

VICENTE ROCA PUIG
INMACULADA BELTRÁN MARTÍN
JUAN CARLOS BOU LLUSAR
ANA BELÉN ESCRIG TENA

*Grupo de Investigación en Gestión de Calidad y Estrategias y
Profesores de Universidad Jaime I de Castellón*



V. Roca Puig, I. Beltrán Martín, J.C. Bou Llusar, A.B. Escrig Tena

Este trabajo ha sido seleccionado y ha obtenido el **1.º Premio Estudios Financieros 2006** en la Modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Antonio BARBA GÁLVEZ, don Alberto FUSTER DE CARULLA, don FRANCISCO GIL RODRÍGUEZ, don Miguel Ángel LÓPEZ GONZÁLEZ, doña Amparo OSCA SEGOVIA y don Rafael SAN MARTÍN CASTELLANOS.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

NOTA: Este trabajo ha sido financiado por la Generalitat Valenciana (GV05/125) y la Fundación Caja Castellón-Bancaja (P1 1A2005-11).

Extracto:

DESDE la perspectiva contingente en la gestión estratégica de los recursos humanos se defiende que, dadas las interacciones existentes entre las prácticas de un sistema de gestión de los recursos humanos, es necesario observar su efecto conjunto sobre el desempeño empresarial. Actualmente, existe un especial énfasis en el análisis de las prácticas referidas a la flexibilidad laboral, sus modalidades e impacto en la competitividad empresarial. El objetivo de este trabajo es analizar el efecto de la temporalidad contractual, práctica representativa de la flexibilidad laboral externa, sobre el desempeño empresarial en función del grado de inversión en formación y del nivel educativo de los recursos humanos, prácticas ambas relacionadas con la flexibilidad laboral interna. A pesar del uso generalizado de los contratos temporales en España, existe una destacada ausencia de análisis empíricos sobre este tema. En este estudio utilizamos la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE) del Ministerio de Ciencia y Tecnología sobre una amplia muestra de 1.403 empresas industriales españolas. Asimismo, examinamos este efecto sobre distintos indicadores de desempeño empresarial. Los resultados demuestran que el efecto de la flexibilidad externa sobre el desempeño empresarial depende del grado de flexibilidad interna. En particular, prevalece un efecto sustitutivo entre ambos tipos de flexibilidad laboral. Su uso simultáneo no produce los mayores beneficios.

Sumario:

1. Introducción.
2. Teoría e hipótesis.
3. Metodología.
 - 3.1. Muestra.
 - 3.2. Medidas.
 - 3.3. Procedimiento estadístico.
4. Resultados.
5. Conclusión.

Bibliografía.

Anexo.

1. INTRODUCCIÓN

A partir de la década de los 90 la mayor competencia internacional, la rapidez en los cambios tecnológicos y unos mercados más volátiles y segmentados en Europa han alentado la demanda de una mayor flexibilidad laboral por parte de los empresarios. En la actualidad la difusión generalizada de la flexibilidad externa como solución al problema del desempleo se ha convertido en el eje central sobre el que se asienta la política laboral en la Unión Europea (ALBERT *et al.*, 2005; MIHAIL, 2003; EC, 2005, 2004). En España las empresas han desarrollado la flexibilidad externa principalmente mediante contratos de duración temporal, más que con otra serie de prácticas tales como trabajos a tiempo parcial o subcontratas (ICEDS, 2005; SÁNCHEZ y TOHARIA, 2000; RUIZ-SANTOS *et al.*, 2003; TOHARIA, 2005). El mercado laboral español es el que más utiliza los contratos temporales de la Unión Europea, concentrando casi uno de cada cuatro contratos temporales del territorio comunitario. En la última década España es el país que ostenta la mayor tasa de temporalidad contractual de la Unión Europea (27%), mientras que países como Francia, Finlandia o Suecia su tasa de eventualidad está alrededor de la mitad y países como Reino Unido o Italia no llegan a un tercio de esta cantidad (AUER y CAZES, 2003). Según los últimos datos de la Comisión Europea (EC, 2005), este porcentaje de temporalidad contractual se ha incrementado en el año 2004 hasta alcanzar aproximadamente el 33%, mientras que la media europea se sitúa en el 13,5%. Además, la duración de los mismos es muy reducida. En el año 2000, el 29,1% de los contratos temporales tuvo una duración máxima de un mes y el 57,1% una duración máxima de seis meses (CINCO DÍAS, 2001). Por su parte, en el año 2001 el 37,6% de los contratos temporales en Europa tenían una duración máxima de seis meses (EC, 2005). La generalización de este tipo de contratos en España ha ocasionado la denominada «cultura de la temporalidad contractual» (TOHARIA, 2005). Por este motivo, es relevante el estudio de la temporalidad contractual como práctica esencial de flexibilidad laboral externa.

Una parte importante de las investigaciones empíricas en el ámbito español se centra en caracterizar los empleos temporales, las personas que son contratadas por esta modalidad y el efecto en su comportamiento y actitudes, normalmente en comparación con aquéllas con un contrato indefinido (p. ej., ALBA-RAMÍREZ, 1994; BENTOLILA, *et al.*, 1991; LLORENS-MONTES *et al.*, 2004; TOHARIA, 2005). En todos estos estudios el nivel de análisis son los empleados. A nivel de empre-

sa las investigaciones son más escasas. La mayoría de estos estudios empíricos se han centrado en examinar cuáles son las causas o motivos que explican la implantación de esta práctica de gestión de los recursos humanos en España (p. ej., AMUEDO-DORANTES, 2001; BENTOLILA y DOLADO, 1994; RUIZ-SANTOS, *et al.*, 2003; TOHARIA, 2005). Sin embargo, los efectos de la temporalidad sobre la competitividad empresarial han sido expuestos y debatidos normalmente en investigaciones de naturaleza teórica (p. ej., BENTOLILA y DOLADO, 1993). La literatura empírica a nivel de empresa que analiza los efectos de la temporalidad contractual sobre el desempeño empresarial es aún exigua y con resultados divergentes, tanto a nivel nacional como internacional (FORRIER y SELS, 2003; LEPAK *et al.*, 2003). Así, por ejemplo, mientras que VALVERDE *et al.* (2000) encuentran un efecto positivo, por el contrario, SÁNCHEZ Y TOHARIA (2000) descubren un efecto negativo. Además, una limitación común en estos estudios empíricos es considerar a este efecto de forma aislada o independiente del resto de decisiones de gestión de los recursos humanos. Ninguna de estas investigaciones considera que las diferentes prácticas de gestión de los recursos humanos están interrelacionadas. No obstante, existe un ajuste interno entre ellas, de tal forma que se complementan las unas con las otras (BAIRD y MESHOUAM, 1988; BECKER y GERHART, 1996; HUSELID, 1995; MACDUFFIE, 1995). Estas interacciones ocasionan que el efecto de una práctica sobre el desempeño empresarial pueda variar significativamente en función de la implantación de otra serie de prácticas. Esta cualidad viene recogida por la visión contingente de la gestión estratégica de los recursos humanos (BECKER y GERHART, 1996; DELERY y DOTY, 1996).

