



**Grupo Temático N° 09: Trabajo y estrategias productivas: externalización, tercerización y deslocalización**  
**Coordinadoras: Andrea Del Bono, Patricia Dávolos y Laura Perelman**

---

**Internalización vs. externalización del empleo: Un modelo integrador para la toma de decisiones sobre las diversas formas de contratación**

**Autor/es: Andrea G. Rivero**  
**E – mails: rivero@econ.unicen.edu.ar.**  
**Pertenencia institucional: UNICEN.**

**Autor/es: Guillermo E. Dabós**  
**E – mails: gdabos@econ.unicen.edu.ar.**  
**Pertenencia institucional: UNICEN y UdeSA.**

**Autor/es: M. Candela Rodriguez**  
**E – mails: candela.rodriguez@econ.unicen.edu.ar.**  
**Pertenencia institucional: UNICEN.**

**Palabras claves: acuerdos de empleo alternativos, nuevas formas de contratación, internalización-externalización del empleo.**

## **1. Introducción**

Como consecuencia de los cambios acontecidos en la economía global, se observan transformaciones importantes en el contexto del trabajo. Las mayores presiones competitivas, la menor seguridad laboral y el deterioro del “modelo de empleo de por vida” han generado que tanto empresas como trabajadores busquen nuevas relaciones de trabajo alejadas del modelo tradicional de empleo, donde las contrataciones eran por tiempo indeterminado y bajo la dependencia de un único empleador (Cappelli, 1999; Kalleberg, 2000). Estas nuevas relaciones de trabajo, conocidas en la literatura como acuerdos de empleo alternativos (*alternativeworkarrangements*), permiten a las organizaciones alcanzar una mayor eficiencia y flexibilidad en la contratación de los trabajadores, en particular a partir de la posibilidad de externalizar un segmento de la fuerza laboral.

Si bien los acuerdos de empleo alternativos no constituyen una práctica nueva (Morse, 1969; Buttrick, 1952), en la actualidad hay un mayor número de trabajadores, incluyendo profesionales altamente capacitados, buscando acceder a estas nuevas formas de contratación laboral. En los Estados Unidos, más del 20 por ciento de los trabajadores se encuentran trabajando bajo nuevas formas y alternativas de empleo (Dwyer, 2011), en Europa los trabajadores temporarios constituyen el 14.5 por ciento de la fuerza laboral (CIETT, 2011), mientras que en Argentina la cifra de personal ocupado en empleos temporarios se triplicó en los últimos 15 años, según la Federación Argentina de Empresas de Trabajo Temporario (FAETT, 2013). Resulta evidente que una proporción importante de organizaciones hace uso de estas formas alternativas de empleo, y a medida que su uso continúe en expansión se convertirán en una parte central de la estrategia de contratación en las organizaciones.

La decisión sobre incorporación capital humano en las organizaciones puede dividirse entre dos grandes grupos, tal como sucede con cualquier inversión de capital (Miles y Snow, 1984). Por un lado, las empresas pueden internalizar el empleo y desarrollar las competencias y habilidades de sus trabajadores a través de programas internos de capacitación, mientras que, por el otro, pueden externalizar el empleo a través de la contratación de ciertas funciones con “agentes basados en el mercado” (Rousseau, 1995). Así, un interrogante clave de la gestión estratégica consiste en determinar cómo eligen las empresas entre las distintas formas de contratación (Cappelli y Keller, 2013), ya que hay entornos donde la internalización (relación de dependencia) resulta más adecuada, mientras que en otros la externalización (contrato por servicios profesionales) adquiere más relevancia.

Este trabajo presenta una revisión de la literatura sobre acuerdos de empleo alternativos con el propósito de identificar los aspectos más importantes y diferenciales de cada tipo de acuerdo. En este sentido, se analizaron investigaciones teóricas y empíricas recientes sobre las tipologías más comunes de acuerdos de empleo alternativos como la contratación directa o indirecta de trabajadores (por ej. contratistas independientes, subcontratistas), el empleo compartido (por ej. empresas de servicios eventuales, agencias de empleo), el trabajo *part-time*, el empleo temporario y los trabajadores “*oncall*”. Asimismo, para asegurar la pertinencia y aplicabilidad al contexto argentino hemos revisado los artículos correspondientes de la legislación laboral de nuestro país. A partir de esta revisión, se establecieron relaciones conceptuales entre las distintas tipologías de acuerdos alternativos para la contratación laboral, dando origen a un modelo integrador que permite examinar este



proceso decisorio inherente a la contratación estratégica de trabajadores. El creciente interés sobre los acuerdos alternativos por parte de la literatura académica destaca la complejidad de las relaciones laborales actuales, lo cual abre una oportunidad de estudio atractiva para mejorar nuestro entendimiento de las cuestiones vinculadas al trabajo y las organizaciones.

## **2. Acuerdos de empleo alternativos**

En los últimos años, los acuerdos de empleo alternativos se han constituido como una de las formas más destacada para organizar y gestionar el capital humano. Básicamente, la distinción central entre este tipo de acuerdos surge a partir de la posibilidad que otorgan de internalizar (desarrollar) o externalizar (comprar) el capital humano, considerando el movimiento de trabajo a través de los límites de la organización (Pfeffer y Baron, 1988).

Por un lado, la internalización del capital humano se basa en la existencia de una relación de dependencia entre el empleado y la organización. En general, los procesos de internalización se dan a través del mercado laboral interno (Osterman, 1987) y se caracterizan por ofrecer al trabajador capacitaciones formales extensivas, progresión de carrera dentro de la organización, y seguridad en el empleo. En este sentido, la internalización contribuye al incremento de la estabilidad y predictibilidad del stock de capacidades y habilidades de la organización (Pfeffer y Baron, 1988), sin embargo, también puede generar aumentos significativos en los costos administrativos vinculados al mantenimiento de la relación de empleo (Jones y Wright, 1992; Lepak y Snell, 1999).

Por el otro lado, la externalización del capital humano implica la existencia de una relación de empleo en la cual no hay dependencia del empleado hacia la organización. Los procesos de externalización ocurren a través de los mercados laborales externos, y son procesos que se caracterizan por ofrecer al trabajador limitada seguridad en el empleo y escasas posibilidades de capacitación y desarrollo dentro de la organización. La externalización del capital humano contribuye a que las organizaciones mejoren la flexibilidad y reduzcan los costos administrativos. No obstante, el uso de habilidades y capacidades externas puede afectar el desarrollo de aquellas habilidades y capacidades críticas para el desempeño de la organización en el largo plazo (Lei y Hitt, 1995; Lepak y Snell, 1999).

A pesar de que los acuerdos de empleo alternativos han ganado gran notoriedad en la literatura académica, se observa escaso consenso respecto a su caracterización, debido a la multiplicidad y complejidad de variables involucradas y la ausencia de lenguaje común.

Exceptuando el reciente trabajo de Cappelli y Keller (2013), la literatura no muestra distinciones claras para referirse a los distintos tipos acuerdos de empleo alternativos. La mayoría de los estudios agrupan estos acuerdos en grandes categorías conceptuales como trabajo no estandarizado (Casey, 1991; Green et al., 1993; Kalleberg et al., 2000) o empleo contingente (Polivka y Nardone, 1989; Barley y Kunda, 2006), pero la incapacidad para diferenciar teóricamente entre los distintos acuerdos limita la comprensión de cómo las organizaciones deciden qué acuerdos utilizar y en qué combinaciones (Huselid y Becker, 2011). Por esta razón, resulta oportuno realizar una caracterización de las distintas alternativas de empleo que componen cada una de las opciones: internalización y externalización del capital humano.

Producto de la revisión de la literatura y de los principales artículos de la legislación laboral argentina, a continuación se presentan las descripciones de una amplia variedad de acuerdos alternativos, actualmente en uso tanto a nivel local como internacional. Cabe destacar que la revisión bibliográfica no incluye otras formas de trabajo tales como trabajo desde el hogar, *telecommuting* y trabajo flexible (trabajo compartido, semana de trabajo comprimida, etc.), así como tampoco aquellas formas de contratación externa donde el trabajo se desarrolla completamente fuera de la organización.

