

EFFECTOS DE LAS OPORTUNIDADES DE INCORPORACIÓN AL MERCADO LABORAL SOBRE EL DESARROLLO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO Y LAS ACTITUDES HACIA EL TRABAJO: EL CASO DE TRABAJADORES CON DISCAPACIDAD EN EL SECTOR DE CALL/CONTACT CENTERS¹

Carlos-María Alcover²

David Martínez-Íñigo³

Zairebith Zambrano

Resumen: La incorporación e integración de personas con discapacidad en el mercado laboral se encuentra, en general, aún lejos de la plena *normalización*, ya que se mantienen numerosas barreras tanto físicas como mentales y sociales que dificultan, cuando no impiden, su acceso a un gran número de puestos de trabajo y de organizaciones. La creación y el diseño de centros de trabajo, puestos y tareas adaptados a las personas con discapacidad pueden proporcionar a este colectivo la posibilidad de una plena integración en la fuerza de trabajo y de desarrollar relaciones con las organizaciones y actitudes hacia el trabajo muy positivas. El objetivo de este estudio se centra en analizar el efecto de las oportunidades de incorporación e integración al mercado de trabajo sobre el desarrollo del contrato psicológico (que se espera presente una marcada orientación relacional) y sobre las actitudes hacia el trabajo – compromiso, implicación, satisfacción e intención de permanencia – (que se espera sean positivas). Para ello, se utiliza una muestra formada por 46 trabajadores con distintos tipos de discapacidad física y sensorial empleados en una empresa del sector de *call/contact centers*, y donde se emplean

¹ Este trabajo forma parte del Proyecto de Investigación financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia, Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I + D + I) 2000-2003, nº de referencia BSO2003-07612 / PSCE.

Los autores de este artículo desean manifestar su sincero agradecimiento a la empresa participante en la investigación (cuyo nombre se ha preferido mantener en el anonimato), a sus responsables y a todos los trabajadores que han prestado su tiempo y su colaboración, por su valiosa ayuda en su ejecución.

² Área de Psicología Social. Departamento de Ciencias Sociales. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Universidad Rey Juan Carlos. Campus de Vicálvaro. Paseo de los Artilleros, s/n. 28032 Madrid (España). Teléfono.: +34 91 488 77 54. Correo electrónico: carlosmaria.alcover@urjc.es

³ Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.

técnicas cuantitativas (diferentes escalas aplicadas en forma de cuestionario) y cualitativas (grupo de discusión) para la recogida y el análisis de datos. Los resultados obtenidos permiten conocer el carácter de dichas relaciones y de las actitudes hacia el trabajo de personas con discapacidad, además de explorar los posibles efectos positivos para las organizaciones y para los individuos derivados de la empleabilidad de un colectivo escasamente estudiado y objeto de frecuentes discriminaciones laborales.

Palabras-clave: personas con discapacidad, contrato psicológico, actitudes hacia el trabajo, oportunidades de incorporación al mercado laboral.

The effects of the opportunities of incorporation to the labour market on the development of psychological contract and work attitudes: The case of disabilities workers in call/contact work centres (Abstract): Despite exceptions, full access and integration of disable people into the labour market is far from being an accomplished goal; numerous physical and mental-social barriers to their incorporation into some organizations or certain jobs and roles still remain solid. Work centers, jobs, and tasks designed and adapted to disabled people might provide possibilities of full integration in the workforce for this collective, as well as give them the opportunity to develop positive relationships with organizations and positive work attitudes. This study aims at analysing effects of opportunities of incorporation and integration into the labour market on: 1) psychological contract' development (that is expected to present a relational orientation); and 2) work attitudes – commitment, job involvement, satisfaction and continuance in the organization – (which are expected to be positive). Quantitative data were collected from a cross sectional-survey study on a sample of 46 call/contact center employees with physical and sensory disabilities. In order to obtain complementary insight from qualitative data, a focus group of nine employees was conducted. Results describe disabled workers' relationships with their organization and orientation of their work attitudes. In addition, this paper explores the possible positive effects for organizations and for individuals derived from employability of this collective, barely studied and object of frequent labour discriminations.

Key-words: disabled workers, psychological contract, work attitudes, labour market access opportunities.

Efeitos das oportunidades de integração no mercado de trabalho no desenvolvimento do contrato psicológico e nas atitudes face ao trabalho: o caso dos trabalhadores com incapacidade no sector de Call/Contact Centres (Resumo): A integração de pessoas com incapacidade no mercado de trabalho encontra-se, em geral, ainda longe de plena normalização, já que se mantêm muitas barreiras, tanto físicas como psicológicas e sociais, que dificultam, quando não impedem, o seu acesso a um grande número de postos de trabalho e de organizações. A criação e o *design* de centros de trabalho, postos e tarefas adaptados às pessoas com incapacidade, podem pro-

porcionar a este grupo a possibilidade de uma plena integração no mercado de trabalho e de desenvolver relações com as organizações e atitudes face ao trabalho muito positivas. O objetivo desta investigação foi analisar o efeito das oportunidades de incorporação e integração no mercado de trabalho sobre o desenvolvimento do contrato psicológico (que se espera presente uma marcada orientação relacional) e sobre as atitudes face ao trabalho – compromisso, implicação, satisfação e intenção de permanência – (que se espera sejam positivas). Para isso, utiliza-se uma amostra formada por trabalhadores com diferentes tipos de incapacidade motora e sensorial, empregados numa empresa do sector de call/contact centers, e onde se empregam técnicas quantitativas (diferentes escalas aplicadas em forma de questionário) e qualitativas (grupos de discussão) para a recolha e a análise de dados. Os resultados obtidos permitem conhecer o carácter destas relações e atitudes face ao trabalho por parte destes empregados com incapacidade além de explorar os possíveis efeitos positivos, para as organizações e para os indivíduos, da empregabilidade deste grupo pouco estudado e objecto de frequentes discriminações no mercado de trabalho.

Palavras-chave: pessoas com incapacidade, contrato psicológico, atitudes face ao trabalho, oportunidades de integração no mercado de trabalho.

Introducción

Si bien se han producido numerosos avances en los últimos años, la *normalización*⁴ de las personas con discapacidad en el mercado laboral se encuentra aún lejos de alcanzar los niveles óptimos. La posibilidad de acceder y de realizar un trabajo remunerado, en el sector público o privado, es un objetivo que cuenta en España con bases constitucionales y legales expresas⁵, y constituye probablemente el factor más importante de desarrollo de las personas con discapacidad, convirtiéndose en la principal señal de inserción de este amplio colectivo en la sociedad y de igualdad respecto al resto de ciudadanos (Valdés & Lahera, 2005). Aunque se han señalado posibles diferencias culturales en la preocupación por llevar a cabo políticas activas para incrementar la presencia de personas con discapacidad en el mundo laboral (y donde las culturas *individualistas* serían más proclives a hacerlo que las *colectivistas*; véase Landy & Conte, 2004), en la actualidad,

⁴ Se opta deliberadamente por el término *normalización* en lugar del más tradicional *integración*, ya que lo que se persigue es que ésta se produzca de la forma más *normalizada* posible, es decir, eliminando todo tipo de barreras que impliquen diferencias en comparación con el resto de trabajadores.

⁵ Además de la Constitución Española de 1978, en su artículo 49, la Ley 13/1982 de Integración Social de los Minusválidos y la Ley 51/2003 de Igualdad de Oportunidades de los Discapacitados desarrollan normativamente estos aspectos.

dichas políticas parecen trascender lo local y tienden a hacerse más universales, respondiendo al cumplimiento de derechos humanos fundamentales. Como ejemplo de ello puede citarse el artículo 26 de la Carta Europea de los Derechos Fundamentales, donde se declara que “*la Unión reconoce y respeta el derecho de las personas discapacitadas a beneficiarse de medidas que garanticen su autonomía, su integración social y profesional y su participación en la vida de la comunidad*” (cit. en Lahera, 2005, p. 92).