En este sentido, algunos estudios empíricos confirman la existencia de una interrelación significativa entre la temporalidad contractual y otras prácticas de gestión de los recursos humanos relacionadas con la flexibilidad interna, tales como la formación de los empleados y el nivel educativo de los empleados (p. ej., ALBERT *et al.*, 2005; ARNONE, *et al.*, 2005; FORRIER y SELS, 2003; LLORENS-MONTES *et al.*, 2004; MAYNE *et al.*, 1996; RUIZ-SANTOS *et al.*, 2003). Por consiguiente, los tipos de flexibilidad laboral externa e interna son interdependientes (KALLEBERG, 2001; LEPAK y SNELL, 1999, 2002; LEPAK *et al.*, 2003; TÜSELMANN, 1996). Estos autores instan a que la investigación sobre gestión de los recursos humanos considere el ajuste entre estos dos tipos de flexibilidad laboral y examine su efecto sobre el desempeño empresarial. Dos han sido los efectos pronosticados y alternativos descritos en la literatura contingente de gestión de los recursos humanos que explican cómo es el ajuste entre estos dos tipos de flexibilidad laboral. Mientras que autores como TÜSELMANN (1996) defienden la existencia de un «efecto sustitución» entre las prácticas de flexibilidad interna y externa, en cambio, KALLEBERG (2001) y LEPAK *et al.* (2003) postulan la existencia de un «efecto complementario». El primero deriva de la existencia de una interacción negativa entre ambos tipos de flexibilidad que produce una reducción en el desempeño empresarial cuando una empresa implanta simultáneamente ambos tipos de flexibilidad laboral. Por su parte, el efecto complementario resulta de la existencia de una interacción positiva entre ambos tipos de flexibilidad que produce un incremento en el desempeño empresarial en aquellas organizaciones que implantan ambos tipos de flexibilidad. La cuestión clave es si ambos tipos de flexibilidad laboral son compatibles. La respuesta a esta cuestión será negativa si aparece el efecto sustitución y afirmativa si surge el efecto complementario. Adicionalmente, es importante identificar qué combinación de estos dos tipos de flexibilidad laboral es la más beneficiosa para una empresa. KALLEBERG (2001) y LEPAK *et al.* (2003) enfatizan la importancia de que se realicen investigaciones empíricas dirigidas a examinar estas cuestiones, pendientes de resolución debido a la exigua evidencia existente.

Ante esta situación, este estudio pretende contribuir a este debate mediante su análisis empírico en una muestra de 1.403 empresas industriales españolas. Así pues, tomando como unidad de análisis la empresa, examinamos cómo es el efecto de la temporalidad contractual (flexibilidad laboral externa) sobre el desempeño empresarial en función del nivel de inversión en formación y el nivel educativo (flexibilidad laboral interna) de los empleados. Nuestro primer objetivo es examinar si el efecto de la flexibilidad externa es diferente en aquellas empresas con diferentes grados de flexibilidad interna. A este respecto, examinaremos tanto la dirección como la intensidad de este efecto en función del grado de flexibilidad interna. Nuestro segundo objetivo es averiguar cuál es el efecto conjunto de ambos tipos de flexibilidad laboral sobre el desempeño empresarial. De este modo, se identificará cuál es la combinación más y menos rentable.

Los motivos que justifican y dan interés a esta investigación son varios. En primer lugar, en España no existen trabajos empíricos que hayan abordado cuál es el efecto conjunto de los dos tipos de flexibilidad laboral sobre el desempeño empresarial. Su aplicación en el contexto español, en el que se ha institucionalizado el uso de contratos temporales, cobra especial relevancia. Asimismo, puede ser un referente para otros países con una tendencia similar, o bien tomado como un referente para realizar un análisis comparativo con países con una política laboral diferente. Los resultados de estudios precedentes que han tratado esta cuestión realizados en otros países, como Estados Unidos (LEPAK *et al.*, 2003) o China (JIANG y CHENG, 2004), no pueden extrapolarse directamente al caso español. La flexibilidad laboral debe explicarse en función de la idiosincrasia del mercado laboral de un determinado país (TÜSELMANN, 1996). En segundo lugar, el estudio empírico se realiza utilizando los datos obtenidos por la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE) para el año 2002 sobre una amplia muestra de empresas industriales españolas. La representatividad de esta fuente de información avala los resultados obtenidos. En tercer lugar, se examinan diversas variables de desempeño empresarial situadas a distintos niveles. Así, utilizamos el indicador de absentismo laboral para medir el desempeño de los empleados, la productividad laboral para medir el desempeño organizativo y la ratio del margen sobre ventas para medir el desempeño económico. Diversos autores (p. ej., DYER y REEVES, 1995; ROGERS y WRIGHT, 1988; WAY, 2002) abogan por este ejercicio, ya que el efecto de las prácticas de gestión de recursos humanos puede ser diferente a diferentes niveles en la medición del desempeño empresarial. Por último, aunque suele ser habitual el uso del análisis de regresión moderador en estudios precedentes (p. ej., DELERY y DOTY, 1996; HUSELID, 1995; YOUNDT *et al.*, 1996), la metodología utilizada en este estudio, basada en los trabajos de AIKEN y WEST (1991), LEPAK *et al.* (2003) y ROCA PUIG *et al.* (2005), aporta un valor adicional ya que permite: a) diferenciar claramente entre la dirección e intensidad del efecto de la flexibilidad externa cuando existe una alta y una baja flexibilidad interna; b) e identificar el efecto conjunto de ambos tipos de flexibilidad laboral sobre el desempeño empresarial.

En la siguiente sección, realizamos una breve explicación de la literatura sobre flexibilidad temporal, sus modalidades y su particular implantación en el mercado laboral español. A continuación, explicamos la importancia de considerar el ajuste entre las diferentes prácticas de gestión de los recursos humanos, centrandó nuestra atención en la interacción existente entre las prácticas de flexibilidad laboral externa e interna y planteando las hipótesis objeto de análisis. En el apartado empírico, describimos la muestra elegida, las medidas utilizadas para definir las variables y el procedimiento estadístico desarrollado para el examen de las hipótesis propuestas. Como derivación de

este análisis, se presentan e interpretan los resultados obtenidos. Finalmente, exponemos las conclusiones del estudio, sus implicaciones teóricas y prácticas para la gestión empresarial, así como futuras líneas de investigación que contrasten y profundicen en las deducciones extraídas de este estudio.