### **2.1 Acuerdos de empleo alternativos que suponen la internalización del capital humano**

**Trabajo *part-time*:** el trabajo *part-time* es definido como una relación de empleo regular, sólo que las horas trabajadas son menores que las “normales” (Thurman y Trash, 1990). Sin embargo, esta definición varía según los países. Por ejemplo, en los Estados Unidos, generalmente se define esta modalidad como empleos donde se trabaja menos de 35 horas a la semana. En Argentina la Ley 20.744 (Ley de Contrato de Trabajo) establece que el número de horas diarias, semanales o mensuales debe ser inferior a las dos terceras partes de la jornada habitual de tiempo completo de la actividad para ser considerado como trabajo *part-time*. Asimismo, determina que los trabajadores contratados para desarrollar una jornada parcial no podrán realizar horas extraordinarias, salvo en casos de peligro grave o inminente para las personas o para la empresa. A pesar de que los empleos bajo esta modalidad tienen muchos aspectos en común con los empleos de tiempo completo, se diferencian en que los trabajadores *part-timeno* tienen perspectivas de promoción profesional dentro de la organización, trabajan menos tiempo y tienden a hacer el mismo trabajo durante todo el

período de permanencia (Cappelli y Keller, 2013). De esta manera, las prácticas de gestión de recursos humanos asociadas con el desarrollo y promoción rara vez aplican para trabajadores con este tipo de acuerdo de empleo. En este sentido, podría suponerse que el vínculo de los trabajadores *part-time* con la organización, así como también sus actitudes y comportamientos difieran de los esperados para los trabajadores *full-time*.

**Contratación directa temporaria:** se refiere a aquellos empleos donde los trabajadores tienen una asignación a corto plazo, por un período de tiempo preestablecido. En general, los trabajos bajo esta modalidad son simples, las tareas estandarizadas y las expectativas de continuar la relación laboral son bajas (Chambel y Castanheira, 2006). Con frecuencia, las organizaciones que utilizan esta modalidad de empleo lo hacen para responder a las demandas estacionales, así como también para proveer a la organización de empleados capacitados para proyectos especiales, incrementos inesperados en la demanda, o para reemplazar a empleados regulares cuando están de licencia (Houseman, 1997; Davis-Blake y Uzzi, 1993). En Argentina, la Ley 20.744 (Ley de Contrato de Trabajo) distingue tres modalidades de contratación directa temporaria: (1) el contrato de trabajo a plazo fijo (el tiempo de duración se ha fijado en forma expresa y por escrito, no pudiendo exceder los cinco años), (2) el contrato de trabajo de temporada (cuando la relación entre las partes, originada por actividades propias del giro normal de la empresa, se cumpla en determinadas épocas del año solamente, y se encuentre sujeta a repetirse en cada ciclo en razón de la naturaleza de la actividad), y (3) el contrato de trabajo eventual (cuando el vínculo entre las partes comienza y termina con la realización de la obra, la ejecución del acto o la prestación del servicio para el que fue contratado el trabajador) (Ley 20.744, Ley de Contrato de Trabajo).

**Trabajo *oncall*:** en este tipo de empleo los trabajadores mantienen una relación de largo plazo con su empleador, pero sus asignaciones laborales son menos predecibles, con la característica de que pueden no trabajar varios días a la semana (Cappelli y Keller, 2013). Esta situación impacta directamente en la gestión de recursos humanos. En este sentido, las prácticas de reclutamiento son menos rigurosas que para los trabajadores *full-time* y *part-time*. Asimismo, los trabajos suelen ser más específicos y centrales para la operación de la firma que los trabajos de los trabajadores temporarios, requiriendo cierta continuidad en la relación de empleo. En consecuencia, es esperable que se apliquen más prácticas de recursos humanos a estos trabajadores que a los trabajadores temporarios (Cappelli y Keller, 2013; Ostapczuk, 1994).

## 2.2 Acuerdos de empleo alternativos que suponen la externalización del capital humano

**Empleo compartido:** esta modalidad agrega una tercera parte a la relación de empleo tradicional., donde no existe una relación directa entre el empleado y el empleador (Cappelli y Keller, 2013). Esta situación es propia del trabajo temporal por medio de una agencia de empleotemporario, al ser la empresa cliente quien supervisa al trabajador y la agencia quien legalmente contrata al empleado, es decir, las agencias emplean a los trabajadores y los envían a desempeñar sus tareas en las instalaciones de la organización cliente bajo su dirección y condiciones laborales (Bidwell y Fernández-Mateo, 2008). Los empleados bajo esta modalidad reciben asignaciones a corto plazo, donde el trabajo puede ser suficientemente estandarizado como en el caso del trabajo administrativo (Lafferty y Roan, 2000; Segal y Sullivan, 1997) o altamente calificado como en el caso del trabajo en empresas de base tecnológica (Barley y Kunda, 2006; Torstein et al., 2007; Bidwell y Briscoe, 2009). Una de las principales motivaciones que tienen los trabajadores para estar bajo esta modalidad es la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y experiencias que incorporan a través de las distintas tareas a las que son asignados (Von Hippel et al., 1997). De esta manera, los empleadores pueden minimizar la cantidad de capital humano permanente, e incorporar empleados temporarios según las necesidades del negocio. Las organizaciones también se benefician al disminuir los costos de reclutamiento y selección (Houseman, 1997), así como también los costos de capacitaciones (Krueger, 1993). En muchos de los casos, las agencias operan como una extensión del departamento de recursos humanos de la organización cliente (Kalleberg, 2000; Bonet et al., 2013).

En Argentina, el marco regulatorio de las empresas de servicios eventuales surge de la Ley 24.013, art. 75 a 80 (Ley de Empleo). Bajo la modalidad de temporario o eventual, el trabajador es denominado técnicamente “personal permanente discontinuo”. Esto implica que está bajo relación de dependencia con la empresa de trabajo temporario, pero presta servicios en diferentes asignaciones que ésta le da dentro de sus empresas clientes. El trabajador cobra su sueldo de la empresa de trabajo temporario, quien es también responsable de realizar sus aportes y cargas sociales. Asimismo, goza de vacaciones y licencias y se encuentra bajo el mismo convenio colectivo de trabajo que un trabajador permanente.

**Subcontratación:** en este tipo de acuerdo alternativo también hay una tercera parte involucrada denominada empresa contratista. A diferencia de las empresas de servicios



eventuales, la empresa contratista es quien supervisa al trabajador, por lo que la organización cliente no controla los procesos de trabajo. El tipo de relación de subcontratación dependerá de dónde se realice el trabajo, en la organización cliente o en las oficinas de la empresa contratista. Si la actividad laboral se realiza en la organización cliente se considera trabajo alternativo ya que los trabajadores subcontratados desempeñan su labor junto con los empleados de la organización. Sin embargo, si el trabajo se realiza *off-site*, es decir fuera de la organización, no se considera un acuerdo alternativo, pues los trabajadores subcontratados y los empleados de la organización no entran en contacto (Cappelli y Keller, 2013). Las organizaciones utilizan la subcontratación por varias razones: para hacer frente a incrementos en la demanda, para incorporar habilidades que no se encuentran disponibles internamente, y para reducir costos (Holmes, 1986).

**Contratación directa:** esta modalidad supone una relación directa entre el trabajador y la organización para la cual éste desarrolla su trabajo. Su característica principal es que el trabajador controla su propio trabajo, asumiendo los riesgos económicos derivados del mismo. Dentro de esta categoría, los contratistas independientes son trabajadores por cuenta propia que trabajan para una organización, negociando los términos del contrato laboral de forma directa (Kalleberg, 2000). Los trabajadores independientes, a diferencia de los tradicionales, reciben las especificaciones del producto final, decidiendo por su cuenta la mejor forma de realizarlo (Rebitzer, 1995; Summers, 1997). La organización obtiene ventajas importantes por contratar un trabajador bajo esta modalidad, ya que por ejemplo, la empresa que contrata al trabajador no es responsable directo de las acciones del mismo, así como tampoco es responsable de proveer al trabajador de beneficios laborales complementarios o de indemnizarlo en caso de desempleo (Kalleberg, 2000). Sin embargo, la contratación externa también puede representar mayores costos salariales. En muchas industrias, el propio dinamismo del mercado laboral ha llevado a que el costo salarial de los contratistas independientes sea mayor al costo salarial de otros empleados con acuerdos de empleo tradicionales (Kalleberg et al., 1997; Kalleberg et al, 2000; Hipple y Stewart, 1996). Si bien prestan sus servicios en diferentes industrias, los contratistas independientes suelen formar parte de ocupaciones bien definidas como es el caso de las tecnologías de la información y la comunicación, entre las que se destacan las siguientes especialidades: desarrolladores de software, administradores de sistemas, programadores de base de datos, desarrolladores multimedia, etc. (Barley y Kunda, 2006; Bidwell y Briscoe, 2009; Evans et al., 2004).



