- Porter, G. (1995). Attitude difference between regular and contract employees of nursing departments. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Vancouver. En Levashina, J. (2004). *Effects of voluntary and involuntary participation on the psychological outcomes of alternative work arrangements*. Extraído el 18 de agosto de 2004 desde <http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2004/papers/Levashina,Hundley.doc>
- Randstad (2006). Extraído el día 20 de diciembre de 2006 desde www.randstad.es
- RRHHDigital (2007). Extraído el 10 de noviembre de 2007 desde RecursosHhttp://www.rrhhdigital.com/noticia_ampliada.asp?id=15105&seccion=18
- Región Digital (2006). Extraído el 2 de mayo de 2006 desde http://www.regiondigital.com/modulos/mod_periodico/pub/mostrar_noticia.php?id=37595

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

- Rousseau, D.M. (2000). *Psychological Contract Inventory. Technical Report*. Extraído el día 15 de octubre de 2007 desde http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf
- Scott, K. D., & Taylor, G. S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28, 599-612. En Nagy, M.S. (1996). *What To Do When You Are Dissatisfied With Job Satisfaction Scales: A Better Way to Measure Job Satisfaction*. Ph.D., Radford University. Artículo publicado por Mike Aamodt extraído el 10 de agosto de 2007 desde <http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html>
- Sena, L. (2006) España mantiene la tasa de empleo temporal más elevada de la Unión Europea. *Levante-emv.com, el mercantil levantino*. Obtenido el día 24 de julio de 2006 desde <http://www.levante-emv.com>
- Serlab (2008). Extraído el día 5 de noviembre de 2008 desde www.serlab.com
- Sherco (2008). Extraído el 5 de noviembre de 2008 desde www.shercott.com
- Sindett (2006). Extraído el 10 de octubre de 2006 desde <http://www.sindett.es/index.html>
- Startpeople (2007). Extraído el día 14 de noviembre de 2007 desde <http://www.startpeople.es>
- Terra (2006). Extraído el día 26 de septiembre de 2006 desde <http://www.actualidad.terra.es>
- Terra Actualidad - EFE (2007). *INE se compromete con sindicatos no emplear personal de ETT, según UGT*. Extraído el día 23 de enero de 2007 desde http://actualidad.terra.es/nacional/articulo/ine_ett_ugt_1345534.htm
- Terra Actualidad – Europa Press (2007). *Las ETT's emplean a más de 7 millones de trabajadores al año en toda Europa, según Agett*. Extraído el día 30 de enero de 2007 desde http://actualidad.terra.es/internacional/articulo/etts_europa_agett_1360071.htm
- Tutor-rrhh (2006). Extraído el día 15 de diciembre de 2006 desde www.tutor-rrhh.com
- Vedior (2006). Extraído el día 20 de diciembre de 2006 desde www.vedior.es
- Zarata, I. (2006). *Rumba paya y obrera*. Extraído el 17 de septiembre de 2006 desde <http://www.diariovasco.com/pg060917/prensa/noticias/Cultura/200609/17/DVA-CUL-290.html>

PARTE 6. ANEXOS

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las
empresas de trabajo temporal

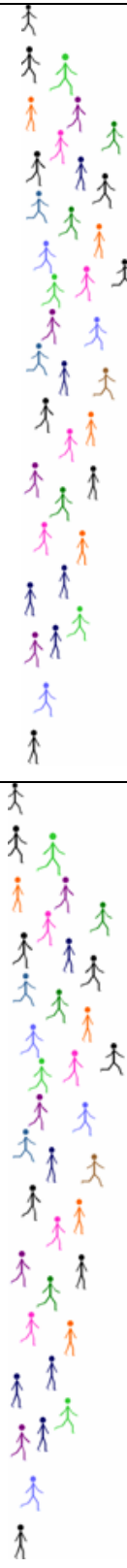
Anexo prospecto usuaria

Estudio actitudinal en el ámbito de trabajadores puestos a disposición.

NOMBRE CLIENTE

Hacia una explicación de su desarrollo



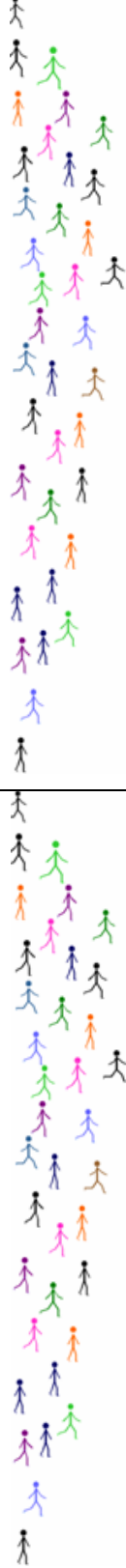


Presentación

- ⇒ El objetivo del estudio es determinar si las variables más relevantes del desempeño en las tareas de los trabajadores tienen fluctuaciones, o bien permanecen inalterables, a lo largo del tiempo.
- ⇒ Para ello se deben registrar las actitudes de tres grupos de trabajadores:
 - 1- Trabajadores con relación laboral indefinida con *CLIENTE*.
 - 2- Trabajadores con relación laboral temporal con *CLIENTE*.
 - 3- Trabajadores de *Flexiplan* puestos a disposición en *CLIENTE*.
- ⇒ El estudio posibilita la comparación de la evolución de las actitudes de los distintos grupos de trabajadores que desempeñan en *CLIENTE*.
- ⇒ El estudio posibilita la comparación de la evolución de las actitudes de los trabajadores que desempeñan en *CLIENTE*, con trabajadores de empresas de la producción, de España, y cuyas evaluaciones se han realizado en los años 2.003 y 2.004.
- ⇒ El estudio posibilita la comparación de la evolución de las actitudes de los trabajadores de "distintas secciones" dentro de *CLIENTE*.

Presentación

- ⇒ Se realizarán cuatro mediciones (con un intervalo entre las mediciones de un mes) en las que se asegurará que las respuestas a los cuestionarios por parte de los trabajadores son tratadas de forma confidencial (y así deberán percibirlo los trabajadores).
- ⇒ Este estudio se encuadra dentro de un proceso investigador (comenzado en el año 1996) que persigue la continua mejora de los sistemas de trabajo de *Flexiplan*, aportando valor añadido a sus clientes.



Presentación

Los resultados del presente estudio permitirán realizar comparaciones, y obtener conclusiones, sobre:

- 1- Comparación de los valores absolutos de las variables actitudinales estudiadas entre los trabajadores que desempeñan su trabajo en *CLIENTE* (trabajadores "indefinidos" de *CLIENTE*, vs. trabajadores temporales de *CLIENTE*, vs. trabajadores Flexiplan).
- 2- Comparación de la evolución (en cuatro meses) de las variables actitudinales estudiadas entre los trabajadores que desempeñan su trabajo en *CLIENTE* (los mismos grupos que en el punto 1).
- 3- Comparación de los valores absolutos de las variables actitudinales estudiadas entre los trabajadores "indefinidos" que desempeñan su trabajo en *CLIENTE* y trabajadores de otras empresas que han realizado la evaluación actitudinal (empresas "de la producción" que han realizado este estudio actitudinal durante los años 2.003 y 2.004. El número actual de evaluaciones excede las 500).
- 4- Comparación de la evolución (en cuatro meses) de las variables actitudinales estudiadas entre los trabajadores "indefinidos" que desempeñan su trabajo en *CLIENTE* y trabajadores de otras empresas de la producción (los mismos grupos que en el punto 3).

¿Qué variables se van a evaluar?

La investigación estudia el desarrollo de determinadas variables actitudinales de los trabajadores que, a su vez, se relacionan con el desempeño. Estas variables son:

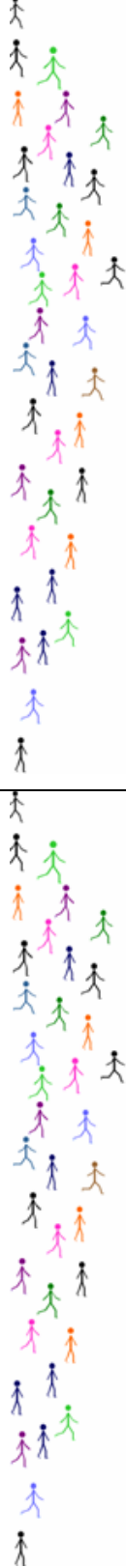
Compromiso con la tarea: Actitud cognitiva (*expectativa de éxito hacia el desempeño de la tarea*), afectiva (*querer desempeñar con éxito la tarea*), y comportamental (*mantener su comportamiento para desempeñar con corrección*).

Compromiso con el grupo: Compromiso dirigido hacia el propio grupo de trabajo.

Satisfacción con el trabajo en sí: Satisfacción del trabajador derivada del propio trabajo a desempeñar.

Satisfacción con los compañeros: La satisfacción del trabajador derivada de trabajar en un determinado grupo de trabajo.

Implicación: Cognición o estado de creencia o identidad con el trabajo.



¿Qué es Compromiso con tarea?

Para su evaluación se han definido tres facetas que componen esta variable, y tres dimensiones que la determinan:

- ↳ Facetas que definen compromiso con tarea:
 - Sentido de implicación afectiva con la tarea (p. ej. *Desempeñar mi trabajo me emociona*)
 - Importancia de la tarea (p. ej. *Desempeñar mi trabajo es lo más importante para mí*).
 - Propósito de invertir esfuerzo en la consecución de la tarea (p. ej. *haré todas las horas extra que sean necesarias*).
- ↳ Dimensiones del compromiso con tarea:
 - Cognitiva (p. ej. *Creo que es un buen trabajo*).
 - Afectiva (p. ej. *Me importa mucho si desempeño bien el trabajo*).
 - Comportamental (p. ej. *Por nada del mundo abandonaré el trabajo*).

¿Qué es Compromiso con grupo?

Para su evaluación se han definido tres facetas que componen esta variable, y tres dimensiones que la determinan:

- ↳ Facetas que definen compromiso con grupo:
 - Creencia y aceptación de metas y valores del grupo (p. ej. *En mi trabajo me dejo guiar por las metas de mi equipo*).
 - Sentido de pertenencia al grupo (p. ej. *Me "siento en casa" entre mis compañeros de trabajo*).
 - Complacencia a trabajar en el grupo más de lo que normalmente cabría esperarse (p. ej. *haré todas las tareas adicionales cuando beneficien al equipo de trabajo*).
- ↳ Dimensiones del compromiso con grupo:
 - Compromiso Normativo: Cantidad de consonancia cognitiva con las normas del grupo.
 - Compromiso Afectivo: Intensidad de atadura emocional.
 - Compromiso Conativo: Alcance de orientación conativa hacia las metas.

¿Qué es satisfacción?

- ↳ Es un concepto multifactorial, siendo sus factores principales la satisfacción con el salario, con los compañeros de trabajo, con la supervisión, con la promoción, con la seguridad en el empleo, y con el trabajo en sí.
- ↳ Viene de un proceso de comparación entre "lo que tengo", y lo que "considero debería tener".

La satisfacción en el trabajo se podría medir de una forma "global", e incluso gráfica (por ejemplo, la Faces Scale de Kunin):

En la investigación se ha decidido que se deben medir dos factores de satisfacción:

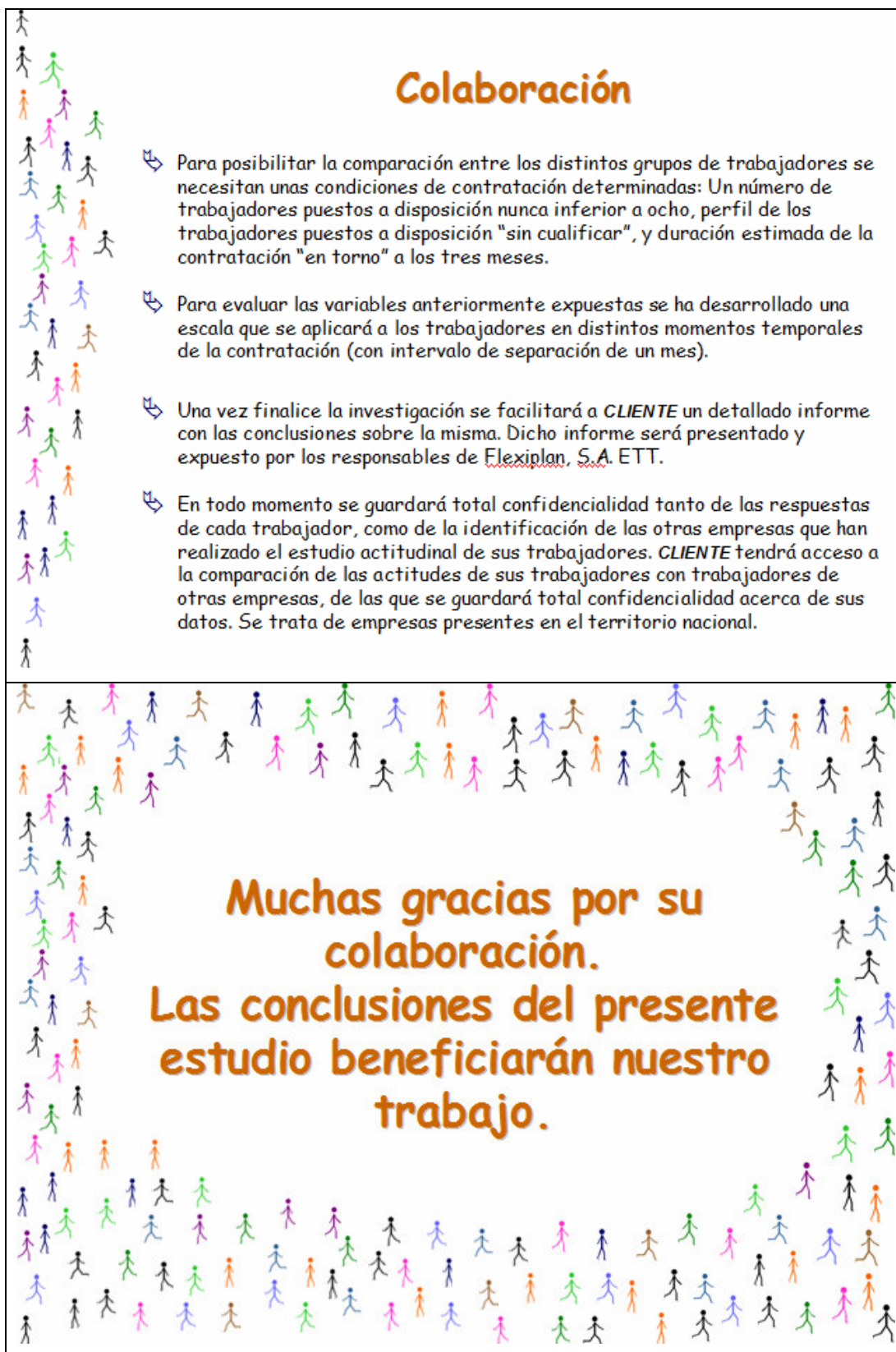
- ↳ Satisfacción con el trabajo "en sí" (p. ej: *En general, estoy muy satisfecho con mi trabajo.*)
- ↳ Satisfacción con los compañeros de trabajo" (p. ej: *Estoy satisfecho con las personas con las que trabajo y trabo en mi puesto.*)

¿Qué es implicación?

Kanungo (1982): "Implicación en el trabajo es una cognición o estado de creencia de identidad con el trabajo".

La implicación con el trabajo se podría medir de una forma gráfica (Job Involvement Graphic):

En la investigación, la implicación con el trabajo se va a medir con los ítem de la escala de Kanungo (p. ej: *Para mí, mi trabajo actual es sólo una pequeña parte de lo que soy.*)



Colaboración

- ↳ Para posibilitar la comparación entre los distintos grupos de trabajadores se necesitan unas condiciones de contratación determinadas: Un número de trabajadores puestos a disposición nunca inferior a ocho, perfil de los trabajadores puestos a disposición "sin cualificar", y duración estimada de la contratación "en torno" a los tres meses.
- ↳ Para evaluar las variables anteriormente expuestas se ha desarrollado una escala que se aplicará a los trabajadores en distintos momentos temporales de la contratación (con intervalo de separación de un mes).
- ↳ Una vez finalice la investigación se facilitará a **CLIENTE** un detallado informe con las conclusiones sobre la misma. Dicho informe será presentado y expuesto por los responsables de **Flexiplan, S.A. ETT**.
- ↳ En todo momento se guardará total confidencialidad tanto de las respuestas de cada trabajador, como de la identificación de las otras empresas que han realizado el estudio actitudinal de sus trabajadores. **CLIENTE** tendrá acceso a la comparación de las actitudes de sus trabajadores con trabajadores de otras empresas, de las que se guardará total confidencialidad acerca de sus datos. Se trata de empresas presentes en el territorio nacional.

Muchas gracias por su colaboración.
Las conclusiones del presente estudio beneficiarán nuestro trabajo.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo instrucciones cuestionario 1

Instrucciones Cuestionario 1 (FASE 2)

INSTRUCCIONES QUE EL / LA TÉCNICO DE SELECCION DEBE LEER A LOS CANDIDATOS EN LA PRESENTACION DE LA INVESTIGACION:

Estimados trabajadores:

En la empresa estamos haciendo un estudio sobre "qué piensan del trabajo nuestros trabajadores".

Queremos saber qué piensan del trabajo cuando comienzan a trabajar, al mes, a los dos meses... porque queremos mejorar nuestros procesos de trabajo, y para ello necesitamos vuestra opinión.

Para ello hemos realizado un test en el que se os va a preguntar sobre diversos aspectos de vuestro trabajo.

Es muy importante que seáis totalmente sinceros con vuestras respuestas: Responded qué es lo que sentís en este momento.

Vuestras respuestas al test no tienen nada que ver con vuestra contratación (de hecho estáis todos contratados). Estos test se envían a nuestra central para poder conocer las opiniones de nuestros trabajadores. La oficina no conoce qué habéis respondido a cada pregunta: Una vez respondáis el test, vosotros mismos lo cerraréis en el sobre que se os da, y la oficina lo enviará a nuestras oficinas centrales. En nuestras oficinas centrales se analizarán los datos con respeto a la confidencialidad: Los datos se van a tomar de forma global, no de forma individual.

En el test se os pide que indiquéis el número de DNI porque os pasaremos otros test a lo largo de la contratación, y en nuestra central necesitan poder comparar un test con otro.

Cuando acabe la investigación (como es a nivel nacional será dentro de 9 meses) estarán a vuestra disposición las conclusiones generales de la misma. En esta misma oficina se os informará, si así lo queréis, de estas conclusiones generales. Pero nunca se informará a nadie (ni siquiera a vosotros mismos) de resultados particulares, dado que son procesados en nuestra central sin saber a quién corresponden.

MUCHAS GRACIAS POR VUESTRA COLABORACION

Instrucciones Cuestionario 1 (FASE 2)

INSTRUCCIONES QUE EL / LA TÉCNICO DE SELECCIÓN DEBE LEER A LOS CANDIDATOS PREVIAS A LA APLICACIÓN DEL PRIMER CUESTIONARIO:

A continuación se presenta un cuestionario en el que se os va a preguntar sobre distintos aspectos del trabajo. Debéis comenzar por cumplimentar la fecha, la empresa en la que trabajáis y vuestro número de DNI en la primera página del cuestionario. Sed totalmente sinceros en vuestras respuestas, porque es la manera de ayudarnos a mejorar nuestros procesos.

Como todavía no habéis comenzado a desempeñar el trabajo es posible que alguna de las preguntas "os cueste" responderla. Si es así, estimad como debe ser el trabajo que vais a desempeñar, y responded la pregunta. Si aún así no podéis responder, responded la respuesta "intermedia" (neutral o indiferente). En cualquier caso tendréis que responder a todas las preguntas del cuestionario.

Recordad que los cuestionarios van a ser tratados de forma confidencial. Una vez que hayáis respondido a todas las preguntas del cuestionario, lo introduciréis en el sobre y cerrareis el sobre. Nosotros mandaremos estos sobres a nuestra central.

MUCHAS GRACIAS POR VUESTRA COLABORACIÓN!

- ¹ Cuando aplique este cuestionario recorde siguientes normas de aplicación:
- Debe ser cumplimentado una vez firmado el contrato, y antes de comenzar el desempeño.
 - Los trabajadores deben saber que van a desempeñar un trabajo "en grupo". Los trabajadores del Grupo Experimental deberán saber que su grupo de trabajo va a ser el reclutado por el trabajador-reducidor. Los trabajadores del Grupo de Control deberán saber simplemente que van a desempeñar un trabajo en grupo.
 - El Técnico de Selección debe leer las instrucciones del cuestionario a los sujetos, y debe ir leyendo las enunciados de cada escala asegurándose que todos los sujetos responden el cuestionario "a la vez", que entienden todas las enunciados y todas las preguntas, y que responden a todas las preguntas del cuestionario.
 - Será normal que los sujetos del Grupo de control digan que algunas preguntas no pueden contestarlas (por ejemplo: "en mi trabajo me dejo guiar por las metas de mi equipo de trabajo"). En estos casos deben responder la alternativa intermedia: "neutral" o "indiferente". Y les recordaremos que deben contestar todas las preguntas. Les explicaremos que, como van a contestar este cuestionario varias veces, estas preguntas están hechas principalmente para futuras aplicaciones.
 - Antes de cerrar el sobre se les debe dar la opción de rectificar alguna contestación que han dado (en las aplicaciones que ya hemos realizado muchos sujetos han rectificado respuestas del cuestionario, una vez finalizado).
 - Se debe tener especial cuidado en que sepan que es confidencial. A pesar que el Técnico de Selección está presente todo el tiempo de la aplicación del cuestionario, debe evitar mirar las respuestas que los sujetos están respondiendo, y se debe insistir al final de la aplicación que metan el cuestionario en el sobre y que lo cierren.
 - Se les insistirá que, cuando vayan a traer el parte de horas, deben volver a venir en grupo, y que contestarán de nuevo el cuestionario.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo cuestionario 1

Página 1 de 10 Cuestionario 1 (FASE 2)

DNI DEL TRABAJADOR	EMPRESA USUARIA
FECHA	

Estimado trabajador:

Queremos nos informe sobre determinados aspectos de su actitud hacia su trabajo actual. Para ello hemos confeccionado esta escala que queremos cumplimente con la máxima sinceridad posible. Como todavía no ha comenzado a desempeñar el trabajo, es posible que "le cueste" responder alguna de las preguntas; en tal caso "estime" cómo considera que va a ser su trabajo, y responda en función de esa estimación. De cualquier manera, deberá responder a todas las preguntas del cuestionario.

Esta valoración forma parte de una investigación que estamos realizando para determinar la eficiencia de nuestros sistemas de trabajo. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial (sólo serán conocidas por los responsables de esta investigación); por ello, si quiere realizar una felicitación o queja "formal" sobre un aspecto del trabajo, póngase en contacto con la oficina por la que ha sido contratado, estarán encantados de atenderle.

Una vez haya cumplimentado todo el cuestionario, introdúzcalo en el sobre que se le facilita y ciérrelo. A continuación se le presentan siete escalas con una serie de preguntas en cada una de ellas. En cada escala se le explican las instrucciones de cumplimentación. Por favor, lea cuidadosamente las instrucciones, y conteste a todas las preguntas con absoluta sinceridad. Podría tardar 10 minutos en completar todo el cuestionario. Conteste todas las preguntas.

Muchas gracias por su colaboración.

Página 2 de 10 Cuestionario 1 (FASE 2)

Se presentan a continuación una serie de afirmaciones que describen **su relación con su trabajo actual**, y se le pide que determine su grado de acuerdo con cada afirmación. Tache con una cruz ☒ la casilla que corresponde a aquella alternativa que más se adecua a su relación con su trabajo actual.

1. Para desempeñar mi trabajo actual..

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No haré ningún esfuerzo "extra"	En muy pocas ocasiones haré esfuerzos extra	En pocas ocasiones haré esfuerzos extra	En algunas ocasiones haré esfuerzos extra	Con frecuencia haré esfuerzos extra	Con mucha frecuencia haré esfuerzos extra	Continuamente haré esfuerzos extra

2. Cuando pienso en desempeñar mi trabajo actual siento una gran emoción:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	En ligero desacuerdo	indiferente	En ligero acuerdo	En acuerdo	En fuerte acuerdo

3. Desempeñar mi trabajo actual tiene para mí una gran importancia:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	En ligero desacuerdo	indiferente	En ligero acuerdo	En acuerdo	En fuerte acuerdo

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Se presentan a continuación una serie de afirmaciones que describen **su relación con su equipo de trabajo actual**, y se le pide que determine su grado de acuerdo con cada afirmación. Tache con una cruz ☒ la casilla que corresponde a aquella alternativa que más se adecua a su relación con su equipo de trabajo actual.

4. Estoy preparado para hacer tareas adicionales cuando estas beneficien al equipo de trabajo.

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

5. Me siento "en casa" entre los compañeros de mi equipo de trabajo.

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

6. Intento invertir esfuerzos para conseguir un buen ambiente en mi equipo de trabajo.

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

7. En mi trabajo, me dejo guiar por las metas de mi equipo de trabajo.

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

8. Cuando hay una actividad no relacionada con el trabajo (comidas, cenas, reuniones, ayudas entre los miembros del equipo...) con mi equipo de trabajo, habitualmente ayudo a organizarla.

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

Se presentan a continuación una serie de afirmaciones que describen **sus sentimientos personales sobre su trabajo actual**. Debe indicarnos sus sentimientos sobre su trabajo a través de la valoración de cada una de las afirmaciones, señalando en qué medida está de acuerdo con cada una de ellas. Tache con una cruz ☒ la casilla que corresponde a aquella alternativa que más se adecua a su relación con su trabajo actual.

9. En general, estoy muy satisfecho con este trabajo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

10. Pienso con frecuencia en dejar este trabajo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

11. En general, estoy satisfecho con el tipo de tareas que desempeño en este trabajo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Ahora, por favor, **piense en otras personas de su organización (empresa)** que desempeñan las mismas tareas que usted. Si nadie realiza las mismas tareas que usted, piense en un trabajo muy similar al suyo. Piense, por favor, hasta qué punto son exactas las siguientes frases a la hora de describir los sentimientos de esas personas sobre su trabajo. No se preocupe si sus respuestas aquí no coinciden con sus reacciones personales hacia su trabajo. Tache con una cruz ☒ la casilla que corresponde a aquella alternativa que cree más se adecua.

12. La mayoría de las personas en este empleo, están muy satisfechas con su trabajo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

13. Las personas en este empleo piensan, a menudo, en dejarlo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

Se presentan a continuación una serie de afirmaciones que describen **sus sentimientos personales con sus compañeros de trabajo**. Debe indicarnos su grado de satisfacción con sus compañeros de trabajo. Tache con una cruz ☒ la casilla que corresponde a aquella alternativa que más se adecua a su satisfacción actual.