2. TEORÍA E HIPÓTESIS

Frente al incesante incremento de la competencia e incertidumbre, las organizaciones precisan la capacidad de adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del mercado y a los cambios en su entorno para mantener su competitividad y sobrevivir. Esta exigencia de flexibilidad se ha concretado en diferentes aspectos organizativos, afectando a sus estrategias competitivas, sus métodos de producción, al diseño de las estructuras organizativas o a la gestión de los recursos humanos (ATKINSON, 1984; MACDUFFIE, 1995; MAYNE *et al.*, 1996; MICHIE y SHEEHAN, 2001, 2005; ROCA PUIG *et al.*, 2005; YOUNDT *et al.*, 1996). En este último aspecto, la capacidad de adaptación es definida como flexibilidad laboral. Este concepto engloba prácticas de gestión de los recursos humanos de muy diferente naturaleza y que han sido agrupadas en dos categorías básicas ¹: la flexibilidad interna o funcional y la flexibilidad externa o numérica (ATKINSON, 1984; ICEDS, 2005; KALLEBERG, 2001; McILROY, *et al.*, 2004; MIHAIL, 2004). Estos dos tipos de flexibilidad laboral se vinculan, respectivamente, con los típicos modelos «soft» y «hard» (GUEST, 1987; TRUSS *et al.*, 1997) establecidos en la literatura sobre gestión estratégica de los recursos humanos. El primero enfatiza el compromiso de los empleados con la organización y, por tanto, la flexibilidad interna; mientras que el segundo enfatiza el control de los empleados y la reducción de costes mediante la flexibilidad externa (BACON y BLYTON, 2001; KALLEBERG, 2001; Richbell, 2001).

En este estudio, siguiendo trabajos como los de LOOISE *et al.* (1998) y MICHIE y SHEEHAN (2001), asimilamos el concepto de flexibilidad laboral interna a la idea de flexibilidad funcional de los empleados, entendida como la facilidad con que las personas pueden desplazarse entre tareas y puestos de la organización. La flexibilidad interna se refiere al esfuerzo realizado por la empresa para incorporar y desarrollar las competencias y habilidades de los trabajadores, de tal forma que un trabajador pueda ser asignado a otros trabajos o departamentos dentro de la empresa. Desde esta perspectiva, se entiende que la flexibilidad laboral viene determinada en función de la amplitud de conocimientos y habilidades de los empleados. Las organizaciones pueden adoptar varias prácticas de gestión de los recursos humanos con el propósito de mejorar la flexibilidad interna. Estos esfuerzos pueden dirigirse tanto hacia la contratación de aquellos empleados con unas mayores competencias, como en tratar de mejorar las capacidades de los empleados ya contratados mediante una formación continuada, o ambas (DELANEY y HUSELID, 1996; WAY, 2002). Una mayor educación y formación aumenta el nivel de empleabilidad de los empleados favoreciendo la movilidad entre trabajos dentro de una empresa (GROOT y VAN DEN BRINK, 2000). Asimismo, esta mayor empleabilidad permite una mejor adaptación de su trabajo a los cambios técnicos, económicos y productivos (ICEDS, 2005).

¹ Se han realizado muy diversas clasificaciones que han desglosado estos dos tipos en diferentes subcategorías (p. ej., LEPAK y SNELL, 2002; RUIZ-SANTOS *et al.*, 2003; VALVERDE *et al.*, 2000), o incluso se han identificando otros tipos de flexibilidad secundarios, tales como la flexibilidad financiera (ATKINSON, 1984; ATKINSON y MEAGER, 1986). No obstante, un rasgo común a todos estos estudios es su énfasis y referencia continua a estos dos tipos esenciales.

La flexibilidad externa se refiere a la capacidad de variar la cantidad de trabajadores contratados con el objetivo de adaptar rápidamente y de forma eficiente el volumen de trabajo a los cambios en la demanda. Los beneficios asociados a esta política se centran en su mayor capacidad de adaptación y en los menores costes fijos laborales en los que se incurre (MATUSIK y HILL, 1998). Al mismo tiempo, puede incurrir en un perjuicio si su utilización dificulta el compromiso de la empresa hacia el desarrollo y retención de los empleados más capacitados (APPELBAUM *et al.*, 2000). Aunque este tipo de flexibilidad laboral puede concretarse en subcontrataciones o en trabajo a tiempo parcial, normalmente en España se ha conseguido mediante la práctica de la contratación temporal (ICEDS, 2005; RUIZ-SANTOS *et al.*, 2003; TOHARIA, 2005). Los contratos temporales se suelen definir como aquellos empleos en los que los trabajadores tienen un contrato con un tiempo de caducidad específico. Son contratos de corta duración acordados directamente por los empleadores o con la intermediación de una agencia de trabajo temporal. Los contratos temporales son usados para amortiguar empleos regulares frente al desempleo cuando la demanda del empleador disminuye transitoriamente o ante una alta variabilidad en el volumen de producción (GRAMM y SCHNELL, 2001). El contrato temporal es, probablemente, una de las mejores herramientas de gestión de recursos humanos para poder afrontar picos coyunturales en la producción sin necesidad de elevar el tamaño de la plantilla fija (VALVERDE *et al.*, 2000). Ésta es la principal causa de su implantación en una empresa.

Sin embargo, la acuciante situación de desempleo en la década de los 80 en España llevó a permitir la contratación temporal no causal con carácter muy general. Además, sus características de sencillez e inmediatez calaron entre el empresariado español y permanecen fuertemente arraigadas en la cultura empresarial (TOHARIA, 2005). De tal modo, que incluso después de las reformas normativas llevadas a cabo en 1994, 1997 y 2001 en las que se recupera totalmente el principio de causalidad y se restringe el uso de los contratos temporales, según la EC (2005), España sigue siendo el país europeo que más utiliza esta práctica de gestión de los recursos humanos. No existe un descenso significativo de la temporalidad contractual. Por consiguiente, es comprensible el creciente interés suscitado entre los investigadores en examinar la temporalidad contractual como práctica representativa de la flexibilidad laboral externa (p. ej., ALBERT *et al.*, 2005; AMUEDO-DORANTES, 2001; LLORÉNS-MONTES *et al.*, 2004; RUIZ-SANTOS, *et al.*, 2003). Además, los potenciales perjuicios derivados de la externalización de la fuerza de trabajo han sido manifestados de forma reiterada cuando se utiliza la contratación temporal, sobre todo cuando existe una utilización excesiva de la misma por una empresa (p. ej., TOHARIA, 2005; ICEDS, 2005). Sin embargo, se encuentra aún una escasa evidencia empírica acerca de los beneficios y perjuicios empresariales asociados al uso de contratos temporales. Aunque existen estudios a nivel agregado del mercado laboral o basados en cuestionarios dirigidos a los empleados, estos diseños de investigación no suelen proporcionar información útil para la gestión empresarial (KALLEBERG, 2001).