**Alianzas estratégicas:** las alianzas estratégicas son un modo de empleo híbrido, que potencia las ventajas y neutraliza las desventajas de la internalización y externalización. La característica central de las alianzas estratégicas es la colaboración de las organizaciones en la utilización del capital humano, logrando la sinergia en la relación, es decir que el valor obtenido exceda el que cada una de las partes podría haber generado independientemente. Un ejemplo de esta modalidad son los ingenieros y científicos que realizan investigación básica en sus laboratorios y se vinculan ocasionalmente con las empresas (Lepak y Snell, 1999). De esta manera, la alianza estratégica permite que ambas partes puedan obtener ventajas del conocimiento especializado que cada una posee, generando valor a través del capital humano y de la transferencia de conocimiento, sin incurrir en la totalidad de los costos de una relación de empleo tradicional.

### **3. Hacia un modelo integrado para la toma de decisiones de empleo**

Para la toma de decisiones, uno de los criterios fundamentales que se utiliza se relaciona con la economía de los costos de transacción (Coase, 1937; Williamson, 1975). Conforme a la teoría de los costos de transacción, existen costos relacionados a la gestión de los trabajadores a través de acuerdos de mercado (costos de transacción) o de acuerdos dentro de la jerarquía organizacional (costos burocráticos). En este sentido, las firmas se focalizan en asegurar la forma más eficiente de organizar el empleo, buscando minimizar los costos (*ex ante* y *ex post*) de la gestión del empleo (Coase, 1937; Klein et al., 1978; Williamson, 1975).

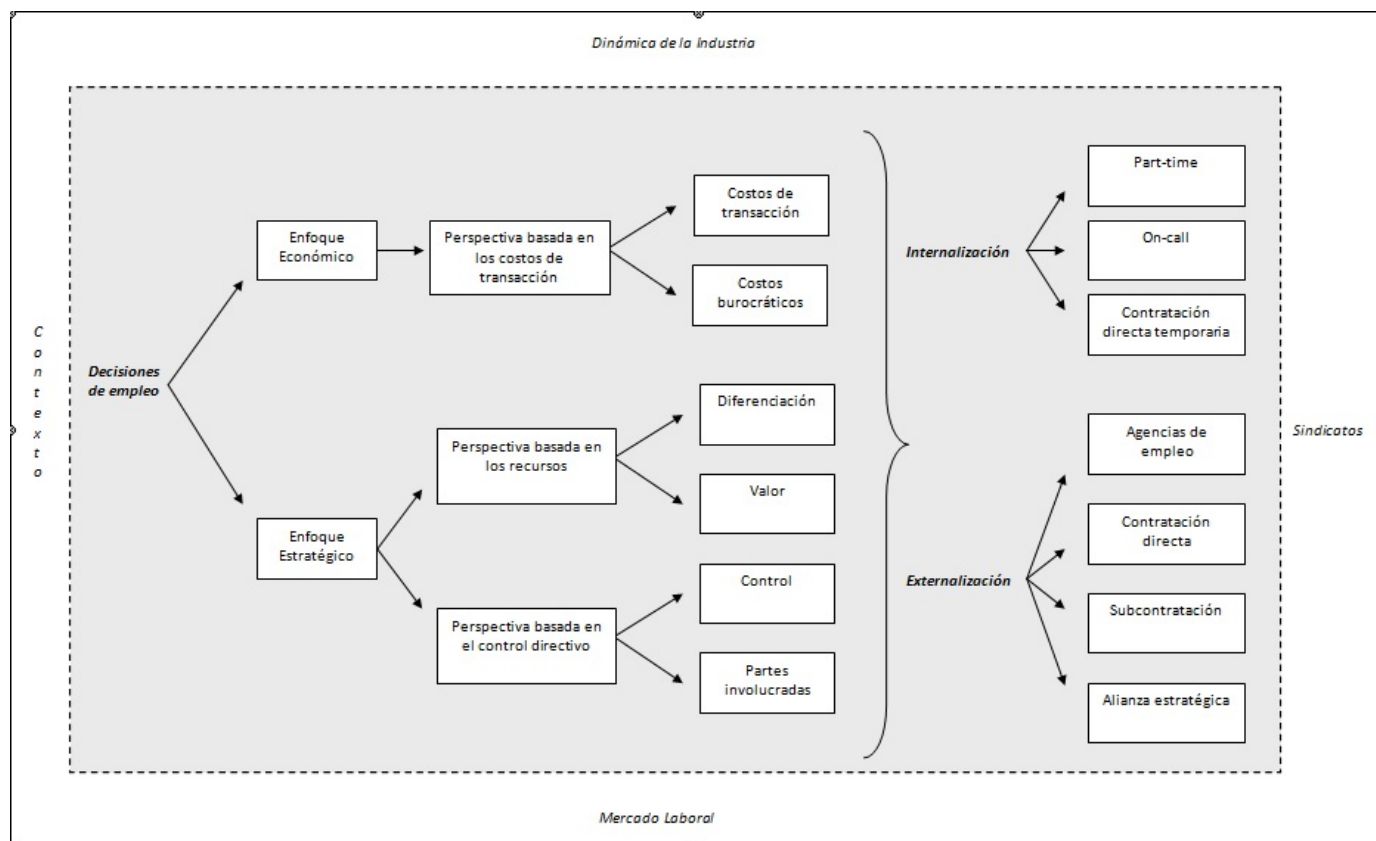
Si bien distintas investigaciones han indagado acerca de cómo las organizaciones toman sus decisiones de empleo en base a criterios económicos, existen estudios que sugieren que la atención debería focalizarse en aquellos factores más relevantes a nivel estratégico, como los recursos valiosos, es decir aquellos recursos que son escasos, difíciles de imitar y transferir (Welch y Nayak, 1992). Por ejemplo, Quinn (1992) y Venkatesan (1992) manifiestan que las organizaciones deberían basar sus decisiones de incorporación de capital humano en una perspectiva basada en los recursos (Penrose, 1959), enfatizando la relevancia estratégica de las competencias del capital humano basadas en el conocimiento. Asimismo, Cappelli y Keller (2013) enfatizan en la existencia de otros factores estratégicos importantes al momento de decidir entre los distintos tipos de acuerdos de empleo alternativos. Estos factores están vinculados con el grado de control directivo que tiene la organización sobre los procesos de trabajo y con el número de partes involucradas en la relación de empleo. Mientras que el enfoque basado en los recursos enfatiza la relevancia estratégica de las competencias del



capital humano, el enfoque basado en el control destaca el poder de dirección que tiene el empleador sobre los procesos de trabajo, así como también distingue si la relación de empleo ocurre en forma directa o si existe algún tipo de triangulación, en términos de la existencia de una tercera parte involucrada, como el caso de las agencias de trabajo temporario.

La Figura 1 representa el modelo propuesto que permite examinar el proceso de toma de decisiones sobre las distintas alternativas de empleo. Este modelo surge a partir de la combinación de los argumentos sugeridos por la teoría de los costos de transacción, el enfoque basado en los recursos y los fundamentos del control directivo. Particularmente, el modelo propuesto intenta integrar los aspectos económicos (costos de transacción y costos burocráticos), los aspectos individuales (la habilidad del individuo de contribuir al éxito organizacional a partir de su valor y diferenciación) y los aspectos organizacionales (control sobre los procesos de trabajo y partes involucradas en la relación de empleo) con el propósito de obtener una visión general del proceso de decisión. Asimismo, el modelo destaca la influencia del contexto organizacional, particularmente los sindicatos laborales, la industria de pertenencia, y el dinamismo del mercado laboral.