14. Las personas con las que trabajo y hablo en mi empleo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

Muy insatisfecho Insatisfecho Levemente insatisfecho Neutral Levemente satisfecho Satisfecho Muy satisfecho

15. La posibilidad de conocer otras personas mientras desempeño mi empleo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

Muy insatisfecho Insatisfecho Levemente insatisfecho Neutral Levemente satisfecho Satisfecho Muy satisfecho

16. La oportunidad de ayudar a otras personas mientras trabajo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

Muy insatisfecho Insatisfecho Levemente insatisfecho Neutral Levemente satisfecho Satisfecho Muy satisfecho

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Se presentan a continuación una serie de afirmaciones que describen **sus sentimientos personales sobre su trabajo actual**. Debe indicarnos sus sentimientos sobre su trabajo a través de la valoración de cada una de las afirmaciones señalando en qué medida está de acuerdo con cada una de ellas. Tache con una cruz ☒ la casilla que corresponde a aquella alternativa que más se adecua a su relación con su trabajo actual.

17. Las cosas más importantes que actualmente me suceden implican mi trabajo actual:

☐-----☐-----☐-----☐-----☐-----☐-----☐
 En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

18. Para mí, mi trabajo actual es sólo una pequeña parte de lo que soy:

☐-----☐-----☐-----☐-----☐-----☐-----☐
 En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

19. Estoy muy involucrado personalmente en mi trabajo actual:

☐-----☐-----☐-----☐-----☐-----☐-----☐
 En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

20. Vivo, como y respiro mi trabajo actual:

☐-----☐-----☐-----☐-----☐-----☐-----☐
 En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

21. La mayoría de mis intereses están centrados sobre mi trabajo actual:

☐-----☐-----☐-----☐-----☐-----☐-----☐
 En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

22. Tengo vínculos muy fuertes con mi trabajo actual, que harán difícil una ruptura:

☐-----☐-----☐-----☐-----☐-----☐-----☐
 En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

23. Habitualmente me siento desinteresado sobre mi trabajo actual:

☐-----☐-----☐-----☐-----☐-----☐-----☐
 En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

24. La mayoría de mis metas personales tiene un origen en mi trabajo actual:

☐-----☐-----☐-----☐-----☐-----☐-----☐
 En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

25. Considero mi trabajo actual como muy central para mi existencia:

☐-----☐-----☐-----☐-----☐-----☐-----☐
 En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

26. Quiero ser absorbido por mi trabajo actual la mayor parte del tiempo:

☐-----☐-----☐-----☐-----☐-----☐-----☐
 En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Se presentan a continuación una serie de afirmaciones que describen determinados **aspectos del proceso de selección**, y se le pide que determine su grado de acuerdo con cada afirmación. Tache con una cruz ☒ la casilla que corresponde a su grado de acuerdo con cada una de las cuatro cuestiones que se le plantean:

27. He sido seleccionado para este trabajo porque un amigo del equipo de trabajo, que considera voy a desempeñar correctamente, me ha "recomendado" en la ETT

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

28. He sido seleccionado para este trabajo porque la ETT sabe que necesito el trabajo .

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

29. He sido seleccionado para este trabajo porque la ETT considera que voy a desempeñar correctamente.

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

30. Si usted ha "recomendado" algún amigo a la ETT para que sea contratado en este equipo de trabajo, ha sido porque:

<input type="checkbox"/>	Sé que necesita el trabajo
<input type="checkbox"/>	Considero que desempeñará correctamente
<input type="checkbox"/>	Somos amigos
<input type="checkbox"/>	Me han hablado bien de él
<input type="checkbox"/>	Yo no he recomendado a nadie para este trabajo a la ETT

- Asegúrese que ha contestado las 30 preguntas del cuestionario.**
- Asegúrese que ha rellenado las casillas "DNI TRABAJADOR", "EMPRESA USUARIA" y FECHA". Si desconoce alguno de estos datos, se los facilitará el personal de la oficina.**
- Introduzca el cuestionario en el sobre que se le facilita, y cierre el sobre.**

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo condiciones de contratación

Variables de Grupo (Cuestionario 1º / FASE 2)

OFICINA: _____
FECHA: _____

El siguiente cuestionario describe las características de los grupos "experimental" y "de control", y su cumplimentación permitirá comparar distintos procesos de reclutamiento "tráete un amigo". Responda a los siguientes ítem sobre ambos grupos:

GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO DE CONTROL
1. Número de integrantes del "Grupo Experimental": _____ Número de varones: _____ Número de mujeres: _____	11. Número de integrantes del "Grupo de control": _____ Número de varones: _____ Número de mujeres: _____
2. Número de días que llevan contratados los trabajadores actualmente: _____	12. Número de días que llevan contratados los trabajadores actualmente: _____
3. Tipo de contrato (táchese con una cruz): <input type="checkbox"/> Ocio o Servicio. <input type="checkbox"/> Acumulación de tareas. <input type="checkbox"/> Sustitución de un trabajador con reserva de puesto. <input type="checkbox"/> Selección o promoción.	13. Tipo de contrato (táchese con una cruz): <input type="checkbox"/> Ocio o Servicio. <input type="checkbox"/> Acumulación de tareas. <input type="checkbox"/> Sustitución de un trabajador con reserva de puesto. <input type="checkbox"/> Selección o promoción.
4. Categoría Laboral ¹ : _____	14. Categoría Laboral: _____
5. Salario / Hora: _____	15. Salario / Hora: _____
6. Horario (semanal): _____	16. Horario (semanal): _____
7. Formación de los integrantes del "Grupo experimental" Nº trabajadores con Educación Básica _____ Nº trabajadores con Bachillerato _____ Nº trabajadores con F.P. _____ Nº trabajadores universitarios _____	17. Formación de los integrantes del "Grupo de control" Nº trabajadores con Educación Básica _____ Nº trabajadores con Bachillerato _____ Nº trabajadores con F.P. _____ Nº trabajadores universitarios _____
8. Edad media de los integrantes del "Grupo experimental": _____	18. Edad media de los integrantes del "Grupo de control": _____
9. Descripción de la tarea a desempeñar: _____ _____ _____	19. Descripción de tarea a desempeñar: _____ _____ _____
10. Nº DNI del "trabajador-reclutador": _____	

📍 Actividad de la empresa usuaria: _____

📍 Nº total de trabajadores de la empresa usuaria: _____

📍 Localidad de la empresa usuaria: _____

¹ Categoría que se indica en el contexto laboral.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo instrucciones cuestionario 2

Instrucciones Cuestionario 2 (FASE 4)

INSTRUCCIONES QUE EL / LA TÉCNICO DE SELECCION DEBE LEER A LOS CANDIDATOS COMO "RECUERDO DE LA INVESTIGACION":

Estimados trabajadores:

Ya conocéis que en la empresa estamos haciendo un estudio sobre "qué piensan del trabajo nuestros trabajadores".

Ya sabéis que vuestra opinión la estamos recogiendo con un cuestionario que será tratado y procesado de forma totalmente confidencial: Se procesa en nuestra Central y los únicos datos son vuestro DNI, la empresa en la que trabajáis, y la fecha de hoy que sirve para hacer un seguimiento de los cuestionarios (no para identificar al "respondiente"). Se analizarán los datos con respeto a la confidencialidad: Los datos se van a tomar de forma global, no de forma individual.

A la hora de responder el cuestionario es muy importante que os olvidéis de las respuestas que disteis al anterior cuestionario: Sería normal que vuestras respuestas cambiasen. Os pedimos total sinceridad en las respuestas.

Cuando acabe la investigación (como es a nivel nacional será dentro de 9 meses) estarán a vuestra disposición las conclusiones generales de la misma. En esta misma oficina se os informará, si así lo queréis, de estas conclusiones generales. Pero nunca se informará a nadie (ni siquiera a vosotros mismos) de resultados particulares, dado que son procesados en nuestra central sin saber a quién corresponden.

MUCHAS GRACIAS POR VUESTRA COLABORACION

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Instrucciones Cuestionario 2 (FASE 4)

INSTRUCCIONES QUE EL / LA TÉCNICO DE SELECCIÓN DEBE LEER A LOS CANDIDATOS EN LA APLICACIÓN DEL SEGUNDO CUESTIONARIO:

Estimados trabajadores:

A continuación se presenta un cuestionario en el que se os va a preguntar sobre distintos aspectos del trabajo. Debéis comenzar por cumplimentar la fecha, la empresa en la que trabajáis y vuestro número de DNI en la primera página del cuestionario.

Sed totalmente sinceros en vuestras respuestas, porque es la manera de ayudarnos a mejorar nuestros procesos. Recordad que los cuestionarios van a ser tratados como confidenciales.

Una vez que hayáis respondido a todas las preguntas del cuestionario, introducidlo en el sobre y cerrad el sobre.

MUCHAS GRACIAS POR VUESTRA COLABORACION

- ¹ Cuando aplique este cuestionario recuerde siguientes normas de aplicación:
- Debe ser cumplimentado una vez el trabajador ha despedido efectivamente su trabajo, pero antes que haya cobrado su primera nómina (un buen momento sería cuando los trabajadores traen sus "Pases de Horas" a la oficina de la Empresa de Trabajo Temporal).
 - Se debe recordar a los trabajadores del Grupo Experimental que su grupo de trabajo es el reclutado por el trabajador-reclutador. Para los trabajadores del Grupo de Control su grupo de trabajo serán las compañeras con las que trabajan.
 - El Técnico de Selección debe leer las instrucciones del cuestionario a los sujetos, y debe ir leyendo los enunciados de cada escrito asegurándose que todos los sujetos responden el cuestionario "a la vez", que entienden todos los enunciados y todas las preguntas, y que responden a todas las preguntas del cuestionario.
 - Les recordaremos que deben contestar todas las preguntas.
 - Antes de cerrar el sobre se les debe dar la opción de rectificar alguna contestación que han dado (en las aplicaciones que ya hemos realizado muchos sujetos han rectificado respuestas del cuestionario, una vez finalizado).
 - Se debe tener especial cuidado en que sean que es confidencial: A pesar que el Técnico de Selección está presente todo el tiempo de la aplicación del cuestionario, debe evitar mirar las respuestas que los sujetos están respondiendo, y se debe insistir al final de la aplicación que metan el cuestionario en el sobre y que lo cierran.
 - Se les insistirá que, cuando vengán a traer el próximo parte de horas contestarán de nuevo el cuestionario.

Anexo cuestionario 2

Página 1 de 2 Cuestionario 2 (FASE 4)

DNI DEL TRABAJADOR	EMPRESA USUARIA
FECHA	

Estimado trabajador:

Como usted recordará, al inicio de su contratación, cumplimentó un cuestionario sobre determinados aspectos de su actitud hacia su trabajo actual. Esta valoración formaba parte de una investigación que estamos realizando para determinar la eficiencia de nuestros sistemas de trabajo.

De nuevo le solicitamos nos cumplimente el cuestionario. Sus respuestas (como ya sabe) serán tratadas de forma confidencial (sólo serán conocidas por los responsables de esta investigación).

Intente olvidar qué respuestas dio en el cuestionario anterior: Nos interesa su actitud laboral actual hacia su trabajo (que puede ser distinta a la que tenía cuando cumplimentó el anterior cuestionario).

Una vez haya cumplimentado todo el cuestionario, introdúzcalo en el sobre que se le facilita y ciérrelo.

A continuación se le presentan seis escalas con una serie de preguntas en cada una de ellas. En cada escala se le explican las instrucciones de cumplimentación. Por favor, lea cuidadosamente las instrucciones, y conteste a todas las preguntas con absoluta sinceridad.

Podría tardar 10 minutos en completar todo el cuestionario.

Conteste todas las preguntas.

Muchas gracias por su colaboración.

Página 2 de 2 Cuestionario 2 (FASE 4)

Se presentan a continuación una serie de afirmaciones que describen **su relación con su trabajo actual**, y se le pide que determine su grado de acuerdo con cada afirmación. Tache con una cruz ☒ la casilla que corresponde a aquella alternativa que más se adecua a su relación con su trabajo actual.

1. Para desempeñar mi trabajo actual...

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No haré ningún esfuerzo "extra"	En muy pocas ocasiones haré esfuerzos extra	En pocas ocasiones haré esfuerzos extra	En algunas ocasiones haré esfuerzos extra	Con frecuencia haré esfuerzos extra	Con mucha frecuencia haré esfuerzos extra	Continuamente haré esfuerzos extra

2. Cuando pienso en desempeñar mi trabajo actual siento una gran emoción:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	En ligero desacuerdo	indiferente	En ligero acuerdo	En acuerdo	En fuerte acuerdo

3. Desempeñar mi trabajo actual tiene para mí una gran importancia:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	En ligero desacuerdo	indiferente	En ligero acuerdo	En acuerdo	En fuerte acuerdo

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Se presentan a continuación una serie de afirmaciones que describen su relación con su equipo de trabajo actual, y se le pide que determine su grado de acuerdo con cada afirmación. Tache con una cruz ☒ la casilla que corresponde a aquella alternativa que más se adecua a su relación con su equipo de trabajo actual.

4. Estoy preparado para hacer tareas adicionales cuando estas beneficien al equipo de trabajo.

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

5. Me siento "en casa" entre los compañeros de mi equipo de trabajo.

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

6. Intento invertir esfuerzos para conseguir un buen ambiente en mi equipo de trabajo.

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

7. En mi trabajo, me dejo guiar por las metas de mi equipo de trabajo.

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

8. Cuando hay una actividad no relacionada con el trabajo (comidas, cenas, reuniones, ayudas entre los miembros del equipo...) con mi equipo de trabajo, habitualmente ayudo a organizarla.

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

Se presentan a continuación una serie de afirmaciones que describen sus sentimientos personales sobre su trabajo actual. Debe indicarnos sus sentimientos sobre su trabajo a través de la valoración de cada una de las afirmaciones, señalando en qué medida está de acuerdo con cada una de ellas. Tache con una cruz ☒ la casilla que corresponde a aquella alternativa que más se adecua a su relación con su trabajo actual.

9. En general, estoy muy satisfecho con este trabajo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

10. Pienso con frecuencia en dejar este trabajo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

11. En general, estoy satisfecho con el tipo de tareas que desempeño en este trabajo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Página 5 de 9

Cuestionario 2 (FASE 4)

Ahora, por favor, **piense en otras personas de su organización (empresa)** que desempeñan las mismas tareas que usted. Si nadie realiza las mismas tareas que usted, piense en un trabajo muy similar al suyo. Piense, por favor, hasta qué punto son exactas las siguientes frases a la hora de describir los sentimientos de esas personas sobre su trabajo. No se preocupe si sus respuestas aquí no coinciden con sus reacciones personales hacia su trabajo. Tache con una cruz ☒ la casilla que corresponde a aquella alternativa que cree más se adecua.

12. La mayoría de las personas en este empleo, están muy satisfechas con su trabajo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

13. Las personas en este empleo piensan, a menudo, en dejarlo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

Página 6 de 9

Cuestionario 2 (FASE 4)

Se presentan a continuación una serie de afirmaciones que describen **sus sentimientos personales con sus compañeros de trabajo**. Debe indicarnos su grado de satisfacción con sus compañeros de trabajo. Tache con una cruz ☒ la casilla que corresponde a aquella alternativa que más se adecua a su satisfacción actual.

14. Las personas con las que trabajo y hablo en mi empleo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

Muy insatisfecho Insatisfecho Levemente insatisfecho Neutral Levemente satisfecho Satisfecho Muy satisfecho

15. La posibilidad de conocer otras personas mientras desempeño mi empleo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

Muy insatisfecho Insatisfecho Levemente insatisfecho Neutral Levemente satisfecho Satisfecho Muy satisfecho

16. La oportunidad de ayudar a otras personas mientras trabajo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

Muy insatisfecho Insatisfecho Levemente insatisfecho Neutral Levemente satisfecho Satisfecho Muy satisfecho

- Asegúrese que ha contestado las 26 preguntas del cuestionario.
- Asegúrese que ha rellenado las casillas “DNI TRABAJADOR”, “EMPRESA USUARIA” y “FECHA”. Si desconoce alguno de estos datos, se los facilitará el personal de la oficina.
- Introduzca el cuestionario en el sobre que se le facilita, y cierre el sobre.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo instrucciones cuestionario 3

Instrucciones Cuestionario 3 (FASE 8)

INSTRUCCIONES QUE EL / LA TÉCNICO DE SELECCION DEBE LEER A LOS CANDIDATOS COMO RECUERDO DE LA INVESTIGACION:

Estimados trabajadores:

Ya conocéis que en la empresa estamos haciendo un estudio sobre "qué piensan del trabajo nuestros trabajadores".

Ya sabéis que vuestra opinión la estamos recogiendo con un cuestionario que será tratado y procesado de forma totalmente confidencial: Se procesa en nuestra Central y los únicos datos son vuestro DNI, la empresa en la que trabajáis, y la fecha de hoy que sirve para hacer un seguimiento de los cuestionarios (no para identificar al "respondiente"). Se analizarán los datos con respeto a la confidencialidad: Los datos se van a tomar de forma global, no de forma individual.

A la hora de responder el cuestionario es muy importante que os olvidéis de las respuestas que disteis a los anteriores cuestionarios: Sería normal que vuestras respuestas cambiaran. Os pedimos total sinceridad en las respuestas.

Cuando acabe la investigación (como es a nivel nacional será dentro de 9 meses) estarán a vuestra disposición las conclusiones generales de la misma. En esta misma oficina se os informará, si así lo queréis, de estas conclusiones generales. Pero nunca se informará a nadie (ni siquiera a vosotros mismos) de resultados particulares, dado que son procesados en nuestra central sin saber a quién corresponden.

MUCHAS GRACIAS POR VUESTRA COLABORACION

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Instrucciones Cuestionario 3 (FASE 3)

INSTRUCCIONES QUE EL / LA TÉCNICO DE SELECCIÓN DEBE LEER A LOS CANDIDATOS EN LA APLICACIÓN DEL CUARTO CUESTIONARIO:

Estimados trabajadores:

A continuación se presenta un cuestionario en el que se os va a preguntar sobre distintos aspectos del trabajo. Debéis comenzar por cumplimentar la fecha, la empresa en la que trabajáis y vuestro número de DNI en la primera página del cuestionario.

Sed totalmente sinceros en vuestras respuestas, porque es la manera de ayudarnos a mejorar nuestros procesos. Recordad que los cuestionarios van a ser tratados como confidenciales.

Una vez que hayáis respondido a todas las preguntas del cuestionario, introducido en el sobre y cerrad el sobre.

MUCHAS GRACIAS POR VUESTRA COLABORACIÓN

¹ Cuando aplique este cuestionario recuerde siguientes normas de aplicación:

- Debe ser cumplimentado cuando el trabajador finalice su contratación (un buen momento sería cuando los trabajadores traigan su último "Parte de Horas" a la oficina de la Empresa de Trabajo Temporal, dado que entonces ya han finalizado su desempeño en la empresa usuaria).
- Se debe recordar a los trabajadores del Grupo Experimental que su grupo de trabajo es el reclutado por el trabajador-educador. Para los trabajadores del Grupo de Control su grupo de trabajo serán las compañeras con las que trabajan.
- El Técnico de Selección debe leer las instrucciones del cuestionario a los sujetos, y debe ir leyendo las enunciados de cada escala asegurándose que todos los sujetos responden el cuestionario "a la vez", que entienden todos los enunciados y todas las preguntas, y que responden a todas las preguntas del cuestionario.
- Les recordaremos que deben contestar todas las preguntas.
- Antes de cerrar el sobre se les debe dar la opción de rectificar alguna contestación que han dado (en las aplicaciones que ya hemos realizado muchas sujetas han rectificado respuestas del cuestionario, una vez finalizado).
- Se debe tener especial cuidado en que sepan que es confidencial. A pesar que el Técnico de Selección esté presente todo el tiempo de la aplicación del cuestionario, debe evitar mirar las respuestas que los sujetos están respondiendo, y se debe insistir al final de la aplicación que metan el cuestionario en el sobre y que lo cierran.

Anexo cuestionario 3

Página 1 de 10 Cuestionario 3 (FASE B)

DNI DEL TRABAJADOR	EMPRESA USUARIA
FECHA	

Estimado trabajador:

Como usted recordará, ha cumplimentado tres cuestionarios sobre determinados aspectos de su actitud hacia su trabajo actual. Estas valoraciones forman parte de una investigación que estamos realizando para determinar la eficiencia de nuestros sistemas de trabajo.

De nuevo le solicitamos nos cumplimente el cuestionario. Sus respuestas (como ya sabe) serán tratadas de forma confidencial (sólo serán conocidas por los responsables de esta investigación).

Intente olvidar qué respuestas dio en los cuestionarios anteriores: Nos interesa su actitud laboral actual hacia su trabajo (que puede ser distinta a la que tenía cuando cumplimentó el anterior cuestionario).

Una vez haya cumplimentado todo el cuestionario, introdúzcalo en el sobre que se le facilita y ciérrelo.

A continuación se le presentan seis escalas con una serie de preguntas en cada una de ellas. En cada escala se le explican las instrucciones de cumplimentación. Por favor, lea cuidadosamente las instrucciones, y conteste a todas las preguntas con absoluta sinceridad.

Podría tardar 10 minutos en completar todo el cuestionario.

Conteste todas las preguntas.

Muchas gracias por su colaboración.

Página 2 de 10 Cuestionario 3 (FASE B)

Se presentan a continuación una serie de afirmaciones que describen **su relación con su trabajo actual**, y se le pide que determine su grado de acuerdo con cada afirmación. Tache con una cruz ☒ la casilla que corresponde a aquella alternativa que más se adecua a su relación con su trabajo actual.

1. Para desempeñar mi trabajo actual...

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No haré ningún esfuerzo "extra"	En muy pocas ocasiones haré esfuerzos extra	En pocas ocasiones haré esfuerzos extra	En algunas ocasiones haré esfuerzos extra	Con frecuencia haré esfuerzos extra	Con mucha frecuencia haré esfuerzos extra	Continuamente haré esfuerzos extra

2. Cuando pienso en desempeñar mi trabajo actual siento una gran emoción:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	En ligero desacuerdo	Indiferente	En ligero acuerdo	En acuerdo	En fuerte acuerdo

3. Desempeñar mi trabajo actual tiene para mí una gran importancia:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	En ligero desacuerdo	Indiferente	En ligero acuerdo	En acuerdo	En fuerte acuerdo

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Se presentan a continuación una serie de afirmaciones que describen **su relación con su equipo de trabajo actual**, y se le pide que determine su grado de acuerdo con cada afirmación. Tache con una cruz ☒ la casilla que corresponde a aquella alternativa que más se adecua a su relación con su equipo de trabajo actual.

4. Estoy preparado para hacer tareas adicionales cuando estas beneficien al equipo de trabajo.

----- ----- ----- ----- ----- -----
 En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

5. Me siento "en casa" entre los compañeros de mi equipo de trabajo.

----- ----- ----- ----- ----- -----
 En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

6. Intento invertir esfuerzos para conseguir un buen ambiente en mi equipo de trabajo.

----- ----- ----- ----- ----- -----
 En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

7. En mi trabajo, me dejo guiar por las metas de mi equipo de trabajo.

----- ----- ----- ----- ----- -----
 En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

8. Cuando hay una actividad no relacionada con el trabajo (comidas, cenas, reuniones, ayudas entre los miembros del equipo...) con mi equipo de trabajo, habitualmente ayudo a organizarla.

----- ----- ----- ----- ----- -----
 En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

Se presentan a continuación una serie de afirmaciones que describen **sus sentimientos personales sobre su trabajo actual**. Debe indicarnos sus sentimientos sobre su trabajo a través de la valoración de cada una de las afirmaciones, señalando en qué medida está de acuerdo con cada una de ellas. Tache con una cruz ☒ la casilla que corresponde a aquella alternativa que más se adecua a su relación con su trabajo actual.

9. En general, estoy muy satisfecho con este trabajo:

----- ----- ----- ----- ----- -----
 En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

10. Pienso con frecuencia en dejar este trabajo:

----- ----- ----- ----- ----- -----
 En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

11. En general, estoy satisfecho con el tipo de tareas que desempeño en este trabajo:

----- ----- ----- ----- ----- -----
 En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Ahora, por favor, **piense en otras personas de su organización (empresa)** que desempeñan las mismas tareas que usted. Si nadie realiza las mismas tareas que usted, piense en un trabajo muy similar al suyo. Piense, por favor, hasta qué punto son exactas las siguientes frases a la hora de describir los sentimientos de esas personas sobre su trabajo. No se preocupe si sus respuestas aquí no coinciden con sus reacciones personales hacia su trabajo. Tache con una cruz ☒ la casilla que corresponde a aquella alternativa que cree más se adecua.

12. La mayoría de las personas en este empleo, están muy satisfechas con su trabajo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

13. Las personas en este empleo piensan, a menudo, en dejarlo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

Se presentan a continuación una serie de afirmaciones que describen **sus sentimientos personales con sus compañeros de trabajo**. Debe indicarnos su grado de satisfacción con sus compañeros de trabajo. Tache con una cruz ☒ la casilla que corresponde a aquella alternativa que más se adecua a su satisfacción actual.

14. Las personas con las que trabajo y hablo en mi empleo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

Muy insatisfecho Insatisfecho Levemente insatisfecho Neutral Levemente satisfecho Satisfecho Muy satisfecho

15. La posibilidad de conocer otras personas mientras desempeño mi empleo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

Muy insatisfecho Insatisfecho Levemente insatisfecho Neutral Levemente satisfecho Satisfecho Muy satisfecho

16. La oportunidad de ayudar a otras personas mientras trabajo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

Muy insatisfecho Insatisfecho Levemente insatisfecho Neutral Levemente satisfecho Satisfecho Muy satisfecho

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Se presentan a continuación una serie de afirmaciones que describen **sus sentimientos personales sobre su trabajo actual**. Debe indicarnos sus sentimientos sobre su trabajo a través de la valoración de cada una de las afirmaciones señalando en qué medida está de acuerdo con cada una de ellas. Tache con una cruz ☒ la casilla que corresponde a aquella alternativa que más se adecua a su relación con su trabajo actual.