Los instrumentos de integración de las personas con discapacidad obedecen a dos modalidades (Lahera, 2005): integración laboral *ordinaria* y *especial*. La primera hace referencia a todas las medidas que facilitan la contratación de estas personas en puestos de trabajo habituales, es decir, no diseñados específicamente en función de la discapacidad del trabajador, con lo que se persigue remover obstáculos para lograr la igualdad en el acceso al empleo; con el fomento de estas iniciativas, los poderes públicos aplican medidas de *discriminación positiva*, tales como las cuotas de reserva de empleo, contratos específicos de fomento del empleo, incentivos económicos para las empresas que contratan discapacitados, reducciones en las cotizaciones a la Seguridad Social, etc. Por su parte, la integración laboral *especial* comprende todas las medidas dirigidas a la consolidación de puestos de trabajo en contextos laborales adaptados específicamente a las características de las personas con discapacidad, medidas que tienden a favorecer especialmente a los casos más graves o particulares; entre los mecanismos existentes, se puede señalar los centros especiales de empleo, los contratos específicos, los incentivos económicos y las deducciones fiscales a estos centros, etc.

En todo caso, suele plantearse como objetivo que las personas con discapacidad que acceden a un puesto de trabajo a través de medidas especiales puedan encontrar un empleo en una organización, pública o privada, habitual, ya que se trata de alcanzar las mayores cotas de *normalización* de la actividad laboral de este colectivo. A este respecto, cabe mencionar la existencia de una importante modalidad como es la del *enclave laboral*, configurado como un contrato celebrado entre un centro especial de empleo y una empresa ordinaria colaboradora, cuyo objetivo es la realización de obras o servicios por personas con discapacidad que se trasladan a ella, que guarden relación directa con la actividad normal de la empresa (Llano, 2005). Si bien se trata de una figura que se encuentra entre la subcontrata y la cesión de personal, cuenta potencialmente con la capacidad de eliminar barreras y prejuicios, tanto físicos como mentales y sociales, en las organizaciones ordinarias, y de facilitar que las personas con discapacidad puedan normalizar su actividad laboral si estas organizaciones finalmente las contratan directamente.

Los importantes cambios producidos en la última década en el enfoque otorgado a la discapacidad, que pasa de un modelo *asistencial* o *médico*

a un modelo *social*, implican que a los poderes públicos y a la sociedad civil “*ya no corresponde o no corresponde sólo programar y ejecutar acciones destinadas a garantizar cuidados médicos, prestaciones o servicios sociales a favor de las personas con discapacidad; el objetivo primero y esencial de las medidas ha de ir encaminado a remover las barreras y los obstáculos, técnicos y jurídicos, creados socialmente en base a descriptores que identifican de manera arbitraria e inequitativa diferencias entre las personas con vistas a garantizar, a todas ellas y en un plano de igualdad, el goce y disfrute de todos los derechos inherentes a la persona humana*” (Valdés, 2005, p. 373). Todo ello dirigido hacia el logro de una verdadera igualdad de trato y no discriminación en función de la discapacidad, resultando el acceso al mercado de trabajo uno de los contextos prioritarios para la puesta en práctica de estas políticas (Quintanilla, 2005).

En este sentido, la creación de centros especiales de empleo, respaldados por instancias públicas y privadas, constituye una oportunidad para que las personas con discapacidad puedan acceder a un primer empleo o abandonar una situación de desempleo ocasionada por la pérdida de un trabajo anterior. En ambos casos, los trabajadores pueden percibir de manera positiva estas iniciativas, influyendo tanto en su comportamiento laboral como en sus actitudes hacia el trabajo, ya que les permite la incorporación o el mantenimiento en el mercado de trabajo en condiciones, hasta cierto punto, protegidas. Cabe preguntarse, entonces, ¿qué tipo de relaciones establecen estos trabajadores con los centros de empleo de los que forman parte?, ¿qué piensan y qué sienten acerca de su situación laboral?, ¿qué expectativas tienen respecto a su vida laboral?, ¿qué esperan encontrar y recibir en su centro de trabajo? Estas preguntas conducen directamente hacia el conocido concepto de *contrato psicológico*, esto es, el conjunto de promesas y obligaciones que, de manera implícita, las partes implicadas en una relación laboral (empleo y organización) desarrollan entre sí.

El objetivo principal de este estudio consiste en explorar el carácter de los contratos psicológicos que los trabajadores con discapacidad establecen con un centro especial de empleo, así como sus relaciones con ciertas actitudes hacia el trabajo, como el compromiso, la implicación, la satisfacción laboral y la intención de abandono de la organización.

Contexto del estudio

Trabajadores con discapacidad

El cambio ya señalado que se ha producido en los últimos años, en el contexto europeo, de un modelo *médico-asistencial* a uno *social*, también ha traído consigo una evolución terminológica; así, de términos como *deficiente*, *disminuido* o *minusválido* se ha pasado al más utilizado en la actua-

lidad de *discapacitado*, o mejor, *personas con discapacidad*, si bien subsisten aún denominaciones diversas en los países de la UE.

Sin embargo, la relativa homogeneidad terminológica no se corresponde con una definición jurídica bien delimitada y compartida en todos los ámbitos (García Quiñones, 2005). Así, en España, a partir del Real Decreto 1971/1999, de 23 de diciembre, por el que se regula el procedimiento para el reconocimiento, declaración y calificación de la minusvalía, se entiende por *discapacitada* toda persona cuyas posibilidades de integración educativa, laboral o social se encuentran disminuidas como consecuencia de una deficiencia, previsiblemente permanente, de carácter congénito o no, en sus capacidades físicas, psíquicas o sensoriales. A los efectos de la inclusión en las medidas protectoras derivadas de la condición de discapacitado se consideran en tal situación las personas en edad laboral (16 años) afectadas, como mínimo, por una disminución de su capacidad física o psíquica del 33%, con las dificultades consiguientes para el acceso al mercado laboral, el mantenimiento de un empleo y el desarrollo de una carrera laboral/profesional.

En Portugal, el término utilizado generalmente es el de *minusválido*, y la Ley de 2 de mayo de 1989, de Bases de Prevención y de Rehabilitación de las Personas con Minusvalía, lo define como aquella persona que, debido a una pérdida o a una anomalía, congénita o adquirida, de estructura o de función psicológica, intelectual, fisiológica o anatómica, susceptible de provocar restricciones de capacidad, puede considerarse en situación de desventaja en el ejercicio de actividades consideradas normales teniendo en cuenta su edad, sexo y los factores socio-culturales dominantes (García Quiñones, 2005).

La tendencia de los poderes públicos al legislar sobre las personas con discapacidad en todos los ámbitos ha pasado de *prohibir* su discriminación y su exclusión social a potenciar políticas activas, o de *discriminación positiva*, que les permitan una igualdad de trato. En consecuencia, “no se trata tanto de eliminar las deficiencias que provocan la discapacidad, como de evitar que la misma impida a la persona que la padece acceder bajo unos parámetros de igualdad y efectividad a los diversos aspectos que componen la vida en comunidad, garantizando la igualdad de oportunidades” (García Quiñones, 2005, p. 84).

No obstante este apoyo legislativo, los datos muestran una realidad que se encuentra aún muy lejos de la deseada *normalización*. Según un estudio realizado por el Comité Español de Representantes de Minusválidos (CERMI, 2002), utilizando una muestra de 1.943 personas con distintos tipos de discapacidad, el 47,3% manifestaban sufrir discriminación “alguna vez”, un 12,0%, “a menudo”, y un 4,6%, “siempre”. En particular, en lo referido al ámbito del empleo, los datos fueron los siguientes (Tabla 1):

Tabla 1: Discriminaciones percibidas por las personas con discapacidad en el ámbito del empleo

Respuestas	Discriminación en la búsqueda de empleo	Respuestas	Discriminación en el mantenimiento del puesto de trabajo	Respuestas	Discriminación en el lugar de trabajo
Sí, siempre	11,6%	Sí, por discapacidad propia	23,7%	Trato discriminatorio por el empleador	5,5%
A menudo	1,6%	Sí, por la discapacidad de un familiar a cargo	3,2%	Trato discriminatorio por compañeros	4,8%
Alguna vez	32,4%	Sí, por ambas causas	0,1%	Falta de adaptación del lugar de trabajo	10,3%
Nunca	54,5%	No	73,0%	Otras discriminaciones o varias	9,2%
				No	70,3%

Fuente: CERMI (2002).