Figura 1: Modelo integrado para la toma de decisiones de empleo



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan los argumentos teóricos que respaldan cada una de las perspectivas que se incluyen en el modelo, así como también su impacto sobre la elección de los distintos acuerdos de empleo alternativos. La perspectiva de los costos de transacción ofrece una primera instancia de análisis, limitando las opciones a la decisión estratégica entre internalizar (“desarrollar”) y externalizar (“comprar”). Posteriormente, la perspectiva basada en los recursos y la basada en el control directivo aportan más especificidad al modelo, identificando los tipos de acuerdos de empleo alternativos más apropiados según las características identificadas en la matriz de opciones de empleo (Figuras 3 y 4).

### **3.1. Factores económicos: Perspectiva basada en los costos de transacción**

Sin duda alguna, los costos de empleo afectan la elección de la alternativa de contratación. De acuerdo a la teoría de los costos de transacción, contratar y gestionar empleados internamente conlleva una variedad de costos denominados “burocráticos”. Dos de los costos más importantes son los costos laborales no salariales y las capacitaciones laborales en cuestiones específicas de la firma (Davis-Blake y Uzzi, 1993). Los costos laborales no salariales (en concepto de jubilación, asignaciones familiares y obra social, entre otros) constituyen un porcentaje importante de la compensación total. Un empleador en Argentina tiene que pagar, un promedio de 30% del valor del salario en concepto de jubilaciones, asignaciones familiares, seguro de desempleo, seguro de salud (obra social y PAMI), seguro de riesgos del trabajo y contribuciones sindicales. Si bien estos costos no representan la totalidad de los costos laborales, son importantes y afectan la decisión de internalizar o externalizar los trabajadores.

Los costos de internalización del empleo también se ven afectados por el costo de brindar capacitación específica en aquellas habilidades y conocimientos únicos para la firma. La capacitación específica sólo puede ser impartida por la firma, lo cual implica la inversión de tiempo y otros recursos organizacionales en el trabajador. En este sentido, las organizaciones buscan asegurarse que los trabajadores con habilidades valiosas y específicas para la firma permanezcan en la misma el tiempo necesario para recuperar los costos de capacitación. La teoría de los costos de transacción sugiere que el capital humano específico de la firma incrementa la asimetría de la información creando, en consecuencia, fuertes incentivos económicos para emplearlo internamente (Williamson, 1975).

Otros costos “burocráticos” asociados con la internalización del capital humano son los salarios, los costos administrativos (cumplimiento de las obligaciones legales), reclutamiento

y selección, control y monitoreo del empleado, entre otros. Las firmas pueden reducir estos costos a través de la externalización de su capital humano. De esta manera, una organización puede incorporar un empleado temporario sin incrementar sus costos laborales no salariales y puede incorporar un contratista independiente, evitando invertir recursos administrativos en su gestión. Distintas investigaciones demuestran que los empleadores ahorran en beneficios sociales a partir de la utilización de trabajadores temporarios contratados directamente (Abraham y Taylor 1996; Gramm y Schnell, 1999) o a través de una agencia de empleo temporario (Houseman, 2001; Lautsch, 1996). No obstante presentar ventajas importantes, la externalización del capital humano también ocasiona costos derivados de la gestión de trabajadores a través de acuerdos de mercado. Contratar empleados externos a la organización supone incurrir en costos de transacción, entre los que se destacan (1) el propio costo del servicio, que puede ser estimado del mercado; (2) los costos derivados de encontrar un contratista o una agencia de intermediación, los costos de la negociación, los costos legales y otros costos incurridos para institucionalizar la relación; (3) los costos de monitorear y coordinar las actividades con el contratista; y (4) los costos asociados al cambio de contratista en caso de bajo rendimiento o insuficiencia en la prestación (Ngwenyama y Bryson, 1999).

### **3.2. Factores estratégicos vinculados al capital humano: Perspectiva basada en los recursos**

La perspectiva basada en los recursos (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) incentiva un cambio de énfasis hacia las características y habilidades diferenciales del trabajador y su contribución relativa a la creación de valor (Wright et al., 1995), en lugar de considerar a los costos de transacción como un componente crítico de las relaciones de empleo.

- **Diferenciación del capital humano**

La capacidad de diferenciación se refiere a cuán único, especializado y con conocimientos específicos de la actividad de la organización es el capital humano. En este sentido, aquellos trabajadores que no se encuentran fácilmente en el mercado laboral y que no son replicables por otras organizaciones, proporcionan una fuente potencial de ventajas competitivas. Cuanto más idiosincrático y especializado es el capital humano respecto de la actividad de la organización, más difícil y costosa se vuelve la externalización del mismo. Asimismo, el desarrollo de habilidades únicas requiere de capacidades y conocimientos adquiridos in situ. Así, se sugiere que los activos centrales (*core*) deberían ser desarrollados internamente

(Chiesa y Barbeschi, 1994). Por el contrario, el desarrollo de habilidades genéricas y disponibles para múltiples firmas puede no justificar los costos de desarrollo interno en relación a los costos de transacción (incurridos por remitirse al mercado externo para asegurar estas habilidades). En estos casos, está demostrado que el mercado laboral externo es el mecanismo más eficiente para la adquisición de estas capacidades (Teece, 1984).

- **Valor del capital humano**

Al igual que otros activos organizacionales, las habilidades de los empleados pueden ser clasificadas como centrales (*core*) y periféricas. Las habilidades centrales pueden definirse como aquellas capacidades y aptitudes que son valiosas para la organización, únicas, difíciles de imitar y de transferir (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), mientras que las habilidades periféricas son aquellas que no contribuyen directamente al logro de ventajas competitivas. De este modo, se sugiere que las habilidades de los “empleados *core*” (centrales para la competitividad de la organización) deberían ser desarrolladas y mantenidas internamente, mientras que aquellas de limitado valor estratégico o valor periférico deberían externalizarse (Barney, 1991; Bettis et al., 1992; Quinn, 1992).

A pesar de que la internalización del capital humano fortalece las capacidades centrales de la firma y disminuye los costos de transacción, también incrementa los costos administrativos y de gestión. Costos vinculados con el reclutamiento, selección, capacitación y compensación, entre otros, pueden desvalorizar las ventajas obtenidas por la internalización, por lo que estos costos también deberían ser considerados en la ecuación. Así, los empleados agregan valor si, además, ayudan a las organizaciones a reducir sus costos, incrementando el valor para los clientes.

### **3.2.1. Matriz de opciones de empleo**

La capacidad de diferenciación y el valor del capital humano tienen impacto directo en el desempeño de la firma, por lo que se espera que sean factores clave que influyan la toma de decisiones de empleo (Lepak y Snell, 1999). En definitiva, la capacidad de diferenciación y el valor estratégico del capital humano funcionan como determinantes estratégicos de los acuerdos de empleo alternativos. De la combinación de estas dos dimensiones surgen los cuatro cuadrantes que revelan los distintos modos de empleo identificados por Lepak y Snell (1999) (Figura 2).

Figura 2: Tipos de acuerdos de empleo alternativos según el valor y la diferenciación del capital humano.

Diferenciación del capital humano	Alta	C4 Externalización: alianzas estratégicas	C1 Internalización: Empleo directo: trabajo full-time
	Baja	C3 Externalización: contratación directa, subcontratación, agencias de empleo temporario	C2 Internalización: Empleo directo: trabajo part-time, trabajo on-call, contratación directa temporaria
		Bajo	Alto
		Valor del capital humano	

Fuente: Adaptado de Lepak y Snell, 1999.