17. Las cosas más importantes que actualmente me suceden implican mi trabajo actual:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

18. Para mí, mi trabajo actual es sólo una pequeña parte de lo que soy:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

19. Estoy muy involucrado personalmente en mi trabajo actual:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

20. Vivo, como y respiro mi trabajo actual:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

21. La mayoría de mis intereses están centrados sobre mi trabajo actual:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

22. Tengo vínculos muy fuertes con mi trabajo actual, que harán difícil una ruptura:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

23. Habitualmente me siento desinteresado sobre mi trabajo actual:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

24. La mayoría de mis metas personales tiene un origen en mi trabajo actual:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

25. Considero mi trabajo actual como muy central para mi existencia:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

26. Quiero ser absorbido por mi trabajo actual la mayor parte del tiempo:

----- ----- ----- ----- ----- -----

En fuerte desacuerdo En desacuerdo En ligero desacuerdo indiferente En ligero acuerdo En acuerdo En fuerte acuerdo

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Página 9 de 10 Cuestionario 6 (FASE 6)

A continuación responda a las siguientes cuestiones, que nos permitirán obtener "conclusiones generales" sobre la investigación, y compararla con las conclusiones de otras investigaciones:

Sexo:
Varón:
Mujer:

Edad: ____ años

Indique su formación señalando con una cruz aquella que corresponda:

- Básica
- Bachillerato
- Formación Profesional
- Universitario
- Otros (especificar): _____

Página 10 de 10 Cuestionario 6 (FASE 6)

Asegúrese que ha contestado las 26 preguntas del cuestionario.

Asegúrese que ha rellenado las casillas "DNI TRABAJADOR", "EMPRESA USUARIA" y "FECHA". Si desconoce alguno de estos datos, se los facilitará el personal de la oficina.

Introduzca el cuestionario en el sobre que se le facilita, y cierre el sobre.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Factorial compromiso con tarea 1

Varianza total explicada(a)

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,809	60,295	60,295	1,809	60,295	60,295
2	,668	22,259	82,554			
3	,523	17,446	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 1ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Matriz de componentes(a,b)

	Componente
	1
Esfuerzos extras (w)	,736
Gran emoción (w)	,815
Gran importancia (w)	,776

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a 1 componentes extraídos

b Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 1ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Factorial compromiso con tarea 2

Varianza total explicada(a)

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,807	60,228	60,228	1,807	60,228	60,228
2	,767	25,554	85,782			
3	,427	14,218	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 2ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Matriz de componentes(a,b)

	Componente
	1
Esfuerzos extras (w)	,661
Gran emoción (w)	,859
Gran importancia (w)	,794

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a 1 componentes extraídos

b Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 2ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Factorial compromiso con tarea 3

Varianza total explicada(a)

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,104	70,132	70,132	2,104	70,132	70,132
2	,576	19,207	89,339			
3	,320	10,661	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 3ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Matriz de componentes(a,b)

	Componente
	1
Esfuerzos extras (w)	,767
Gran emoción (w)	,883
Gran importancia (w)	,858

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a 1 componentes extraídos

b Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 3ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad compromiso con tarea 1

Estadísticos de fiabilidad							
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos					
,670	,670	3					
Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	5,347	4,992	5,785	,793	1,159	,162	3
Estadísticos total-elemento							
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento		
Esfuerzos extras (w)	11,05	3,998	,437	,194	,633		
Gran emocion (w)	10,78	3,541	,531	,286	,506		

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad compromiso con tarea 2

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,666	,664	3

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	5,110	4,810	5,520	,710	1,148	,135	3

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Esfuerzos extras (w)	10,33	4,405	,372	,152	,696
Gran emoción (w)	10,52	2,697	,592	,369	,405
Gran importancia (w)	9,81	3,933	,504	,305	,544

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad compromiso con tarea 3

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,784	,785	3

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4,920	4,770	5,190	,420	1,088	,055	3

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Esfuerzos extras (w)	9,99	5,121	,533	,288	,803
Gran emoción (w)	9,96	4,281	,694	,510	,626
Gran importancia (w)	9,57	4,955	,653	,472	,680

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem compromiso con tarea; ítem 1

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Esfuerzos extras (w)	Esfuerzos extras (w)
Rho de Spearman	Esfuerzos extras (w)	Coefficiente de correlación	1,000	,528(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Esfuerzos extras (w)	Coefficiente de correlación	,528(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Esfuerzos extras (w)	Esfuerzos extras (w)
Rho de Spearman	Esfuerzos extras (w)	Coefficiente de correlación	1,000	,458(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Esfuerzos extras (w)	Coefficiente de correlación	,458(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Esfuerzos extras (w)	Esfuerzos extras (w)
Rho de Spearman	Esfuerzos extras (w)	Coefficiente de correlación	1,000	,581(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Esfuerzos extras (w)	Coefficiente de correlación	,581(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem compromiso con tarea; ítem 2

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Gran emoción (w)	Gran emoción (w)
Rho de Spearman	Gran emoción (w)	Coefficiente de correlación	1,000	,402(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Gran emoción (w)	Coefficiente de correlación	,402(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Gran emoción (w)	Gran emoción (w)
Rho de Spearman	Gran emoción (w)	Coefficiente de correlación	1,000	,393(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Gran emoción (w)	Coefficiente de correlación	,393(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Gran emoción (w)	Gran emoción (w)
Rho de Spearman	Gran emoción (w)	Coefficiente de correlación	1,000	,668(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Gran emoción (w)	Coefficiente de correlación	,668(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem compromiso con tarea; ítem 3

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Gran importancia (w)	Gran importancia (w)
Rho de Spearman	Gran importancia (w)	Coefficiente de correlación	1,000	,515(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Gran importancia (w)	Coefficiente de correlación	,515(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Gran importancia (w)	Gran importancia (w)
Rho de Spearman	Gran importancia (w)	Coefficiente de correlación	1,000	,413(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Gran importancia (w)	Coefficiente de correlación	,413(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Gran importancia (w)	Gran importancia (w)
Rho de Spearman	Gran importancia (w)	Coefficiente de correlación	1,000	,571(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Gran importancia (w)	Coefficiente de correlación	,571(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Factorial compromiso con equipo 1

Varianza total explicada(a)

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,683	53,654	53,654	2,683	53,654	53,654
2	,767	15,347	69,000			
3	,643	12,860	81,861			
4	,493	9,866	91,727			
5	,414	8,273	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 1ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Matriz de componentes(a,b)

	Componente
	1
Tareas adicionales (eq)	,726
En casa (eq)	,767
Esfuerz b ambiente (eq)	,697
Guiar por metas (eq)	,713
Organizar cenas (eq)	,757

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a 1 componentes extraídos

b Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 1ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Factorial compromiso con equipo 2

Varianza total explicada(a)

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,916	58,324	58,324	2,916	58,324	58,324
2	,853	17,051	75,375			
3	,533	10,654	86,030			
4	,412	8,231	94,260			
5	,287	5,740	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 2ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Matriz de componentes(a,b)

	Componente
	1
Tareas adicionales (eq)	,701
En casa (eq)	,817
Esfuerz b ambiente (eq)	,799
Guiar por metas (eq)	,797
Organizar cenas (eq)	,695

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a 1 componentes extraídos

b Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 2ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Factorial compromiso con equipo 3

Varianza total explicada(a)

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,101	62,030	62,030	3,101	62,030	62,030
2	,648	12,968	74,998			
3	,472	9,438	84,436			
4	,461	9,217	93,654			
5	,317	6,346	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 3ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Matriz de componentes(a,b)

	Componente
	1
Tareas adicionales (eq)	,850
En casa (eq)	,793
Esfuerz b ambiente (eq)	,809
Guiar por metas (eq)	,762
Organizar cenas (eq)	,718

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a 1 componentes extraídos

b Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 3ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad compromiso con equipo 1

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,781	,784	5

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	5,473	5,140	5,818	,678	1,132	,073	5

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Tareas adicionales (eq)	21,55	15,217	,550	,325	,745
En casa (eq)	22,03	12,866	,595	,372	,727
Esfuerz b ambiente (eq)	21,69	14,381	,523	,303	,750
Guiar por metas (eq)	21,96	14,623	,541	,347	,745
Organizar cenas (eq)	22,22	12,675	,590	,389	,730

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad compromiso con equipo 2

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,813	,820	5

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	5,450	5,260	5,610	,350	1,067	,021	5

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Tareas adicionales (eq)	21,67	14,042	,520	,428	,801
En casa (eq)	21,88	12,066	,694	,519	,746
Esfuerz b ambiente (eq)	21,64	14,758	,655	,457	,770
Guiar por metas (eq)	21,82	13,503	,651	,448	,762
Organizar cenas (eq)	21,99	13,667	,532	,452	,799

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad compromiso con equipo 3

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,836	,846	5

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	5,232	5,080	5,510	,430	1,085	,035	5

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Tareas adicionales (eq)	20,65	15,725	,733	,558	,787
En casa (eq)	21,07	13,460	,661	,446	,798
Esfuerz b ambiente (eq)	20,82	14,856	,675	,476	,792
Guiar por metas (eq)	21,02	15,575	,610	,435	,810
Organizar cenas (eq)	21,08	14,398	,568	,359	,827

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem compromiso con equipo; ítem 4

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Tareas adicionales (eq)	Tareas adicionales (eq)
Rho de Spearman	Tareas adicionales (eq)	Coefficiente de correlación	1,000	,437(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Tareas adicionales (eq)	Coefficiente de correlación	,437(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Tareas adicionales (eq)	Tareas adicionales (eq)
Rho de Spearman	Tareas adicionales (eq)	Coefficiente de correlación	1,000	,421(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Tareas adicionales (eq)	Coefficiente de correlación	,421(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Tareas adicionales (eq)	Tareas adicionales (eq)
Rho de Spearman	Tareas adicionales (eq)	Coefficiente de correlación	1,000	,523(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Tareas adicionales (eq)	Coefficiente de correlación	,523(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem compromiso con equipo; ítem 5

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			En casa (eq)	En casa (eq)
Rho de Spearman	En casa (eq)	Coefficiente de correlación	1,000	,334(**)
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	100	100
	En casa (eq)	Coefficiente de correlación	,334(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			En casa (eq)	En casa (eq)
Rho de Spearman	En casa (eq)	Coefficiente de correlación	1,000	,377(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	En casa (eq)	Coefficiente de correlación	,377(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			En casa (eq)	En casa (eq)
Rho de Spearman	En casa (eq)	Coefficiente de correlación	1,000	,710(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	En casa (eq)	Coefficiente de correlación	,710(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem compromiso con equipo; ítem 6

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Esfuerz b ambiente (eq)	Esfuerz b ambiente (eq)
Rho de Spearman	Esfuerz b ambiente (eq)	Coeficiente de correlación	1,000	,392(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Esfuerz b ambiente (eq)	Coeficiente de correlación	,392(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Esfuerz b ambiente (eq)	Esfuerz b ambiente (eq)
Rho de Spearman	Esfuerz b ambiente (eq)	Coeficiente de correlación	1,000	,318(**)
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	100	100
	Esfuerz b ambiente (eq)	Coeficiente de correlación	,318(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Esfuerz b ambiente (eq)	Esfuerz b ambiente (eq)
Rho de Spearman	Esfuerz b ambiente (eq)	Coeficiente de correlación	1,000	,585(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Esfuerz b ambiente (eq)	Coeficiente de correlación	,585(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem compromiso con equipo; ítem 7

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Guiar por metas (eq)	Guiar por metas (eq)
Rho de Spearman	Guiar por metas (eq)	Coefficiente de correlación	1,000	,427(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Guiar por metas (eq)	Coefficiente de correlación	,427(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Guiar por metas (eq)	Guiar por metas (eq)
Rho de Spearman	Guiar por metas (eq)	Coefficiente de correlación	1,000	,396(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Guiar por metas (eq)	Coefficiente de correlación	,396(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Guiar por metas (eq)	Guiar por metas (eq)
Rho de Spearman	Guiar por metas (eq)	Coefficiente de correlación	1,000	,499(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Guiar por metas (eq)	Coefficiente de correlación	,499(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem compromiso con equipo; ítem 8

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Organizar cenas (eq)	Organizar cenas (eq)
Rho de Spearman	Organizar cenas (eq)	Coefficiente de correlación	1,000	,423(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Organizar cenas (eq)	Coefficiente de correlación	,423(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Organizar cenas (eq)	Organizar cenas (eq)
Rho de Spearman	Organizar cenas (eq)	Coefficiente de correlación	1,000	,428(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Organizar cenas (eq)	Coefficiente de correlación	,428(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Organizar cenas (eq)	Organizar cenas (eq)
Rho de Spearman	Organizar cenas (eq)	Coefficiente de correlación	1,000	,670(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Organizar cenas (eq)	Coefficiente de correlación	,670(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Factorial Satisfacción Trabajo 1

Varianza total explicada(a)

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,733	54,667	54,667	2,733	54,667	54,667
2	,954	19,088	73,756			
3	,639	12,775	86,531			
4	,490	9,799	96,330			
5	,184	3,670	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 1ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Matriz de componentes(a,b)

	Componente
	1
Sat Trabajo (w)	,837
Dejar trabajo (w)	,685
Sat tareas (w)	,778
Están satisf (otros)	,710
Quieren dejar (otros)	,674

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a 1 componentes extraídos

b Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 1ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Factorial Satisfacción Trabajo 2

Varianza total explicada(a)

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,574	51,483	51,483	2,574	51,483	51,483
2	,924	18,471	69,954			
3	,680	13,599	83,553			
4	,447	8,939	92,492			
5	,375	7,508	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 2ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Matriz de componentes(a,b)

	Componente
	1
Sat Trabajo (w)	,811
Dejar trabajo (w)	,711
Sat tareas (w)	,775
Están satisf (otros)	,607
Quieren dejar (otros)	,664

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a 1 componentes extraídos

b Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 2ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Factorial Satisfacción Trabajo 3

Varianza total explicada(a)

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,780	55,597	55,597	2,780	55,597	55,597
2	,736	14,719	70,316			
3	,641	12,817	83,133			
4	,513	10,254	93,387			
5	,331	6,613	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 3ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Matriz de componentes(a,b)

	Componente
	1
Sat Trabajo (w)	,801
Dejar trabajo (w)	,711
Sat tareas (w)	,799
Están satisf (otros)	,729
Quieren dejar (otros)	,681

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a 1 componentes extraídos

b Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 3ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad Satisfacción Trabajo 1

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,783	,790	5

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4,947	4,364	5,397	1,033	1,237	,188	5

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Sat Trabajo (w)	19,34	17,843	,668	,687	,707
Dejar trabajo (w)	19,45	17,049	,520	,339	,765
Sat tareas (w)	19,70	19,577	,578	,646	,739
Están satisf (otros)	20,37	19,402	,545	,320	,747
Quieren dejar (otros)	20,08	19,060	,519	,319	,755

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad Satisfacción Trabajo 2

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,751	,761	5

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4,986	4,490	5,380	,890	1,198	,208	5

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Sat Trabajo (w)	19,55	18,593	,627	,468	,668
Dejar trabajo (w)	19,69	17,549	,522	,353	,709
Sat tareas (w)	19,60	20,465	,583	,411	,692
Están satisf (otros)	20,44	20,471	,403	,238	,747
Quieren dejar (otros)	20,44	19,077	,494	,291	,716

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad Satisfacción Trabajo 3

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,799	,799	5

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4,904	4,490	5,270	,780	1,174	,108	5

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Sat Trabajo (w)	19,33	21,637	,644	,481	,740
Dejar trabajo (w)	19,25	22,129	,544	,314	,772
Sat tareas (w)	19,64	21,081	,639	,492	,741
Están satisf (otros)	20,03	22,413	,563	,329	,765
Quieren dejar (otros)	19,83	22,910	,515	,292	,780

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem Satisfacción Trabajo; ítem 9

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Sat Trabajo (w)	Sat Trabajo (w)
Rho de Spearman	Sat Trabajo (w)	Coefficiente de correlación	1,000	,415(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Sat Trabajo (w)	Coefficiente de correlación	,415(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Sat Trabajo (w)	Sat Trabajo (w)
Rho de Spearman	Sat Trabajo (w)	Coefficiente de correlación	1,000	,303(**)
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	100	100
	Sat Trabajo (w)	Coefficiente de correlación	,303(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Sat Trabajo (w)	Sat Trabajo (w)
Rho de Spearman	Sat Trabajo (w)	Coefficiente de correlación	1,000	,598(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Sat Trabajo (w)	Coefficiente de correlación	,598(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem Satisfacción Trabajo; ítem 10

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Dejar trabajo (w)	Dejar trabajo (w)
Rho de Spearman	Dejar trabajo (w)	Coefficiente de correlación	1,000	,545(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Dejar trabajo (w)	Coefficiente de correlación	,545(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Dejar trabajo (w)	Dejar trabajo (w)
Rho de Spearman	Dejar trabajo (w)	Coefficiente de correlación	1,000	,454(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Dejar trabajo (w)	Coefficiente de correlación	,454(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Dejar trabajo (w)	Dejar trabajo (w)
Rho de Spearman	Dejar trabajo (w)	Coefficiente de correlación	1,000	,524(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Dejar trabajo (w)	Coefficiente de correlación	,524(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem Satisfacción Trabajo; ítem 11

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Sat tareas (w)	Sat tareas (w)
Rho de Spearman	Sat tareas (w)	Coefficiente de correlación	1,000	,515(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Sat tareas (w)	Coefficiente de correlación	,515(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Sat tareas (w)	Sat tareas (w)
Rho de Spearman	Sat tareas (w)	Coefficiente de correlación	1,000	,442(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Sat tareas (w)	Coefficiente de correlación	,442(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Sat tareas (w)	Sat tareas (w)
Rho de Spearman	Sat tareas (w)	Coefficiente de correlación	1,000	,654(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Sat tareas (w)	Coefficiente de correlación	,654(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem Satisfacción Trabajo; ítem 12

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Están satisf (otros)	Están satisf (otros)
Rho de Spearman	Están satisf (otros)	Coefficiente de correlación	1,000	,283(**)
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	100	100
	Están satisf (otros)	Coefficiente de correlación	,283(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Están satisf (otros)	Están satisf (otros)
Rho de Spearman	Están satisf (otros)	Coefficiente de correlación	1,000	,407(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Están satisf (otros)	Coefficiente de correlación	,407(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Están satisf (otros)	Están satisf (otros)
Rho de Spearman	Están satisf (otros)	Coefficiente de correlación	1,000	,484(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Están satisf (otros)	Coefficiente de correlación	,484(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem Satisfacción Trabajo; ítem 13

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Quieren dejar (otros)	Quieren dejar (otros)
Rho de Spearman	Quieren dejar (otros)	Coefficiente de correlación	1,000	,413(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Quieren dejar (otros)	Coefficiente de correlación	,413(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Quieren dejar (otros)	Quieren dejar (otros)
Rho de Spearman	Quieren dejar (otros)	Coefficiente de correlación	1,000	,415(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Quieren dejar (otros)	Coefficiente de correlación	,415(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Quieren dejar (otros)	Quieren dejar (otros)
Rho de Spearman	Quieren dejar (otros)	Coefficiente de correlación	1,000	,690(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Quieren dejar (otros)	Coefficiente de correlación	,690(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Factorial Satisfacción Equipo 1

Varianza total explicada(a)

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,633	54,419	54,419	1,633	54,419	54,419
2	,753	25,103	79,522			
3	,614	20,478	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 1ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Matriz de componentes(a,b)

	Componente
	1
Sat con compañ (compñ)	,677
Conocer otros (compñ)	,767
Ayudar a otros (compñ)	,766

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a 1 componentes extraídos

b Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 1ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Factorial Satisfacción Equipo 2

Varianza total explicada(a)

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,633	54,419	54,419	1,633	54,419	54,419
2	,753	25,103	79,522			
3	,614	20,478	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 1ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Matriz de componentes(a,b)

	Componente
	1
Sat con compañ (compñ)	,677
Conocer otros (compñ)	,767
Ayudar a otros (compñ)	,766

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a 1 componentes extraídos

b Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 1ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Factorial Satisfacción Equipo 3

Varianza total explicada(a)

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,157	71,885	71,885	2,157	71,885	71,885
2	,477	15,906	87,791			
3	,366	12,209	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 3ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Matriz de componentes(a,b)

	Componente
	1
Sat con compañ (compñ)	,827
Conocer otros (compñ)	,872
Ayudar a otros (compñ)	,844

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a 1 componentes extraídos

b Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 3ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad Satisfacción Equipo 1

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,574	,580	3

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	5,405	5,223	5,570	,347	1,066	,030	3

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Sat con compañ (compñ)	10,99	3,292	,336	,113	,556
Conocer otros (compñ)	10,79	3,582	,412	,181	,434
Ayudar a otros (compñ)	10,64	3,431	,409	,180	,433

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad Satisfacción Equipo 2

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,743	,745	3

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	5,603	5,410	5,710	,300	1,055	,028	3

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Sat con compañ (compñ)	11,12	2,652	,625	,392	,592
Conocer otros (compñ)	11,40	2,424	,583	,353	,650
Ayudar a otros (compñ)	11,10	3,182	,515	,271	,720

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad Satisfacción Equipo 3

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,803	,804	3

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	5,483	5,390	5,550	,160	1,030	,007	3

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Sat con compañ (compñ)	10,94	3,471	,620	,387	,763
Conocer otros (compñ)	11,06	3,168	,690	,479	,688
Ayudar a otros (compñ)	10,90	3,667	,644	,425	,740

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem Satisfacción Equipo; ítem 14

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Sat con compañ (compñ)	Sat con compañ (compñ)
Rho de Spearman	Sat con compañ (compñ)	Coefficiente de correlación	1,000	,427(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Sat con compañ (compñ)	Coefficiente de correlación	,427(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Sat con compañ (compñ)	Sat con compañ (compñ)
Rho de Spearman	Sat con compañ (compñ)	Coefficiente de correlación	1,000	,454(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Sat con compañ (compñ)	Coefficiente de correlación	,454(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Sat con compañ (compñ)	Sat con compañ (compñ)
Rho de Spearman	Sat con compañ (compñ)	Coefficiente de correlación	1,000	,710(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Sat con compañ (compñ)	Coefficiente de correlación	,710(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem Satisfacción Equipo; ítem 15

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Conocer otros (compñ)	Conocer otros (compñ)
Rho de Spearman	Conocer otros (compñ)	Coefficiente de correlación	1,000	,439(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Conocer otros (compñ)	Coefficiente de correlación	,439(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Conocer otros (compñ)	Conocer otros (compñ)
Rho de Spearman	Conocer otros (compñ)	Coefficiente de correlación	1,000	,631(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Conocer otros (compñ)	Coefficiente de correlación	,631(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Conocer otros (compñ)	Conocer otros (compñ)
Rho de Spearman	Conocer otros (compñ)	Coefficiente de correlación	1,000	,667(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Conocer otros (compñ)	Coefficiente de correlación	,667(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem Satisfacción Equipo; ítem 16

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Ayudar a otros (compñ)	Ayudar a otros (compñ)
Rho de Spearman	Ayudar a otros (compñ)	Coefficiente de correlación	1,000	,373(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Ayudar a otros (compñ)	Coefficiente de correlación	,373(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Ayudar a otros (compñ)	Ayudar a otros (compñ)
Rho de Spearman	Ayudar a otros (compñ)	Coefficiente de correlación	1,000	,525(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Ayudar a otros (compñ)	Coefficiente de correlación	,525(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Ayudar a otros (compñ)	Ayudar a otros (compñ)
Rho de Spearman	Ayudar a otros (compñ)	Coefficiente de correlación	1,000	,550(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Ayudar a otros (compñ)	Coefficiente de correlación	,550(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Factorial implicación 1

Varianza total explicada(a)									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,461	44,614	44,614	4,461	44,614	44,614	3,759	37,592	37,592
2	1,302	13,016	57,630	1,302	13,016	57,630	2,004	20,039	57,630
3	,854	8,541	66,172						
4	,722	7,218	73,389						
5	,656	6,559	79,948						
6	,533	5,333	85,281						
7	,488	4,878	90,159						
8	,385	3,851	94,010						
9	,323	3,229	97,239						
10	,276	2,761	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 1ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Matriz de componentes(a,b)			Matriz de componentes rotados(a,b)		
	Componente			Componente	
	1	2		1	2
Cosas mas impor (impl)	,634		Cosas mas impor (impl)	,572	
Pequeña parte (impl)	,506	,405	Pequeña parte (impl)		,596
Involucrado (impl)	,665		Involucrado (impl)	,454	,562
Vivo, como (impl)	,750		Vivo, como (impl)	,813	
Mayoría intereses (impl)	,730		Mayoría intereses (impl)	,700	
Vinculos fuertes no rupt (impl)	,765		Vinculos fuertes no rupt (impl)	,651	,406
Desinteresado (impl)		,763	Desinteresado (impl)		,815
Metas personal (impl)	,732		Metas personal (impl)	,612	,409
Central (impl)	,815		Central (impl)	,719	
Absorbido tiempo (impl)	,624	-,591	Absorbido tiempo (impl)	,829	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a 2 componentes extraídos

b Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 1ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

b Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 1ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Factorial implicación 2

Varianza total explicada(a)									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,006	50,057	50,057	5,006	50,057	50,057	4,841	48,406	48,406
2	1,286	12,859	62,916	1,286	12,859	62,916	1,451	14,510	62,916
3	,911	9,106	72,022						
4	,640	6,399	78,421						
5	,537	5,367	83,787						
6	,461	4,609	88,397						
7	,353	3,528	91,924						
8	,338	3,381	95,305						
9	,302	3,020	98,325						
10	,168	1,675	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.
a Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 2ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Matriz de componentes(a,b)			Matriz de componentes rotados(a,b)		
	Componente			Componente	
	1	2		1	2
Cosas mas impor (impl)	,714		Cosas mas impor (impl)	,747	
Pequeña parte (impl)		,739	Pequeña parte (impl)		,765
Involucrado (impl)	,683		Involucrado (impl)	,654	
Vivo, como (impl)	,729		Vivo, como (impl)	,727	
Mayoría intereses (impl)	,842		Mayoría intereses (impl)	,840	
Vinculos fuertes no rupt (impl)	,806		Vinculos fuertes no rupt (impl)	,777	
Desinteresado (impl)		,777	Desinteresado (impl)		,822
Metas personal (impl)	,895		Metas personal (impl)	,863	
Central (impl)	,836		Central (impl)	,833	
Absorbido tiempo (impl)	,717		Absorbido tiempo (impl)	,749	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a 2 componentes extraídos
b Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 2ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
a La rotación ha convergido en 3 iteraciones.
b Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 2ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Factorial implicación 3