Otros datos, por ejemplo los procedentes del Reino Unido, señalan el incumplimiento de las cuotas (variables, según los países) de personas con discapacidad que exige la ley a las organizaciones en sus plantillas: sólo una de cada veinte la cumple. Las discriminaciones se incrementan cuando además la persona con discapacidad es mujer, de edad avanzada o pertenece a algún grupo minoritario. Los mismos datos señalan que aproximadamente un 50% de los responsables de las organizaciones manifiestan planteamientos estereotipados acerca de las personas con discapacidad y de su capacidad para trabajar (Lawthom, 2000).

Estos resultados señalan la importancia de dedicar un mayor nivel de esfuerzo a luchar contra la discriminación de la que son objeto las personas con discapacidad en el ámbito laboral, especialmente en las oportunidades de acceder a un empleo, aunque también en lo referente a su mantenimiento y a otras formas de discriminación en el lugar de trabajo.

Call/Contact Centers

Bajo la denominación de *call/contact centers* (C/CC) se alude a una gran diversidad de lugares y de métodos de organización del trabajo para los que no existe una conceptualización única. Una definición amplia propuesta por Holman (2003), siguiendo la formulada por la institución Health and Safety Executive (1999) de Sheffield (Reino Unido), es la de un entorno de trabajo cuya principal actividad se encuentra mediada por tecnologías informáticas y telefónicas, es decir, telemáticas, que posibilitan la eficiente distribución de recepción (o de emisión) de llamadas o mensajes electrónicos

por parte de los empleados, y que permiten la interacción simultánea entre el cliente y el empleado gracias al uso de pantallas y *displays* y del acceso instantáneo a la información requerida con su correspondiente emisión.

Estos centros de trabajo constituyen uno de los mejores símbolos de la actual economía global orientada a la prestación de todo tipo de servicios, los cuales se encuentran disponibles a cualquier hora del día y pueden ser prestados desde prácticamente cualquier lugar, eliminando las limitaciones de los usos horarios y de las barreras geográficas, y de las organizaciones orientadas o centradas en los clientes (Dormann & Zijlstra, 2003). Estos servicios se caracterizan además por su *intangibilidad*, la *simultaneidad* de su producción y su consumo y su naturaleza de *coproducción*, o activa participación del cliente o usuario en la producción del servicio (Ryan & Ployhart, 2003). En opinión de Paul y Huws (2002), se trata de la modalidad más desarrollada de *trabajo electrónico (e-Work)*.

Las condiciones de trabajo que habitualmente se asocian con los C/CC tienden a presentar un carácter negativo: salarios muy bajos, trabajo altamente rutinario en general, intensas cargas de trabajo, objetivos irreales de rendimiento, control permanente por parte de los supervisores tanto del ritmo de trabajo como de la conducta del trabajador, pobre diseño de tareas, ausencia de posibilidades de promoción debido a las estructuras sumamente planas que caracterizan a estas empresas, formación coyuntural y superficial, elevadas tasas de rotación – iniciadas tanto por los trabajadores como por las propias empresas – y unas condiciones de trabajo, en fin, que podían influir negativamente sobre la salud y la seguridad de los empleados (véase, para una revisión, Alcover, Martínez-Íñigo & Rodríguez-Mazo, 2005). Sin embargo, es posible encontrar una gran diversidad de C/CC, y no todos ellos comparten estas características. Aunque es cierto que buena parte del trabajo que se realiza en los C/CC posee un carácter rutinario y fuertemente estandarizado, donde los empleados no requieren de una elevada cualificación ni de un periodo prolongado de formación específica para cada campaña, también se aprecia que, debido al interés cada vez mayor de las empresas por *personalizar* sus productos y sus relaciones con clientes y usuarios y a que se prestan servicios cuya complejidad va en aumento, los responsables de las organizaciones necesitan contar con empleados que presenten crecientes niveles de cualificación, motivación, compromiso, implicación y estabilidad a medio y largo plazo. Así, es posible aventurar una futura *segmentación* de la fuerza de trabajo en C/CC: por una parte, se mantendrían aquellos que desarrollan un trabajo rutinario, escasamente especializado, mal retribuido y muy controlado por la dirección, mientras que, por otra, se tendería a dar un mayor peso a una parte de empleados con tareas especializadas, complejas y con mayores responsabilidades, cuyas condiciones de trabajo serían sustancialmente mejores.

En estos contextos, donde las relaciones entre los individuos y las organizaciones ya no se limitarían a una mera *transacción* o a una relación puramente *instrumental*, cobra una gran importancia el *contrato psicológico*, puesto que ambas partes van a verse obligadas a desarrollar expectativas y compromisos al exigirse y esperar mutuamente un mayor contenido de la relación contractual.

Contratos psicológicos

Ampliamente difundido en la literatura organizacional en los últimos años, el concepto de contrato psicológico (CP) no requiere una presentación muy pormenorizada. Así, puede ser suficiente recordar que este constructo se refiere al sistema de percepciones y creencias desarrolladas por el empleado y por su empleador respecto a los términos que regulan su acuerdo de intercambio, y a partir de las cuales se generan determinadas *expectativas* (Millward & Hopkins, 1998) u *obligaciones* acerca de lo que ambas esperan recibir a cambio de sus contribuciones (Rousseau, 1995). El contenido de los CP se configura a partir de factores anteriores al propio empleo (por ejemplo, valores, motivos), de experiencias directas en el trabajo (por ejemplo, prácticas de socialización, relaciones con superiores y compañeros) y de variables relacionadas con el contexto social más amplio (por ejemplo, normas y valores culturales) (Dabos & Rousseau, 2004). Si bien en la mayor parte de las definiciones de CP se reconoce el carácter *recíproco* y *mutuo*, en realidad la mayor parte de la investigación ha tendido a centrarse en la percepción de los empleados, analizándose el CP de una manera individual (Millward & Brewerton, 2000).

En cuanto a las modalidades u orientaciones que pueden presentar los CPs, han sido dos las que han contado con mayor aceptación (Alcover, 2002; McLean Parks, Kidder & Gallagher, 1998; Rousseau, 1995; Thomas, Au & Ravlin, 2003): la *transaccional* y la *relacional*. La primera de ellas alude a un CP basado en el intercambio económico o material, una duración temporal limitada, unas condiciones económicas claramente especificadas como principal incentivo, una reducida flexibilidad o posibilidad de renegociación, una utilización por parte del trabajador de competencias ya poseídas, sin apenas posibilidad de adquisición o desarrollo de otras nuevas, y otros contenidos, en general, bien delimitados y sin margen para la ambigüedad o la interpretación por las partes o por terceros. Por su parte, la orientación *relacional* alude a un CP caracterizado por una implicación socioemocional junto a un intercambio económico, unos marcos temporales de relación abiertos, un contrato dinámico y sujeto a cambios y renegociaciones en función del desarrollo de las relaciones entre las partes, unas condiciones de trabajo que afectan, además del ámbito laboral, a aspectos per-

sonales, familiares o sociales, y un conocimiento subjetivo o implícito de los términos de la relación, percibidos y conocidos por las partes, pero difícilmente comprendidos o captados por observadores ajenos a la relación.

Si bien recientemente se ha ampliado esta distinción a los CPs *balanceados* (por ejemplo, Dabos & Rousseau, 2004), aludiendo a aquellos que combinan en grado variable aspectos *transaccionales* y *relacionales*, esta doble orientación continúa siendo la más utilizada en la investigación.

Los efectos que sobre las actitudes y el comportamiento ejercen las dos modalidades de CPs parecen ser claros: los *transaccionales* se caracterizarían por un cumplimiento estricto de los términos contenidos en el contrato legal (rendimiento y asistencia por parte del trabajador, pago y recompensas por el empleador según lo pactado), mientras que en los *relacionales* las partes se implicarían en conductas y actitudes que irían más allá de los términos legales y que no serían estrictamente exigibles; así, los empleados realizarían mayor número de *conductas extra-rol* (como, por ejemplo, las *conductas de ciudadanía organizacional*), mostrarían mayores niveles de actitudes hacia el trabajo (confianza, satisfacción, compromiso e implicación), menores niveles de absentismo y mayor intención de permanecer en la organización, mientras que ésta compensaría a los empleados más allá del acuerdo económico (continuidad y estabilidad laboral, conciliación de la vida laboral y familiar, facilitación de formación, promoción y desarrollo de la carrera profesional, etc.).