A nivel de empresa cabe destacar los estudios de SÁNCHEZ y TOHARIA (2000) y DIAZ-MAYANS y SÁNCHEZ (2004). SÁNCHEZ y TOHARIA (2000) utilizan la base de datos de la ESEE para una muestra de 962 empresas durante el período de 1990 hasta 1994 y demuestran que la temporalidad contractual ejerce un efecto negativo sobre la productividad laboral. Según estos autores, un incremento en la proporción de este tipo de trabajadores tiene un efecto negativo en el nivel medio de esfuerzo en la empresa. Si la proporción de empleados temporales en la organización es alta, entonces la probabilidad de tener una empresa que pague un salario medio por encima de la media es reducida, lle-

gando a afectar negativamente al esfuerzo de la fuerza laboral de la empresa. Primero, porque esta clase de política afecta a la moral de todo tipo de trabajadores. Segundo, porque esta política rompe la estabilidad de las relaciones entre los trabajadores y les hace menos cuidadosos acerca de la formación de los nuevos contratados, afectando pues al nivel global de implicación y compromiso de los trabajadores con la empresa. Igualmente, DIAZ-MAYANS y SÁNCHEZ (2004) utilizando una muestra de 180 empresas de la ESEE desde el año 1999 hasta el 2001, demuestran que la contratación temporal afecta negativamente a la eficiencia técnica de las empresas industriales españolas. Según estos autores, esta consecuencia negativa puede ser debida al exceso en la utilización de los contratos temporales, a la baja cualificación de los empleados eventuales y al corto espacio de tiempo que permanecen en la empresa.

A pesar del incuestionable valor de estos análisis, se debería observar la gestión de los recursos humanos de una forma holista, en la que se consideren las interrelaciones entre las prácticas de gestión de los recursos humanos vinculadas a la flexibilidad laboral. Ello nos conduce a la gestión estratégica de los recursos humanos. WRIGHT Y MCMAHAN (1992) definen la gestión estratégica de recursos humanos como el sistema de actividades y prácticas de gestión de los recursos humanos desarrolladas para conseguir los objetivos de una organización. En esta definición están implícitas sus dos características básicas. Primera, la gestión de los recursos humanos debe observarse como un sistema, un todo íntegro, en el que las diferentes prácticas se interrelacionan entre sí (BAIRD y MESHOUAM, 1988; BECKER y GERHART, 1996; DELERY, 1998; HUSELID, 1995; MACDUFFIE, 1995). El centro de atención es el conjunto o combinación de las diversas prácticas, careciendo de significado el estudio independiente de cada una de ellas. Adicionalmente, es importante también examinar las interrelaciones existentes entre las prácticas de gestión de los recursos humanos y otras características organizativas, tales como la estrategia empresarial (BAIRD y MESHOUAM, 1988; DELERY y DOTY 1996). La lógica subyacente es la asunción general que la congruencia entre las prácticas de recursos humanos –ajuste interno– y entre éstas y otros factores contextuales –ajuste externo– mejorará el desempeño empresarial. El enfoque contingente ha sido el más extendido en los estudios empíricos sobre la gestión estratégica de los recursos humanos (p. ej., LEPAK *et al.*, 2003; MACDUFFIE, 1995; YOUNDT *et al.*, 1996). Esta perspectiva defiende una relación interactiva entre las prácticas de gestión de los recursos humanos (BECKER y GERHART, 1996; DELERY y DOTY 1996). Por consiguiente, el ajuste se determina como una interacción (producto) entre las variables, siendo apropiado utilizar para su estudio el análisis de regresión moderador (VENKATRAMAN, 1989).

Segunda, el objetivo de la gestión estratégica de recursos humanos es contribuir a la mejora del desempeño empresarial, objetivo básico de toda organización (BECKER y GERHART, 1996; ROGERS y WRIGHT, 1998). Numerosos estudios han intentado demostrar su impacto sobre el desempeño empresarial como un modo de justificar su relevancia competitiva (p. ej., HUSELID, 1995; DELERY y DOTY 1996). A este respecto, la perspectiva contingente defiende que una determinada práctica de gestión de los recursos humanos produce un efecto de intensidad diferente sobre el desempeño empresarial en función de la utilización de otras prácticas, de características organizativas o de factores contextuales (ROCA PUIG *et al.*, 2005). La implantación de prácticas contradictorias hará aparecer sinergias negativas disminuyendo la contribución del sistema de gestión de los recursos humanos considerado en conjunto en el desempeño empresarial (MACDUFFIE, 1995; MARCHINGTON y GRUGULIS, 2000; MILGROM y ROBERTS, 1995). Por el contrario, la implantación de prácticas afines hará

aparecer sinergias positivas aumentando la contribución del sistema de gestión de los recursos humanos al desempeño empresarial. Dado que el foco de interés en esta investigación es la flexibilidad externa y su efecto sobre el desempeño empresarial, la visión contingente asume que la flexibilidad interna actúa como variable moderadora de ese efecto.

La aplicación del enfoque contingente a la flexibilidad laboral tiene un sólido fundamento teórico y empírico, puesto que las diferentes prácticas vinculadas a la flexibilidad están interrelacionadas. A este respecto, en primer lugar cabe destacar que han sido numerosos los estudios que demuestran la existencia de una interacción positiva entre las dos prácticas básicas vinculadas a la flexibilidad interna –la educación y la formación recibida por los empleados– (DE SAÁ-PÉREZ y GARCÍA-FALCÓN, 2002; DELANEY y HUSELID, 1996). Unos procedimientos de selección que proporcionen a una empresa un colectivo de empleados cualificados y un énfasis en la formación continua son la fuente de una alta capacitación. La educación y la formación aumentan la empleabilidad interna de los empleados, incrementando la flexibilidad interna (GROOT y VAN DEN BRINK, 2000). Así pues, una mayor capacitación y desarrollo de los empleados se verá potenciada por el uso conjunto de estas dos prácticas. En cuanto a la relación entre las prácticas de los diferentes tipos de flexibilidad, RUIZ *et al.* (2003) y FORRIER y SELS (2003) muestran que existe una interrelación negativa entre el uso de contratos temporales y la inversión en formación por parte de la empresa. En otras palabras, las empresas con una alta flexibilidad externa presentan un reducido interés en la capacitación de sus empleados. No obstante, OSTERMAN (2000) y BACON y BLYTON (2001) señalan la existencia de una interrelación positiva entre ambos tipos de flexibilidad laboral. Según ellos, en la actualidad las empresas intentan compaginar ambos tipos de flexibilidad laboral, puesto que las empresas con una alta flexibilidad externa son al mismo tiempo las que más invierten y se preocupan por la capacitación de sus empleados. La fuerte diversidad de estos resultados descubre la importancia de entender la gestión de los recursos humanos considerando todas las prácticas de flexibilidad laboral en conjunto, siendo esencial examinar la interdependencia existente entre los tipos de flexibilidad externa e interna (KALLEBERG, 2001; LEPAK y SNELL, 1999, 2002; LEPAK *et al.*, 2003).