Varianza total explicada(a)									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,888	48,881	48,881	4,888	48,881	48,881	4,888	48,881	48,881
2	1,508	15,079	63,960	1,508	15,079	63,960	1,508	15,079	63,960
3	,865	8,648	72,608						
4	,715	7,153	79,761						
5	,525	5,249	85,010						
6	,417	4,169	89,179						
7	,351	3,506	92,685						
8	,323	3,225	95,910						
9	,215	2,154	98,064						
10	,194	1,936	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.
a Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 3ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Matriz de componentes(a,b)			Matriz de componentes rotados(a,b)		
	Componente			Componente	
	1	2		1	2
Cosas mas impor (impl)	,589		Cosas mas impor (impl)	,589	
Pequeña parte (impl)		,682	Pequeña parte (impl)		,681
Involucrado (impl)	,777		Involucrado (impl)	,776	
Vivo, como (impl)	,767		Vivo, como (impl)	,767	
Mayoría intereses (impl)	,838		Mayoría intereses (impl)	,838	
Vinculos fuertes no rupt (impl)	,815		Vinculos fuertes no rupt (impl)	,814	
Desinteresado (impl)		,762	Desinteresado (impl)		,762
Metas personal (impl)	,865		Metas personal (impl)	,865	
Central (impl)	,758		Central (impl)	,758	
Absorbido tiempo (impl)	,714		Absorbido tiempo (impl)	,715	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a 2 componentes extraídos
b Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 3ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
a La rotación ha convergido en 2 iteraciones.
b Sólo aquellos casos para los que Número evaluación = 3ª evaluación, serán utilizados en la fase de análisis.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad implicación 1. 1

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,867	,868	8

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4,300	2,992	5,190	2,198	1,735	,470	8

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Cosas mas impor (impl)	29,85	75,678	,529	,335	,861
Involucrado (impl)	29,21	78,382	,541	,394	,860
Vivo, como (impl)	30,78	71,208	,685	,543	,844
Mayoria intereses (impl)	29,71	74,507	,644	,488	,849
Vinculos fuertes no rupt (impl)	30,11	70,813	,657	,488	,847
Metas personal (impl)	29,83	72,095	,619	,456	,851
Central (impl)	29,89	70,730	,731	,575	,839
Absorbido tiempo (impl)	31,40	72,560	,566	,446	,858

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad implicación 1. 2

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,908	,908	8

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4,003	2,800	4,790	1,990	1,711	,410	8

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Cosas mas impor (impl)	27,74	88,275	,641	,435	,902
Involucrado (impl)	27,23	91,734	,594	,422	,905
Vivo, como (impl)	28,69	87,226	,652	,477	,901
Mayoria intereses (impl)	27,53	86,575	,782	,669	,890
Vinculos fuertes no rupt (impl)	27,94	86,845	,726	,555	,895
Metas personal (impl)	27,87	81,225	,832	,753	,884
Central (impl)	27,92	86,398	,774	,636	,891
Absorbido tiempo (impl)	29,22	88,476	,646	,482	,901

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad implicación 1. 3

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,902	,901	8

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	3,923	2,720	4,460	1,740	1,640	,397	8

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Cosas mas impor (impl)	27,09	81,073	,497	,258	,905
Involucrado (impl)	26,92	75,165	,682	,587	,890
Vivo, como (impl)	28,14	72,707	,707	,590	,888
Mayoria intereses (impl)	27,03	71,969	,765	,644	,883
Vinculos fuertes no rupt (impl)	27,14	71,819	,729	,665	,886
Metas personal (impl)	27,08	69,185	,794	,696	,879
Central (impl)	27,60	75,232	,687	,514	,890
Absorbido tiempo (impl)	28,66	73,903	,656	,539	,893

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad implicación 2. 1

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,383	,383	2

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4,471	3,769	5,174	1,405	1,373	,987	2

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Pequeña parte (impl)	5,17	3,011	,237	,056	.(a)
Desinteresado (impl)	3,77	3,029	,237	,056	.(a)

a El valor es negativo debido a una covarianza promedio entre los elementos negativa, lo cual viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Puede que desee comprobar las codificaciones de los elementos.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad implicación 2. 2

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,473	,473	2

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4,255	3,510	5,000	1,490	1,425	1,110	2

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Pequeña parte (impl)	5,00	2,727	,310	,096	.(a)
Desinteresado (impl)	3,51	2,555	,310	,096	.(a)

a El valor es negativo debido a una covarianza promedio entre los elementos negativa, lo cual viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Puede que desee comprobar las codificaciones de los elementos.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad implicación 2. 3

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,385	,387	2

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4,175	3,400	4,950	1,550	1,456	1,201	2

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Pequeña parte (impl)	4,95	2,472	,240	,058	.(a)
Desinteresado (impl)	3,40	1,939	,240	,058	.(a)

a El valor es negativo debido a una covarianza promedio entre los elementos negativa, lo cual viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Puede que desee comprobar las codificaciones de los elementos.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem implicación 1; ítem 17

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Cosas mas impor (impl)	Cosas mas impor (impl)
Rho de Spearman	Cosas mas impor (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,375(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Cosas mas impor (impl)	Coefficiente de correlación	,375(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Cosas mas impor (impl)	Cosas mas impor (impl)
Rho de Spearman	Cosas mas impor (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,355(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Cosas mas impor (impl)	Coefficiente de correlación	,355(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Cosas mas impor (impl)	Cosas mas impor (impl)
Rho de Spearman	Cosas mas impor (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,637(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Cosas mas impor (impl)	Coefficiente de correlación	,637(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem implicación 1; ítem 19

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Involucrado (impl)	Involucrado (impl)
Rho de Spearman	Involucrado (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,486(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Involucrado (impl)	Coefficiente de correlación	,486(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Involucrado (impl)	Involucrado (impl)
Rho de Spearman	Involucrado (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,468(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Involucrado (impl)	Coefficiente de correlación	,468(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Involucrado (impl)	Involucrado (impl)
Rho de Spearman	Involucrado (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,702(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Involucrado (impl)	Coefficiente de correlación	,702(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem implicación 1; ítem 20

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Vivo, como (impl)	Vivo, como (impl)
Rho de Spearman	Vivo, como (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,573(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Vivo, como (impl)	Coefficiente de correlación	,573(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Vivo, como (impl)	Vivo, como (impl)
Rho de Spearman	Vivo, como (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,514(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Vivo, como (impl)	Coefficiente de correlación	,514(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Vivo, como (impl)	Vivo, como (impl)
Rho de Spearman	Vivo, como (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,780(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Vivo, como (impl)	Coefficiente de correlación	,780(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem implicación 1; ítem 21

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Mayoria intereses (impl)	Mayoria intereses (impl)
Rho de Spearman	Mayoria intereses (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,601(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Mayoria intereses (impl)	Coefficiente de correlación	,601(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Mayoria intereses (impl)	Mayoria intereses (impl)
Rho de Spearman	Mayoria intereses (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,458(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Mayoria intereses (impl)	Coefficiente de correlación	,458(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Mayoria intereses (impl)	Mayoria intereses (impl)
Rho de Spearman	Mayoria intereses (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,654(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Mayoria intereses (impl)	Coefficiente de correlación	,654(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem implicación 1; ítem 22

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Vinculos fuertes no rupt (impl)	Vinculos fuertes no rupt (impl)
Rho de Spearman	Vinculos fuertes no rupt (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,573(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Vinculos fuertes no rupt (impl)	Coefficiente de correlación	,573(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Vinculos fuertes no rupt (impl)	Vinculos fuertes no rupt (impl)
Rho de Spearman	Vinculos fuertes no rupt (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,372(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Vinculos fuertes no rupt (impl)	Coefficiente de correlación	,372(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Vinculos fuertes no rupt (impl)	Vinculos fuertes no rupt (impl)
Rho de Spearman	Vinculos fuertes no rupt (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,640(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Vinculos fuertes no rupt (impl)	Coefficiente de correlación	,640(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem implicación 1; ítem 24

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Metas personal (impl)	Metas personal (impl)
Rho de Spearman	Metas personal (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,661(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Metas personal (impl)	Coefficiente de correlación	,661(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Metas personal (impl)	Metas personal (impl)
Rho de Spearman	Metas personal (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,557(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Metas personal (impl)	Coefficiente de correlación	,557(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Metas personal (impl)	Metas personal (impl)
Rho de Spearman	Metas personal (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,743(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Metas personal (impl)	Coefficiente de correlación	,743(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem implicación 1; ítem 25

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Central (impl)	Central (impl)
Rho de Spearman	Central (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,594(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
Central (impl)	Central (impl)	Coefficiente de correlación	,594(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Central (impl)	Central (impl)
Rho de Spearman	Central (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,391(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
Central (impl)	Central (impl)	Coefficiente de correlación	,391(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Central (impl)	Central (impl)
Rho de Spearman	Central (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,481(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
Central (impl)	Central (impl)	Coefficiente de correlación	,481(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Análisis Fiabilidad por ítem implicación 1; ítem 26

1ª vs. 2ª				
Correlaciones				
			Absorbido tiempo (impl)	Absorbido tiempo (impl)
Rho de Spearman	Absorbido tiempo (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,642(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Absorbido tiempo (impl)	Coefficiente de correlación	,642(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

1ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Absorbido tiempo (impl)	Absorbido tiempo (impl)
Rho de Spearman	Absorbido tiempo (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,575(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Absorbido tiempo (impl)	Coefficiente de correlación	,575(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

2ª vs. 3ª				
Correlaciones				
			Absorbido tiempo (impl)	Absorbido tiempo (impl)
Rho de Spearman	Absorbido tiempo (impl)	Coefficiente de correlación	1,000	,570(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Absorbido tiempo (impl)	Coefficiente de correlación	,570(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo descriptivos pregunta 27

Descriptivos(a)				
Grupo Trabajadores			Estadístico	Error tít.
1 amigo me ha recomendado 2...n	Grupo experimental	Media	6,81	,076
		Intervalo de confianza para la media al 95%	6,66	
		Límite inferior	6,97	
		Límite superior	6,85	
		Media recortada al 5%	7,00	
		Mediana	,157	
		Varianza	,396	
		Desv. tít.	6	
		Mínimo	7	
		Máximo	1	
	Rango	0		
	Amplitud intercuartil	-1,718	,448	
	Asimetría	1,021	,872	
	Curtosis	2,46	,290	
	Grupo Control	Media	1,88	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	3,04	
		Límite inferior	2,30	
		Límite superior	1,00	
		Media recortada al 5%	4,213	
		Mediana	2,052	
Varianza		1		
Desv. tít.		7		
Mínimo		6		
Máximo		3		
Rango	,982	,337		
Amplitud intercuartil	-,637	,662		
Asimetría				
Curtosis				

a 1 amigo me ha recomendado es una constante cuando Grupo Trabajadores = Grupo experimental t-1 y se ha desestimado.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo comparación grupos pregunta 27

Rangos			
Grupo Trabajadores		N	Rango promedio
1 amigo me ha recomendado	Grupo experimental t-1	11	21,00
	Grupo experimental 2...n	27	73,35
	Grupo Control	50	34,09
	Total	88	

Estadísticos de contraste(a,b)	
	1 amigo me ha recomendado
Chi-cuadrado	59,352
gl	2
Sig. asintót.	,000

a Prueba de Kruskal-Wallis
b Variable de agrupación: Grupo Trabajadores

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo descriptivos pregunta 28

			Descriptivos		
Grupo Trabajadores			Estadístico	Error típ.	
Necesito el Trabajo	Grupo experimental t-1	Media	4,82	,423	
		Intervalo de confianza para la media al 95%			
		Límite inferior	3,88		
		Límite superior	5,76		
		Media recortada al 5%	4,85		
		Mediana	5,00		
		Varianza	1,964		
		Desv. típ.	1,401		
		Mínimo	2		
		Máximo	7		
		Rango	5		
		Amplitud intercuartil	2		
		Asimetría	-,410	,661	
		Curtosis	,273	1,279	
		Media	4,30	,406	
	Grupo experimental 2...n	Intervalo de confianza para la media al 95%			
		Límite inferior	3,46		
		Límite superior	5,13		
		Media recortada al 5%	4,33		
		Mediana	4,00		
		Varianza	4,447		
		Desv. típ.	2,109		
		Mínimo	1		
		Máximo	7		
		Rango	6		
		Amplitud intercuartil	4		
		Asimetría	-,370	,448	
Curtosis		-1,058	,872		
Media		5,14	,237		
Grupo Control		Intervalo de confianza para la media al 95%			
	Límite inferior	4,66			
	Límite superior	5,62			
	Media recortada al 5%	5,26			
	Mediana	5,00			
	Varianza	2,817			
	Desv. típ.	1,678			
	Mínimo	1			
	Máximo	7			
	Rango	6			
	Amplitud intercuartil	3			
	Asimetría	-,796	,337		

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo comparación grupos pregunta 28

Rangos			
Grupo Trabajadores		N	Rango promedio
Necesito el Trabajo	Grupo experimental t-1	11	41,82
	Grupo experimental 2...n	27	38,17
	Grupo Control	50	48,51
	Total	88	

Estadísticos de contraste(a,b)	
	Necesito el Trabajo
Chi-cuadrado	3,128
gl	2
Sig. asintót.	,209

a Prueba de Kruskal-Wallis
b Variable de agrupación: Grupo Trabajadores

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo descriptivos pregunta 29

Descriptivos					
Grupo Trabajadores			Estadístico	Error tít.	
Ett considera W OK	Grupo experimental t- 1	Media	6,45	,207	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	5,99		
		Límite inferior			
		Límite superior	6,92		
		Media recortada al 5%	6,51		
		Mediana	7,00		
		Varianza	,473		
		Desv. tít.	,688		
		Mínimo	5		
		Máximo	7		
		Rango	2		
		Amplitud intercuartil	1		
		Asimetría	-,932	,661	
		Curtosis	,081	1,279	
		Grupo experimental 2...n	Media	5,11	,313
			Intervalo de confianza para la media al 95%	4,47	
			Límite inferior		
			Límite superior	5,75	
			Media recortada al 5%	5,23	
Mediana	6,00				
Varianza	2,641				
Desv. tít.	1,625				
Mínimo	1				
Máximo	7				
Rango	6				
Amplitud intercuartil	2				
Asimetría	-1,064		,448		
Curtosis	1,155		,872		
Grupo Control	Media		5,72	,176	
	Intervalo de confianza para la media al 95%		5,37		
	Límite inferior				
	Límite superior		6,07		
	Media recortada al 5%		5,81		
	Mediana	6,00			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo comparación grupos pregunta 29

Rangos			
Grupo Trabajadores		N	Rango promedio
Ett considera W OK	Grupo experimental t-1	11	60,64
	Grupo experimental 2...n	27	36,06
	Grupo Control	50	45,51
	Total	88	

Estadísticos de contraste(a,b)	
	Ett considera W OK
Chi-cuadrado	8,139
gl	2
Sig. asintót.	,017

a Prueba de Kruskal-Wallis
b Variable de agrupación: Grupo Trabajadores

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo respuesta a pregunta 30; opción 1

Tabla de contingencia Grupo Trabajadores * Él				
necesit trabajo				
Recuento				
		Él necesit trabajo		Total
		desacuer	ACUERDO	
Grupo Trabajadores	Grupo experimental t-1	2	9	11
	Grupo experimental 2...n	27	0	27
	Grupo Control	47	3	50
Total		76	12	88

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	50,160(a)	2	,000
Razón de verosimilitudes	36,974	2	,000
Asociación lineal por lineal	24,599	1	,000
N de casos válidos	88		

Anexo respuesta a pregunta 30; opción 2

Tabla de contingencia Grupo Trabajadores * Él desempeñ OK				
Recuento				
		Él desempeñ OK		Total
		desacuer	ACUERDO	
Grupo Trabajadores	Grupo experimental t-1	0	11	11
	Grupo experimental 2...n	27	0	27
	Grupo Control	47	3	50
Total		74	14	88

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	66,921(a)	2	,000
Razón de verosimilitudes	54,419	2	,000
Asociación lineal por lineal	34,108	1	,000
N de casos válidos	88		

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo respuesta a pregunta 30; opción 3

Tabla de contingencia Grupo Trabajadores * Somos amigos				
amigos				
Recuento				
		Somos amigos		Total
		desacuer	ACUERDO	
Grupo Trabajadores	Grupo experimental t-1	6	5	11
	Grupo experimental 2...n	23	4	27
	Grupo Control	47	3	50
Total		76	12	88

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,964(a)	2	,003
Razón de verosimilitudes	9,595	2	,008
Asociación lineal por lineal	10,284	1	,001
N de casos válidos	88		

Anexo respuesta a pregunta 30; opción 4

Tabla de contingencia Grupo Trabajadores * Hablan Ok de él				
Recuento				
		Hablan Ok de él		Total
		desacuer	ACUERDO	
Grupo Trabajadores	Grupo experimental t-1	10	1	11
	Grupo experimental 2...n	27	0	27
	Grupo Control	49	1	50
Total		86	2	88

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,947(a)	2	,229
Razón de verosimilitudes	2,585	2	,275
Asociación lineal por lineal	,800	1	,371
N de casos válidos	88		

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo respuesta a pregunta 30; opción 5

Tabla de contingencia Grupo Trabajadores * No he recomend nadie				
Recuento				
		No he recomend nadie		Total
		desacuer	ACUERDO	
Grupo Trabajadores	Grupo experimental t-1	11	0	11
	Grupo experimental 2...n	0	27	27
	Grupo Control	3	47	50
Total		14	74	88

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	66,921(a)	2	,000
Razón de verosimilitudes	54,419	2	,000
Asociación lineal por lineal	34,108	1	,000
N de casos válidos	88		

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo respuesta a pregunta 30; contingencia t1 vs. t2...n vs. GC

Tabla de contingencia grupo*\$Por_que_recomiendo								
			PQ_recomiendo(a)					Total
			Él necesit trabajo	Él desempeñ OK	Somos amigos	Hablan Ok de él	No he recomend nadie	
Grupo Trabajadores	Grupo experimental t-1	Recuento	9	11	5	1	0	11
		% dentro de grupo	81,8%	100,0%	45,5%	9,1%	,0%	
		% dentro de \$Por_que_recomiendo	75,0%	78,6%	41,7%	50,0%	,0%	
		% del total	10,2%	12,5%	5,7%	1,1%	,0%	
	Grupo experimental 2...n	Recuento	0	0	4	0	27	27
		% dentro de grupo	,0%	,0%	14,8%	,0%	100,0%	
		% dentro de \$Por_que_recomiendo	,0%	,0%	33,3%	,0%	36,5%	
		% del total	,0%	,0%	4,5%	,0%	30,7%	
	Grupo Control	Recuento	3	3	3	1	47	50
		% dentro de grupo	6,0%	6,0%	6,0%	2,0%	94,0%	
		% dentro de \$Por_que_recomiendo	25,0%	21,4%	25,0%	50,0%	63,5%	
		% del total	3,4%	3,4%	3,4%	1,1%	53,4%	
Total	Recuento	12	14	12	2	74	88	
	% del total	13,6%	15,9%	13,6%	2,3%	84,1%		100,0%