En el cuadrante superior derecho de la matriz (C1) se encuentra el capital humano que es valioso y único. Como se mencionó anteriormente, se sugiere que las firmas empleen internamente el capital humano cuando sus habilidades sean específicas a la organización. Las organizaciones deberían desarrollar estos recursos internamente, debido a que las posibilidades de encontrar fuentes alternativas de habilidades únicas en el mercado laboral son bajas. Además de ser únicas, las habilidades del capital humano son consideradas valiosas, ya que sus beneficios exceden los costos administrativos y de gestión (burocráticos) asociados con su mantenimiento y desarrollo. Dado que los empleados en este cuadrante poseen habilidades que son valiosas y únicas, son identificados como fuertemente comprometidos con la organización (Rousseau, 1995; Tsui et al., 1995). Conforme a lo dicho, el foco de la estrategia de recursos humanos debería centrarse en la identificación de trabajadores con potencial a futuro y que puedan beneficiarse de las capacitaciones internas. Sin dudas, la modalidad tradicional de empleo directo (*full-time*) o en relación de dependencia por tiempo indeterminado (según la legislación laboral argentina) constituye la mejor opción de empleo para este grupo de trabajadores.

En C1 se encuentran los trabajadores con habilidades centrales para el logro de ventajas competitivas de la organización, sin embargo, de ninguna manera representan todas las formas de capital humano necesarias para el funcionamiento efectivo de las organizaciones. El capital humano en el cuadrante inferior derecho (C2) es valioso, aunque ampliamente disponible en el mercado laboral. El hecho de que las habilidades sean valiosas, hace que las organizaciones tengan un incentivo para internalizar el empleo (Hamel y Prahalad, 1994). Sin



embargo, como las habilidades en este cuadrante no son únicas o específicas, se sugiere que la organización adquiera el capital humano con las habilidades que la organización considera valiosas ya incorporadas, en lugar de tener que invertir a futuro en su desarrollo y capacitación. En términos de costos, la organización paga el valor de mercado que posee el trabajador ya capacitado, logrando una disminución en los costos de capacitación y desarrollo. A diferencia de los empleados en C1, este tipo de empleados, no tan centrales para el logro de ventajas competitivas, suele estar menos comprometido con la organización y más focalizado en su carrera (Rousseau, 1995). En este caso, el foco de la estrategia de recursos humanos debería centrarse en la identificación de trabajadores con las habilidades específicas requeridas por la firma, y que puedan ser aplicadas inmediatamente. Si bien no se trata de trabajadores “core” para la organización, este grupo posee habilidades valiosas para la organización por lo que, además del empleo *full-time*, opciones alternativas de empleo que impliquen la internalización del capital humano resultan apropiadas en este cuadrante (trabajo *part-time*, *on-call*, contratación directa temporaria).

En el cuadrante inferior izquierdo (C3) encontramos el capital humano con valor estratégico limitado y con habilidades genéricas. Representan el conocimiento común ya que sus habilidades pueden ser adquiridas fácilmente en el mercado laboral, por lo que se sugiere su tratamiento como *commodities*. Tal como ocurre en C2, la diferenciación limitada de las habilidades de estos empleados desalienta a las organizaciones a invertir recursos significativos en su desarrollo. De este modo, como existen distintas fuentes para conseguir estas habilidades, las organizaciones pueden disminuir sus costos de empleo a partir de la contratación externa de trabajadores con habilidades que contribuyen escasamente a la ventaja competitiva (Pfeffer y Baron, 1988). La utilización de trabajadores externos permite a la organización reducir sus costos de empleo y mantener un cierto nivel de flexibilidad con respecto al número de trabajadores que son incorporados. Esta forma de contratación contribuye al mejoramiento de la competitividad de la firma al permitirle focalizar estratégicamente sus inversiones de capacitación y desarrollo en aquellos trabajadores con habilidades centrales (Pfeffer y Baron, 1988; Von Hippel et al., 1997; Way et al., 2010). La contratación externa (a través de la contratación directa, subcontratación o intermediación de agencias de empleo temporario) se justifica cuando las habilidades del trabajador no son únicas para la firma. En este caso, el foco de la estrategia de recursos humanos debería

centrarse en asegurar el cumplimiento de las condiciones contractuales que establece la relación laboral.

Por último, el cuadrante superior izquierdo (C4) agrupa al capital humano que es único pero que no es directamente instrumental para la creación de valor. Dada la alta diferenciación del capital humano, pareciera que estos recursos deberían ser internalizados. De hecho, el enfoque basado en los costos de transacción propone que las firmas internalicen aquellos trabajadores con habilidades únicas para reducir los costos de transacción (Ouchi, 1980; Williamson, 1975). Sin embargo, desde el punto de vista del enfoque basado en los recursos, se sugiere que, dado el limitado potencial para la creación de valor, los beneficios de internalizar trabajadores con este tipo de habilidades serían mínimos. De este modo, cuando el capital humano es único, pero de valor inmediato relativo, se sugiere la conformación de alianzas donde las partes se beneficien a partir de la combinación de esfuerzos (Lepak y Snell, 1999; 2002). Las alianzas estratégicas proporcionan un modo de empleo ideal en este cuadrante. En lugar de focalizar en los individuos, esta forma de empleo alternativo focaliza en la relación y en su funcionamiento efectivo.

### **3.3. Factores estratégicos vinculados a la organización: Perspectiva basada en el control directivo**

Esta perspectiva se desarrolla en torno al constructo teórico de control, particularmente en relación a cómo el control de los procesos de trabajo gobierna la relación entre el trabajador y la organización en la cual se desempeña, considerando siempre si la relación se da en forma directa o triangular (existencia de una tercera parte involucrada).

- **Control sobre los procesos de trabajo**

En el contexto laboral, el control es definido como la habilidad de las organizaciones y sus managers de obtener el comportamiento deseado por parte de los individuos (Edwards, 1979). El control emerge como una consideración importante en los estudios y *reviews* de los acuerdos de empleo alternativos (e.g. Cappelli y Keller, 2013; Kalleberg, 2000). Edwards (1979) define el control directivo como el mecanismo a través del cual el empleador dirige el trabajo de sus empleados, especificando, entre otras cosas, tareas a realizar, forma de ejecutarlas, y prioridades y tiempos de trabajo. La capacidad de la organización de decidir y dirigir detalladamente las asignaciones de trabajo ha sido identificada por varios autores como una característica central de las relaciones de empleo (e.g. Cohen y Haberfeld, 1993; Carnevale et al. 1998)

Conforme a su importancia en la teoría y en la práctica organizacional, el control sobre los procesos de trabajo es también un tema central en el sistema legal. El marco legal para las relaciones de empleo es considerablemente consistente a nivel mundial. En el contexto laboral norteamericano, la ley de empleo distingue las relaciones de empleo de los acuerdos alternativos en base al grado en que el empleador controla el proceso de trabajo (Befort, 2003; Stone, 2006). En la legislación laboral Argentina, la Ley 20.744 (Ley de Contrato de Trabajo) rige todo lo relativo a la validez, derechos y obligaciones de las partes para contratos de trabajo en relación de dependencia, es decir cuando el trabajador se obliga a realizar actos, ejecutar obras, o prestar servicios a favor de la otra parte y bajo la dependencia de ésta, durante un período determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración. Particularmente, la dependencia que caracteriza la relación laboral puede ser jurídica, económica o técnica, siendo esta última la que se ajusta al concepto de control directivo (Edwards, 1979). La dependencia técnica es aquella en la que el trabajador debe respetar los procedimientos y modalidades de ejecución de las tareas indicadas por el empleador, para la producción de los bienes o la prestación de servicios, según consista la actividad de éste.

El grado de control directivo también aparece como una de las dimensiones que más difieren en los distintos tipos de acuerdos de empleo alternativos. En aquellos acuerdos de empleo que suponen la internalización del trabajador, el control sobre el trabajo corresponde en su totalidad a la organización en la cual el empleado se desempeña, mientras que en los casos de acuerdos que implican la externalización del trabajador, el control sobre los procesos de trabajo puede ser compartido con una tercera parte o corresponder completamente al trabajador.

- **Partes involucradas**

Además del empleado y el empleador, una relación de empleo puede involucrar una tercera parte, como las agencias de empleo, estableciéndose una relación triangular.