En definitiva, los CPs representan un constructo útil para comprender las complejas relaciones que se establecen entre los individuos y las organizaciones, especialmente en contextos laborales donde la flexibilidad, las contingencias y las adaptaciones al dinamismo de las actividades económicas globalizadas parecen dejar cada vez menos margen a las relaciones estables y claramente delimitadas.

Características del contexto laboral donde se ha realizado el estudio

El estudio que se presenta en este artículo reúne las tres características que se han analizado en los apartados anteriores: se trata de una investigación realizada sobre el desarrollo de los contratos psicológicos y sus relaciones con las actitudes hacia el trabajo en empleados con discapacidad en el sector de *call/contact centers*.

La empresa participante es una entidad sin ánimo de lucro que tiene como objetivo la inserción social y laboral de discapacitados físicos mediante prestaciones materiales, docencia, subvenciones, titularidad de centros ocupacionales y centros especiales de empleo, nacida en 1999, al amparo de la política de responsabilidad social corporativa de una empresa pri-

vada del sector asegurador. Se encuentra ubicada en una zona de desarrollo industrial y de servicios próxima a la ciudad de Barcelona.

La plantilla total constaba, en el momento de la realización del estudio, de 60 trabajadores, todos ellos con distinto grado de discapacidad⁶. La empresa trabaja en colaboración con la Consejería de Bienestar Social de la Generalitat de Cataluña, Ayuntamientos de diferentes comarcas catalanas, Fundación ONCE, asociaciones de discapacitados, empresas privadas, etc. Sus actividades se centran en la prestación de asistencia y solución integral de servicios sanitarios y de salud, a través de la atención a los clientes mediante Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), centralizadas por medio del call/contact center. Sus instalaciones se encuentran totalmente adaptadas en todos sus aspectos a las necesidades de cada tipo de discapacidad, por lo que se trata de un centro modelo en lo que se refiere a accesibilidad y eliminación de cualquier tipo de barrera, ya sea arquitectónica, física o social. Así, el desarrollo de las TIC posibilita que personas cuya capacidad se encuentra reducida en alguno o varios aspectos puedan realizar su trabajo sin ninguna limitación y con absoluta competencia, prestando una amplia gama de servicios de calidad.

En este sentido, esperamos que las oportunidades que la empresa ofrece para la incorporación al mercado laboral, o para el mantenimiento de un puesto de trabajo cuando hubieran perdido el anterior, de personas con discapacidad ejerzan un efecto positivo y contribuyan a que el CP adopte una orientación *relacional*, en mayor medida que un CP de orientación *transaccional* (Hipótesis H1).

En consecuencia, y según la conceptualización que se realizó más arriba, a propósito del carácter de los CPs, se espera que la orientación *relacional* del CP de los trabajadores con discapacidad se encuentre relacionada con niveles más elevados de compromiso, implicación y satisfacción laboral, y menores de intención de abandono de la organización (Hipótesis H2).

⁶ Según las clasificaciones utilizadas habitualmente por el CERMI, pueden distinguirse diferentes tipos de discapacidades: sensorial, física, intelectual, parálisis cerebral, enfermedad mental, autismo y pluridiscapacidad; además, pueden ser congénitas o sobrevenidas como resultado de una enfermedad o de un accidente. En este estudio no se ha controlado la variable *tipo de discapacidad* ni si ésta era *congénita* o *sobrevenida*, ya que el tamaño de la muestra no iba a hacer posible la distinción entre diferentes categorías con un número suficiente de personas en cada una de ellas.

Método

Muestra

La muestra utilizada estaba compuesta por 46 trabajadores de los 60 que constituían la plantilla en el momento de realizar el estudio, llevado a cabo en el mes de junio de 2005. En consecuencia, se contó con la participación del 77% del total de trabajadores de la empresa. El 54,3% de la muestra eran mujeres, y la media de edad era de 35,8 años. En cuanto al nivel de estudios finalizados, el 32,6% tenía educación primaria, el 21,7%, educación secundaria, el 26,1%, bachillerato, y el 8,7% contaba con una titulación universitaria. En lo que respecta al tipo de contrato, un 58,7% tenía un contrato temporal y un 28,3%, fijo; el resto no especificó su modalidad. Aunque predomina la contratación temporal sobre la indefinida, el porcentaje es inferior al que suele encontrarse en el sector de C/CC, donde en general supera el 70% (Alcover, Martínez-Íñigo y Rodríguez Mazo, 2005). La categoría laboral de los empleados participantes en el estudio se distribuía del siguiente modo: 40 teleoperadores o agentes, 1 especialista y 2 supervisores (los 3 restantes no señalaron el dato). Por último, en cuanto a la antigüedad en la organización, la distribución fue la siguiente: menos de un año, el 31,7%; entre uno y dos años, el 19,5%; entre dos y tres, el 19,5%; entre tres y cuatro años, el 4,8%; entre cuatro y cinco años, el 14,6%; y con más de cinco años de antigüedad, el 9,7%.

Como ya se mencionó, los servicios prestados se relacionaban con la asistencia y soluciones integrales de servicios sanitarios y de salud (cita previa para consultas médicas, trámites de ingreso hospitalario, asistencia domiciliaria, urgencias, etc.). Todas las llamadas e interacciones realizadas son de *recepción*, lo que les diferencia de otros tipos de actividad propios de C/CC, que pueden ser también de *emisión* o de ambas modalidades simultáneamente.

Procedimiento

La recogida de datos se realizó en el mes de junio de 2005 en el lugar de trabajo. Para ello se utilizaron dos modalidades: la aplicación de un cuestionario anónimo con las escalas que a continuación se detallan y la realización de un grupo de discusión con participantes voluntarios. El objetivo que se perseguía era obtener información cuantitativa y cualitativa que permitiera una mayor comprensión de los fenómenos estudiados.

La aplicación del cuestionario fue colectiva, formándose grupos de entre 8 y 12 empleados, dependiendo de su disponibilidad en cada momento de la jornada laboral y de los turnos de trabajo. En una sala de reuniones

aislada del resto de las dependencias, los componentes de cada grupo eran recibidos por un miembro del equipo investigador que identificaba a la organización responsable del estudio y transmitía las instrucciones para la cumplimentación del cuestionario, insistiendo en su carácter anónimo y en el análisis de los resultados externos a la empresa. El tiempo empleado en cumplimentar el cuestionario oscilaba entre los 30 y los 50 minutos, y era entregado directamente al investigador.

La realización del grupo de discusión se llevó a cabo el mismo día que la recogida de datos cuantitativa, siguiendo las pautas habituales en esta técnica (Krueger, 1988; Morgan 1998a, 1998b). Participaron de manera voluntaria 9 trabajadores. De ellos, 4 pertenecían al turno de mañana y habían cumplimentado previamente el cuestionario, y los 5 restantes, al turno de tarde, y rellenaron el cuestionario con posterioridad a su participación en el grupo de discusión. Éste fue conducido por el investigador y tuvo una duración de 51 minutos.

Medidas

Contrato psicológico

Se evaluaron los dos tipos de orientación del contrato psicológico, *relacional* y *transaccional* de los empleados en C/CC. Para ello, se aplicó la escala desarrollada específicamente para su medida por Millward y Hopkins (1998), que incluye una subescala para cada una de las orientaciones:

- *Orientación Relacional*. Evalúa una orientación basada en la confianza entre las partes en el intercambio, un alto compromiso afectivo, mayores niveles de integración e identificación con la otra parte, expectativas de estabilidad y de compromiso a largo plazo y la percepción de una mayor contribución a un intercambio recíproco con la organización. Esta subescala está compuesta por trece ítems con formato de respuesta tipo Likert con siete puntos de anclaje, donde 1 indica *fuerte desacuerdo*; 2, *moderado desacuerdo*; 3, *ligero desacuerdo*; 4, *en duda*; 5, *ligero acuerdo*; 6, *moderado acuerdo*; y 7, *fuerte acuerdo*.

- *Orientación transaccional*. Evalúa una orientación caracterizada por un horizonte temporal a corto plazo, un bajo compromiso, una integración e identificación con la organización débiles, baja flexibilidad y una alta probabilidad de abandono. La subescala está compuesta por veinte ítems con el mismo formato de respuesta que el indicado para la *orientación relacional*.