A pesar del consenso entre los investigadores acerca de la existencia de un ajuste entre los diferentes tipos de flexibilidad laboral, sin embargo, no existe un acuerdo sobre cómo esta interacción afecta al desempeño empresarial. Se argumentan dos efectos alternativos: el sustitutivo y el complementario. El efecto sustitutivo entre la flexibilidad externa e interna defiende la existencia de una serie de costes y compensaciones asociados a intentar mejorar un particular tipo de flexibilidad laboral (TÜSELMANN, 1996). Esta incompatibilidad ha sido una idea recurrente en los autores que examinan la efectividad de los modelos «soft» y «hard» en la gestión de los recursos humanos (p. ej., BECKER y GERHART, 1996; MACDUFFIE, 1995; HUSELID, 1995). Según ellos, en un contexto empresarial como el descrito por OSTERMAN (2000) y BACON y BLYTON (2001), caracterizado por una elevada flexibilidad laboral externa e interna, es improbable que la empresa alcance un desempeño notable. La incongruencia entre la utilización simultánea de prácticas «soft» –énfasis en la capacitación de los empleados– y «hard» –contratación temporal– hará aparecer una interacción negativa entre ellas que disminuirá el desempeño empresarial. Existe, por tanto, un conflicto entre el uso de la flexibilidad externa y las prácticas asociadas al modelo «soft» (MICHIE y SHEEHAN, 2001). Asimismo, esta argumentación ha sido compartida por autores como APPELBAUM *et al.* (2000) y ARNONE *et al.* (2005) cuando afirman que una mayor capacitación de los trabajadores será más eficiente cuando la empresa

siga una política de contratación laboral permanente, identificando pues una interacción negativa entre el uso de la flexibilidad externa e interna. La existencia de una interacción negativa entre estos dos tipos de flexibilidad no permite que una empresa consiga simultáneamente las utilidades derivadas de ellos. Un alto grado de flexibilidad externa no provee un contexto empresarial favorable para que aparezcan los beneficios derivados de la ampliación de la flexibilidad interna, y viceversa.

En definitiva, una empresa debe elegir implantar un contexto laboral en el que predomine solamente uno de estos dos tipos de flexibilidad. Su antagonismo ocasiona que cuanto mayor sea la flexibilidad interna en una empresa, menor será el efecto positivo de la flexibilidad externa sobre el desempeño, pudiendo incluso llegar a ser negativo. Al mismo tiempo, cuanto menor sea la flexibilidad interna en una empresa, mayor será el efecto positivo de la flexibilidad externa sobre el desempeño. El resultado final de la aparición de este efecto sustitutivo sería la existencia de una diferencia significativa en el efecto de la flexibilidad externa sobre el desempeño empresarial en función del nivel de flexibilidad interna, de tal modo que:

Hipótesis 1. Cuando la flexibilidad interna es reducida, la flexibilidad externa ejerce un efecto positivo mayor sobre el desempeño empresarial en comparación con un nivel elevado de flexibilidad interna (efecto sustitutivo).

Otra serie de autores defienden la existencia de un efecto complementario entre los tipos de flexibilidad laboral externa e interna (p. ej., DAVIS-BLAKE y UZZI, 1993; JIANG y CHENG, 2004; KALLEBERG, 2001; LEPAK *et al.*, 2003; MATUSIK y HILL, 1988). Según estos autores, el contexto empresarial descrito por OSTERMAN (2000) y BACON y BLYTON (2001) sería el más beneficioso. La idea original de esta combinación efectiva es el modelo dual de empleados –nucleares vs. periféricos– propuesto por ATKINSON (1984) y ATKINSON y MEAGER (1986), en el que una empresa puede compatibilizar ambos tipos de flexibilidad realizando una distinción explícita entre estas dos categorías de trabajadores. Así, mientras que la empresa concentraría sus esfuerzos de capacitación y desarrollo en los empleados nucleares, dotando a la empresa de flexibilidad interna, la contratación temporal se concentraría en los trabajadores periféricos, dotando a la empresa de flexibilidad externa. De este modo las empresas pueden aprovechar las ventajas de ambos tipos de flexibilidad laboral, maximizando así sus beneficios (LEPAK *et al.*, 2003). Ambos tipos de flexibilidad no son mutuamente excluyentes (KALLEBERG, 2001). Puesto que existe muy poca evidencia empírica de la aparición de este efecto complementario, detallamos dos recientes estudios empíricos que apoyan, aunque de forma parcial, esta proposición. En primer lugar, para una muestra de 148 grandes empresas norteamericanas, LEPAK *et al.* (2003) obtienen una evidencia empírica moderada de que el desempeño económico es mayor para aquellas empresas que usan simultáneamente la flexibilidad externa e interna. Estos autores concluyen que existe una compatibilidad entre ambos tipos de flexibilidad laboral. Por su parte, a partir de una muestra de 114 empresas industriales chinas, JIANG y CHENG (2004) obtienen unos resultados similares cuando examinan el efecto de ambos tipos de flexibilidad laboral sobre el desempeño de los empleados. Sin embargo, cuando utilizan un indicador de desempeño económico, concluyen que la combinación más rentable aparece cuando se reúnen una elevada flexibilidad interna y una reducida flexibilidad externa. Dada la divergencia de resultados en función del indicador de desempeño utilizado, aportan también una evidencia empírica moderada sobre la potencial utilidad de combinar ambos tipos de flexibilidad laboral.

En definitiva, la identificación de un efecto complementario ocasiona que cuanto mayor sea la flexibilidad interna en una empresa, mayor será el efecto positivo de la flexibilidad externa sobre el desempeño. Una empresa debe implantar un contexto laboral en el que exista un nivel elevado de ambos tipos de flexibilidad. El desempeño empresarial será mayor en aquellas organizaciones con alta flexibilidad externa e interna que para aquellas otras organizaciones que enfatizan únicamente uno de estos dos tipos de flexibilidad laboral. La consecuencia última de la aparición de este efecto complementario sería la existencia de una diferencia significativa en el efecto de la flexibilidad externa sobre el desempeño empresarial en función del nivel de flexibilidad interna, de tal modo que:

Hipótesis 2. Cuando la flexibilidad interna es elevada, la flexibilidad externa ejerce un efecto positivo mayor sobre el desempeño empresarial en comparación con un nivel reducido de flexibilidad interna (efecto complementario).

3. METODOLOGÍA

3.1. Muestra.

Para el contraste empírico de las hipótesis teóricas planteadas utilizamos la ESEE. Esta base de datos tiene su origen en un convenio suscrito en 1990 entre el Ministerio de Ciencia y Tecnología y la Fundación SEPI para que esta última, a través de su programa de investigaciones económicas, realizara una encuesta anual orientada fundamentalmente hacia la caracterización del comportamiento estratégico de las empresas industriales españolas. La ESEE complementa la información existente en las dos fuentes estadísticas básicas de las que tradicionalmente se ha dispuesto para el análisis de la industria española: la Encuesta Industrial del Instituto Nacional de Estadística y la Central de Balances del Banco de España. La población de referencia de la ESEE son las empresas con 10 o más trabajadores de la industria manufacturera, excluyendo las actividades industriales relacionadas con refino de petróleo y tratamiento de combustibles. El ámbito geográfico es el territorio nacional y todas las variables medidas tienen una referencia temporal anual. Dada la representatividad de la muestra de empresas analizada han sido muchos los estudios que la han utilizado. Curiosamente, aún son relativamente pocos aquellos que se han centrado en examinar las prácticas de gestión de los recursos humanos, en especial la temporalidad contractual –véanse los trabajos de DIAZ-MAYANS y SÁNCHEZ (2004) y SÁNCHEZ y TOHARIA (2000) como una excepción–.