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.
a Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	4	11,75	C_Grupo	Grupo experimental	4	12,50
	Grupo control	10	5,80		Grupo control	10	5,50
	Total	14			Total	14	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	6,074			Chi-cuadrado	8,143		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,014			Sig. asintót.	,004		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
b Variable de agrupación: Grupo Trabajadores				b Variable de agrupación: Grupo Trabajadores			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	4	11,38	S_Grupo	Grupo experimental	4	11,13
	Grupo control	10	5,95		Grupo control	10	6,05
	Total	14			Total	14	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	4,913			Chi-cuadrado	4,368		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,027			Sig. asintót.	,037		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	4	9,00				
	Grupo control	10	6,90				
	Total	14					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,725						
gl	1						
Sig. asintót.	,395						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E2 GE1 vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	4	5,50	C_Grupo	Grupo experimental	4	5,63
	Grupo control	4	3,50		Grupo control	4	3,38
	Total	8			Total	8	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	1,366			Chi-cuadrado	1,708		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,243			Sig. asintót.	,191		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	4	5,13	S_Grupo	Grupo experimental	4	6,50
	Grupo control	4	3,88		Grupo control	4	2,50
	Total	8			Total	8	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,540			Chi-cuadrado	5,600		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,462			Sig. asintót.	,018		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	4	5,25				
	Grupo control	4	3,75				
	Total	8					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,750						
gl	1						
Sig. asintót.	,386						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E2 GE2 vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	4	3,25	C_Grupo	Grupo control	4	2,88
	Grupo experimental 2	3	5,00		Grupo experimental 2	3	5,50
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	1,189			Chi-cuadrado	2,625		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,276			Sig. asintót.	,105		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	4	4,75	S_Grupo	Grupo control	4	2,75
	Grupo experimental 2	3	3,00		Grupo experimental 2	3	5,67
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	1,212			Chi-cuadrado	3,431		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,271			Sig. asintót.	,064		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	4	3,63				
	Grupo experimental 2	3	4,50				
	Total	7					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,286						
gl	1						
Sig. asintót.	,593						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE1 vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	3	4,83	C_Grupo	Grupo experimental	3	3,33
	Grupo control	3	2,17		Grupo control	3	3,67
	Total	6			Total	6	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	3,137			Chi-cuadrado	,054		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,077			Sig. asintót.	,817		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	3	4,17	S_Grupo	Grupo experimental	3	3,00
	Grupo control	3	2,83		Grupo control	3	4,00
	Total	6			Total	6	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,784			Chi-cuadrado	,441		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,376			Sig. asintót.	,507		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	3	4,17				
	Grupo control	3	2,83				
	Total	6					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,784						
gl	1						
Sig. asintót.	,376						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE2 vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	3	2,17	C_Grupo	Grupo control	3	3,50
	Grupo experimental 2	3	4,83		Grupo experimental 2	3	3,50
	Total	6			Total	6	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	3,137			Chi-cuadrado	,000		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,077			Sig. asintót.	1,000		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	3	3,50	S_Grupo	Grupo control	3	3,50
	Grupo experimental 2	3	3,50		Grupo experimental 2	3	3,50
	Total	6			Total	6	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,000			Chi-cuadrado	,000		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	1,000			Sig. asintót.	1,000		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	3	3,17				
	Grupo experimental 2	3	3,83				
	Total	6					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,196						
gl	1						
Sig. asintót.	,658						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	4	6,00	C_Grupo	Grupo experimental	4	5,88
	Grupo control	5	4,20		Grupo control	5	4,30
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,976			Chi-cuadrado	,767		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,323			Sig. asintót.	,381		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
b Variable de agrupación: Grupo Trabajadores				b Variable de agrupación: Grupo Trabajadores			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	4	6,13	S_Grupo	Grupo experimental	4	5,38
	Grupo control	5	4,10		Grupo control	5	4,70
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	1,338			Chi-cuadrado	,141		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,247			Sig. asintót.	,707		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	4	5,50				
	Grupo control	5	4,60				
	Total	9					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,240						
gl	1						
Sig. asintót.	,624						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E5 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental 3	4	5,75	C_Grupo	Grupo experimental 3	4	7,13
	Grupo control 3	5	4,40		Grupo control 3	5	3,30
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,648			Chi-cuadrado	4,408		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,421			Sig. asintót.	,036		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental 3	4	6,63	S_Grupo	Grupo experimental 3	4	7,25
	Grupo control 3	5	3,70		Grupo control 3	5	3,20
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	2,645			Chi-cuadrado	5,207		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,104			Sig. asintót.	,022		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental 3	4	6,25				
	Grupo control 3	5	4,00				
	Total	9					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	1,552						
gl	1						
Sig. asintót.	,213						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E6 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	3	4,50	C_Grupo	Grupo experimental	3	7,00
	Grupo control	6	5,25		Grupo control	6	4,00
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,155			Chi-cuadrado	2,526		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,694			Sig. asintót.	,112		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	3	6,33	S_Grupo	Grupo experimental	3	7,67
	Grupo control	6	4,33		Grupo control	6	3,67
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	1,123			Chi-cuadrado	5,120		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,289			Sig. asintót.	,024		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	3	4,33				
	Grupo control	6	5,33				
	Total	9					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,267						
gl	1						
Sig. asintót.	,606						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E7 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	4	9,25	C_Grupo	Grupo experimental	4	8,38
	Grupo control	8	5,13		Grupo control	8	5,56
	Total	12			Total	12	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	3,753			Chi-cuadrado	1,646		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,053			Sig. asintót.	,200		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	4	8,38	S_Grupo	Grupo experimental	4	10,13
	Grupo control	8	5,56		Grupo control	8	4,69
	Total	12			Total	12	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	1,663			Chi-cuadrado	6,401		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,197			Sig. asintót.	,011		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	4	9,00				
	Grupo control	8	5,25				
	Total	12					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	2,936						
gl	1						
Sig. asintót.	,087						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E8 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	3	4,67	C_Grupo	Grupo experimental	3	6,00
	Grupo control	4	3,50		Grupo control	4	2,50
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,528			Chi-cuadrado	4,667		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,467			Sig. asintót.	,031		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	3	5,33	S_Grupo	Grupo experimental	3	5,50
	Grupo control	4	3,00		Grupo control	4	2,88
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	2,036			Chi-cuadrado	2,779		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,154			Sig. asintót.	,095		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	3	2,00				
	Grupo control	4	5,50				
	Total	7					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	4,582						
gl	1						
Sig. asintót.	,032						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E9 GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	3	4,33	C_Grupo	Grupo experimental	3	5,50
	Grupo control	4	3,75		Grupo control	4	2,88
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,130			Chi-cuadrado	2,577		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,719			Sig. asintót.	,108		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	3	3,33	S_Grupo	Grupo experimental	3	6,00
	Grupo control	4	4,50		Grupo control	4	2,50
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,509			Chi-cuadrado	4,500		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,476			Sig. asintót.	,034		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
b Variable de agrupación: Grupo Trabajadores				b Variable de agrupación: Grupo Trabajadores			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	3	4,50				
	Grupo control	4	3,63				
	Total	7					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,286						
gl	1						
Sig. asintót.	,593						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS GE vs. GC, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	38	54,51	C_Grupo	Grupo experimental	38	59,39
	Grupo control	49	35,85		Grupo control	49	32,06
	Total	87			Total	87	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	12,012			Chi-cuadrado	25,217		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,001			Sig. asintót.	,000		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	38	51,38	S_Grupo	Grupo experimental	38	59,25
	Grupo control	49	38,28		Grupo control	49	32,17
	Total	87			Total	87	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	5,803			Chi-cuadrado	25,105		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,016			Sig. asintót.	,000		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	38	45,75				
	Grupo control	49	42,64				
	Total	87					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,324						
gl	1						
Sig. asintót.	,569						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1 GE vs. GC, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	4	8,63	C_Grupo	Grupo experimental	4	12,25
	Grupo control	10	7,05		Grupo control	10	5,60
	Total	14			Total	14	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,423			Chi-cuadrado	7,382		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,516			Sig. asintót.	,007		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	4	8,50	S_Grupo	Grupo experimental	4	8,88
	Grupo control	10	7,10		Grupo control	10	6,95
	Total	14			Total	14	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,325			Chi-cuadrado	,660		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,569			Sig. asintót.	,417		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	4	5,25				
	Grupo control	10	8,40				
	Total	14					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	1,631						
gl	1						
Sig. asintót.	,202						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E2 GE1 vs. GC, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	4	6,25	C_Grupo	Grupo experimental	4	5,50
	Grupo control	4	2,75		Grupo control	4	3,50
	Total	8			Total	8	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	4,342			Chi-cuadrado	1,514		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,037			Sig. asintót.	,219		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	4	5,88	S_Grupo	Grupo experimental	4	6,13
	Grupo control	4	3,13		Grupo control	4	2,88
	Total	8			Total	8	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	2,680			Chi-cuadrado	3,997		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,102			Sig. asintót.	,046		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	4	3,88				
	Grupo control	4	5,13				
	Total	8					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,527						
gl	1						
Sig. asintót.	,468						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E2 GE2 vs. GC, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	4	2,75	C_Grupo	Grupo control	4	3,25
	Grupo experimental 2	3	5,67		Grupo experimental 2	3	5,00
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	3,365			Chi-cuadrado	1,145		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,067			Sig. asintót.	,285		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	4	4,63	S_Grupo	Grupo control	4	3,63
	Grupo experimental 2	3	3,17		Grupo experimental 2	3	4,50
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,795			Chi-cuadrado	,297		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,372			Sig. asintót.	,586		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	4	4,00				
	Grupo experimental 2	3	4,00				
	Total	7					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,000						
gl	1						
Sig. asintót.	1,000						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE1 vs. GC, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	3	3,83	C_Grupo	Grupo experimental	3	3,67
	Grupo control	3	3,17		Grupo control	3	3,33
	Total	6			Total	6	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,196			Chi-cuadrado	,054		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,658			Sig. asintót.	,817		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	3	3,33	S_Grupo	Grupo experimental	3	4,33
	Grupo control	3	3,67		Grupo control	3	2,67
	Total	6			Total	6	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,054			Chi-cuadrado	1,667		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,817			Sig. asintót.	,197		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	3	3,67				
	Grupo control	3	3,33				
	Total	6					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,048						
gl	1						
Sig. asintót.	,827						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE2 vs. GC, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	3	2,67	C_Grupo	Grupo control	3	3,33
	Grupo experimental 2	3	4,33		Grupo experimental 2	3	3,67
	Total	6			Total	6	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	1,263			Chi-cuadrado	,051		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,261			Sig. asintót.	,822		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	3	3,67	S_Grupo	Grupo control	3	3,00
	Grupo experimental 2	3	3,33		Grupo experimental 2	3	4,00
	Total	6			Total	6	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,054			Chi-cuadrado	,484		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,817			Sig. asintót.	,487		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	3	4,17				
	Grupo experimental 2	3	2,83				
	Total	6					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,784						
gl	1						
Sig. asintót.	,376						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4 GE vs. GC, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	4	7,00	C_Grupo	Grupo experimental	4	7,50
	Grupo control	5	3,40		Grupo control	5	3,00
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	4,800			Chi-cuadrado	6,102		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,028			Sig. asintót.	,014		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	4	7,38	S_Grupo	Grupo experimental	4	6,75
	Grupo control	5	3,10		Grupo control	5	3,60
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	5,554			Chi-cuadrado	3,178		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,018			Sig. asintót.	,075		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	4	6,63				
	Grupo control	5	3,70				
	Total	9					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	2,600						
gl	1						
Sig. asintót.	,107						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E5 GE vs. GC, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental 3	4	6,38	C_Grupo	Grupo experimental 3	4	5,50
	Grupo control 3	5	3,90		Grupo control 3	5	4,60
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	1,911			Chi-cuadrado	,244		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,167			Sig. asintót.	,621		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental 3	4	5,75	S_Grupo	Grupo experimental 3	4	5,25
	Grupo control 3	5	4,40		Grupo control 3	5	4,80
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,563			Chi-cuadrado	,063		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,453			Sig. asintót.	,802		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental 3	4	5,50				
	Grupo control 3	5	4,60				
	Total	9					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,242						
gl	1						
Sig. asintót.	,623						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E8 GE vs. GC, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	3	5,33	C_Grupo	Grupo experimental	3	5,17
	Grupo control	4	3,00		Grupo control	4	3,13
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	2,074			Chi-cuadrado	1,559		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,150			Sig. asintót.	,212		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	3	6,00	S_Grupo	Grupo experimental	3	4,67
	Grupo control	4	2,50		Grupo control	4	3,50
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	4,500			Chi-cuadrado	,500		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,034			Sig. asintót.	,480		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	3	2,00				
	Grupo control	4	5,50				
	Total	7					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	4,500						
gl	1						
Sig. asintót.	,034						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E9 GE vs. GC, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	3	5,67	C_Grupo	Grupo experimental	3	5,00
	Grupo control	4	2,75		Grupo control	4	3,25
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	3,241			Chi-cuadrado	1,145		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,072			Sig. asintót.	,285		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	3	5,33	S_Grupo	Grupo experimental	3	6,00
	Grupo control	4	3,00		Grupo control	4	2,50
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	2,000			Chi-cuadrado	4,667		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,157			Sig. asintót.	,031		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	3	5,00				
	Grupo control	4	3,25				
	Total	7					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	1,235						
gl	1						
Sig. asintót.	,266						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS GE vs. GC, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	31	44,06	C_Grupo	Grupo experimental	31	44,08
	Grupo control	35	24,14		Grupo control	35	24,13
	Total	66			Total	66	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	17,992			Chi-cuadrado	17,931		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,000			Sig. asintót.	,000		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	31	39,26	S_Grupo	Grupo experimental	31	41,47
	Grupo control	35	28,40		Grupo control	35	26,44
	Total	66			Total	66	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	5,282			Chi-cuadrado	10,609		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,022			Sig. asintót.	,001		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	31	32,19				
	Grupo control	35	34,66				
	Total	66					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,271						
gl	1						
Sig. asintót.	,603						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1 GE vs. GC, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	4	10,38	C_Grupo	Grupo experimental	4	12,38
	Grupo control	10	6,35		Grupo control	10	5,55
	Total	14			Total	14	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	2,711			Chi-cuadrado	7,973		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,100			Sig. asintót.	,005		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	4	10,00	S_Grupo	Grupo experimental	4	10,75
	Grupo control	10	6,50		Grupo control	10	6,20
	Total	14			Total	14	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	2,013			Chi-cuadrado	3,503		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,156			Sig. asintót.	,061		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis b Variable de agrupación: Grupo Trabajadores			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	4	5,75				
	Grupo control	10	8,20				
	Total	14					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,989						
gl	1						
Sig. asintót.	,320						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E2 GE1 vs. GC, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	4	6,38	C_Grupo	Grupo experimental	4	6,25
	Grupo control	4	2,63		Grupo control	4	2,75
	Total	8			Total	8	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	4,802			Chi-cuadrado	4,288		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,028			Sig. asintót.	,038		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	4	6,00	S_Grupo	Grupo experimental	4	6,38
	Grupo control	4	3,00		Grupo control	4	2,63
	Total	8			Total	8	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	3,000			Chi-cuadrado	4,744		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,083			Sig. asintót.	,029		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	4	5,50				
	Grupo control	4	3,50				
	Total	8					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	1,333						
gl	1						
Sig. asintót.	,248						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E2 GE2 vs. GC, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	4	2,50	C_Grupo	Grupo control	4	2,50
	Grupo experimental 2	3	6,00		Grupo experimental 2	3	6,00
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	4,582			Chi-cuadrado	4,582		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,032			Sig. asintót.	,032		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	4	3,50	S_Grupo	Grupo control	4	3,00
	Grupo experimental 2	3	4,67		Grupo experimental 2	3	5,33
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,519			Chi-cuadrado	2,154		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,471			Sig. asintót.	,142		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	4	3,38				
	Grupo experimental 2	3	4,83				
	Total	7					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,795						
gl	1						
Sig. asintót.	,372						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE1 vs. GC, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	3	4,67	C_Grupo	Grupo experimental	3	4,50
	Grupo control	3	2,33		Grupo control	3	2,50
	Total	6			Total	6	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	2,634			Chi-cuadrado	1,765		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,105			Sig. asintót.	,184		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
b Variable de agrupación: Grupo Trabajadores				b Variable de agrupación: Grupo Trabajadores			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	3	4,33	S_Grupo	Grupo experimental	3	4,50
	Grupo control	3	2,67		Grupo control	3	2,50
	Total	6			Total	6	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	1,263			Chi-cuadrado	1,765		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,261			Sig. asintót.	,184		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	3	3,67				
	Grupo control	3	3,33				
	Total	6					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,048						
gl	1						
Sig. asintót.	,827						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE2 vs. GC, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	3	2,67	C_Grupo	Grupo control	3	3,17
	Grupo experimental 2	3	4,33		Grupo experimental 2	3	3,83
	Total	6			Total	6	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	1,190			Chi-cuadrado	,196		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,275			Sig. asintót.	,658		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	3	3,83	S_Grupo	Grupo control	3	3,33
	Grupo experimental 2	3	3,17		Grupo experimental 2	3	3,67
	Total	6			Total	6	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,196			Chi-cuadrado	,051		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,658			Sig. asintót.	,822		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	3	4,17				
	Grupo experimental 2	3	2,83				
	Total	6					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,784						
gl	1						
Sig. asintót.	,376						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4 GE vs. GC, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	4	6,25	C_Grupo	Grupo experimental	4	7,50
	Grupo control	5	4,00		Grupo control	5	3,00
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	1,800			Chi-cuadrado	6,261		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,180			Sig. asintót.	,012		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	4	7,25	S_Grupo	Grupo experimental	4	6,75
	Grupo control	5	3,20		Grupo control	5	3,60
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	4,901			Chi-cuadrado	3,564		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,027			Sig. asintót.	,059		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	4	6,25				
	Grupo control	5	4,00				
	Total	9					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	1,525						
gl	1						
Sig. asintót.	,217						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E5 GE vs. GC, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental 3	4	6,13	C_Grupo	Grupo experimental 3	4	5,75
	Grupo control 3	5	4,10		Grupo control 3	5	4,40
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	1,225			Chi-cuadrado	,589		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,268			Sig. asintót.	,443		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
				b Variable de agrupación: Grupo Trabajadores			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental 3	4	4,88	C_Grupo	Grupo experimental 3	4	5,75
	Grupo control 3	5	5,10		Grupo control 3	5	4,40
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,015			Chi-cuadrado	,589		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,901			Sig. asintót.	,443		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental 3	4	6,50				
	Grupo control 3	5	3,80				
	Total	9					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	2,178						
gl	1						
Sig. asintót.	,140						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E8 GE vs. GC, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	3	6,00	C_Grupo	Grupo experimental	3	5,83
	Grupo control	4	2,50		Grupo control	4	2,63
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	4,667			Chi-cuadrado	3,921		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,031			Sig. asintót.	,048		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	3	6,00	S_Grupo	Grupo experimental	3	6,00
	Grupo control	4	2,50		Grupo control	4	2,50
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	4,500			Chi-cuadrado	4,667		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,034			Sig. asintót.	,031		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	3	2,00				
	Grupo control	4	5,50				
	Total	7					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	4,667						
gl	1						
Sig. asintót.	,031						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E9 GE vs. GC, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	3	5,67	C_Grupo	Grupo experimental	3	6,00
	Grupo control	4	2,75		Grupo control	4	2,50
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	3,125			Chi-cuadrado	4,500		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,077			Sig. asintót.	,034		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	3	6,00	S_Grupo	Grupo experimental	3	6,00
	Grupo control	4	2,50		Grupo control	4	2,50
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	4,667			Chi-cuadrado	5,040		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,031			Sig. asintót.	,025		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	3	5,67				
	Grupo control	4	2,75				
	Total	7					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	3,125						
gl	1						
Sig. asintót.	,077						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS GE vs. GC, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	31	45,15	C_Grupo	Grupo experimental	31	46,26
	Grupo control	35	23,19		Grupo control	35	22,20
	Total	66			Total	66	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	21,800			Chi-cuadrado	25,966		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,000			Sig. asintót.	,000		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	31	41,66	S_Grupo	Grupo experimental	31	44,16
	Grupo control	35	26,27		Grupo control	35	24,06
	Total	66			Total	66	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	10,613			Chi-cuadrado	18,280		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,001			Sig. asintót.	,000		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	31	36,11				
	Grupo control	35	31,19				
	Total	66					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	1,085						
gl	1						
Sig. asintót.	,298						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,041	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,000
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,670	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,505
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,095	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	10 ,545
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	2 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	11 ,689			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,670			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E2 GE1 vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,000	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,786
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,786
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,243	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,000
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,786	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,786
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,243			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	2 ,000			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E2 GE2 vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	4	Amplitud observada del grupo control	4
Sig. (unilateral)	,371	Sig. (unilateral)	,371
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	5	Amplitud observada del grupo control	4
Sig. (unilateral)	,629	Sig. (unilateral)	,371
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	4		
Sig. (unilateral)	,371		
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)		
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE1 vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	4 Sig. (unilateral) .500 (a)	Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	3 Sig. (unilateral) .000 (a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	5 Sig. (unilateral) .800 (a)	Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	3 Sig. (unilateral) .000 (a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	5 Sig. (unilateral) .800 (a)		
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE2 vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	4 Sig. (unilateral) .500	Amplitud observada del grupo control	5 Sig. (unilateral) .800
Valores atípicos recortados de cada extremo	. (a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	. (a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	5 Sig. (unilateral) .800	Amplitud observada del grupo control	4 Sig. (unilateral) .500
Valores atípicos recortados de cada extremo	. (a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	. (a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	6 Sig. (unilateral) 1,000		
Valores atípicos recortados de cada extremo	. (a)		
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,595	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,595
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,881	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,881
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,833	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	9 1,000
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,881
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,833			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	2 ,000			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E5 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	9 1,000	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,167
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,881	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,722
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,167	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,000
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,881	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,595			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,881			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E6 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea	Compromiso equipo																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">C_Tarea</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,917</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		C_Tarea	Amplitud observada del grupo control	8	Sig. (unilateral)	,917	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">C_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,000</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		C_Grupo	Amplitud observada del grupo control	1	Sig. (unilateral)	,000	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	C_Tarea																
Amplitud observada del grupo control	8																
Sig. (unilateral)	,917																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	C_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	1																
Sig. (unilateral)	,000																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>	<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																
Satisfacción trabajo	Satisfacción compañeros																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">S_Trabajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,405</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		S_Trabajo	Amplitud observada del grupo control	5	Sig. (unilateral)	,405	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">S_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,226</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		S_Grupo	Amplitud observada del grupo control	4	Sig. (unilateral)	,226	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	S_Trabajo																
Amplitud observada del grupo control	5																
Sig. (unilateral)	,405																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	S_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	4																
Sig. (unilateral)	,226																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>	<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																
Implicación																	
Estadísticos de contraste(b,c)																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">Implic</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,774</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		Implic	Amplitud observada del grupo control	7	Sig. (unilateral)	,774	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)									
	Implic																
Amplitud observada del grupo control	7																
Sig. (unilateral)	,774																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																	

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E7 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,273	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,424
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	2 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,929
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,152	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,000
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,424			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	2 ,000			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E8 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	5	Amplitud observada del grupo control	3
Sig. (unilateral)	,629	Sig. (unilateral)	,000
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.	
b Prueba de Moses		b Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	4	Amplitud observada del grupo control	4
Sig. (unilateral)	,371	Sig. (unilateral)	,371
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.	
b Prueba de Moses		b Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	3		
Sig. (unilateral)	,000		
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)		
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.			
b Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E9 GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	6 ,857	Amplitud observada del grupo control	4 ,371
Sig. (unilateral)		Sig. (unilateral)	
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	7 1,000	Amplitud observada del grupo control	3 ,000
Sig. (unilateral)		Sig. (unilateral)	
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses c Variable de agrupación: Grupo Trabajadores		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses c Variable de agrupación: Grupo Trabajadores	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	5 ,629		
Sig. (unilateral)			
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)		
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS GE vs. GC, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(a,b)		Estadísticos de contraste(a,b)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	84	Amplitud observada del grupo control	77
Sig. (unilateral)	,410	Sig. (unilateral)	,012
Amplitud recortada del grupo control	74	Amplitud recortada del grupo control	54
Sig. (unilateral)	,059	Sig. (unilateral)	,000
Valores atípicos recortados de cada extremo	1	Valores atípicos recortados de cada extremo	1
a Prueba de Moses		a Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(a,b)		Estadísticos de contraste(a,b)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	85	Amplitud observada del grupo control	79
Sig. (unilateral)	,595	Sig. (unilateral)	,037
Amplitud recortada del grupo control	81	Amplitud recortada del grupo control	69
Sig. (unilateral)	,641	Sig. (unilateral)	,005
Valores atípicos recortados de cada extremo	1	Valores atípicos recortados de cada extremo	1
a Prueba de Moses		a Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(a,b)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	84		
Sig. (unilateral)	,410		
Amplitud recortada del grupo control	79		
Sig. (unilateral)	,385		
Valores atípicos recortados de cada extremo	1		
a Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1 GE vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	9 ,406	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,000
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,505
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	11 ,689	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	11 ,689
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,930	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,790
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,095			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,505			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E2 GE1 vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,000	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,929	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,500	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,000
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,500			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,786			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E2 GE2 vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	3 ,000	Amplitud observada del grupo control	3 ,000
Sig. (unilateral)		Sig. (unilateral)	
Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	4 ,371	Amplitud observada del grupo control	5 ,629
Sig. (unilateral)		Sig. (unilateral)	
Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	3 ,000		
Sig. (unilateral)			
Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)		
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE1 vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	5 ,800	Amplitud observada del grupo control	3 ,000
Sig. (unilateral)		Sig. (unilateral)	
Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	4 ,500	Amplitud observada del grupo control	4 ,500
Sig. (unilateral)		Sig. (unilateral)	
Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	5 ,800		
Sig. (unilateral)			
Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)		
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE2 vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	5 ,800	Amplitud observada del grupo control	5 ,800
Sig. (unilateral)		Sig. (unilateral)	
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	4 ,500	Amplitud observada del grupo control	5 ,800
Sig. (unilateral)		Sig. (unilateral)	
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	6 1,000		
Sig. (unilateral)			
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)		
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4 GE vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,167	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,000
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,167	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,357
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,357			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,881			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E5 GE vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,833	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,357
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,722	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,722
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,357	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,595
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,960
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,833			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E8 GE vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	5 ,629	Amplitud observada del grupo control	5 ,629
Sig. (unilateral)		Sig. (unilateral)	
Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	3 ,000	Amplitud observada del grupo control	5 ,629
Sig. (unilateral)		Sig. (unilateral)	
Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	3 ,000		
Sig. (unilateral)			
Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)		
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E9 GE vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea	Compromiso equipo																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">C_Tarea</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,371</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table> <p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		C_Tarea	Amplitud observada del grupo control	4	Sig. (unilateral)	,371	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">C_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,000</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table> <p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		C_Grupo	Amplitud observada del grupo control	3	Sig. (unilateral)	,000	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	C_Tarea																
Amplitud observada del grupo control	4																
Sig. (unilateral)	,371																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	C_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	3																
Sig. (unilateral)	,000																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
Satisfacción trabajo	Satisfacción compañeros																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">S_Trabajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,371</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table> <p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		S_Trabajo	Amplitud observada del grupo control	4	Sig. (unilateral)	,371	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">S_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,000</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table> <p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		S_Grupo	Amplitud observada del grupo control	3	Sig. (unilateral)	,000	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	S_Trabajo																
Amplitud observada del grupo control	4																
Sig. (unilateral)	,371																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	S_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	3																
Sig. (unilateral)	,000																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
Implicación																	
Estadísticos de contraste(b,c)																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">Implic</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,857</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table> <p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		Implic	Amplitud observada del grupo control	6	Sig. (unilateral)	,857	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)									
	Implic																
Amplitud observada del grupo control	6																
Sig. (unilateral)	,857																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS GE vs. GC, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	56 ,006	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	42 ,000
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	48 ,001	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	35 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	59 ,040	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	59 ,040
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	55 ,085	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	46 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	63 ,354			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	56 ,135			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1 GE vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	10 ,545	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,041
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,670	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	2 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,280	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,280
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,670	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,670
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	13 ,934			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,505			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E2 GE1 vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,243	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,243
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	2 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,500	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,243
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	2 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	2 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,500			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	2 ,000			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E2 GE2 vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control Sig. (unilateral) Valores atípicos recortados de cada extremo	3 ,000 (a)	Amplitud observada del grupo control Sig. (unilateral) Valores atípicos recortados de cada extremo	3 ,000 (a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control Sig. (unilateral) Valores atípicos recortados de cada extremo	5 ,629 (a)	Amplitud observada del grupo control Sig. (unilateral) Valores atípicos recortados de cada extremo	3 ,000 (a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control Sig. (unilateral) Valores atípicos recortados de cada extremo	4 ,371 (a)		
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE1 vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	3 Sig. (unilateral) , 000 .(a)	Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	5 Sig. (unilateral) , 800 .(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	5 Sig. (unilateral) , 800 .(a)	Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	5 Sig. (unilateral) , 800 .(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	4 Sig. (unilateral) , 500 .(a)		
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE2 vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea	Compromiso equipo																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">C_Tarea</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,800</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		C_Tarea	Amplitud observada del grupo control	5	Sig. (unilateral)	,800	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">C_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,800</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		C_Grupo	Amplitud observada del grupo control	5	Sig. (unilateral)	,800	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	C_Tarea																
Amplitud observada del grupo control	5																
Sig. (unilateral)	,800																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	C_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	5																
Sig. (unilateral)	,800																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>	<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>																
Satisfacción trabajo	Satisfacción compañeros																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">S_Trabajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,500</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		S_Trabajo	Amplitud observada del grupo control	4	Sig. (unilateral)	,500	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">S_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,800</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		S_Grupo	Amplitud observada del grupo control	5	Sig. (unilateral)	,800	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	S_Trabajo																
Amplitud observada del grupo control	4																
Sig. (unilateral)	,500																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	S_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	5																
Sig. (unilateral)	,800																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>	<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>																
Implicación																	
Estadísticos de contraste(b,c)																	
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Implic</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,800</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		Implic	Amplitud observada del grupo control	5	Sig. (unilateral)	,800	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)									
	Implic																
Amplitud observada del grupo control	5																
Sig. (unilateral)	,800																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>																	

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4 GE vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	9 1,000	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,000
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	2 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,167	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,000
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	2 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	9 1,000			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	2 ,000			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E5 GE vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,833	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,357
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,881	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,881
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,595	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,833
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,992
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,000			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	2 ,000			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E8 GE vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	3 Sig. (unilateral) ,000 ,(a)	Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	4 Sig. (unilateral) ,371 ,(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	3 Sig. (unilateral) ,000 ,(a)	Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	3 Sig. (unilateral) ,000 ,(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	3 Sig. (unilateral) ,000 ,(a)		
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E9 GE vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea	Compromiso equipo																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">C_Tarea</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,371</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		C_Tarea	Amplitud observada del grupo control	4	Sig. (unilateral)	,371	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">C_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,000</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		C_Grupo	Amplitud observada del grupo control	3	Sig. (unilateral)	,000	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	C_Tarea																
Amplitud observada del grupo control	4																
Sig. (unilateral)	,371																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	C_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	3																
Sig. (unilateral)	,000																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>	<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																
Satisfacción trabajo	Satisfacción compañeros																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">S_Trabajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,000</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		S_Trabajo	Amplitud observada del grupo control	3	Sig. (unilateral)	,000	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">S_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,000</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		S_Grupo	Amplitud observada del grupo control	1	Sig. (unilateral)	,000	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	S_Trabajo																
Amplitud observada del grupo control	3																
Sig. (unilateral)	,000																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	S_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	1																
Sig. (unilateral)	,000																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>	<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																
Implicación																	
Estadísticos de contraste(b,c)																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">Implic</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,371</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		Implic	Amplitud observada del grupo control	4	Sig. (unilateral)	,371	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)									
	Implic																
Amplitud observada del grupo control	4																
Sig. (unilateral)	,371																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																	

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS GE vs. GC, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	64 ,546	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	54 ,001
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	54 ,051	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	35 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	53 ,001	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	46 ,000
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	47 ,001	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	38 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	65 ,783			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	60 ,569			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1, evolución GE

Compromiso tarea	Compromiso equipo	Satisfacción trabajo																								
<table border="1"> <tr><td>N</td><td>4</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>6,857</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,032</td></tr> </table> <p>a Prueba de Friedman</p>	N	4	Chi-cuadrado	6,857	gl	2	Sig. asintót.	,032	<table border="1"> <tr><td>N</td><td>4</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>7,000</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,030</td></tr> </table> <p>a Prueba de Friedman</p>	N	4	Chi-cuadrado	7,000	gl	2	Sig. asintót.	,030	<p>Estadísticos de contraste(a)</p> <table border="1"> <tr><td>N</td><td>4</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>,933</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,627</td></tr> </table> <p>a Prueba de Friedman</p>	N	4	Chi-cuadrado	,933	gl	2	Sig. asintót.	,627
N	4																									
Chi-cuadrado	6,857																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,032																									
N	4																									
Chi-cuadrado	7,000																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,030																									
N	4																									
Chi-cuadrado	,933																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,627																									
Satisfacción compañeros	Implicación																									
<p>Estadísticos de contraste(a)</p> <table border="1"> <tr><td>N</td><td>4</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>,429</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,807</td></tr> </table> <p>a Prueba de Friedman</p>	N	4	Chi-cuadrado	,429	gl	2	Sig. asintót.	,807	<p>Estadísticos de contraste(a)</p> <table border="1"> <tr><td>N</td><td>4</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>3,500</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,174</td></tr> </table> <p>a Prueba de Friedman</p>	N	4	Chi-cuadrado	3,500	gl	2	Sig. asintót.	,174									
N	4																									
Chi-cuadrado	,429																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,807																									
N	4																									
Chi-cuadrado	3,500																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,174																									

Anexo E1, evolución GC

Compromiso tarea	Compromiso equipo	Satisfacción trabajo																								
<table border="1"> <tr><td>N</td><td>10</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>2,923</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,232</td></tr> </table> <p>a Prueba de Friedman</p>	N	10	Chi-cuadrado	2,923	gl	2	Sig. asintót.	,232	<p>Estadísticos de contraste(a)</p> <table border="1"> <tr><td>N</td><td>10</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>3,455</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,178</td></tr> </table> <p>a Prueba de Friedman</p>	N	10	Chi-cuadrado	3,455	gl	2	Sig. asintót.	,178	<p>Estadísticos de contraste(a)</p> <table border="1"> <tr><td>N</td><td>10</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>5,515</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,063</td></tr> </table> <p>a Prueba de Friedman</p>	N	10	Chi-cuadrado	5,515	gl	2	Sig. asintót.	,063
N	10																									
Chi-cuadrado	2,923																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,232																									
N	10																									
Chi-cuadrado	3,455																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,178																									
N	10																									
Chi-cuadrado	5,515																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,063																									
Satisfacción compañeros	Implicación																									
<p>Estadísticos de contraste(a)</p> <table border="1"> <tr><td>N</td><td>10</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>4,909</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,086</td></tr> </table> <p>a Prueba de Friedman</p>	N	10	Chi-cuadrado	4,909	gl	2	Sig. asintót.	,086	<p>Estadísticos de contraste(a)</p> <table border="1"> <tr><td>N</td><td>10</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>,162</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,922</td></tr> </table> <p>a Prueba de Friedman</p>	N	10	Chi-cuadrado	,162	gl	2	Sig. asintót.	,922									
N	10																									
Chi-cuadrado	4,909																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,086																									
N	10																									
Chi-cuadrado	,162																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,922																									