La versión original del cuestionario se encuentra en inglés (Millward & Hopkins, 1998), por lo que para su adaptación se llevaron a cabo traducciones paralelas al castellano y posteriormente traducciones inversas del

castellano al inglés, consiguiendo una equivalencia semántica y conceptual con la versión original del instrumento.

Compromiso organizacional

Se utilizó el cuestionario *OCQ* (*Organizational Commitment Questionnaire*), de Mowday, Porter y Steers (1965), adaptado al castellano y validado en una muestra española por González (1998). Consta de quince ítems y el formato de respuesta utilizado es idéntico al especificado para la medida del CP. La medida de este cuestionario tiene un carácter unidimensional y mide *compromiso afectivo*.

Implicación en el trabajo

Para esta variable se utilizó el instrumento *JIQ* (*Job Involvement Questionnaire*) diseñado por Lodhal y Kejner (1965), adaptado al castellano y validado en una muestra española por González y De Elena (1999). Cuenta con veinte ítems y se utilizó el mismo formato de respuesta que en los anteriores.

Tabla 2: Categorías utilizadas para el análisis del discurso

Contenido	Categoría
Lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Decisión de trabajar en esta empresa [DECISIÓN] • Preferencia por lugar de trabajo [PREFERLUTRAB]
Características del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido del trabajo [CONTENIDOTRAB] • Trabajo emocional [TRABEMOCION] • Condiciones de trabajo relacionadas con la tarea [CONDITRABTAR] • Condiciones de trabajo relacionadas con los términos de su contrato [CONDITRABCONT] • Condiciones de trabajo relacionadas con aspectos sociales [CONDITRABSOC]
Orientaciones del contrato psicológico	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato psicológico relacional [CPRELAC] • Contrato psicológico transaccional [CPTRANS]
Actitudes relacionadas con el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción laboral [SATISFACCIÓN] • Compromiso organizacional [COMPROMISO] • Implicación en el trabajo [IMPLICACIÓN] • Intención de abandono [ABANDONO]
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación laboral [MOTIVACIÓN]
Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas [EXPECTATIVAS]

Satisfacción laboral

Se utilizó la escala correspondiente a la variable satisfacción laboral general incluida en el *JDS (Job Diagnostic Survey)*, de Hackman y Oldham (1980), compuesta por 5 ítems y con idéntico formato de respuesta al indicado.

Intención de abandono. Para la medida de esta variable se utilizó una escala compuesta por cinco ítems formulados por el equipo de investigación a partir de los ítems habitualmente citados en la literatura y adaptados al colectivo utilizado. El formato de respuesta era el mismo que en el resto de escalas.

El contenido del grupo de discusión fue registrado en audio por dos grabadoras no sincronizadas, y fue transcrito literalmente para su posterior codificación y análisis a partir de las categorías recogidas en la Tabla 2, para lo que se utilizó el programa ATLAS.ti 5.

Resultados

Cuantitativos

En cuanto a la fiabilidad de las escalas utilizadas, se obtuvieron los siguientes valores del alpha de Cronbach: CP relacional, $\alpha = 0,83$; CP transaccional, $\alpha = 0,77$; compromiso, $\alpha = 0,80$; implicación, $\alpha = 0,70$; satisfacción laboral, $\alpha = 0,67$; e intención de abandono de la organización, $\alpha = 0,66$. Todos ellos próximos o superiores a los niveles considerados aceptables en la literatura.

Por lo que respecta a las hipótesis planteadas, se realizó un análisis correlacional de las variables incluidas en el estudio y en el que se encontraron los siguientes resultados.

Tabla 3: Medias, desviaciones típicas, fiabilidad de las escalas y correlaciones entre las variables

Variabes	M	Dt	1	2	3	4	5	6
1 – Transaccional	4,2	0,77	(0,77)					
2 – Relacional	4,3	0,99	-0,47**	(0,83)				
3 – Compromiso	4,2	0,87	-0,60**	0,68**	(0,80)			
4 – Satisfacción	4,7	1,08	-0,25*	0,50**	0,42**	(0,67)		
5 – Implicación	3,7	0,69	-0,35*	0,42**	0,48**	0,53**	(0,70)	
6 – Intención de abandono	3,1	1,01	0,29*	-0,26*	-0,35*	-0,28*	-0,26*	(0,66)

Nota: $p < 0,001$ ** la correlación es significativa; $p < 0,005$ * la correlación es significativa; en la diagonal, α de Cronbach

Como puede apreciarse en la Tabla 3, las puntuaciones medias de las orientaciones relacional y transaccional del CP fueron prácticamente idénticas y las diferencias no fueron estadísticamente significativas, lo que no

permite probar la H1. Al igual que en estudios anteriores (Alcover, Martínez-Íñigo & Rodríguez Mazo, 2005), ambas dimensiones correlacionaron negativa y significativamente ($r = -0,47$, $p < 0,001$).

En cuanto a la H2, se confirmó la existencia de correlaciones positivas y significativas ($p < 0,001$) entre el CP relacional y las variables compromiso ($r = 0,68$), implicación ($r = 0,42$) y satisfacción ($r = 0,50$), y de correlaciones negativas y significativas ($p < 0,05$) entre el CP relacional y la intención de abandono ($r = -0,26$), tal y como se había supuesto. Inversamente, se obtuvieron correlaciones negativas y significativas ($p < 0,001$) entre el CP transaccional y las tres primeras variables señaladas (véase la Tabla 3), y de correlaciones positivas y significativas ($p < 0,05$) entre esta orientación y la intención de abandono.

Cualitativos

Teniendo en cuenta las categorías utilizadas (Tabla 2), los principales resultados obtenidos del análisis del discurso de los participantes en el grupo de discusión fueron los siguientes.

Por lo que respecta a la decisión de trabajar en este centro, la mayor parte de ellos señaló que trabajan aquí porque no podían acceder a otro puesto de trabajo o porque perdieron el anterior en empresas “normales”. Valoran positivamente tener (o mantener) un empleo, si bien parece que lo hacen con cierta “resignación”, ya que también la mayoría declara que preferiría trabajar en una empresa habitual.

[H1] (...) quebró la empresa [donde trabajaba], entonces estaba buscando trabajo, trabajé en una empresa de (...) y luego me encontré este trabajo... yo ya no haré nunca mi trabajo... buscando la “faena” es lo que encontré..., no tenemos un abanico muy amplio para elegir... no tenemos una faena que digamos es “mi faena”... es lo que había hecho toda la vida... pero la necesidad..., se hace porque hace falta (1-5)⁷.

[H7] Yo llegué hace (...) años... aquí a la empresa llegué por una bolsa de trabajo. Yo nunca había pensado trabajar en esto... como me habían salido varias ofertas de agarrar el teléfono... era venta y yo para venta soy nulo... a

⁷ Al inicio de cada cita textual se indica mediante las letras “H” o “M” el género del hablante (hombre o mujer, respectivamente), a la vez que se le identifica dentro del grupo en que participó mediante un dígito. En aquellos casos en los que no se pudo identificar con total seguridad a la persona en la grabación de audio, se emplea el signo “?”. Al final de cada cita textual se señalan los números de líneas en las transcripciones en que se encuentra dicha cita, por ejemplo “1-5” indica que la cita se halla en las líneas 1 a 5 de la transcripción del grupo de discusión. También se incluyen entre paréntesis con puntos suspensivos (...) todos los datos o informaciones suprimidos que pudieran permitir identificar a la persona que habla.

mí me dijeron que era para llamadas centrales... entonces acepte el reto... veamos como trabajo... (28-31).

[?] A mí lo que me sabe mal es que tengamos... que terminar en un sitio que todos somos incapacitados... que eso es lo que me sabe más mal... no es el hecho que yo tenga que trabajar con incapacitado, porque yo lo soy... cómo voy a sentir cosas malas hacia la gente... que tendrá menos o más grado que yo... o más dificultad por el tipo de incapacidad..., pero a fin y al cabo tienen alguna dificultad igual que yo... pero a mí me sabe mal, a mí me gustaría... por ejemplo, que la oficina en que estuviera yo fuera el único incapacitado... yo digo esto porque si yo estoy aquí otro estará en otro sitio... nos habían contratado a todos en diferentes sitios... y habría sitios que intentarían cumplir el mínimo... (282-290).