En nuestro estudio utilizamos los datos del año 2002, que es el último período en el que se ha efectuado la encuesta. De la muestra de empresas original se eliminaron aquellos casos con algún dato perdido para el año 2002 en cualquiera de los indicadores empleados para calcular las variables objeto de estudio. Asimismo, se eliminaron aquellos casos atípicos que podían desvirtuar la información proporcionada en este último año, tales como las empresas que habían sido afectadas por algún proceso de absorción, fusión o escisión. La muestra final utilizada en este estudio es de 1.403

empresas. Su distribución en función de tres diferentes clasificaciones de los sectores de actividad se puede observar en la **tabla I** del Anexo. La ESEE realiza su propia clasificación, por tanto creímos adecuado efectuar una correspondencia directa con otros sistemas de clasificación más conocidos, tanto en el ámbito nacional –mediante la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)– como internacional –a partir de la Standard Industrial Classification (SIC)–.

3.2. Medidas.

En las **tablas II** y **III** del Anexo se determinan los indicadores y variables utilizadas en este estudio. Con el objetivo de clarificar cuáles son estos indicadores, en ambas tablas se especifica la codificación original que aparece en la ESEE para identificar cada una de las cuestiones. El cuestionario es de uso público y puede obtenerse vía web en la dirección indicada en la referencia bibliográfica ESEE (2002), o bien contactando con la Fundación SEPI. En particular, en la **tabla II** se enumeran los indicadores, identificando su código y enunciado en la encuesta. Como puede observarse, utilizamos un total de 20 indicadores. En la **tabla III** se definen las variables utilizadas en el análisis estadístico (véase el subapartado de procedimiento estadístico).

Variables de control

Siguiendo el ejemplo de estudios como los de HUSELID (1995), LEPAK *et al.* (2003) y WAY (2002) se seleccionaron seis variables de control, a saber, edad de la organización, su tamaño, su grado de dependencia, el sector de actividad, la intensidad laboral y la intensidad innovadora. La edad se calculó como el número de años desde la constitución de la empresa y la elaboración de la encuesta. El tamaño, definido por el número de empleados, es un dato proporcionado directamente por la encuesta. Al igual que sucede con el grado de dependencia de la empresa, definido como el porcentaje de participación en el capital por otra empresa. Para el sector industrial se adoptó la clasificación CNAE, distinguiéndose 13 sectores de actividad (véase **tabla I**). Al ser pues una variable categórica, se precisa identificar una categoría de referencia, la cual no se incluirá en el análisis de regresión. En nuestro caso, elegimos el sector de metalurgia y fabricación de productos metálicos. Las otras categorías del sector industrial se introducen como variables ficticias, tomando los valores de 1 cuando la empresa pertenece al sector correspondiente y 0 en el caso contrario (véase **tabla I**). La variable intensidad laboral se calculó como la ratio entre el coste del personal y el inmovilizado neto total. En último lugar, la propensión innovadora se calculó como el coeficiente porcentual entre los gastos en I+D y la facturación de la empresa.

Variables independientes

En este estudio existen tres variables independientes, cada una de ellas relacionada con una de las prácticas de flexibilidad laboral externa e interna expuestas anteriormente en el aparatado teórico. Así, la contratación temporal se calcula como la proporción de contratos temporales respecto al total

de la plantilla de trabajadores. En cuanto a las dos prácticas representativas de la flexibilidad laboral interna, el nivel educativo de los empleados lo hemos calculado como la proporción de trabajadores con educación superior o media respecto al total de empleados y la inversión en formación como la ratio entre el gasto en formación y el número total de empleados de la empresa.

Variables dependientes

Siguiendo las indicaciones de DYER y REEVES (1995), hemos identificado tres diferentes niveles de medidas de desempeño empresarial: desempeño de los empleados, desempeño organizativo y desempeño económico. Para medir el desempeño de los empleados consideramos el grado de absentismo de los empleados, medido como el número de horas no trabajadas al año (por conflicto colectivo, falta ocasional al trabajo, etc.) por persona empleada en la empresa. Éste es un dato proporcionado directamente por la ESEE. En cuanto al desempeño organizativo, seguimos la indicación realizada por WAY (2002) al elegir la productividad laboral, medida como el logaritmo de la ratio de las ventas y el coste del personal. Por último, a nivel de desempeño económico, elegimos el margen sobre ventas, calculado como la ratio entre el resultado de explotación y el valor de las ventas.

En la **tabla 1** se exponen todas estas variables –de control, independientes y dependientes– y sus respectivos estadísticos descriptivos. A este respecto cabe reseñar que la muestra de empresas analizada presenta una temporalidad contractual media del 16%. Esta tasa de temporalidad en el sector manufacturero español podría calificarse de elevada ya que, según datos de la EC (2005), la media europea para los años 2001 y 2003 se situó entorno al 9,6%. Como se ha explicado con anterioridad, ésta es una característica distintiva del modelo laboral español. Este dato aporta evidencia inequívoca sobre la representatividad de la muestra de empresas elegida. En la **tabla 2** se presentan los coeficientes de correlación entre las variables. Como se observa, existe una asociación positiva y significativa (0,261) entre las dos prácticas de flexibilidad interna, mientras que se constata una correlación negativa y significativa entre la práctica de flexibilidad externa y las dos prácticas de flexibilidad interna (nivel educativo: $-0,116$; formación: $-0,114$). Al igual que en estudios precedentes (p. ej., RUIZ-SANTOS *et al.*, 2003), se aporta un primer indicio de que estas prácticas de gestión de los recursos humanos están interrelacionadas.

Tabla 1. Definición y estadísticos descriptivos de las variables introducidas en el análisis de regresión (N=1.403).

Variable	Definición	Media	Desv. típ.
EDAD	Número de años desde la constitución de la empresa	24,583	20,734
TAMAÑO	Número de empleados	200,939	355,288
DEPEND	Porcentaje de participación en el capital por parte de otras empresas	34,627	44,668
DA	1 si industria de la alimentación, bebidas y tabaco; 0 en otra categoría	0,133	0,340
DB	1 si industria textil y de la confección; 0 en otra categoría	0,094	0,293
DC	1 si industria del cuero y del calzado; 0 en otra categoría	0,026	0,160
DD	1 si industria de la madera y del corcho; 0 en otra categoría	0,036	0,187
DE	1 si industria de papel; edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados; 0 en otra categoría	0,084	0,278
DG	1 si industria química; 0 en otra categoría	0,057	0,233
DH	1 si industria de la transformación de caucho y materias plásticas; 0 en otra categoría	0,060	0,238
DI	1 si industria de otros productos minerales no metálicos; 0 en otra categoría	0,072	0,258
DK	1 si industria de la construcción de maquinaria y equipo eléctrico; 0 en otra categoría	0,075	0,264
DL	1 si industria de material y equipo eléctrico, electrónico y óptico; 0 en otra categoría	0,071	0,257
DM	1 si industria fabricación de material de transporte; 0 en otra categoría	0,062	0,242
DN	1 si industrias manufactureras diversas; 0 en otra categoría	0,070	0,256
LABORINT	Intensidad laboral	4,888	58,788
IDVTAS	Intensidad innovadora	0,599	1,661
TEMPOR	Proporción de trabajadores con contratos temporales	0,160	0,199
FORMAC	Gastos en formación por empleado	75,119	185,827
EDUCAC	Proporción de trabajadores con educación superior o media	0,120	0,146
ABSENT	Horas no trabajadas al año (por conflicto colectivo, falta ocasional al trabajo, etc.) por persona ocupada	8,129	30,218
PRODUCTV	Productividad laboral	1,470	0,591
ROS	Margen sobre ventas	0,122	0,186

Tabla 2. Correlaciones bivariadas entre las variables ^a.