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E2, evolución GE1

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	4	N	4	N	4
Chi-cuadrado	4,909	Chi-cuadrado	1,286	Chi-cuadrado	,933
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,086	Sig. asintót.	,526	Sig. asintót.	,627
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	4	N	4		
Chi-cuadrado	2,000	Chi-cuadrado	,133		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,368	Sig. asintót.	,936		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Anexo E2, evolución GE2

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	3	N	3	N	3
Chi-cuadrado	,800	Chi-cuadrado	1,000	Chi-cuadrado	5,600
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,670	Sig. asintót.	,607	Sig. asintót.	,061
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	3	N	3		
Chi-cuadrado	3,000	Chi-cuadrado	3,714		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,223	Sig. asintót.	,156		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E2, evolución GC

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	4	N	4	N	4
Chi-cuadrado	2,533	Chi-cuadrado	3,000	Chi-cuadrado	1,500
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,282	Sig. asintót.	,223	Sig. asintót.	,472
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	4	N	4		
Chi-cuadrado	5,571	Chi-cuadrado	,933		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,062	Sig. asintót.	,627		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Anexo E3, evolución GE1

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	3	N	3	N	3
Chi-cuadrado	1,400	Chi-cuadrado	3,714	Chi-cuadrado	5,600
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,497	Sig. asintót.	,156	Sig. asintót.	,061
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	3	N	3		
Chi-cuadrado	5,000	Chi-cuadrado	,667		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,082	Sig. asintót.	,717		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3, evolución GE2

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	3	N	3	N	3
Chi-cuadrado	3,714	Chi-cuadrado	,667	Chi-cuadrado	3,000
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,156	Sig. asintót.	,717	Sig. asintót.	,223
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	3	N	3		
Chi-cuadrado	,800	Chi-cuadrado	5,600		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,670	Sig. asintót.	,061		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Anexo E3, evolución GC

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	3	N	3	N	3
Chi-cuadrado	,545	Chi-cuadrado	3,000	Chi-cuadrado	2,000
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,761	Sig. asintót.	,223	Sig. asintót.	,368
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	3	N	3		
Chi-cuadrado	,667	Chi-cuadrado	,182		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,717	Sig. asintót.	,913		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4, evolución GE

Compromiso tarea	Compromiso equipo	Satisfacción trabajo																								
Estadísticos de contraste(a)	Estadísticos de contraste(a)	Estadísticos de contraste(a)																								
<table border="1"> <tr><td>N</td><td>4</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>5,733</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,057</td></tr> </table>	N	4	Chi-cuadrado	5,733	gl	2	Sig. asintót.	,057	<table border="1"> <tr><td>N</td><td>4</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>2,000</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,368</td></tr> </table>	N	4	Chi-cuadrado	2,000	gl	2	Sig. asintót.	,368	<table border="1"> <tr><td>N</td><td>4</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>2,533</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,282</td></tr> </table>	N	4	Chi-cuadrado	2,533	gl	2	Sig. asintót.	,282
N	4																									
Chi-cuadrado	5,733																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,057																									
N	4																									
Chi-cuadrado	2,000																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,368																									
N	4																									
Chi-cuadrado	2,533																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,282																									
a Prueba de Friedman	a Prueba de Friedman	a Prueba de Friedman																								
Satisfacción compañeros	Implicación																									
Estadísticos de contraste(a)	Estadísticos de contraste(a)																									
<table border="1"> <tr><td>N</td><td>4</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>2,000</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,368</td></tr> </table>	N	4	Chi-cuadrado	2,000	gl	2	Sig. asintót.	,368	<table border="1"> <tr><td>N</td><td>4</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>6,000</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,050</td></tr> </table>	N	4	Chi-cuadrado	6,000	gl	2	Sig. asintót.	,050									
N	4																									
Chi-cuadrado	2,000																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,368																									
N	4																									
Chi-cuadrado	6,000																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,050																									
a Prueba de Friedman	a Prueba de Friedman																									

Anexo E4, evolución GC

Compromiso tarea	Compromiso equipo	Satisfacción trabajo																								
Estadísticos de contraste(a)	Estadísticos de contraste(a)	Estadísticos de contraste(a)																								
<table border="1"> <tr><td>N</td><td>5</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>8,000</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,018</td></tr> </table>	N	5	Chi-cuadrado	8,000	gl	2	Sig. asintót.	,018	<table border="1"> <tr><td>N</td><td>5</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>10,000</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,007</td></tr> </table>	N	5	Chi-cuadrado	10,000	gl	2	Sig. asintót.	,007	<table border="1"> <tr><td>N</td><td>5</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>4,800</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,091</td></tr> </table>	N	5	Chi-cuadrado	4,800	gl	2	Sig. asintót.	,091
N	5																									
Chi-cuadrado	8,000																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,018																									
N	5																									
Chi-cuadrado	10,000																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,007																									
N	5																									
Chi-cuadrado	4,800																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,091																									
a Prueba de Friedman	a Prueba de Friedman	a Prueba de Friedman																								
Satisfacción compañeros	Implicación																									
Estadísticos de contraste(a)	Estadísticos de contraste(a)																									
<table border="1"> <tr><td>N</td><td>5</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>9,333</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,009</td></tr> </table>	N	5	Chi-cuadrado	9,333	gl	2	Sig. asintót.	,009	<table border="1"> <tr><td>N</td><td>5</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>8,400</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,015</td></tr> </table>	N	5	Chi-cuadrado	8,400	gl	2	Sig. asintót.	,015									
N	5																									
Chi-cuadrado	9,333																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,009																									
N	5																									
Chi-cuadrado	8,400																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,015																									
a Prueba de Friedman	a Prueba de Friedman																									

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E5, evolución GE

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	4	N	4	N	4
Chi-cuadrado	2,462	Chi-cuadrado	7,600	Chi-cuadrado	6,533
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,292	Sig. asintót.	,022	Sig. asintót.	,038
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	4	N	4		
Chi-cuadrado	2,600	Chi-cuadrado	,500		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,273	Sig. asintót.	,779		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Anexo E5, evolución GC

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	5	N	5	N	5
Chi-cuadrado	,000	Chi-cuadrado	3,600	Chi-cuadrado	4,800
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	1,000	Sig. asintót.	,165	Sig. asintót.	,091
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	5	N	5		
Chi-cuadrado	5,765	Chi-cuadrado	,400		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,056	Sig. asintót.	,819		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E8, evolución GE

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	3	N	3	N	3
Chi-cuadrado	1,636	Chi-cuadrado	,545	Chi-cuadrado	4,667
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,441	Sig. asintót.	,761	Sig. asintót.	,097
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	3	N	3		
Chi-cuadrado	2,364	Chi-cuadrado	2,000		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,307	Sig. asintót.	,368		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Anexo E8, evolución GC

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	4	N	4	N	4
Chi-cuadrado	,933	Chi-cuadrado	2,000	Chi-cuadrado	4,500
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,627	Sig. asintót.	,368	Sig. asintót.	,105
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	4	N	4		
Chi-cuadrado	3,818	Chi-cuadrado	4,429		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,148	Sig. asintót.	,109		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E9, evolución GE

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	3	N	3	N	3
Chi-cuadrado	2,364	Chi-cuadrado	4,909	Chi-cuadrado	5,636
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,307	Sig. asintót.	,086	Sig. asintót.	,060
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	3	N	3		
Chi-cuadrado	,800	Chi-cuadrado	,667		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,670	Sig. asintót.	,717		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Anexo E9, evolución GC

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	4	N	4	N	4
Chi-cuadrado	7,429	Chi-cuadrado	6,500	Chi-cuadrado	,933
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,024	Sig. asintót.	,039	Sig. asintót.	,627
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	4	N	4		
Chi-cuadrado	7,000	Chi-cuadrado	1,500		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,030	Sig. asintót.	,472		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS (1, 2, 3, 4, 5, 8, 9), evolución GE

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	31	N	31	N	31
Chi-cuadrado	5,549	Chi-cuadrado	,521	Chi-cuadrado	5,339
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,062	Sig. asintót.	,771	Sig. asintót.	,069
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	31	N	31		
Chi-cuadrado	1,896	Chi-cuadrado	8,190		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,388	Sig. asintót.	,017		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Anexo TODOS (1, 2, 3, 4, 5, 8, 9), evolución GC

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	35	N	35	N	35
Chi-cuadrado	10,693	Chi-cuadrado	10,672	Chi-cuadrado	1,622
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,005	Sig. asintót.	,005	Sig. asintót.	,444
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	35	N	35		
Chi-cuadrado	10,155	Chi-cuadrado	5,594		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,006	Sig. asintót.	,061		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo Binomial rotación

Prueba binomial

		Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. asintót. (unilateral)
Rota	Grupo 1	Rota	2	,06	,33	,001(a,b)
	Grupo 2	NO rota	29	,94		
	Total		31	1,00		

a La hipótesis alternativa establece que la proporción de casos del primer grupo sea < ,33.

b Basado en la aproximación Z.

Anexo Chi-Cuadrado rotación

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Grupo Trabajadores * Rota	76	100,0%	0	,0%	76	100,0%

Tabla de contingencia Grupo Trabajadores * Rota

Recuento

		Rota		Total
		Rota	NO rota	
Grupo Trabajadores	Grupo experimental	2	29	31
	Grupo control	15	30	45
Total		17	59	76

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,638(b)	1	,006	,006	,005
Corrección por continuidad(a)	6,169	1	,013		
Razón de verosimilitudes	8,675	1	,003		
Estadístico exacto de Fisher					
Asociación lineal por lineal	7,538	1	,006		
N de casos válidos	76				

a Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,93.

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1 GE vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	4	9,50	C_Grupo	Grupo experimental	4	10,50
	Usuaría indefinidos	8	5,00		Usuaría indefinidos	8	4,50
	Total	12			Total	12	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	4,752			Chi-cuadrado	7,489		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,029			Sig. asintót.	,006		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	4	6,38	S_Grupo	Grupo experimental	4	9,00
	Usuaría indefinidos	8	6,56		Usuaría indefinidos	8	5,25
	Total	12			Total	12	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,007			Chi-cuadrado	2,946		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,931			Sig. asintót.	,086		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	4	7,50				
	Usuaría indefinidos	8	6,00				
	Total	12					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,466						
gl	1						
Sig. asintót.	,495						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE1 vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	3	5,67	C_Grupo	Grupo experimental	3	6,33
	Usuaría indefinidos	6	4,67		Usuaría indefinidos	6	4,33
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,281			Chi-cuadrado	1,103		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,596			Sig. asintót.	,294		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	3	6,67	S_Grupo	Grupo experimental	3	6,33
	Usuaría indefinidos	6	4,17		Usuaría indefinidos	6	4,33
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	1,695			Chi-cuadrado	1,103		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,193			Sig. asintót.	,294		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	3	6,67				
	Usuaría indefinidos	6	4,17				
	Total	9					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	1,681						
gl	1						
Sig. asintót.	,195						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE2 vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Usuaría indefinidos	6	4,50	C_Grupo	Usuaría indefinidos	6	4,17
	Grupo experimental 2	3	6,00		Grupo experimental 2	3	6,67
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,615			Chi-cuadrado	1,667		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,433			Sig. asintót.	,197		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Usuaría indefinidos	6	4,50	S_Grupo	Usuaría indefinidos	6	4,00
	Grupo experimental 2	3	6,00		Grupo experimental 2	3	7,00
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,610			Chi-cuadrado	2,483		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,435			Sig. asintót.	,115		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Usuaría indefinidos	6	4,33				
	Grupo experimental 2	3	6,33				
	Total	9					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	1,076						
gl	1						
Sig. asintót.	,300						
a Prueba de Kruskal-Wallis							
b Variable de agrupación: Grupo Trabajadores							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4 GE vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	4	17,00	C_Grupo	Grupo experimental	4	16,25
	Usuaría indefinidos	16	8,88		Usuaría indefinidos	16	9,06
	Total	20			Total	20	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	6,311			Chi-cuadrado	4,781		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,012			Sig. asintót.	,029		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	4	16,00	S_Grupo	Grupo experimental	4	11,88
	Usuaría indefinidos	16	9,13		Usuaría indefinidos	16	10,16
	Total	20			Total	20	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	4,354			Chi-cuadrado	,275		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,037			Sig. asintót.	,600		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	4	14,75				
	Usuaría indefinidos	16	9,44				
	Total	20					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	2,592						
gl	1						
Sig. asintót.	,107						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS (1, 3, 4) GE vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	14	32,54	C_Grupo	Grupo experimental	14	32,86
	Usuaría indefinidos	30	17,82		Usuaría indefinidos	30	17,67
	Total	44			Total	44	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	13,087			Chi-cuadrado	13,497		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,000			Sig. asintót.	,000		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	14	30,14	S_Grupo	Grupo experimental	14	29,39
	Usuaría indefinidos	30	18,93		Usuaría indefinidos	30	19,28
	Total	44			Total	44	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	7,310			Chi-cuadrado	6,061		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,007			Sig. asintót.	,014		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	14	30,00				
	Usuaría indefinidos	30	19,00				
	Total	44					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	7,017						
gl	1						
Sig. asintót.	,008						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1 GE vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	4	5,50	C_Grupo	Grupo experimental	4	10,00
	Usuaría indefinidos	8	7,00		Usuaría indefinidos	8	4,75
	Total	12			Total	12	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,475			Chi-cuadrado	5,734		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,491			Sig. asintót.	,017		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	4	6,13	S_Grupo	Grupo experimental	4	7,75
	Usuaría indefinidos	8	6,69		Usuaría indefinidos	8	5,88
	Total	12			Total	12	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,065			Chi-cuadrado	,747		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,798			Sig. asintót.	,387		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	4	4,13				
	Usuaría indefinidos	8	7,69				
	Total	12					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	2,631						
gl	1						
Sig. asintót.	,105						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE1 vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
Grupo Trabajadores		N	Rango promedio	Grupo Trabajadores		N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	3	5,83	C_Grupo	Grupo experimental	3	8,00
	Usuaría indefinidos	6	4,58		Usuaría indefinidos	6	3,50
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
		C_Tarea				C_Grupo	
Chi-cuadrado			,450	Chi-cuadrado			5,492
gl			1	gl			1
Sig. asintót.			,502	Sig. asintót.			,019
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
b Variable de agrupación: Grupo Trabajadores							
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
Grupo Trabajadores		N	Rango promedio	Grupo Trabajadores		N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	3	6,50	S_Grupo	Grupo experimental	3	7,67
	Usuaría indefinidos	6	4,25		Usuaría indefinidos	6	3,67
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
		S_Trabajo				S_Grupo	
Chi-cuadrado			1,373	Chi-cuadrado			4,452
gl			1	gl			1
Sig. asintót.			,241	Sig. asintót.			,035
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
Grupo Trabajadores		N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	3	7,33				
	Usuaría indefinidos	6	3,83				
	Total	9					
Estadísticos de contraste(a,b)							
		Implic					
Chi-cuadrado			3,267				
gl			1				
Sig. asintót.			,071				
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE2 vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Usuaría indefinidos	6	4,00	C_Grupo	Usuaría indefinidos	6	3,92
	Grupo experimental 2	3	7,00		Grupo experimental 2	3	7,17
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	2,504			Chi-cuadrado	2,864		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,114			Sig. asintót.	,091		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Usuaría indefinidos	6	4,17	S_Grupo	Usuaría indefinidos	6	3,83
	Grupo experimental 2	3	6,67		Grupo experimental 2	3	7,33
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	1,681			Chi-cuadrado	3,350		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,195			Sig. asintót.	,067		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Usuaría indefinidos	6	4,67				
	Grupo experimental 2	3	5,67				
	Total	9					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,267						
gl	1						
Sig. asintót.	,606						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4 GE vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	4	15,75	C_Grupo	Grupo experimental	4	15,75
	Usuaría indefinidos	16	9,19		Usuaría indefinidos	16	9,19
	Total	20			Total	20	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	3,998			Chi-cuadrado	3,998		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,046			Sig. asintót.	,046		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	4	17,38	S_Grupo	Grupo experimental	4	14,25
	Usuaría indefinidos	16	8,78		Usuaría indefinidos	16	9,56
	Total	20			Total	20	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	6,845			Chi-cuadrado	2,054		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,009			Sig. asintót.	,152		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	4	13,50				
	Usuaría indefinidos	16	9,75				
	Total	20					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	1,291						
gl	1						
Sig. asintót.	,256						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS (1, 3, 4) GE vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	14	29,32	C_Grupo	Grupo experimental	14	34,00
	Usuaría indefinidos	30	19,32		Usuaría indefinidos	30	17,13
	Total	44			Total	44	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	5,866			Chi-cuadrado	16,655		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,015			Sig. asintót.	,000		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	14	30,00	S_Grupo	Grupo experimental	14	30,89
	Usuaría indefinidos	30	19,00		Usuaría indefinidos	30	18,58
	Total	44			Total	44	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	7,042			Chi-cuadrado	8,998		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,008			Sig. asintót.	,003		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	14	26,11				
	Usuaría indefinidos	30	20,82				
	Total	44					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	1,622						
gl	1						
Sig. asintót.	,203						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1 GE vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	4	7,75	C_Grupo	Grupo experimental	4	9,75
	Usuaría indefinidos	8	5,88		Usuaría indefinidos	8	4,88
	Total	12			Total	12	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,747			Chi-cuadrado	4,909		
gl	1			Gl	1		
Sig. asintót.	,387			Sig. asintót.	,027		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	4	7,38	S_Grupo	Grupo experimental	4	8,63
	Usuaría indefinidos	8	6,06		Usuaría indefinidos	8	5,44
	Total	12			Total	12	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,357			Chi-cuadrado	2,121		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,550			Sig. asintót.	,145		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	4	5,38				
	Usuaría indefinidos	8	7,06				
	Total	12					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,588						
gl	1						
Sig. asintót.	,443						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE1 vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	3	6,00	C_Grupo	Grupo experimental	3	8,00
	Usuaría indefinidos	6	4,50		Usuaría indefinidos	6	3,50
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,615			Chi-cuadrado	5,445		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,433			Sig. asintót.	,020		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	3	7,83	S_Grupo	Grupo experimental	3	7,67
	Usuaría indefinidos	6	3,58		Usuaría indefinidos	6	3,67
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	4,898			Chi-cuadrado	4,414		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,027			Sig. asintót.	,036		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	3	6,17				
	Usuaría indefinidos	6	4,42				
	Total	9					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,824						
gl	1						
Sig. asintót.	,364						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE2 vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Usuaría indefinidos	6	4,58	C_Grupo	Usuaría indefinidos	6	4,17
	Grupo experimental 2	3	5,83		Grupo experimental 2	3	6,67
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,439			Chi-cuadrado	1,681		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,508			Sig. asintót.	,195		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Usuaría indefinidos	6	4,42	S_Grupo	Usuaría indefinidos	6	4,25
	Grupo experimental 2	3	6,17		Grupo experimental 2	3	6,50
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,831			Chi-cuadrado	1,409		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,362			Sig. asintót.	,235		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Usuaría indefinidos	6	4,83				
	Grupo experimental 2	3	5,33				
	Total	9					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,067						
gl	1						
Sig. asintót.	,796						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4 GE vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	4	13,25	C_Grupo	Grupo experimental	4	17,75
	Usuaría indefinidos	16	9,81		Usuaría indefinidos	16	8,69
	Total	20			Total	20	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	1,101			Chi-cuadrado	7,665		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,294			Sig. asintót.	,006		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	4	16,75	S_Grupo	Grupo experimental	4	11,88
	Usuaría indefinidos	16	8,94		Usuaría indefinidos	16	10,16
	Total	20			Total	20	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	5,618			Chi-cuadrado	,279		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,018			Sig. asintót.	,598		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	4	12,63				
	Usuaría indefinidos	16	9,97				
	Total	20					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,649						
gl	1						
Sig. asintót.	,421						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS (1, 3, 4) GE vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	14	28,86	C_Grupo	Grupo experimental	14	35,21
	Usuaría indefinidos	30	19,53		Usuaría indefinidos	30	16,57
	Total	44			Total	44	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	5,098			Chi-cuadrado	20,349		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,024			Sig. asintót.	,000		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	14	31,89	S_Grupo	Grupo experimental	14	29,32
	Usuaría indefinidos	30	18,12		Usuaría indefinidos	30	19,32
	Total	44			Total	44	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	11,024			Chi-cuadrado	5,908		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,001			Sig. asintót.	,015		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	14	25,89				
	Usuaría indefinidos	30	20,92				
	Total	44					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	1,435						
gl	1						
Sig. asintót.	,231						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1 GE vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,152	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,000
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,859	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,576
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	9 ,594	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	9 ,594
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,745	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,424			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	2 ,000			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE1 vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea	Compromiso equipo																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">C_Tarea</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,595</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		C_Tarea	Amplitud observada del grupo control	6	Sig. (unilateral)	,595	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">C_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,000</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		C_Grupo	Amplitud observada del grupo control	3	Sig. (unilateral)	,000	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	C_Tarea																
Amplitud observada del grupo control	6																
Sig. (unilateral)	,595																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	C_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	3																
Sig. (unilateral)	,000																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>	<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																
Satisfacción trabajo	Satisfacción compañeros																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">S_Trabajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,774</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		S_Trabajo	Amplitud observada del grupo control	7	Sig. (unilateral)	,774	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">S_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,000</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		S_Grupo	Amplitud observada del grupo control	3	Sig. (unilateral)	,000	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	S_Trabajo																
Amplitud observada del grupo control	7																
Sig. (unilateral)	,774																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	S_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	3																
Sig. (unilateral)	,000																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>	<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																
Implicación																	
Estadísticos de contraste(b,c)																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Implic</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,405</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		Implic	Amplitud observada del grupo control	5	Sig. (unilateral)	,405	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)									
	Implic																
Amplitud observada del grupo control	5																
Sig. (unilateral)	,405																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																	

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE2 vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea	Compromiso equipo																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">C_Tarea</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,774</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table> <p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		C_Tarea	Amplitud observada del grupo control	7	Sig. (unilateral)	,774	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">C_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,405</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table> <p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		C_Grupo	Amplitud observada del grupo control	5	Sig. (unilateral)	,405	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	C_Tarea																
Amplitud observada del grupo control	7																
Sig. (unilateral)	,774																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	C_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	5																
Sig. (unilateral)	,405																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
Satisfacción trabajo	Satisfacción compañeros																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">S_Trabajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,774</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table> <p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		S_Trabajo	Amplitud observada del grupo control	7	Sig. (unilateral)	,774	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">S_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,226</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table> <p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		S_Grupo	Amplitud observada del grupo control	4	Sig. (unilateral)	,226	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	S_Trabajo																
Amplitud observada del grupo control	7																
Sig. (unilateral)	,774																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	S_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	4																
Sig. (unilateral)	,226																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
Implicación																	
Estadísticos de contraste(b,c)																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">Implic</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,595</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table> <p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		Implic	Amplitud observada del grupo control	6	Sig. (unilateral)	,595	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)									
	Implic																
Amplitud observada del grupo control	6																
Sig. (unilateral)	,595																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4 GE vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,101	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	9 ,153
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,368	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,368
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	12 ,375	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	19 ,968
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,624
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,013			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	2 ,000			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS (1, 3, 4) GE vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(a,b)		Estadísticos de contraste(a,b)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	21 Sig. (unilateral) ,000	Amplitud observada del grupo control	25 Sig. (unilateral) ,000
Amplitud recortada del grupo control	21 Sig. (unilateral) ,003	Amplitud recortada del grupo control	25 Sig. (unilateral) ,030
Valores atípicos recortados de cada extremo	1	Valores atípicos recortados de cada extremo	1
a Prueba de Moses		a Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(a,b)		Estadísticos de contraste(a,b)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	33 Sig. (unilateral) ,040	Amplitud observada del grupo control	43 Sig. (unilateral) ,904
Amplitud recortada del grupo control	29 Sig. (unilateral) ,142	Amplitud recortada del grupo control	30 Sig. (unilateral) ,194
Valores atípicos recortados de cada extremo	1	Valores atípicos recortados de cada extremo	1
a Prueba de Moses		a Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(a,b)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	23 Sig. (unilateral) ,000		
Amplitud recortada del grupo control	19 Sig. (unilateral) ,001		
Valores atípicos recortados de cada extremo	1		
a Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1 GE vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,424	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,067
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,745
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	10 ,764	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	9 ,594
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,970	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,745
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,424			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,859			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE1 vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea	Compromiso equipo																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">C_Tarea</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,774</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		C_Tarea	Amplitud observada del grupo control	7	Sig. (unilateral)	,774	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">C_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,000</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		C_Grupo	Amplitud observada del grupo control	3	Sig. (unilateral)	,000	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	C_Tarea																
Amplitud observada del grupo control	7																
Sig. (unilateral)	,774																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	C_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	3																
Sig. (unilateral)	,000																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>	<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																
Satisfacción trabajo	Satisfacción compañeros																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">S_Trabajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,595</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		S_Trabajo	Amplitud observada del grupo control	6	Sig. (unilateral)	,595	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">S_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,000</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		S_Grupo	Amplitud observada del grupo control	3	Sig. (unilateral)	,000	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	S_Trabajo																
Amplitud observada del grupo control	6																
Sig. (unilateral)	,595																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	S_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	3																
Sig. (unilateral)	,000																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>	<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																
Implicación																	
Estadísticos de contraste(b,c)																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">Implic</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,226</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		Implic	Amplitud observada del grupo control	4	Sig. (unilateral)	,226	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)									
	Implic																
Amplitud observada del grupo control	4																
Sig. (unilateral)	,226																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																	