Por lo que respecta a las condiciones de trabajo, se puede distinguir entre aquellas directamente relacionadas con la tarea o la organización del trabajo, las implicadas en los términos de su contrato y los factores sociales o de relaciones interpersonales, donde se incluyen las relaciones horizontales (entre compañeros) y las verticales (supervisión, liderazgo).

En cuanto a las primeras, los comentarios de los participantes incidían en su carácter estresante, en el elevado ritmo de trabajo (aunque la frecuencia de las llamadas presenta mucha variedad, en periodos “punta” se acumulan y las interacciones con los usuarios tienen que ser más breves), en su carácter monótono y en las situaciones de tensión que soportan cuando el usuario no está satisfecho con la respuesta o no se puede solucionar el problema.

[H7] (...) [Mi trabajo] no me ilusiona, es un trabajo muy estresante y muy agobiante..., es un trabajo que hay que tener mucho aguante..., te enfrentas a todos, gente educada y no educada..., con gente con mala leche..., donde el planteamiento, que yo lo veo..., puede ser más grande que el suyo... Surgen problemas y es bastante estresante..., hay muchas cosas que dependen de terceras personas..., no es el hecho que te desnaturalice... por mucho que pienses que tienen la razón..., te planteas el sistema de trabajo... que tienes que tomar decisiones que a lo mejor..., que nunca lo habías hecho y que depende de terceras personas... Te agobia y te asustas... (31-39).

[H1] (...) llamada tras llamada... Durante 8 horas..., tu esperas un poquito, descanso..., te van entrando [las llamadas] automáticamente..., cada una, te entra la siguiente... y 8 horas continuas... acaba en llanto... una faena bastante dura (98-100).

[M5] Hay épocas... te encuentras muy quemada... Luego pasas la época..., bueno, tampoco es tan malo..., pero yo la época que llego, que llegas a casas y dices: ya no puedo más..., luego se pasa... pero bueno... (101-103).

En los comentarios acerca del contenido de su actividad laboral, aluden, con frecuencia, al “trabajo emocional” que implica, en el sentido de

controlar y manejar sus emociones ante las demandas también emocionales de los usuarios con los que interactúan:

[M3] Creo que también hay gente que a veces... se pasa un poco... haciendo un poco chantaje emocional... “y me tengo que esperar 6 meses... me habré muerto y no se qué... y oiga dígame”... y encima las excusa de que... “voy a protestar”..., que proteste, que no va pasar nada... Pero bueno, eso afecta, aunque sepas que por mucho que te amenace... que van a protestar, van amenazar... van a denunciar, lo que sea, no te va pasar nada..., que impacta que te digan eso... y ya, por el hecho que te lo están diciendo... como que están actuando hacia ti... que no tienes ninguna culpa... (118-124).

No obstante, también señalan aspectos positivos del trabajo que realizan, como, por ejemplo, las relaciones con la gente, especialmente cuando ayudan a resolver un problema y les manifiestan su agradecimiento, y el hecho de que su actividad sea exclusivamente de recepción de llamadas, donde no sienten la presión ni la necesidad de realizar llamadas para realizar ventas, en función de las cuales puede estar su salario o parte de él.

Por último, señalan también como negativo el ritmo de trabajo, sugiriendo pautas de descanso ([?] (...) “*por ejemplo, 5 minutos cada hora*” (189)), el número de teleoperadores por turno, que consideran que habría que aumentar, así como la necesidad de mejorar los sistemas tecnológicos con los que trabajan ([?] “*Yo cambiaría ahora mismo... la herramienta de trabajo... el programa*” (204); [?] (...) “*tenemos pantalla antigua no pantalla plana..., por ejemplo..., si la pantalla fuera plana estaríamos más cómodos...*” (210-211)), aspecto esencial para poder realizar su trabajo con mayor comodidad y eficacia.

En cuanto a las condiciones de su contrato, señalan de manera unánime el bajo salario:

[M6] Los call center es mucho trabajo con mal salario...el convenio general es muy bajo... (202-203).

Si bien un participante matiza que esta es una característica general de la mayor parte del trabajo actual, observación a la que el resto asiente. No hacen otros comentarios relativos a esta categoría.

Por último, las condiciones de trabajo relacionadas con los aspectos sociales resultan valoradas de manera muy positiva, destacando el buen clima de las relaciones interpersonales:

[M5] Es un buen ambiente de trabajo el que tenemos... aquí... (231).

[?] Tenemos un buen ambiente de trabajo, no hay malos rollos... (234).

Por lo que respecta a las orientaciones del CP, en el discurso de los participantes aparecen de manera muy tangencial las relaciones que mantienen con la organización, así como apenas se alude a escenarios futuros.

Aunque el investigador que conducía el grupo planteaba con cuestiones abiertas estos elementos, evitando por supuesto ser directivo, los empleados no entraron a valorarlos. No obstante, se puede destacar el predominio de ciertos elementos transaccionales (fundamentalmente, el aspecto económico de la relación) sobre los relacionales. En realidad, prácticamente no se menciona nada con respecto a compromisos o sentimientos de pertenencia a la organización, así como tampoco acerca de *obligaciones* mutuas; y cuando hablan del futuro lo hacen de manera ambigua y en algunos casos esperando estar fuera de la empresa actual:

[H10] A mi me gustaría que me dieran plaza... en unas oposiciones... me gustaría que me dieran la noticia que he aprobado la oposición, y que me cogen..., es lo único seguro... (239-241).

Suelen verbalizar dificultades para encontrar un empleo distinto en el futuro, por diversas razones, no sólo por los posibles problemas derivados de su discapacidad, sino también por la edad, por la falta de formación o por el carácter inestable de las empresas "*privadas*". Al mencionar estas dificultades de *verse fuera* en un futuro, parecen asumir *por inversión* su continuidad en la organización actual. Esta interpretación se encuentra reforzada por el hecho de que en ningún momento mencionan la posibilidad de que la dirección de la empresa llegara a tomar la decisión de prescindir de ellos. En definitiva, las expectativas de cambio o de mejora son muy reducidas.

Estos resultados, en consecuencia, parecen matizar los obtenidos a partir del cuestionario, ya que en éste se reflejaba, aunque muy ligeramente, que era superior la orientación relacional del CP a la transaccional. Sin embargo, en el discurso del grupo predominan los elementos transaccionales, con la particularidad de que se combinan con el principal elemento relacional que mencionan, como es la *continuidad* o la percepción de que la relación con la empresa se encuentra abierta y proyectada a largo plazo.

Por último, en lo que respecta a las actitudes hacia el trabajo y a la motivación, los resultados son muy similares. Apenas hay alusiones a factores de implicación en el trabajo, aunque en general señalan que "*hacen lo que hay que hacer*", de compromiso con la organización (aunque se detecta, por todo lo mencionado anteriormente, una especie de *apego forzoso* a ella) y de satisfacción, teniendo que inferirse a partir de los comentarios sobre las condiciones y el contenido del trabajo. La motivación aparece marcada por factores extrínsecos, fundamentalmente económicos, como ya se mencionó.

[H1] Lo que me motiva a mi... a venir a trabajar es la hipoteca que tengo y mi hija... porque yo sinceramente venir a trabajar no vendría... (228-229).

[?] Tengo que venir a trabajar porque no queda remedio... (230).

Pero también sociales, sobre todo por las relaciones interpersonales y el clima percibido, que son valorados muy positivamente, aunque estos no dejan de ser factores extrínsecos.

Discusión

La igualdad en las oportunidades de acceso al mercado laboral de las personas con discapacidad y su no discriminación constituyen aún, en gran medida, una *deuda pendiente* de la sociedad. Si bien la legislación ampara este derecho en la mayor parte de los países avanzados y potencia su alcance mediante acciones positivas, la realidad parece desmentir que se haya logrado cumplir con los objetivos previstos en su totalidad.