El rol básico de las agencias de empleo temporario, ha sido, como su nombre lo sugiere, proveer capital humano a empresas que requieren trabajadores temporarios. Estos trabajadores trabajan para la misma empresa cliente durante un período predeterminado de tiempo y luego se movilizan hacia otro trabajo, con otra empresa. La única relación relativamente estable del trabajador es con la agencia de empleo.



Sin embargo, en los últimos años, como respuesta directa a las necesidades de las organizaciones, las agencias de trabajo temporario han comenzado a ofrecer servicios adicionales, asumiendo gran parte de los compromisos que tradicionalmente correspondían a la organización (Bonet et al., 2013). Por ejemplo, las agencias se hacen cargo de distintos procesos de recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la desvinculación, el pago de la remuneración, y la capacitación así como también de las cuestiones legales producto de la relación de empleo entablada entre el trabajador y la agencia, asumiendo los costos pertinentes (salarios, cargas sociales, beneficios, etc.). De este modo, las agencias de empleo temporario se han transformado en empleadores legales, aún cuando el trabajador reporte su trabajo ante la empresa cliente. Tanto la agencia de empleo como la empresa cliente son consideradas responsables por el trabajador. Las organizaciones usan la ayuda de estas agencias para reducir costos y para asegurarse la incorporación de empleados con buen desempeño (Houseman, 1997). No obstante, estas relaciones son más complicadas que las tradicionales, dado que los trabajadores, las agencias de empleo, y las empresas cliente asumen obligaciones con varias partes a la vez. Cuestiones vinculadas al compromiso entre las partes emergen como una de las problemáticas centrales en relaciones de empleo con una tercera parte involucrada (Linden et al., 2003).

### **3.3.1. Matriz de opciones de empleo**

La capacidad de controlar los procesos de trabajo por parte del empleador y la participación o no de una tercera parte en la relación de empleo también son factores importantes que impactan sobre la toma de decisiones de empleo (Cappelli y Keller, 2013). De la combinación de estas dos dimensiones (control de los procesos de trabajo y partes involucradas) surgen los cuatro cuadrantes que revelan los distintos modos de empleo identificados en la Figura 3.

Figura 3: Tipos de acuerdos de empleo alternativos según el control de los procesos de trabajo y las partes involucradas.

Control sobre los procesos de trabajo	Interno	C4 Externalización: agencias de empleo temporario	C1 Internalización: Empleo directo: trabajo <i>full-time</i> , trabajo <i>part-time</i> , trabajo <i>on-call</i> , contratación directa temporaria
	Externo	C3 Externalización: subcontratación	C2 Externalización: contratación directa
		3 partes	2 partes
Partes involucradas			

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadrante superior derecho de la matriz (C1) se incluyen las relaciones de empleo directo donde el empleador mantiene el control directo sobre el trabajo. En este caso, al no existir una tercera parte involucrada, el empleador retiene el poder de cambiar los procedimientos de trabajo, reprogramar las tareas diarias, o reestructurar los procesos productivos (Burawoy, 1979; Edwards, 1979). Se sugiere que los empleadores recurran al empleo directo cuando existan expectativas de mantener cierta continuidad en la relación de trabajo, particularmente por las ventajas y desventajas asociadas con el hecho de que el empleador, individualmente, asume el control directivo. El control directivo absoluto proporciona al empleador la herramienta necesaria para lograr que los empleados cumplan con los objetivos propuestos por la dirección (Cappelli y Keller, 2013). El empleador posee el derecho de investigar distintas cuestiones de los candidatos antes de contratarlos, como por ejemplo inteligencia, conocimientos, y habilidades. También, puede actuar directamente sobre los procesos de socialización, comunicando a los nuevos empleados las normas y valores de la firma, y gestionando su capacitación y desarrollo. Por último, puede motivarlos con recompensas a largo plazo y perspectivas de desarrollo decarrera dentro de la organización. Conjuntamente con las ventajas mencionadas, el empleador debe cumplir con las obligaciones asociadas al mantenimiento de la relación de empleo.

Además del tradicional acuerdo de trabajo *full-time*, dentro de esta categoría de empleo directo se incluyen otras formas alternativas de empleo como el trabajo *part-time*, *on-call*, y la contratación directa temporaria. Si bien estas alternativas comparten la mayoría de las propiedades mencionadas para el trabajo *full-time*, presentan algunas diferencias en cuanto a las expectativas de continuidad en el empleo y en cuanto a la consistencia de los términos y

condiciones de trabajo. Por ejemplo, los trabajadores temporarios, al igual que los empleados *full-time*, son considerados empleados de la organización para la que trabajan, sin embargo, los trabajadores *part-time* generalmente realizan el mismo trabajo cada vez que son contratados, siendo sus días laborables mucho más erráticos. En definitiva, si el empleador busca mantener el control directo sobre el empleado, sin involucrar una tercera parte en la relación de empleo, el empleo directo, es decir la internalización del capital humano, constituye la opción adecuada.

La relación de empleo en el cuadrante inferior derecho (C2), representa los acuerdos de contratación en los que el empleador entabla una relación de empleo directamente con el trabajador, careciendo del poder de controlar su trabajo. Si bien el empleador no tiene poder para ejercer el control sobre el trabajador, se desliga de los costos directos y administrativos al externalizar la relación de empleo. En este tipo de acuerdos, el empleador sólo puede especificar los resultados esperados como parte del contrato negociado. El contrato especifica el trabajo a ser realizado, el plazo requerido para la finalización del mismo, y la compensación e incentivos adicionales para el trabajador (Benner, 2002). En este caso, en lugar de ser las prácticas de gestión de recursos humanos las que rigen los comportamientos y actitudes de los empleados, son los términos del contrato los que rigen los comportamientos de los trabajadores contratados. Particularmente, en este cuadrante se encuentran los casos en los que se externaliza el capital humano a través de la contratación, lo que implica una relación directa, sin intermediarios, entre la organización y el trabajador.

En el cuadrante inferior izquierdo (C3), también encontramos acuerdos alternativos de empleo que suponen la externalización del capital humano, como en el cuadrante anterior. Sin embargo, en este caso además de la falta de control directo del trabajo por parte del empleador, se suma una tercera parte a la relación de empleo: la empresa contratista. La empresa cliente contrata con la empresa contratista para que ésta provea el servicio requerido. Los trabajadores pueden ser empleados o trabajar como contratistas independientes para la empresa contratista, que es quien dirige el trabajo. Al igual que en la contratación directa, son los términos del contrato los que rigen los comportamientos de los trabajadores, sólo que el contrato es celebrado entre la organización cliente y la empresa contratista.

Finalmente, el cuadrante superior izquierdo (C4) representa aquellos acuerdos alternativos donde la relación de empleo es compartida con una tercera parte. Esta forma de externalización del capital humano se denomina co-empleo. Bajo esta modalidad, el



trabajador, empleado por la agencia de empleo, se desempeña en la organización cliente bajo su dirección y control. La organización cliente negocia los términos del acuerdo con la agencia, y éstos son utilizados para establecer la relación contractual entre el cliente y la agencia. Una ventaja de este modo de empleo es que el empleador no sólo se desliga de las obligaciones legales producto de la relación de empleo, sino que también delega en la agencia de empleo la mayoría de las cuestiones vinculadas a la gestión de recursos humanos (reclutamiento, selección, capacitación, etc.), preservando el poder de controlar y dirigir al trabajador.

### **3.4. Contexto**

Es importante destacar que los cambios del entorno provocan mucha más variación en el empleo temporario que en otros tipos de contratos, pues éstas modalidades son muy sensibles a los ciclos del negocio y la economía (Gannon, 1974; Golden y Appelbaum, 1992; Segal, 1996). Es por esta razón que el modelo incluye también la influencia del contexto organizacional.

Entre los factores externos que más impactan sobre la elección de las distintas alternativas de empleo se encuentran los sindicatos laborales, la industria a la cual pertenece la organización, y el dinamismo del mercado laboral. Si bien el tipo de ocupación pareciera ser a priori un factor determinante del tipo de acuerdo de empleo alternativo a utilizar, investigaciones recientes muestran que las diferencias en la utilización de acuerdos alternativos según la ocupación se deberían principalmente a diferencias en las habilidades de los trabajadores (Davis-Blake y Uzzi, 1993). Efectivamente, Lepak y Snell (2002) encontraron que las decisiones sobre los acuerdos de empleo no son fijas para cada trabajo u ocupación en particular, sino que dependen del rol estratégico que desempeña el trabajador en la organización (y no del título u ocupación).