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE2 vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	5 Sig. (unilateral) .405 (.a)	Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	6 Sig. (unilateral) .595 (.a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	7 Sig. (unilateral) .774 (.a)	Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	5 Sig. (unilateral) .405 (.a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	7 Sig. (unilateral) .774 (.a)		
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4 GE vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,101	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	9 ,153
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,061	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,032
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	12 ,375			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,793			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS (1, 3, 4) GE vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(a,b)		Estadísticos de contraste(a,b)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	35 Sig. (unilateral) ,093	Amplitud observada del grupo control	25 Sig. (unilateral) ,000
Amplitud recortada del grupo control	28 Sig. (unilateral) ,101	Amplitud recortada del grupo control	19 Sig. (unilateral) ,001
Valores atípicos recortados de cada extremo	1	Valores atípicos recortados de cada extremo	1
a Prueba de Moses		a Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(a,b)		Estadísticos de contraste(a,b)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	29 Sig. (unilateral) ,006	Amplitud observada del grupo control	27 Sig. (unilateral) ,002
Amplitud recortada del grupo control	25 Sig. (unilateral) ,030	Amplitud recortada del grupo control	27 Sig. (unilateral) ,069
Valores atípicos recortados de cada extremo	1	Valores atípicos recortados de cada extremo	1
a Prueba de Moses		a Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(a,b)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	38 Sig. (unilateral) ,270		
Amplitud recortada del grupo control	35 Sig. (unilateral) ,606		
Valores atípicos recortados de cada extremo	1		
a Prueba de Moses			
b Variable de agrupación: Grupo Trabajadores			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1 GE vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	9 ,594	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,152
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,745	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,576
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,424	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,273
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	2 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,576
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	11 ,909			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,576			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE1 vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	6 Sig. (unilateral) ,595 (.a)	Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	3 Sig. (unilateral) ,000 (.a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	4 Sig. (unilateral) ,226 (.a)	Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	4 Sig. (unilateral) ,226 (.a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	6 Sig. (unilateral) ,595 (.a)		
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE2 vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea	Compromiso equipo																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">C_Tarea</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,405</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table> <p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		C_Tarea	Amplitud observada del grupo control	5	Sig. (unilateral)	,405	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">C_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,774</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table> <p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		C_Grupo	Amplitud observada del grupo control	7	Sig. (unilateral)	,774	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	C_Tarea																
Amplitud observada del grupo control	5																
Sig. (unilateral)	,405																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	C_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	7																
Sig. (unilateral)	,774																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
Satisfacción trabajo	Satisfacción compañeros																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">S_Trabajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,774</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table> <p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		S_Trabajo	Amplitud observada del grupo control	7	Sig. (unilateral)	,774	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">S_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,774</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table> <p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		S_Grupo	Amplitud observada del grupo control	7	Sig. (unilateral)	,774	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	S_Trabajo																
Amplitud observada del grupo control	7																
Sig. (unilateral)	,774																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	S_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	7																
Sig. (unilateral)	,774																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
Implicación																	
Estadísticos de contraste(b,c)																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">Implic</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,774</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table> <p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		Implic	Amplitud observada del grupo control	7	Sig. (unilateral)	,774	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)									
	Implic																
Amplitud observada del grupo control	7																
Sig. (unilateral)	,774																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4 GE vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	17 ,838	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,000
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,368	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	9 ,153	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,061
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,368	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	16 ,751			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,368			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS (1, 3, 4) GE vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(a,b)		Estadísticos de contraste(a,b)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	42	Amplitud observada del grupo control	26
Sig. (unilateral)	,766	Sig. (unilateral)	,001
Amplitud recortada del grupo control	31	Amplitud recortada del grupo control	18
Sig. (unilateral)	,257	Sig. (unilateral)	,000
Valores atípicos recortados de cada extremo	1	Valores atípicos recortados de cada extremo	1
a Prueba de Moses		a Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(a,b)		Estadísticos de contraste(a,b)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	29	Amplitud observada del grupo control	26
Sig. (unilateral)	,006	Sig. (unilateral)	,001
Amplitud recortada del grupo control	22	Amplitud recortada del grupo control	24
Sig. (unilateral)	,006	Sig. (unilateral)	,018
Valores atípicos recortados de cada extremo	1	Valores atípicos recortados de cada extremo	1
a Prueba de Moses		a Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(a,b)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	41		
Sig. (unilateral)	,621		
Amplitud recortada del grupo control	34		
Sig. (unilateral)	,510		
Valores atípicos recortados de cada extremo	1		
a Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1, evolución GE

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	4	N	4	N	4
Chi-cuadrado	6,857	Chi-cuadrado	7,000	Chi-cuadrado	,933
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,032	Sig. asintót.	,030	Sig. asintót.	,627
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	4	N	4		
Chi-cuadrado	,429	Chi-cuadrado	3,500		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,807	Sig. asintót.	,174		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Anexo E1, evolución INDEFINIDOS

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	8	N	8	N	8
Chi-cuadrado	4,786	Chi-cuadrado	4,345	Chi-cuadrado	4,357
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,091	Sig. asintót.	,114	Sig. asintót.	,113
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	8	N	8		
Chi-cuadrado	1,929	Chi-cuadrado	3,000		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,381	Sig. asintót.	,223		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3, evolución GE1

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	3	N	3	N	3
Chi-cuadrado	1,400	Chi-cuadrado	3,714	Chi-cuadrado	5,600
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,497	Sig. asintót.	,156	Sig. asintót.	,061
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	3	N	3		
Chi-cuadrado	5,000	Chi-cuadrado	,667		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,082	Sig. asintót.	,717		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Anexo E3, evolución GE2

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	3	N	3	N	3
Chi-cuadrado	3,714	Chi-cuadrado	,667	Chi-cuadrado	3,000
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,156	Sig. asintót.	,717	Sig. asintót.	,223
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	3	N	3		
Chi-cuadrado	,800	Chi-cuadrado	5,600		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,670	Sig. asintót.	,061		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3, evolución INDEFINIDOS

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	6	N	6	N	6
Chi-cuadrado	,900	Chi-cuadrado	1,826	Chi-cuadrado	4,111
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,638	Sig. asintót.	,401	Sig. asintót.	,128
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	6	N	6		
Chi-cuadrado	1,529	Chi-cuadrado	1,727		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,465	Sig. asintót.	,422		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Anexo E4, evolución GE

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	4	N	4	N	4
Chi-cuadrado	5,733	Chi-cuadrado	2,000	Chi-cuadrado	2,533
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,057	Sig. asintót.	,368	Sig. asintót.	,282
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	4	N	4		
Chi-cuadrado	2,000	Chi-cuadrado	6,000		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,368	Sig. asintót.	,050		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4, evolución INDEFINIDOS

Compromiso tarea	Compromiso equipo	Satisfacción trabajo																								
Estadísticos de contraste(a)	Estadísticos de contraste(a)	Estadísticos de contraste(a)																								
<table border="1"> <tr><td>N</td><td>16</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>4,750</td></tr> <tr><td>Gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,093</td></tr> </table>	N	16	Chi-cuadrado	4,750	Gl	2	Sig. asintót.	,093	<table border="1"> <tr><td>N</td><td>16</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>1,368</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,504</td></tr> </table>	N	16	Chi-cuadrado	1,368	gl	2	Sig. asintót.	,504	<table border="1"> <tr><td>N</td><td>16</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>2,576</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,276</td></tr> </table>	N	16	Chi-cuadrado	2,576	gl	2	Sig. asintót.	,276
N	16																									
Chi-cuadrado	4,750																									
Gl	2																									
Sig. asintót.	,093																									
N	16																									
Chi-cuadrado	1,368																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,504																									
N	16																									
Chi-cuadrado	2,576																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,276																									
a Prueba de Friedman	a Prueba de Friedman	a Prueba de Friedman																								
Satisfacción compañeros	Implicación																									
Estadísticos de contraste(a)	Estadísticos de contraste(a)																									
<table border="1"> <tr><td>N</td><td>16</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>3,370</td></tr> <tr><td>Gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,185</td></tr> </table>	N	16	Chi-cuadrado	3,370	Gl	2	Sig. asintót.	,185	<table border="1"> <tr><td>N</td><td>16</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>10,508</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,005</td></tr> </table>	N	16	Chi-cuadrado	10,508	gl	2	Sig. asintót.	,005									
N	16																									
Chi-cuadrado	3,370																									
Gl	2																									
Sig. asintót.	,185																									
N	16																									
Chi-cuadrado	10,508																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,005																									
a Prueba de Friedman	a Prueba de Friedman																									

Anexo TODOS (1, 3, 4), evolución GE

Compromiso tarea	Compromiso equipo	Satisfacción trabajo																								
Estadísticos de contraste(a)	Estadísticos de contraste(a)	Estadísticos de contraste(a)																								
<table border="1"> <tr><td>N</td><td>14</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>11,261</td></tr> <tr><td>Gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,004</td></tr> </table>	N	14	Chi-cuadrado	11,261	Gl	2	Sig. asintót.	,004	<table border="1"> <tr><td>N</td><td>14</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>,974</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,614</td></tr> </table>	N	14	Chi-cuadrado	,974	gl	2	Sig. asintót.	,614	<table border="1"> <tr><td>N</td><td>14</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>2,261</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,323</td></tr> </table>	N	14	Chi-cuadrado	2,261	gl	2	Sig. asintót.	,323
N	14																									
Chi-cuadrado	11,261																									
Gl	2																									
Sig. asintót.	,004																									
N	14																									
Chi-cuadrado	,974																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,614																									
N	14																									
Chi-cuadrado	2,261																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,323																									
a Prueba de Friedman	a Prueba de Friedman	a Prueba de Friedman																								
Satisfacción compañeros	Implicación																									
Estadísticos de contraste(a)	Estadísticos de contraste(a)																									
<table border="1"> <tr><td>N</td><td>14</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>,298</td></tr> <tr><td>Gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,862</td></tr> </table>	N	14	Chi-cuadrado	,298	Gl	2	Sig. asintót.	,862	<table border="1"> <tr><td>N</td><td>14</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>13,481</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,001</td></tr> </table>	N	14	Chi-cuadrado	13,481	gl	2	Sig. asintót.	,001									
N	14																									
Chi-cuadrado	,298																									
Gl	2																									
Sig. asintót.	,862																									
N	14																									
Chi-cuadrado	13,481																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,001																									
a Prueba de Friedman	a Prueba de Friedman																									

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS (1, 3, 4), evolución INDEFINIDOS

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	30	N	30	N	30
Chi-cuadrado	4,981	Chi-cuadrado	4,128	Chi-cuadrado	2,133
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,083	Sig. asintót.	,127	Sig. asintót.	,344
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	30	N	30		
Chi-cuadrado	2,364	Chi-cuadrado	9,385		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,307	Sig. asintót.	,009		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE1 vs. TEMPORALES, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	3	4,33	C_Grupo	Grupo experimental	3	2,33
	Usuaría temporales	4	3,75		Usuaría temporales	4	5,25
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,140			Chi-cuadrado	3,365		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,708			Sig. asintót.	,067		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	3	5,00	S_Grupo	Grupo experimental	3	3,83
	Usuaría temporales	4	3,25		Usuaría temporales	4	4,13
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	1,167			Chi-cuadrado	,050		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,280			Sig. asintót.	,823		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	3	5,33				
	Usuaría temporales	4	3,00				
	Total	7					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	2,000						
gl	1						
Sig. asintót.	,157						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE2 vs. TEMPORALES, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Usuaría temporales	4	3,63	C_Grupo	Usuaría temporales	4	5,00
	Grupo experimental 2	3	4,50		Grupo experimental 2	3	2,67
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,309			Chi-cuadrado	2,000		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,578			Sig. asintót.	,157		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Usuaría temporales	4	3,63	S_Grupo	Usuaría temporales	4	3,25
	Grupo experimental 2	3	4,50		Grupo experimental 2	3	5,00
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,297			Chi-cuadrado	1,750		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,586			Sig. asintót.	,186		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Usuaría temporales	4	3,13				
	Grupo experimental 2	3	5,17				
	Total	7					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	1,559						
gl	1						
Sig. asintót.	,212						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE1 vs. TEMPORALES, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	3	3,67	C_Grupo	Grupo experimental	3	3,83
	Usuaría temporales	4	4,25		Usuaría temporales	4	4,13
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,135			Chi-cuadrado	,034		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,714			Sig. asintót.	,853		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	3	4,17	S_Grupo	Grupo experimental	3	4,33
	Usuaría temporales	4	3,88		Usuaría temporales	4	3,75
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,034			Chi-cuadrado	,137		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,853			Sig. asintót.	,711		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	3	5,33				
	Usuaría temporales	4	3,00				
	Total	7					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	2,000						
gl	1						
Sig. asintót.	,157						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE2 vs. TEMPORALES, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Usuaría temporales	4	3,88	C_Grupo	Usuaría temporales	4	4,25
	Grupo experimental 2	3	4,17		Grupo experimental 2	3	3,67
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,032			Chi-cuadrado	,130		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,857			Sig. asintót.	,719		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Usuaría temporales	4	4,13	S_Grupo	Usuaría temporales	4	4,25
	Grupo experimental 2	3	3,83		Grupo experimental 2	3	3,67
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,034			Chi-cuadrado	,140		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,853			Sig. asintót.	,708		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Usuaría temporales	4	3,25				
	Grupo experimental 2	3	5,00				
	Total	7					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	1,125						
gl	1						
Sig. asintót.	,289						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE1 vs. TEMPORALES, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo experimental	3	3,67	C_Grupo	Grupo experimental	3	5,33
	Usuaría temporales	4	4,25		Usuaría temporales	4	3,00
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,127			Chi-cuadrado	2,074		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,721			Sig. asintót.	,150		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo experimental	3	5,00	S_Grupo	Grupo experimental	3	5,33
	Usuaría temporales	4	3,25		Usuaría temporales	4	3,00
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	1,125			Chi-cuadrado	2,154		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,289			Sig. asintót.	,142		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo experimental	3	4,83				
	Usuaría temporales	4	3,38				
	Total	7					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,795						
gl	1						
Sig. asintót.	,372						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE2 vs. TEMPORALES, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Usuaría temporales	4	4,38	C_Grupo	Usuaría temporales	4	3,88
	Grupo experimental 2	3	3,50		Grupo experimental 2	3	4,17
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,297			Chi-cuadrado	,032		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,586			Sig. asintót.	,858		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Usuaría temporales	4	3,63	S_Grupo	Usuaría temporales	4	4,13
	Grupo experimental 2	3	4,50		Grupo experimental 2	3	3,83
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,286			Chi-cuadrado	,034		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,593			Sig. asintót.	,853		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Usuaría temporales	4	3,75				
	Grupo experimental 2	3	4,33				
	Total	7					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,125						
gl	1						
Sig. asintót.	,724						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE1 vs. TEMPORALES, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	6 ,857	Amplitud observada del grupo control	3 ,000
Sig. (unilateral)		Sig. (unilateral)	
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	6 ,857	Amplitud observada del grupo control	5 ,629
Sig. (unilateral)		Sig. (unilateral)	
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	4 ,371		
Sig. (unilateral)			
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)		
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE2 vs. TEMPORALES, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	6 ,857	Amplitud observada del grupo control	5 ,629
Sig. (unilateral)		Sig. (unilateral)	
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	5 ,629	Amplitud observada del grupo control	4 ,371
Sig. (unilateral)		Sig. (unilateral)	
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	5 ,629		
Sig. (unilateral)			
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)		
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE1 vs. TEMPORALES, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	5 ,629	Amplitud observada del grupo control	4 ,371
Sig. (unilateral)		Sig. (unilateral)	
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	5 ,629	Amplitud observada del grupo control	5 ,629
Sig. (unilateral)		Sig. (unilateral)	
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	4 ,371		
Sig. (unilateral)			
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)		
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE2 vs. TEMPORALES, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	6 ,857 (.a)	Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	7 1,000 (.a)
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	6 ,857 (.a)	Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	6 ,857 (.a)
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	5 ,629 (.a)		
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE1 vs. TEMPORALES, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	5 ,629 (.a)	Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	5 ,629 (.a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	3 ,000 (.a)	Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	5 ,629 (.a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	4 ,371 (.a)		
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GE2 vs. TEMPORALES, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea	Compromiso equipo																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">C_Tarea</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,629</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		C_Tarea	Amplitud observada del grupo control	5	Sig. (unilateral)	,629	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">C_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">1,000</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		C_Grupo	Amplitud observada del grupo control	7	Sig. (unilateral)	1,000	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	C_Tarea																
Amplitud observada del grupo control	5																
Sig. (unilateral)	,629																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	C_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	7																
Sig. (unilateral)	1,000																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>	<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																
Satisfacción trabajo	Satisfacción compañeros																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">S_Trabajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,629</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		S_Trabajo	Amplitud observada del grupo control	5	Sig. (unilateral)	,629	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">S_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">1,000</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		S_Grupo	Amplitud observada del grupo control	7	Sig. (unilateral)	1,000	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	S_Trabajo																
Amplitud observada del grupo control	5																
Sig. (unilateral)	,629																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	S_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	7																
Sig. (unilateral)	1,000																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>	<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																
Implicación																	
Estadísticos de contraste(b,c)																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">Implic</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,857</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		Implic	Amplitud observada del grupo control	6	Sig. (unilateral)	,857	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)									
	Implic																
Amplitud observada del grupo control	6																
Sig. (unilateral)	,857																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																	

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3, evolución GE1

Compromiso tarea	Compromiso equipo	Satisfacción trabajo																								
Estadísticos de contraste(a)	Estadísticos de contraste(a)	Estadísticos de contraste(a)																								
<table border="1"> <tr><td>N</td><td>3</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>1,400</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,497</td></tr> </table>	N	3	Chi-cuadrado	1,400	gl	2	Sig. asintót.	,497	<table border="1"> <tr><td>N</td><td>3</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>3,714</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,156</td></tr> </table>	N	3	Chi-cuadrado	3,714	gl	2	Sig. asintót.	,156	<table border="1"> <tr><td>N</td><td>3</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>5,600</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,061</td></tr> </table>	N	3	Chi-cuadrado	5,600	gl	2	Sig. asintót.	,061
N	3																									
Chi-cuadrado	1,400																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,497																									
N	3																									
Chi-cuadrado	3,714																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,156																									
N	3																									
Chi-cuadrado	5,600																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,061																									
a Prueba de Friedman	a Prueba de Friedman	a Prueba de Friedman																								
Satisfacción compañeros	Implicación																									
Estadísticos de contraste(a)	Estadísticos de contraste(a)																									
<table border="1"> <tr><td>N</td><td>3</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>5,000</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,082</td></tr> </table>	N	3	Chi-cuadrado	5,000	gl	2	Sig. asintót.	,082	<table border="1"> <tr><td>N</td><td>3</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>,667</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,717</td></tr> </table>	N	3	Chi-cuadrado	,667	gl	2	Sig. asintót.	,717									
N	3																									
Chi-cuadrado	5,000																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,082																									
N	3																									
Chi-cuadrado	,667																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,717																									
a Prueba de Friedman	a Prueba de Friedman																									

Anexo E3, evolución GE2

Compromiso tarea	Compromiso equipo	Satisfacción trabajo																								
Estadísticos de contraste(a)	Estadísticos de contraste(a)	Estadísticos de contraste(a)																								
<table border="1"> <tr><td>N</td><td>3</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>3,714</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,156</td></tr> </table>	N	3	Chi-cuadrado	3,714	gl	2	Sig. asintót.	,156	<table border="1"> <tr><td>N</td><td>3</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>,667</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,717</td></tr> </table>	N	3	Chi-cuadrado	,667	gl	2	Sig. asintót.	,717	<table border="1"> <tr><td>N</td><td>3</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>3,000</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,223</td></tr> </table>	N	3	Chi-cuadrado	3,000	gl	2	Sig. asintót.	,223
N	3																									
Chi-cuadrado	3,714																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,156																									
N	3																									
Chi-cuadrado	,667																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,717																									
N	3																									
Chi-cuadrado	3,000																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,223																									
a Prueba de Friedman	a Prueba de Friedman	a Prueba de Friedman																								
Satisfacción compañeros	Implicación																									
Estadísticos de contraste(a)	Estadísticos de contraste(a)																									
<table border="1"> <tr><td>N</td><td>3</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>,800</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,670</td></tr> </table>	N	3	Chi-cuadrado	,800	gl	2	Sig. asintót.	,670	<table border="1"> <tr><td>N</td><td>3</td></tr> <tr><td>Chi-cuadrado</td><td>5,600</td></tr> <tr><td>gl</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sig. asintót.</td><td>,061</td></tr> </table>	N	3	Chi-cuadrado	5,600	gl	2	Sig. asintót.	,061									
N	3																									
Chi-cuadrado	,800																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,670																									
N	3																									
Chi-cuadrado	5,600																									
gl	2																									
Sig. asintót.	,061																									
a Prueba de Friedman	a Prueba de Friedman																									

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3, evolución TEMPORALES

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	4	N	4	N	4
Chi-cuadrado	,800	Chi-cuadrado	5,571	Chi-cuadrado	,571
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,670	Sig. asintót.	,062	Sig. asintót.	,751
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	4	N	4		
Chi-cuadrado	2,462	Chi-cuadrado	4,500		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,292	Sig. asintót.	,105		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1 GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	10	8,70	C_Grupo	Grupo control	10	8,10
	Usuaría indefinidos	8	10,50		Usuaría indefinidos	8	11,25
	Total	18			Total	18	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,543			Chi-cuadrado	1,577		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,461			Sig. asintót.	,209		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	10	7,10	S_Grupo	Grupo control	10	7,75
	Usuaría indefinidos	8	12,50		Usuaría indefinidos	8	11,69
	Total	18			Total	18	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	4,604			Chi-cuadrado	2,484		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,032			Sig. asintót.	,115		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	10	9,20				
	Usuaría indefinidos	8	9,88				
	Total	18					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,072						
gl	1						
Sig. asintót.	,789						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	3	3,67	C_Grupo	Grupo control	3	6,67
	Usuaría indefinidos	6	5,67		Usuaría indefinidos	6	4,17
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	1,094			Chi-cuadrado	1,695		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,296			Sig. asintót.	,193		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	3	6,33	S_Grupo	Grupo control	3	6,67
	Usuaría indefinidos	6	4,33		Usuaría indefinidos	6	4,17
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	1,113			Chi-cuadrado	1,695		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,291			Sig. asintót.	,193		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	3	6,33				
	Usuaría indefinidos	6	4,33				
	Total	9					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	1,076						
gl	1						
Sig. asintót.	,300						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4 GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	5	13,80	C_Grupo	Grupo control	5	15,40
	Usuaría indefinidos	16	10,13		Usuaría indefinidos	16	9,63
	Total	21			Total	21	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	1,399			Chi-cuadrado	3,354		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,237			Sig. asintót.	,067		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	5	12,80	S_Grupo	Grupo control	5	12,80
	Usuaría indefinidos	16	10,44		Usuaría indefinidos	16	10,44
	Total	21			Total	21	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,562			Chi-cuadrado	,566		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,453			Sig. asintót.	,452		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	5	13,60				
	Usuaría indefinidos	16	10,19				
	Total	21					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	1,157						
gl	1						
Sig. asintót.	,282						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS (1, 3, 4) GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	18	24,25	C_Grupo	Grupo control	18	26,19
	Usuaría indefinidos	30	24,65		Usuaría indefinidos	30	23,48
	Total	48			Total	48	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,010			Chi-cuadrado	,426		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,922			Sig. asintót.	,514		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	18	24,25	S_Grupo	Grupo control	18	23,89
	Usuaría indefinidos	30	24,65		Usuaría indefinidos	30	24,87
	Total	48			Total	48	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,009			Chi-cuadrado	,056		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,923			Sig. asintót.	,813		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	18	27,94				
	Usuaría indefinidos	30	22,43				
	Total	48					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	1,749						
gl	1						
Sig. asintót.	,186						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1 GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	10	7,70	C_Grupo	Grupo control	10	9,35
	Usuaría indefinidos	8	11,75		Usuaría indefinidos	8	9,69
	Total	18			Total	18	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	2,623			Chi-cuadrado	,018		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,105			Sig. asintót.	,893		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
b Variable de agrupación: Grupo Trabajadores							
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	10	8,60	S_Grupo	Grupo control	10	9,35
	Usuaría indefinidos	8	10,63		Usuaría indefinidos	8	9,69
	Total	18			Total	18	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,650			Chi-cuadrado	,019		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,420			Sig. asintót.	,890		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	10	9,35				
	Usuaría indefinidos	8	9,69				
	Total	18					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,018						
gl	1						
Sig. asintót.	,893						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	3	5,33	C_Grupo	Grupo control	3	7,00
	Usuaría indefinidos	6	4,83		Usuaría indefinidos	6	4,00
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,070			Chi-cuadrado	2,420		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,792			Sig. asintót.	,120		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	3	6,67	S_Grupo	Grupo control	3	6,67
	Usuaría indefinidos	6	4,17		Usuaría indefinidos	6	4,17
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	1,695			Chi-cuadrado	1,739		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,193			Sig. asintót.	,187		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	3	6,67				
	Usuaría indefinidos	6	4,17				
	Total	9					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	1,667						
gl	1						
Sig. asintót.	,197						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4 GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	5	11,70	C_Grupo	Grupo control	5	8,50
	Usuaría indefinidos	16	10,78		Usuaría indefinidos	16	11,78
	Total	21			Total	21	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,085			Chi-cuadrado	1,072		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,770			Sig. asintót.	,300		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	5	14,30	S_Grupo	Grupo control	5	12,90
	Usuaría indefinidos	16	9,97		Usuaría indefinidos	16	10,41
	Total	21			Total	21	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	1,876			Chi-cuadrado	,629		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,171			Sig. asintót.	,428		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	5	10,90				
	Usuaría indefinidos	16	11,03				
	Total	21					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,002						
gl	1						
Sig. asintót.	,967						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS (1, 3, 4) GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	18	22,53	C_Grupo	Grupo control	18	23,69
	Usuaría indefinidos	30	25,68		Usuaría indefinidos	30	24,98
	Total	48			Total	48	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,579			Chi-cuadrado	,096		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,447			Sig. asintót.	,757		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	18	28,42	S_Grupo	Grupo control	18	27,06
	Usuaría indefinidos	30	22,15		Usuaría indefinidos	30	22,97
	Total	48			Total	48	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	2,265			Chi-cuadrado	,983		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,132			Sig. asintót.	,322		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	18	26,69				
	Usuaría indefinidos	30	23,18				
	Total	48					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,709						
gl	1						
Sig. asintót.	,400						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1 GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	10	8,70	C_Grupo	Grupo control	10	9,60
	Usuaría indefinidos	8	10,50		Usuaría indefinidos	8	9,38
	Total	18			Total	18	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,518			Chi-cuadrado	,008		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,472			Sig. asintót.	,928		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	10	8,40	S_Grupo	Grupo control	10	9,70
	Usuaría indefinidos	8	10,88		Usuaría indefinidos	8	9,25
	Total	18			Total	18	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,967			Chi-cuadrado	,033		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,325			Sig. asintót.	,856		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	10	9,65				
	Usuaría indefinidos	8	9,31				
	Total	18					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,018						
gl	1						
Sig. asintót.	,894						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	3	4,67	C_Grupo	Grupo control	3	6,50
	Usuaría indefinidos	6	5,17		Usuaría indefinidos	6	4,25
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,070			Chi-cuadrado	1,373		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,792			Sig. asintót.	,241		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	3	6,50	S_Grupo	Grupo control	3	6,17
	Usuaría indefinidos	6	4,25		Usuaría indefinidos	6	4,42
	Total	9			Total	9	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	1,373			Chi-cuadrado	,852		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,241			Sig. asintót.	,356		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	3	5,83				
	Usuaría indefinidos	6	4,58				
	Total	9					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,420						
gl	1						
Sig. asintót.	,517						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4 GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	5	7,00	C_Grupo	Grupo control	5	8,30
	Usuaría indefinidos	16	12,25		Usuaría indefinidos	16	11,84
	Total	21			Total	21	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	2,861			Chi-cuadrado	1,251		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,091			Sig. asintót.	,263		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	5	10,60	S_Grupo	Grupo control	5	9,90
	Usuaría indefinidos	16	11,13		Usuaría indefinidos	16	11,34
	Total	21			Total	21	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,028			Chi-cuadrado	,210		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,868			Sig. asintót.	,647		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	5	9,60				
	Usuaría indefinidos	16	11,44				
	Total	21					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,338						
gl	1						
Sig. asintót.	,561						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS (1, 3, 4) GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	18	21,06	C_Grupo	Grupo control	18	23,83
	Usuaría indefinidos	30	26,57		Usuaría indefinidos	30	24,90
	Total	48			Total	48	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	1,781			Chi-cuadrado	,066		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,182			Sig. asintót.	,797		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	18	26,25	S_Grupo	Grupo control	18	24,28
	Usuaría indefinidos	30	23,45		Usuaría indefinidos	30	24,63
	Total	48			Total	48	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,452			Chi-cuadrado	,007		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,501			Sig. asintót.	,931		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	18	25,50				
	Usuaría indefinidos	30	23,90				
	Total	48					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,147						
gl	1						
Sig. asintót.	,701						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1 GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(a,b)		Estadísticos de contraste(a,b)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	15 Sig. (unilateral) ,206	Amplitud observada del grupo control	15 Sig. (unilateral) ,206
Amplitud recortada del grupo control	14 Sig. (unilateral) ,775	Amplitud recortada del grupo control	9 Sig. (unilateral) ,023
Valores atípicos recortados de cada extremo	1	Valores atípicos recortados de cada extremo	1
a Prueba de Moses		a Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(a,b)		Estadísticos de contraste(a,b)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	14 Sig. (unilateral) ,088	Amplitud observada del grupo control	13 Sig. (unilateral) ,032
Amplitud recortada del grupo control	8 Sig. (unilateral) ,000	Amplitud recortada del grupo control	13 Sig. (unilateral) ,563
Valores atípicos recortados de cada extremo	1	Valores atípicos recortados de cada extremo	1
a Prueba de Moses		a Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(a,b)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	15 Sig. (unilateral) ,206		
Amplitud recortada del grupo control	13 Sig. (unilateral) ,563		
Valores atípicos recortados de cada extremo	1		
a Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea	Compromiso equipo																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">C_Tarea</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,405</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		C_Tarea	Amplitud observada del grupo control	5	Sig. (unilateral)	,405	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">C_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,595</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		C_Grupo	Amplitud observada del grupo control	6	Sig. (unilateral)	,595	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	C_Tarea																
Amplitud observada del grupo control	5																
Sig. (unilateral)	,405																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	C_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	6																
Sig. (unilateral)	,595																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>	<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																
Satisfacción trabajo	Satisfacción compañeros																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">S_Trabajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,774</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		S_Trabajo	Amplitud observada del grupo control	7	Sig. (unilateral)	,774	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">S_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,774</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		S_Grupo	Amplitud observada del grupo control	7	Sig. (unilateral)	,774	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	S_Trabajo																
Amplitud observada del grupo control	7																
Sig. (unilateral)	,774																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	S_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	7																
Sig. (unilateral)	,774																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>	<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																
Implicación																	
Estadísticos de contraste(b,c)																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Implic</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,595</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		Implic	Amplitud observada del grupo control	6	Sig. (unilateral)	,595	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)									
	Implic																
Amplitud observada del grupo control	6																
Sig. (unilateral)	,595																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																	