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. EDAD	1										
2. TAMAÑO	0,267**	1									
3. DEPEND	0,226**	0,371**	1								
4. LABORINT	-0,024	-0,019	-0,022	1							
5. IDVTAS	0,107**	0,060*	0,129**	0,024	1						
6. TEMPOR	-0,234**	-0,073**	-0,204**	-0,021	-0,097**	1					
7. FORMAC	0,209**	0,218**	0,280**	-0,018	0,172**	-0,114**	1				
8. EDUCAC	0,137**	0,134**	0,239**	0,015	0,184**	-0,116**	0,261**	1			
9. ABSENT	0,062*	0,125**	0,132**	-0,014	0,047	-0,091**	0,049	0,025	1		
10. PRODUCTV	0,074*	0,137**	0,237**	-0,039	-0,042	-0,030	0,134**	0,142**	-0,036	1	
11. ROS	0,139**	0,451**	0,228**	-0,022	-0,005	-0,039	0,167**	0,131**	0,020	0,335**	1

Notas: ^a Se omiten las variables dicotómicas de los sectores industriales. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; (significatividad bilateral)

3.3. Procedimiento estadístico.

Para el examen de las hipótesis teóricas planteadas usamos el análisis de regresión moderador, siguiendo las recomendaciones realizadas por AIKEN y WEST (1991). Así pues, las variables independientes fueron centradas para evitar problemas de multicolinealidad entre los términos de interacción y las variables que los conforman. Las variables centradas se utilizaron para calcular los términos de interacción, que posteriormente fueron introducidos en la ecuación de regresión siguiendo una estrategia jerárquica en la construcción de modelos. Ello implica introducir primero solamente las variables de control y las variables independientes (modelo 1). Posteriormente, se añaden los términos de interacción (modelo 2). De este modo, en el modelo 2 se introduce la visión contingente en la gestión de los recursos humanos. El modelo 1 se limita a examinar el efecto directo e individual de las variables de control y de las variables de gestión de los recursos humanos sobre el desempeño empresarial. Por tanto, construimos dos diferentes modelos de regresión correspondientes a cada una de estas fases. En el modelo 1 aparecen las 17 variables de control consideradas y las 3 variables independientes, a saber, TEMPOR, FORMAC y EDUCAC. En el modelo 2, de forma similar a estudios precedentes (p. ej., HUSELID, 1995; LEPAK *et al.*, 2003), se añaden las posibles interacciones de segundo orden entre las diferentes prácticas de flexibilidad laboral externa e interna, formándose en nuestro estudio tres términos de interacción –TEMPxFORM, TEMPxEDUC y FORMxEDUC–.

Para la comprobación empírica de las hipótesis contingentes formuladas en este estudio, adaptamos la metodología desarrollada por ROCA PUIG *et al.* (2005). Por consiguiente, basándonos en el modelo 2, calculamos las rectas simples de regresión del efecto de la flexibilidad externa (variable principal) sobre el desempeño empresarial (variable dependiente) en función del nivel de flexibilidad interna (variable moderadora). Ello implica dicotomizar las dos variables de flexibilidad laboral interna, eligiendo una desviación típica por encima y por debajo de los correspondientes valores medios de inversión en formación y nivel educativo de los empleados (véase **tabla 1**). La combinación alto-alto en ambas variables (FORMAC: 185,827; EDUCAC: 0,146) nos conformará un escenario de flexibilidad laboral interna elevada. Por el contrario, la combinación bajo-bajo nos conformará un escenario de flexibilidad laboral interna reducida (FORMAC: –185,827; EDUCAC: –0,146). El cálculo de las rectas simples permite reconocer cuál es el efecto de la flexibilidad externa sobre el desempeño empresarial en cada uno de estos dos escenarios. La dirección del efecto vendrá dada por el signo del coeficiente de regresión. La intensidad del efecto vendrá dada por el valor absoluto del coeficiente de regresión y su significatividad nos mostrará si es estadísticamente distinto de cero (AIKEN y WEST, 1991). Igualmente, el efecto conjunto de ambos tipos de flexibilidad sobre el desempeño empresarial se analizará a partir de la representación gráfica de las rectas simples de regresión.

Por último, las dos hipótesis planteadas en la sección teórica se contrastan a partir de la prueba estadística *t* de diferencia entre un par de rectas de regresión simple. Este test nos permite comprobar si las pendientes de dos rectas de regresión son significativamente distintas (AIKEN y WEST, 1991). La hipótesis 1 se confirmará si la pendiente de la recta simple de regresión de la flexibilidad externa sobre el desempeño empresarial es significativamente más positiva en el escenario de flexibilidad interna reducida que en el escenario de flexibilidad interna elevada. La hipótesis 2 se confir-

mará si la pendiente de la recta simple de regresión de la flexibilidad externa sobre el desempeño empresarial es significativamente más positiva en el escenario de flexibilidad interna elevada que en el escenario de flexibilidad interna reducida.

4. RESULTADOS

En la **tabla 3** se muestran los resultados del análisis de regresión jerárquico realizado para los tres indicadores de desempeño empresarial considerados en nuestro estudio. Para cada modelo construido se presenta su coeficiente de determinación (R^2), la prueba de significación (F) y los respectivos coeficientes de regresión de las variables introducidas. Los análisis del modelo 2 aportan evidencia empírica de la constatación de la premisa de partida de la perspectiva contingente: existe una interacción significativa entre las diferentes prácticas de gestión de los recursos humanos. Así, por ejemplo, cuando se examina el absentismo se observa que la interacción FORMxEDUC ($-0,061$) es significativa. Igualmente, cuando se examina la productividad laboral surgen dos interacciones significativas (TEMPxEDUC: $-0,045$; FORMxEDUC: $-0,056$). De ahí la importancia de examinar de manera integral a estas prácticas introduciendo su efecto conjunto y no limitarse a analizar sus efectos directos, que en nuestro caso corresponderían al examen del modelo 1. Las conclusiones podrían ser muy dispares. Por ejemplo, si examinásemos el efecto de la temporalidad contractual en el margen s/ventas considerando solamente el modelo 1, llegaríamos a la conclusión de que la flexibilidad externa ($0,014$) no afecta a los resultados económicos. En cambio, si introducimos la interacción entre la temporalidad contractual y las otras dos prácticas de flexibilidad interna podemos comprobar que las tres interacciones (TEMPxFORM: $-0,069$; TEMPxEDUC: $-0,052$; FORMxEDUC: $0,052$) impactan de forma significativa en los resultados económicos. En consecuencia, la flexibilidad externa ostenta una influencia manifiesta sobre los resultados económicos, aunque moderada por las variables de flexibilidad interna.