Los sindicatos tienen un efecto importante en el uso, por parte de la organización, de los acuerdos de empleo alternativos. Los sindicatos se resisten a la utilización de estos acuerdos pues son muy difíciles de organizar, y con frecuencia plantean objetivos distintos a los de los trabajadores permanentes, haciendo compleja la negociación colectiva (Pfeffer y Baron, 1988). Por su parte, las firmas pueden decidir externalizar a sus trabajadores para disminuir el poder de los sindicatos. En cierto modo, la existencia dentro de la firma de trabajadores con acuerdos de empleo alternativos sirve para recordarles a los trabajadores con modalidades de empleo tradicionales que formas alternativas de contratación se encuentran disponibles. En

este sentido, Abraham y Taylor (1996) reportan que la presencia de sindicatos podría tener un efecto positivo en el uso de contratistas independientes.

Las características de la industria también impactan sobre la elección de los acuerdos de empleo alternativos. Por ejemplo, en industrias de alta tecnología, las firmas enfrentan un constante cambio debido a que la volatilidad de las tecnologías hace que las mismas se vuelvan obsoletas rápidamente. Por lo tanto, cada vez que un proyecto lo requiera, la firma recurrirá al mercado laboral externo para la contratación de nuevos trabajadores, quienes probablemente terminarán desvinculándose una vez que el proyecto finalice. Una consecuencia indeseada de la incorporación y desvinculación continua de trabajadores es que dificulta el reclutamiento de trabajadores permanentes en el futuro, pues aquellos individuos que buscan esta modalidad de empleo pueden sentirse incómodos al trabajar para una organización que tiene historia de inestabilidad en el empleo.

Por último, el dinamismo del mercado laboral influye también sobre la selección del modo de empleo. En algunas industrias, resulta difícil obtener en el mercado recursos humanos altamente calificados, por lo que en estas industrias es probable que las firmas busquen la internalización de su capital humano (Davis-Blake y Uzzi, 1993).

#### **4. Discusión y conclusiones**

En el modelo propuesto en este trabajo es posible identificar los factores determinantes de las distintas alternativas de empleo, los cuales hemos agrupado en tres categorías conceptuales: factores económicos, factores estratégicos vinculados al capital humano y factores estratégicos vinculados a la organización. Con sustento en el análisis de la literatura, argumentamos que las organizaciones deciden internalizar o externalizar su capital humano principalmente en base a los costos de transacción y los costos burocráticos que deberán afrontar, la diferenciación y el valor que aportarán las habilidades del nuevo trabajador, la posibilidad o no de controlar los procesos de trabajo y la cantidad de partes que estarán involucradas en la relación de empleo. Creemos que este modelo establece una base sólida para abordar estudios empíricos que permitan mejorar nuestro entendimiento de las cuestiones vinculadas a las nuevas relaciones de empleo en las organizaciones actuales. Además de testear el modelo propuesto y la exploración de nuevas variables, futuros estudios podrían profundizar en el análisis de otras cuestiones derivadas de la implementación de los acuerdos de empleo alternativo.



Un nivel de análisis basado en el modo de empleo no sólo facilita el entendimiento de cómo las firmas incorporan su capital humano, sino que también permite explorar cómo las organizaciones gestionan estratégicamente a grupos de empleados con distintas habilidades y capacidades. En este sentido, diferentes grupos de empleados poseen habilidades que varían en su contribución a la competitividad de la firma, por lo que las prácticas de recursos humanos utilizadas para gestionarlos también variarán (Lepak y Snell, 2002). En el contexto del contrato psicológico, por ejemplo, Rousseau (1995) ha demostrado que las firmas establecen distintas relaciones de empleo con sus empleados, y modifican sus inversiones en acciones de recursos humanos según las contribuciones relativas esperadas.

Una limitación de este modelo es que se encuentra planteado para la realización de un estudio de naturaleza transversal (*cross-sectional*). Sin embargo, el paso del tiempo y el cambio en la situación competitiva de la firma implican también un cambio y evolución en el valor y diferenciación del capital humano. Lo que es considerado valioso y único en un punto en el tiempo podría perder valor y convertirse en un recurso genérico en otro momento (Lepak y Snell, 1999). Futuras investigaciones podrían utilizar un enfoque longitudinal para analizar el desarrollo de las relaciones de empleo a largo plazo, incorporando la relación temporal entre las variables.

Este tema plantea implicancias interesantes para la gestión estratégica del capital humano en las organizaciones. Para aquellas organizaciones que deciden utilizar acuerdos de empleo alternativos, el diseño de un proceso efectivo para gestionar los trabajadores contratados bajo distintas modalidades resulta fundamental para obtener beneficios de estos nuevos tipos de empleo. Definitivamente, la gestión de trabajadores con acuerdos de empleo alternativos requiere de un conjunto de habilidades diferentes a la gestión de trabajadores bajo acuerdos tradicionales (Drucker, 2002). Más importante aún, los efectos psicológicos y sociológicos de los acuerdos alternativos de empleo en los trabajadores existentes deberían ser considerados para asegurar una coexistencia exitosa entre ambos grupos de trabajadores (Bidwell et al., 2013; Way et al., 2010).

Finalmente, consideramos que los acuerdos de empleo alternativos constituyen un tema fundamental para abordar nuevas investigaciones sobre relaciones de empleo. Ya no es posible asumir que todo trabajador que desempeñe sus tareas en una organización es un empleado con un contrato de empleo tradicional, pues algunos podrán estar contratados *part-time*, otros a través de una agencia de empleo eventual, mientras que otros podrán ser



contratistas independientes, con las consiguientes implicancias en términos de actitudes y comportamientos en ambas partes de la relación de empleo.

## 5. Referencias

- Abraham K. G., y Taylor S. K. (1996). Firms' use of outside contractors: theory and evidence. *Journal of Labor Economics*. 14 (3): 394-424.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17: 99-129.
- Barley, S. R., y Kunda, G. (2006). Contracting: A new form of professional practice. *Academy of Management Perspectives*. 19:1-19.
- Befort, S. F. (2003). Revisiting the black hole of workplace regulation: A historical and comparative perspective of contingent work. *Berkeley Journal of Employment Labor Law*. 24 (1): 153-178.
- Benner, C. (2002). *Work in the new economy: Flexible labor markets in Silicon Valley*. Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Bettis, R. A., Bradley, S. P., y Hamel, G. (1992). Outsourcing and industrial decline. *Academy of Management Executive*, 6 (1): 7-22.
- Bidwell, M. y Fernández-Mateo, I. (2008). Three's a crowd? Understanding triadic employment relationships. In P. Cappelli (Ed.), *Employment relationships: New models of white-collar work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bidwell, M. y Briscoe, F. (2009). Who contracts? Determinants of the decision to work as an independent contractor among information technology workers. *Academy of Management Journal*. 52 (6): 1148-1168.
- Bidwell, M., Briscoe, F., Fernández-Mateo, I., y Sterling, A. (2013). The employment relationship and inequality: How and why changes in employment practices are reshaping rewards in organizations. *Academy of Management Annals*. 7 (1): 61-121.
- Bonet, R., Cappelli, P., y Hamori, M. (2013). Labor market intermediaries and the new paradigm for human resources. *Academy of Management Annals*. 7 (1): 339-390.
- Burawoy, M. (1979). The anthropology of industrial work. *Annual Review of Anthropology*. 8: 231-266.
- Buttrick, J. (1952). The inside contracting system. *Journal of Economic History*. 12 (3): 205-21.
- Cappelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cappelli, P., y Keller, J. (2013). Classifying work in the new economy. Forthcoming in *Academy of Management Review*.
- Carnevale, A. P., Jennings, L. A., Eisenmann, J. M. (1998). Contingent workers and employment law. En K. Barker y K. Christensen (Eds.), *Contingent work: American employment relations in transition*. 281-305. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Casey, B. (1991). Survey evidence on trends in "non-standard" employment. In A. Pollert (ed.), *Farewell to flexibility?*. 179-199. Oxford: Blackwell.
- Chambel, M. J., y Castanheira, F. (2006). Different temporary work status, different behaviors in organization. *Journal of Business and Psychology*. 20 (3): 351-367.
- Chiesa, V., y Barbeschi, M. (1994). Technology strategy in competence-based competition. In G. Hamel y A. Heene (Eds.), *Competence-based competition*. 293-314. Chi-chester, England: Wiley.
- CIETT (2011). *The agency work industry around the world: Economic report*. <http://www.ciett.org/> (Consultado: 11/04/2013)
- Coase R. H., (1937). The nature of the firm. *Economica*. 386-405.
- Cohen, Y., y Haberfeld, Y. (1993). Temporary help service workers: Employment characteristics and wage determination. *Industrial Relations*. 32 (2): 272-287.