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4 GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(a,b)		Estadísticos de contraste(a,b)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	19 Sig. (unilateral) ,872	Amplitud observada del grupo control	11 Sig. (unilateral) ,126
Amplitud recortada del grupo control	11 Sig. (unilateral) ,815	Amplitud recortada del grupo control	8 Sig. (unilateral) ,557
Valores atípicos recortados de cada extremo	1	Valores atípicos recortados de cada extremo	1
a Prueba de Moses		a Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(a,b)		Estadísticos de contraste(a,b)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	12 Sig. (unilateral) ,185	Amplitud observada del grupo control	11 Sig. (unilateral) ,126
Amplitud recortada del grupo control	5 Sig. (unilateral) ,228	Amplitud recortada del grupo control	8 Sig. (unilateral) ,557
Valores atípicos recortados de cada extremo	1	Valores atípicos recortados de cada extremo	1
a Prueba de Moses		a Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(a,b)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	14 Sig. (unilateral) ,344		
Amplitud recortada del grupo control	3 Sig. (unilateral) ,000		
Valores atípicos recortados de cada extremo	1		
a Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS (1, 3, 4) GETT vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(a,b)		Estadísticos de contraste(a,b)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	44 Sig. (unilateral) ,371	Amplitud observada del grupo control	43 Sig. (unilateral) ,257
Amplitud recortada del grupo control	40 Sig. (unilateral) ,546	Amplitud recortada del grupo control	37 Sig. (unilateral) ,249
Valores atípicos recortados de cada extremo	1	Valores atípicos recortados de cada extremo	1
a Prueba de Moses		a Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(a,b)		Estadísticos de contraste(a,b)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	37 Sig. (unilateral) ,015	Amplitud observada del grupo control	46 Sig. (unilateral) ,687
Amplitud recortada del grupo control	33 Sig. (unilateral) ,055	Amplitud recortada del grupo control	43 Sig. (unilateral) ,869
Valores atípicos recortados de cada extremo	1	Valores atípicos recortados de cada extremo	1
a Prueba de Moses		a Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(a,b)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	44 Sig. (unilateral) ,371		
Amplitud recortada del grupo control	35 Sig. (unilateral) ,125		
Valores atípicos recortados de cada extremo	1		
a Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1 GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(a,b)		Estadísticos de contraste(a,b)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	16 Sig. (unilateral) ,412	Amplitud observada del grupo control	17 Sig. (unilateral) ,706
Amplitud recortada del grupo control	13 Sig. (unilateral) ,563	Amplitud recortada del grupo control	15 Sig. (unilateral) ,931
Valores atípicos recortados de cada extremo	1	Valores atípicos recortados de cada extremo	1
a Prueba de Moses		a Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(a,b)		Estadísticos de contraste(a,b)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	17 Sig. (unilateral) ,706	Amplitud observada del grupo control	14 Sig. (unilateral) ,088
Amplitud recortada del grupo control	13 Sig. (unilateral) ,563	Amplitud recortada del grupo control	12 Sig. (unilateral) ,352
Valores atípicos recortados de cada extremo	1	Valores atípicos recortados de cada extremo	1
a Prueba de Moses		a Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(a,b)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	15 Sig. (unilateral) ,206		
Amplitud recortada del grupo control	15 Sig. (unilateral) ,931		
Valores atípicos recortados de cada extremo	1		
a Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea	Compromiso equipo												
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">C_Tarea</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">7 ,774</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">(a)</td> </tr> </tbody> </table> <p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		C_Tarea	Amplitud observada del grupo control Sig. (unilateral)	7 ,774	Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">C_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">6 ,595</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">(a)</td> </tr> </tbody> </table> <p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		C_Grupo	Amplitud observada del grupo control Sig. (unilateral)	6 ,595	Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)
	C_Tarea												
Amplitud observada del grupo control Sig. (unilateral)	7 ,774												
Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)												
	C_Grupo												
Amplitud observada del grupo control Sig. (unilateral)	6 ,595												
Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)												
Satisfacción trabajo	Satisfacción compañeros												
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">S_Trabajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">7 ,774</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">(a)</td> </tr> </tbody> </table> <p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		S_Trabajo	Amplitud observada del grupo control Sig. (unilateral)	7 ,774	Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">S_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">5 ,405</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">(a)</td> </tr> </tbody> </table> <p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		S_Grupo	Amplitud observada del grupo control Sig. (unilateral)	5 ,405	Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)
	S_Trabajo												
Amplitud observada del grupo control Sig. (unilateral)	7 ,774												
Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)												
	S_Grupo												
Amplitud observada del grupo control Sig. (unilateral)	5 ,405												
Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)												
Implicación													
Estadísticos de contraste(b,c)													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">Implic</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">6 ,595</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">(a)</td> </tr> </tbody> </table> <p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		Implic	Amplitud observada del grupo control Sig. (unilateral)	6 ,595	Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)							
	Implic												
Amplitud observada del grupo control Sig. (unilateral)	6 ,595												
Valores atípicos recortados de cada extremo	(a)												

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4 GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,025	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,004
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,228
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	12 ,185	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	9 ,047
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,128	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,228
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	13 ,258			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	9 ,656			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS (1, 3, 4) GETT vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(a,b)		Estadísticos de contraste(a,b)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	43	Amplitud observada del grupo control	43
Sig. (unilateral)	,257	Sig. (unilateral)	,257
Amplitud recortada del grupo control	38	Amplitud recortada del grupo control	38
Sig. (unilateral)	,335	Sig. (unilateral)	,335
Valores atípicos recortados de cada extremo	1	Valores atípicos recortados de cada extremo	1
a Prueba de Moses		a Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(a,b)		Estadísticos de contraste(a,b)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	40	Amplitud observada del grupo control	37
Sig. (unilateral)	,071	Sig. (unilateral)	,015
Amplitud recortada del grupo control	35	Amplitud recortada del grupo control	32
Sig. (unilateral)	,125	Sig. (unilateral)	,034
Valores atípicos recortados de cada extremo	1	Valores atípicos recortados de cada extremo	1
a Prueba de Moses		a Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(a,b)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	42		
Sig. (unilateral)	,173		
Amplitud recortada del grupo control	37		
Sig. (unilateral)	,249		
Valores atípicos recortados de cada extremo	1		
a Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1 GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	16 ,412	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	16 ,412
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	10 ,077	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	11 ,184
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	16 ,412	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	16 ,412
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	13 ,563	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	13 ,563
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	18 1,000			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	15 ,931			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	4	Amplitud observada del grupo control	8
Sig. (unilateral)	,226	Sig. (unilateral)	,917
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	7	Amplitud observada del grupo control	8
Sig. (unilateral)	,774	Sig. (unilateral)	,917
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses		a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	7		
Sig. (unilateral)	,774		
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)		
a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4 GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,011
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,228
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	14 ,344	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,011
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,557	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,450
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,011			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,450			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS (1, 3, 4) GETT vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(a,b)		Estadísticos de contraste(a,b)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	41	Amplitud observada del grupo control	44
Sig. (unilateral)	,113	Sig. (unilateral)	,371
Amplitud recortada del grupo control	28	Amplitud recortada del grupo control	39
Sig. (unilateral)	,004	Sig. (unilateral)	,435
Valores atípicos recortados de cada extremo	1	Valores atípicos recortados de cada extremo	1
a Prueba de Moses		a Prueba de Moses	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(a,b)		Estadísticos de contraste(a,b)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	42	Amplitud observada del grupo control	42
Sig. (unilateral)	,173	Sig. (unilateral)	,173
Amplitud recortada del grupo control	38	Amplitud recortada del grupo control	29
Sig. (unilateral)	,335	Sig. (unilateral)	,007
Valores atípicos recortados de cada extremo	1	Valores atípicos recortados de cada extremo	1
a Prueba de Moses		a Prueba de Moses	
Implicación			
Estadísticos de contraste(a,b)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control	44		
Sig. (unilateral)	,371		
Amplitud recortada del grupo control	43		
Sig. (unilateral)	,869		
Valores atípicos recortados de cada extremo	1		
a Prueba de Moses			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E1, evolución GETT

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	10	N	10	N	10
Chi-cuadrado	2,923	Chi-cuadrado	3,455	Chi-cuadrado	5,515
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,232	Sig. asintót.	,178	Sig. asintót.	,063
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	10	N	10		
Chi-cuadrado	4,909	Chi-cuadrado	,162		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,086	Sig. asintót.	,922		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Anexo E1, evolución INDEFINIDOS

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	8	N	8	N	8
Chi-cuadrado	4,786	Chi-cuadrado	4,345	Chi-cuadrado	4,357
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,091	Sig. asintót.	,114	Sig. asintót.	,113
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	8	N	8		
Chi-cuadrado	1,929	Chi-cuadrado	3,000		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,381	Sig. asintót.	,223		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3, evolución GETT

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	3	N	3	N	3
Chi-cuadrado	,545	Chi-cuadrado	3,000	Chi-cuadrado	2,000
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,761	Sig. asintót.	,223	Sig. asintót.	,368
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	3	N	3		
Chi-cuadrado	,667	Chi-cuadrado	,182		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,717	Sig. asintót.	,913		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Anexo E3, evolución INDEFINIDOS

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	6	N	6	N	6
Chi-cuadrado	,900	Chi-cuadrado	1,826	Chi-cuadrado	4,111
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,638	Sig. asintót.	,401	Sig. asintót.	,128
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	6	N	6		
Chi-cuadrado	1,529	Chi-cuadrado	1,727		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,465	Sig. asintót.	,422		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E4, evolución GETT

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	5	N	5	N	5
Chi-cuadrado	8,000	Chi-cuadrado	10,000	Chi-cuadrado	4,800
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,018	Sig. asintót.	,007	Sig. asintót.	,091
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	5	N	5		
Chi-cuadrado	9,333	Chi-cuadrado	8,400		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,009	Sig. asintót.	,015		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Anexo E4, evolución INDEFINIDOS

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	16	N	16	N	16
Chi-cuadrado	4,750	Chi-cuadrado	1,368	Chi-cuadrado	2,576
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,093	Sig. asintót.	,504	Sig. asintót.	,276
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	16	N	16		
Chi-cuadrado	3,370	Chi-cuadrado	10,508		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,185	Sig. asintót.	,005		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo TODOS (1, 3, 4), evolución GETT

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	18	N	18	N	18
Chi-cuadrado	7,303	Chi-cuadrado	5,017	Chi-cuadrado	3,100
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,026	Sig. asintót.	,081	Sig. asintót.	,212
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	18	N	18		
Chi-cuadrado	2,700	Chi-cuadrado	4,088		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,259	Sig. asintót.	,129		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Anexo TODOS (1, 3, 4), evolución INDEFINIDOS

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	30	N	30	N	30
Chi-cuadrado	4,981	Chi-cuadrado	4,128	Chi-cuadrado	2,133
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,083	Sig. asintót.	,127	Sig. asintót.	,344
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	30	N	30		
Chi-cuadrado	2,364	Chi-cuadrado	9,385		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,307	Sig. asintót.	,009		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GETT vs. TEMPORALES, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	3	2,33	C_Grupo	Grupo control	3	2,83
	Usuaría temporales	4	5,25		Usuaría temporales	4	4,88
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	3,365			Chi-cuadrado	1,559		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,067			Sig. asintót.	,212		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	3	4,17	S_Grupo	Grupo control	3	4,67
	Usuaría temporales	4	3,88		Usuaría temporales	4	3,50
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,032			Chi-cuadrado	,538		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,858			Sig. asintót.	,463		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	3	5,17				
	Usuaría temporales	4	3,13				
	Total	7					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	1,559						
gl	1						
Sig. asintót.	,212						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GETT vs. TEMPORALES, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	3	2,83	C_Grupo	Grupo control	3	3,67
	Usuaría temporales	4	4,88		Usuaría temporales	4	4,25
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	1,588			Chi-cuadrado	,130		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,208			Sig. asintót.	,719		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	3	4,00	S_Grupo	Grupo control	3	3,00
	Usuaría temporales	4	4,00		Usuaría temporales	4	4,75
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,000			Chi-cuadrado	1,235		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	1,000			Sig. asintót.	,266		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	3	5,67				
	Usuaría temporales	4	2,75				
	Total	7					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	3,125						
gl	1						
Sig. asintót.	,077						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GETT vs. TEMPORALES, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Grupo control	3	2,67	C_Grupo	Grupo control	3	3,83
	Usuaría temporales	4	5,00		Usuaría temporales	4	4,13
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	2,000			Chi-cuadrado	,032		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,157			Sig. asintót.	,858		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Grupo control	3	4,00	S_Grupo	Grupo control	3	3,83
	Usuaría temporales	4	4,00		Usuaría temporales	4	4,13
	Total	7			Total	7	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,000			Chi-cuadrado	,034		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	1,000			Sig. asintót.	,853		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Grupo control	3	5,00				
	Usuaría temporales	4	3,25				
	Total	7					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	1,125						
gl	1						
Sig. asintót.	,289						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GETT vs. TEMPORALES, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea	Compromiso equipo																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">C_Tarea</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,371</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		C_Tarea	Amplitud observada del grupo control	4	Sig. (unilateral)	,371	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">C_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,629</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		C_Grupo	Amplitud observada del grupo control	5	Sig. (unilateral)	,629	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	C_Tarea																
Amplitud observada del grupo control	4																
Sig. (unilateral)	,371																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	C_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	5																
Sig. (unilateral)	,629																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>	<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>																
Satisfacción trabajo	Satisfacción compañeros																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">S_Trabajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">1,000</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		S_Trabajo	Amplitud observada del grupo control	7	Sig. (unilateral)	1,000	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">S_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">1,000</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		S_Grupo	Amplitud observada del grupo control	7	Sig. (unilateral)	1,000	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	S_Trabajo																
Amplitud observada del grupo control	7																
Sig. (unilateral)	1,000																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	S_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	7																
Sig. (unilateral)	1,000																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>	<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>																
Implicación																	
Estadísticos de contraste(b,c)																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: center;">Implic</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,629</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		Implic	Amplitud observada del grupo control	5	Sig. (unilateral)	,629	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)									
	Implic																
Amplitud observada del grupo control	5																
Sig. (unilateral)	,629																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>																	

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GETT vs. TEMPORALES, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea		Compromiso equipo	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	C_Tarea		C_Grupo
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	5 ,629 (.a)	Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	7 1,000 (.a)
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>	
Satisfacción trabajo		Satisfacción compañeros	
Estadísticos de contraste(b,c)		Estadísticos de contraste(b,c)	
	S_Trabajo		S_Grupo
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	6 ,857 (.a)	Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	4 ,371 (.a)
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>		<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>	
Implicación			
Estadísticos de contraste(b,c)			
	Implic		
Amplitud observada del grupo control Valores atípicos recortados de cada extremo	4 ,371 (.a)		
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos. b Prueba de Moses</p>			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 GETT vs. TEMPORALES, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea	Compromiso equipo																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%;">C_Tarea</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,371</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		C_Tarea	Amplitud observada del grupo control	4	Sig. (unilateral)	,371	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%;">C_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,857</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		C_Grupo	Amplitud observada del grupo control	6	Sig. (unilateral)	,857	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	C_Tarea																
Amplitud observada del grupo control	4																
Sig. (unilateral)	,371																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	C_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	6																
Sig. (unilateral)	,857																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>	<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																
Satisfacción trabajo	Satisfacción compañeros																
Estadísticos de contraste(b,c)	Estadísticos de contraste(b,c)																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%;">S_Trabajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,857</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		S_Trabajo	Amplitud observada del grupo control	6	Sig. (unilateral)	,857	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%;">S_Grupo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">1,000</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		S_Grupo	Amplitud observada del grupo control	7	Sig. (unilateral)	1,000	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)
	S_Trabajo																
Amplitud observada del grupo control	6																
Sig. (unilateral)	,857																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
	S_Grupo																
Amplitud observada del grupo control	7																
Sig. (unilateral)	1,000																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>	<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																
Implicación																	
Estadísticos de contraste(b,c)																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%;">Implic</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplitud observada del grupo control</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sig. (unilateral)</td> <td style="text-align: center;">,629</td> </tr> <tr> <td>Valores atípicos recortados de cada extremo</td> <td style="text-align: center;">.(a)</td> </tr> </tbody> </table>		Implic	Amplitud observada del grupo control	5	Sig. (unilateral)	,629	Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)									
	Implic																
Amplitud observada del grupo control	5																
Sig. (unilateral)	,629																
Valores atípicos recortados de cada extremo	.(a)																
<p>a El grupo control es demasiado pequeño para eliminar los atípicos.</p> <p>b Prueba de Moses</p>																	

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3, evolución GETT

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	3	N	3	N	3
Chi-cuadrado	,545	Chi-cuadrado	3,000	Chi-cuadrado	2,000
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,761	Sig. asintót.	,223	Sig. asintót.	,368
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	3	N	3		
Chi-cuadrado	,667	Chi-cuadrado	,182		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,717	Sig. asintót.	,913		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Anexo E3, evolución TEMPORALES

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	4	N	4	N	4
Chi-cuadrado	,800	Chi-cuadrado	5,571	Chi-cuadrado	,571
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,670	Sig. asintót.	,062	Sig. asintót.	,751
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	4	N	4		
Chi-cuadrado	2,462	Chi-cuadrado	4,500		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,292	Sig. asintót.	,105		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 TEMPORALES vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Usuaría temporales	4	5,88	C_Grupo	Usuaría temporales	4	8,00
	Usuaría indefinidos	6	5,25		Usuaría indefinidos	6	3,83
	Total	10			Total	10	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	,108			Chi-cuadrado	4,601		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,742			Sig. asintót.	,032		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Usuaría temporales	4	6,00	S_Grupo	Usuaría temporales	4	6,88
	Usuaría indefinidos	6	5,17		Usuaría indefinidos	6	4,58
	Total	10			Total	10	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,184			Chi-cuadrado	1,464		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,668			Sig. asintót.	,226		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Usuaría temporales	4	5,63				
	Usuaría indefinidos	6	5,42				
	Total	10					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,012						
gl	1						
Sig. asintót.	,915						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 TEMPORALES vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Usuaría temporales	4	6,75	C_Grupo	Usuaría temporales	4	8,25
	Usuaría indefinidos	6	4,67		Usuaría indefinidos	6	3,67
	Total	10			Total	10	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	1,179			Chi-cuadrado	5,637		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,278			Sig. asintót.	,018		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Usuaría temporales	4	6,88	S_Grupo	Usuaría temporales	4	8,00
	Usuaría indefinidos	6	4,58		Usuaría indefinidos	6	3,83
	Total	10			Total	10	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	1,400			Chi-cuadrado	4,658		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,237			Sig. asintót.	,031		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Usuaría temporales	4	5,50				
	Usuaría indefinidos	6	5,50				
	Total	10					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,000						
gl	1						
Sig. asintót.	1,000						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 TEMPORALES vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Magnitud

Compromiso tarea				Compromiso equipo			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
C_Tarea	Usuaría temporales	4	6,88	C_Grupo	Usuaría temporales	4	7,63
	Usuaría indefinidos	6	4,58		Usuaría indefinidos	6	4,08
	Total	10			Total	10	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	C_Tarea				C_Grupo		
Chi-cuadrado	1,427			Chi-cuadrado	3,387		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,232			Sig. asintót.	,066		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Satisfacción trabajo				Satisfacción compañeros			
Rangos				Rangos			
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio		Grupo Trabajadores	N	Rango promedio
S_Trabajo	Usuaría temporales	4	5,75	S_Grupo	Usuaría temporales	4	7,38
	Usuaría indefinidos	6	5,33		Usuaría indefinidos	6	4,25
	Total	10			Total	10	
Estadísticos de contraste(a,b)				Estadísticos de contraste(a,b)			
	S_Trabajo				S_Grupo		
Chi-cuadrado	,047			Chi-cuadrado	2,739		
gl	1			gl	1		
Sig. asintót.	,829			Sig. asintót.	,098		
a Prueba de Kruskal-Wallis				a Prueba de Kruskal-Wallis			
Implicación							
Rangos							
	Grupo Trabajadores	N	Rango promedio				
Implic	Usuaría temporales	4	5,50				
	Usuaría indefinidos	6	5,50				
	Total	10					
Estadísticos de contraste(a,b)							
	Implic						
Chi-cuadrado	,000						
gl	1						
Sig. asintót.	1,000						
a Prueba de Kruskal-Wallis							

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 TEMPORALES vs. INDEFINIDOS, 1ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,262	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,262
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,833	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,667
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,667	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,000
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,833	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	6 ,262			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	2 ,000			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 TEMPORALES vs. INDEFINIDOS, 2ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,667	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,119
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,667	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	2 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,667	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,119
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	5 ,929	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,667
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,452			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,667			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3 TEMPORALES vs. INDEFINIDOS, 3ª ev. Homogeneidad

Compromiso tarea			Compromiso equipo		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		C_Tarea			C_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,452	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,452
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	4 ,833	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,667
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Satisfacción trabajo			Satisfacción compañeros		
Estadísticos de contraste(a,b)			Estadísticos de contraste(a,b)		
		S_Trabajo			S_Grupo
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,667	Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	7 ,452
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,667	Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	1 ,000
Valores atípicos recortados de cada extremo		1	Valores atípicos recortados de cada extremo		1
a Prueba de Moses			a Prueba de Moses		
Implicación					
Estadísticos de contraste(a,b)					
		Implic			
Amplitud observada del grupo control	Sig. (unilateral)	8 ,667			
Amplitud recortada del grupo control	Sig. (unilateral)	3 ,667			
Valores atípicos recortados de cada extremo		1			
a Prueba de Moses					

Estudio del proceso de reclutamiento *tráete un amigo* en el sector de las empresas de trabajo temporal

Anexo E3, evolución TEMPORALES

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	4	N	4	N	4
Chi-cuadrado	,800	Chi-cuadrado	5,571	Chi-cuadrado	,571
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,670	Sig. asintót.	,062	Sig. asintót.	,751
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	4	N	4		
Chi-cuadrado	2,462	Chi-cuadrado	4,500		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,292	Sig. asintót.	,105		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			

Anexo E3, evolución INDEFINIDOS

Compromiso tarea		Compromiso equipo		Satisfacción trabajo	
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)	
N	6	N	6	N	6
Chi-cuadrado	,900	Chi-cuadrado	1,826	Chi-cuadrado	4,111
gl	2	gl	2	gl	2
Sig. asintót.	,638	Sig. asintót.	,401	Sig. asintót.	,128
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman	
Satisfacción compañeros		Implicación			
Estadísticos de contraste(a)		Estadísticos de contraste(a)			
N	6	N	6		
Chi-cuadrado	1,529	Chi-cuadrado	1,727		
gl	2	gl	2		
Sig. asintót.	,465	Sig. asintót.	,422		
a Prueba de Friedman		a Prueba de Friedman			