Iniciativas como la representada por el centro de trabajo en el que se ha realizado este estudio sin duda contribuyen al avance de los principios señalados, y sitúan al colectivo de las personas con discapacidad en un plano de igualdad con otros colectivos de trabajadores. Y esta igualdad es tan literal, al menos en el caso que aquí se analiza, que los potenciales efectos positivos de la oportunidad de acceso al mercado laboral o de mantenimiento de un puesto de trabajo se diluyen ante la presencia de otros factores relacionados con las condiciones y el contenido del trabajo. Trataremos de explicar este efecto paradójico.

La hipótesis de la que se partía en este trabajo, como se recordará, subrayaba las consecuencias positivas de las oportunidades de insertarse en el mercado laboral sobre las percepciones y las experiencias de los trabajadores beneficiados por ellas, en concreto, suponiendo que desarrollarían un CP de marcada orientación relacional. Sin embargo, como se ha comprobado, esta tendencia no es significativa. La explicación sobre la ausencia de este efecto parece que hay que buscarla entonces en las condiciones y el contenido del trabajo, señaladas por las actitudes relacionadas con el trabajo desarrolladas por el colectivo de empleados estudiado.

Los resultados cuantitativos obtenidos en esta investigación señalan, en general, valores por encima de la media en cuanto a dichas actitudes, ya que todas las medias, salvo la correspondiente a la variable “implicación”, se encuentran ligeramente por encima del punto central de los intervalos de respuesta (el valor 4, al ir de 1 a 7; véase la Tabla 3), mientras que la variable “intención de abandono”, que ha de interpretarse de manera inversa a las otras actitudes, se encuentra por debajo en este caso del valor 4. No obstante, los resultados cualitativos obtenidos a partir del análisis del discurso del grupo de discusión matizan, como se ha comentado, los hallados a partir del cuestionario. Esta pequeña contradicción entre ambos tipos de resultados resulta normal, ya que la literatura suele reflejar de manera significativa

que las personas, cuando tienen la oportunidad de hablar de manera más libre y abierta sobre sus experiencias, tienden a señalar en mayor medida los aspectos negativos que cuando responden a un cuestionario con preguntas cerradas. De ahí la importancia de utilizar diferentes fuentes de datos para tratar de captar la complejidad del fenómeno, sobre lo que se volverá más adelante.

Un ejemplo claro de ello es el relativo a los resultados obtenidos acerca de la variable “satisfacción laboral”. Como pudo verse en las páginas anteriores, la satisfacción muestra la media más elevada (4,7) de las variables analizadas mediante el cuestionario. Sin embargo, cuando se analiza el discurso de los participantes en el grupo, los resultados no parecen seguir esta tendencia. La explicación que aventuramos, gracias a la disponibilidad de datos procedentes de dos fuentes distintas, puede resumirse del siguiente modo: los resultados sobre sus valoraciones acerca de los tres aspectos relacionados con las condiciones de trabajo de estos empleados y siguiendo el modelo de Bruggeman, Groskuth y Ulich (1975), pueden interpretarse como representativos de, en general, una “*satisfacción laboral resignada*”, es decir, los empleados sienten una insatisfacción laboral indeterminada, al percibir diferencias entre el valor nominal de lo que esperan lograr con su trabajo y el valor real de lo que obtienen, y reducen su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.

En otras ocasiones, por ejemplo, en el caso de la variable “implacación en el trabajo”, cuya media se encuentra por debajo del valor central (3,7 sobre 7), los resultados cualitativos corroboran y refuerzan los resultados procedentes del cuestionario, lo que permite tener una mayor seguridad acerca de la valoración real que los empleados hacen de su trabajo y su implicación en él. Una conclusión similar se obtiene en lo que respecta a la orientación transaccional del CP, al comprobar, a partir del grupo de discusión, el marcado carácter extrínseco de su motivación laboral.

En definitiva, los resultados obtenidos en su conjunto parecen señalar la necesidad de reflexionar acerca de los métodos de organización del trabajo y de las condiciones en las que se realiza que suelen caracterizar los C/CC. Como decíamos al principio de este apartado, el esperado efecto positivo de las oportunidades de inserción y mantenimiento en el mercado laboral de las personas con discapacidad parece atenuarse al contrastar con la *realidad* del C/CC: trabajo estresante, monótono, exigente en su contenido emocional, retribuido con bajos salarios, con pocas oportunidades de promoción y de desarrollo personal-profesional y con sistemas tecnológicos que reducen la comodidad y la potencial eficacia en su uso. Si bien los empleados no hacen mención alguna a las características de la supervisión ni al control que los trabajadores de C/CC suelen considerar como uno de los aspectos más negativos de este tipo de trabajo (Grebner, Semmer, Lo Faso,

Gut, Kälin & Elfering, 2003; Holman, 2002; Holman, Chissick & Totterdell, 2002). De aquí la afirmación que hacíamos acerca del efecto de “igualdad” de los trabajadores con discapacidad con otros colectivos de trabajadores de C/CC.

En resumen, parece importante que los responsables de este tipo de empresas se planteen el modo de evitar que los efectos positivos de iniciativas como la estudiada aquí se pierdan o se atenúen, al no prestar la debida atención a los aspectos negativos señalados. No todos los C/CC son iguales, ni necesariamente han de caracterizarse por estos aspectos desmotivadores y poco estimulantes. Así, recientes investigaciones han demostrado que resulta posible que los empleados logren cierta discrecionalidad en la realización de su trabajo, una relativa autonomía y un cierto nivel de *empowerment* característico de los contextos de trabajo de conocimiento intensivo, ayudados en su trabajo por la rapidez y facilidad de uso y acceso a la información que permiten las TIC (Frenkel, Tam, Korczynski & Shire, 1998), así como que ciertas formas de resistencia de los trabajadores a las estrategias de control de la dirección son posibles en los C/CC (Bain & Taylor, 2000), y que también es viable (y real) la existencia de afiliación sindical y la presencia de sindicatos orientados hacia la mejora de las condiciones de trabajo de estos contextos (IDS, 2004). Si estos y otros aspectos positivos pudieran estar presentes, en conjunción con el innegable y valioso beneficio de las oportunidades de inserción y permanencia de las personas con discapacidad en el mercado laboral que representa la creación de centros de trabajo como el estudiado aquí, muy probablemente se lograría contar con una fuerza de trabajo altamente motivada, implicada, comprometida y satisfecha con los resultados obtenidos, objetivo que, sin duda, persigue la empresa objeto de estudio u otras similares.

No podemos dejar de mencionar algunas cuestiones metodológicas relacionadas con este estudio, especialmente el intento de utilizar diferentes fuentes y análisis de datos. Como hemos mencionado, la posibilidad de contar con datos cuantitativos y cualitativos nos ha permitido, en unos casos, matizar y explicar las aparentes contradicciones y ambigüedades entre ellos, y, en otros, confirmar y reforzar tendencias detectadas a partir del análisis individual de ambos. Tanto por este importante motivo como por la propia complejidad y el carácter multifacético del fenómeno analizado, parece necesario utilizar diseños de investigación, siguiendo modelos de *triangulación* (Bericat, 1998; Denzin, 1989; Lewis, 1999; Stake, 2000), en los que se combinen diferentes fuentes de datos, de investigadores, de teorías y de metodologías con el objetivo de lograr captar toda la variabilidad del fenómeno estudiado, o modelos de *crystalización*, según la terminología más actual (Janesick, 2000; Richardson, 1994, 2000), que posibilitan la utiliza-

ción de una “lente” más adecuada para observar las diferentes facetas del mundo social o de los hechos vitales, ya que parece lógico pensar “*que existen más de tres perspectivas para aproximarse a ellos*” (Richardson, 2000, p. 934).

También este trabajo cuenta con importantes limitaciones. En primer lugar, el tamaño muy reducido de la muestra. Contar con sólo 46 trabajadores puede parecer insuficiente para extraer conclusiones generales, algo que en ningún momento se ha pretendido. Sin embargo, si se tiene en cuenta que ese número de participantes representa el 77% del total de trabajadores de la empresa, y que resulta muy difícil reunir muestras homogéneas (personas con discapacidad en el sector de C/CC) de mayor tamaño, podemos suponer que este estudio permite conocer, en cierta medida, las características de un colectivo escasamente estudiado en un sector de actividad muy representativo de los contextos laborales actuales. Sin duda, será necesario ampliar estos resultados con los procedentes de otros estudios, pero, al menos, este representa un primer paso y una primera aproximación.