- Davis-Blake, A., y Uzzi, B. (1993). Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*. 38 (2): 191-209.
- Drucker, P. F. (2002). They're not employees, they're people. *Harvard Business Review*, 80 (2): 70-77. 128.
- Dwyer, C. J. (2011). *Contingent labor management: The evolution of the contemporary contingent labor workforce*. Boston: Aberdeen Research Group.
- Edwards, R. (1979). *Contested terrain*. New York: Basic Books.
- Evans, M., Syrett, S. y Williams, C. C. (2004). *The informal economy and deprived neighbourhoods: A systematic review*. London: Office of the Deputy Prime Minister.
- FAETT. (2013). *Federación argentina de empresas de trabajotemporario*. <http://www.faett.org.ar/> (Consultado: 11/04/2013)
- Gannon, M. J. (1974). A profile of temporary help industry and its workers. *Monthly Labor Review*. 97 (5): 44-49.
- Golden L, Appelbaum E. (1992). What was driving the 1982–88 boom in temporary employment? Preference of workers or decisions and power of employers. *American Journal of Economics and Sociology*. 51 (4):473–93.
- Green, F., Krahn H., y Sung J. (1993). Non-standard work in Canada and the United Kingdom. *International Journal of Manpower*. 14 (5): 70-83.
- Gramm, C.L., Schnell, J.F. (1999). *The use of flexible employment arrangements in core production jobs*. Presentado en la 6th Bargaining Group Conference. Urbana-Champaign, IL.
- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hipple, S., y Stewart, J. (1996). Earnings and benefits of workers in alternative work arrangements. *Monthly Labor Review*. 119 (10): 46-54.
- Holmes, J. (1986). The organization and locational structure of production subcontracting. En M. Storper y A. J. Scott (Eds.), *Production, work, territory: The geographical anatomy of industrial capitalism*. 80-106. Boston: Allen and Unwin.
- Houseman, S. N. (1997). *Temporary, part-time and contract employment in the United States: New evidence from an employer survey*. Manuscript, WE Upjohn Institute Employment Research: Kalamazoo, MI.
- Houseman, S. N. (2001). Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishment survey. *Industrial and Labor Relations Review*. 55 (1): 149-170.
- Huselid, M. A., y Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*. 37 (2): 395-403.
- Jones, G., y Wright, P. M. (1992). An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices. In G. Ferris y K. Rowland (Eds.), *Re-search in personnel and human resources*. 271-300. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*. 26 (1): 341-365.
- Kalleberg, A. L., Rasell, E, Cassirer, N., Reskin, B. F., Hudson, K., Webster, D., Appelbaum, E., Spalter-Roth, R. M. (1997). *Nonstandard Work, Substandard Jobs: Flexible Work Arrangements in the U.S*. Washington, DC: Economic Policy Institute.
- Kalleberg, A. L., Reskin, B. F., y Hudson, K. (2000). *Bad jobs in America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States*. *American Sociological Review*, 65 (2): 256-278.
- Klein, B., Crawford, R., y Alchian, A. (1978). Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*. 21: 297-326.
- Krueger, A. B. (1993). How computers have changed the wage structure: evidence from microdata, 1984–1989. *Quarterly Journal of Economics*. 108 (1):33–60.



- Lafferty, G. y Roan, A. (2000). Public sector outsourcing: implications for training and skills", *Employee Relations*. 22 (1): 76 - 85.
- Lautsch, B.A. (1996, Agosto). *Institutionalizing uncertainty*. Symposium presentado en From human resources to labor costs: The implications of contingent work for individuals, groups and organizations, en la Annual Meeting of the Academy of Management. Cincinnati.
- Lei, D., y Hitt, M. A. (1995). Strategic restructuring and out-sourcing: The effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities. *Journal of Management*. 21: 835-859.
- Lepak, D. P., y Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*. 24 (1): 31-48.
- Lepak, D. P., y Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital. *Journal of Management*. 28 (4): 517-543.
- Ley N° 20.744. *Ley de Contrato de Trabajo*. Buenos Aires, Argentina. 13/05/1976.
- Ley N° 24.013. *Ley de Empleo*. Buenos Aires, Argentina. 05/12/1991.
- Linden, R. C., Wayen, S. J.; Kraimer, M. L., y Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*. 24 (5): 609-625.
- Miles, R., y Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*. 13: 36-52.
- Morse, D. (1969). *The peripheral worker*. New York: Columbia Univ. Press.
- Ngwenyama, O., y Bryson, N. (1999). Making The Information Systems Outsourcing Decision: A Transaction Cost Approach To Analyzing Decision Problems. *European Journal of Operational Research*. 115: 351-367.
- Osterman, P. (1987). Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations*. 26: 48-63.
- Ostapczuk, E. D. (1994). *What makes effective secondary education substitute teachers? Literature review*. Washington, DC: National Education Institute.
- Ouchi, W. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*. 25: 129-141.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Pfeffer, J. y Baron, J. N. (1988). Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment. *Research in Organizational Behavior*. 10: 257-303.
- Polivka, A. E., Nardone, T. (1989). On the definition of "contingent work". *Monthly Labor Review*. 112 (12): 9-16.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise*. New York, NY: Free Press.
- Rebitzer, J. B. (1995). Job safety and contract workers in the petrochemical industry. *Industrial Relations*. 34 (1): 40-57.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Segal, L. M. (1996). Flexible employment: Composition and trends. *Journal of Labor Research*. 17 (4): 525-542.
- Segal, L. M., y Sullivan, D. G. (1997). The growth of temporary services work. *Journal of Economic Perspectives*. 11 (2): 117-136.
- Stone, K. (2006). Legal protections for atypical employees: Employment law for workers without workplaces and employees with employers. *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*. 27 (2): 251-286.
- Summers, C. W. (1997). Contingent employment in the United States. *Comparative Labor Law and Policy Journal*. 18 (4): 503-522.



- Teece, D. J. (1984). Economic analysis and strategic management. In J. M. Pennings (Ed.), *Strategy for decision making in complex organizations*. 78-101. San Francisco: Jossey-Bass.
- Thurman, J. E., y Trah, G. (1990). Part-time work in international perspective. *International Labour Review*. 129 (1): 23-40.
- Torstein, N., Olsen, K. M., y Kalleberg, A. L. (2007). Externalizing the core: Firms' use of employment intermediates in the information and communication technology industries. *Human Resource Management*. 46 (2): 247-264.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L.W., y Hite, J. P. (1995). Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*. 117-151. Greenwich, CT: JAI Press.
- Venkatesan, R. (1992). Strategic sourcing: To make or not to make. *Harvard Business Review*. 70: 98-107.
- 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.
- Way, S. A., Lepak, D. P., Fay, H., y Thacker, J. W. (2010). Contingent workers' impact on standard employee withdrawal behaviors: Does what you use them for matter? *Human Resource Management*. 49 (1): 109-138.
- Welch, J. A., y Nayak, P. R. (1992). Strategic sourcing: A pro-gressive approach to the make-or-buy decision. *Academy of Management Executive*. 6 (1): 23-31.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5: 171-180.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Wright, P. M., Smart, D. L., y McMahan, G. C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*. 38: 1052-1074.