En segundo lugar, otra limitación importante se encuentra en el carácter transversal de los datos. Resulta fundamental la realización de estudios longitudinales para conocer con mayor exactitud la evolución de los CPS y sus relaciones con las actitudes hacia el trabajo, objetivo que tenemos presente y también prevista su realización con una segunda medida temporal separada por un año de la primera, lo que además puede permitir el establecimiento de relaciones causales, o al menos más consistentes, entre las variables estudiadas.

En tercer lugar, los análisis realizados se limitan a ser correlacionales. Precisamente, la posibilidad de contar con datos longitudinales permitirá, a su vez, la realización de otros tipos de análisis más complejos, que posibiliten un conocimiento más profundo de los efectos de las variables y de las relaciones existentes entre ellas.

Y, por último, en lo que se refiere al tipo de medida utilizada para el CP, supone una importante limitación su carácter *unilateral*, es decir, tener en cuenta exclusivamente la perspectiva del trabajador, sin conocer las percepciones y los juicios de la *otra parte*, esto es, la organización o los agentes que la representan.

En definitiva, este estudio, a pesar de las importantes limitaciones señaladas, representa una primer intento de exploración de las características que presenta un colectivo determinado que requiere de un mayor conocimiento y atención por parte de la investigación y de la sociedad (las personas con discapacidad) y de las relaciones que establece (orientaciones de los contratos psicológicos) y las actitudes que desarrolla hacia el trabajo en organizaciones y contextos laborales muy representativos de la época actual (*call/contact centers*). Si con este estudio hemos conseguido lograr este mo-

desto objetivo, consideramos que el esfuerzo invertido ha merecido sobradamente la pena.

Referencias

- Alcover, C. M.^a (2002). *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Alcover, C. M.^a, Martínez-Íñigo, D. & Rodríguez-Mazo, F. (2005). *¿Cuánto tiempo trabajaremos aquí?* Antigüedad en la organización y características de los contratos sociológicos en empleados de *call/contact centers*. *Revista de Psicología Social*, 20, 73-91.
- Bain, P. & Taylor, P. (2000). Entrapped by the ‘electronic panopticon’? Worker resistance in the call center. *New Technology, Work and Employment*, 15, 2-18.
- Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida*. Barcelona: Ariel.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Berna: Huber [Citado en M.^a J. Bravo, J. M.^a Peiró e I. Rodríguez (1995), Satisfacción laboral. In J. M.^a Peiró & F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo*. Vol. I: *La actividad laboral en su contexto* (pp. 343-394). Madrid: Síntesis].
- CERMI (2002). *La discriminación por motivos de discapacidad*. Madrid: CERMI.
- Dabos, G. E. & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.
- Denzin, N. K. (1989). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods* (3.^a ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Dormann, C. & Zijlstra, F. R. H. (2003). Call centers: high on technology-high in emotions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 305-310.
- García Quiñones, J. C. (2005). El concepto jurídico laboral de discapacitado. In F. Valdés (Dir.) & J. Lahera (Coord.), *Relaciones laborales de las personas con discapacidad* (pp. 27-87). Madrid: Biblioteca Nueva, Fundación Largo Caballero, Fundación ONCE y Fundación Ortega y Gasset.
- González, L. (1998). Estructura factorial y propiedades psicométricas del “Organizational Commitment Questionnaire” (OCQ). *II Congreso Iberoamericano de Psicología*. CD-ROM, I.S.B.N.: 84-923717-0-6. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos.
- González, L. & De Elena, J. (1999). Medida de la implicación en el trabajo: propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario “Job Involvement”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15, 23-44.
- Grebner, S., Semmer, N. K., Lo Faso, L., Gut, S., Kälin, W. & Elfering, A. (2003). Working conditions, well-being, and related attitudes among call centers agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 341-365.

- Frenkel, S., Tam, M., Korczynski, M. & Shire, K. (1998). Beyond bureaucracy? Work organization in call centers. *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 957-979.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE (1999). *Initial advice regarding call center working practice*. London Authority Circular 94/1. Sheffield: Health and Safety Executive [Citado en Holman, 2003, p. 116].
- Holman, D. (2002). Employee wellbeing in call centers. *Human Resource Management Journal*, 12, 35-50.
- Holman, D. (2003). Call centres. En D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow & A. Howard (Eds.), *The new workplace. A Guide to the human impact of modern working practices* (pp. 115-134). Chichester: John Wiley & Sons.
- Holman, D., Chissick, C. & Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. *Motivation and Emotion*, 26, 57-81.
- IDS (Incomes Data Services) (2004). *Call Center pay and employment initiatives-IDS 2003 survey*. Londres: Income Data Services.
- Janesick, V. J. (2000). The choreography of qualitative research. Minuets, improvisations, and crystallization. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2.^a ed.) (pp. 379-399). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Krueger, R. A. (1988). *El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada*. Madrid: Pirámide, 1991.
- Lahera, J. (2005). Acceso al mercado laboral y contratación de los discapacitados. In F. Valdés (Dir.) y J. Lahera (Coord.), *Relaciones laborales de las personas con discapacidad* (pp. 89-140). Madrid: Biblioteca Nueva, Fundación Largo Caballero, Fundación ONCE y Fundación Ortega y Gasset.
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2004). *Work in the 21st Century. An introduction to industrial and organizational psychology*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Lawthom, R. (2000). Against all odds: Managing diversity. In N. Chmiel (Ed.), *Introduction to work and organizational psychology. A European perspective* (pp. 387-406). Oxford: Blakwell.
- Lewis, M. W. (1999). Metatriangulation: building theory from multiple paradigms. *Academy of Management Review*, 24, 672-690.
- Lodahl, T. M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Llano, M. (2005). El enclave laboral. Puntos críticos de una nueva herramienta de responsabilidad social corporativa. In F. Valdés (Dir.) & J. Lahera (Coord.), *Relaciones laborales de las personas con discapacidad* (pp. 141-163). Madrid: Biblioteca Nueva, Fundación Largo Caballero, Fundación ONCE y Fundación Ortega y Gasset.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L. & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730.

- Millward, L. J. & Brewerton, P. M. (2000). Psychological contracts: Employee relations for the Twenty-First Century. In C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 15 (pp. 1-61). Chichester: John Wiley & Sons.
- Millward, L. J. & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1530-1556.
- Morgan, D. L. (1998a). *The focus group guidebook. Focus group kit 1*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgan, D. L. (1998b). *The focus group guidebook. Focus group kit 2*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1965). *Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Paul, J. & Huws, U. (2002). *How can we help? Good practice in call center employment: the TOSCA (Table d'Observation Sociales des Centres d'Appels) Project*. Bruselas: European Trades Union Confederation – European Commission's Information Society Technologies Programme.
- Quintanilla, B. (2005). Igualdad de trato y no discriminación en función de la discapacidad. In F. Valdés (Dir.) & J. Lahera (Coord.), *Relaciones laborales de las personas con discapacidad* (pp. 205-245). Madrid: Biblioteca Nueva, Fundación Largo Caballero, Fundación ONCE y Fundación Ortega y Gasset.
- Richardson, L. (1994). Writing: a method of inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 516-529). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Richardson, L. (2000). Writing: a method of inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2.ª ed.) (pp. 923-948). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ryan, A. M. & Ployhart, R. E. (2003). Customer service behaviour. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology. Volume 12: Industrial and organizational psychology* (pp. 377-397). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Stake, R. E. (2000). Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2.ª ed.) (pp. 435-454). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thomas, D. C., Au, K. & Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 451-471.
- Valdés, F. (2005). Derechos en serio y personas con discapacidad: una sociedad para todos. In F. Valdés (Dir.) & J. Lahera (Coord.), *Relaciones laborales de las personas con discapacidad* (pp. 365-386). Madrid: Biblioteca Nueva, Fundación Largo Caballero, Fundación ONCE y Fundación Ortega y Gasset.
- Valdés, F. & Lahera, J. (2005). Introducción. In F. Valdés (Dir.) & J. Lahera (Coord.), *Relaciones laborales de las personas con discapacidad* (pp. 21-25). Madrid: Biblioteca Nueva, Fundación Largo Caballero, Fundación ONCE y Fundación Ortega y Gasset.