Tabla 3. Resultados del análisis de regresión jerárquico.

Variables	Absentismo		Productividad laboral		Margen s/ventas	
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2
EDAD	0,081**	0,084**	0,041	0,042	-0,001	-0,001
TAMAÑO	0,005	0,004	-0,009	-0,011	0,414**	0,411**
DEPEND	0,089**	0,084**	0,199**	0,192**	0,040	0,041
DA	-0,051	-0,047	0,182**	0,183**	0,007	0,001
DB	-0,002	0,003	-0,074*	-0,072*	-0,040+	-0,048
DC	-0,004	-0,001	0,079**	0,080**	-0,017	-0,022
DD	0,015	0,016	0,065*	0,066*	-0,033	-0,034
DE	-0,064*	-0,060+	-0,016	-0,014	0,013	0,008
DG	0,005	0,022	0,073*	0,079*	0,059*	0,034
DH	-0,059+	-0,058+	0,016	0,019	0,024	0,025
DI	-0,012	-0,009	-0,002	0,001	0,020	0,017
DK	-0,026	-0,023	-0,090**	-0,088**	0,011	0,007
DL	0,002	0,005	-0,042	-0,040	0,015	0,013
DM	0,023	0,023	-0,003	0,000	-0,004	-0,002
DN	-0,047	-0,043	-0,047	-0,044	-0,019	-0,023
LABORINT	-0,014	-0,016	-0,034	-0,035	-0,015	-0,013
IDVTAS	0,013	0,015	-0,070**	-0,070**	-0,062*	-0,064*
TEMPOR	-0,073**	-0,060*	0,003	0,018	0,014	-0,028
FORMAC	-0,013	0,032	0,047+	0,069*	0,046+	-0,011
EDUCAC	-0,017	-0,015	0,087**	0,086**	0,040	0,037
TEMPxFORM		0,027		-0,024		-0,069**
TEMPxEDUC		0,007		-0,045+		-0,052**
FORMxEDUC		-0,061+		-0,056+		0,052+
R ² ; F	0,040; 2,856**	0,043; 2,670**	0,151; 12,268**	0,155; 10,973**	0,224; 19,948**	0,233; 18,238**

Notas: Coeficientes de regresión tipificados. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; + $p < 0,10$ (significatividad bilateral)

Como se ha explicado en el apartado de procedimiento estadístico, el siguiente paso es el cálculo de las rectas simples de regresión del efecto de la flexibilidad externa sobre el desempeño empresarial en función de un nivel de flexibilidad laboral interna elevado y reducido. Los resultados de este análisis se muestran en la **tabla 4**. En cuanto al desempeño de los empleados, se constata que en un escenario de flexibilidad interna elevada, la flexibilidad externa no afecta de forma significativa al absentismo de los empleados. En cambio, la flexibilidad externa ejerce un efecto significativo y negativo ($-16,383$) sobre el absentismo de los empleados en un escenario de flexibilidad interna reducida. Por lo que respecta al desempeño organizativo, aunque se aprecia un cambio en la dirección del efecto de la flexibilidad externa sobre la productividad laboral en función del nivel de flexibilidad interna, en ninguno de los dos escenarios éste es significativo. Con respecto al desempeño económico, la flexibilidad externa influye significativamente en el margen sobre ventas; negativamente ($-0,179$) en un escenario de elevada flexibilidad interna y positivamente ($0,126$) en un contexto empresarial de reducida flexibilidad interna. En definitiva, en una empresa con un nivel elevado de flexibilidad laboral interna, un aumento en la flexibilidad externa reduce de forma significativa el margen sobre ventas; mientras que en una empresa con un nivel reducido de flexibilidad laboral interna, un aumento en la flexibilidad externa reduce el absentismo e incrementa el margen sobre ventas.

Tabla 4. Rectas simples de regresión del efecto de la flexibilidad externa (X) sobre el desempeño empresarial (Y) en función del nivel de flexibilidad interna.

Desempeño	Flexibilidad interna elevada	Flexibilidad interna reducida
Absentismo	$Y = 5,823 - 1,854 X$ (10,638)	$Y = 4,811 - 16,383 X^*$ (7,285)
Productividad laboral	$Y = 1,434 - 0,307 X$ (0,196)	$Y = 1,250 + 0,202 X$ (0,134)
Margen s/ventas	$Y = 0,086 - 0,179 X^{**}$ (0,059)	$Y = 0,076 + 0,126 X^{**}$ (0,040)

Notas: error típico entre paréntesis. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; + $p < 0,10$ (significatividad bilateral)

La comprobación de las hipótesis planteadas se efectúa a partir de los valores del estadístico t de diferencia entre un par rectas de regresión simple mostrados en la **tabla 5**. Estas hipótesis requieren un análisis comparativo entre los dos contextos –elevado y reducido– de flexibilidad laboral interna. Además, necesitamos recordar también los valores de los coeficientes de regresión mostrados en la **tabla 4**. La condición necesaria para que se confirme la hipótesis 1 es que el coeficiente de regresión en el escenario de flexibilidad interna reducida sea positivo y significativamente mayor en comparación con un escenario de flexibilidad interna elevada. Tal y como se observa en la **tabla 4**, este primer requisito se cumple en los tres indicadores de desempeño empresarial². La condición suficiente es que exista una diferencia significativa entre los valores de los coeficientes de regresión de los dos tipos de flexibilidad laboral. Esta segunda condición (véase **tabla 5**) solamente se cumple en los índices de productividad laboral (2,144) y margen sobre ventas (4,290). En consecuencia, la hipótesis 1 se confirma cuando las variables dependientes son los indicadores de desempeño organizativo y económico. En estos casos, se aprecia un efecto sustitutivo entre los dos tipos de flexibilidad

² El nivel de absentismo es un indicador invertido del nivel de desempeño empresarial. Por lo tanto, un coeficiente de regresión negativo se debe interpretar como un efecto positivo de la flexibilidad externa sobre el desempeño empresarial, y viceversa.

laboral. Por su parte, la condición necesaria para que se confirme la hipótesis 2 es que el coeficiente de regresión en el escenario de flexibilidad interna elevada sea positivo y mayor en comparación con un escenario de flexibilidad interna reducida. Tal y como se observa en la **tabla 4**, este primer requisito no se cumple en ninguno de los tres indicadores de desempeño empresarial. Por lo tanto, puesto que el primer requisito ya no se verifica, cabe concluir que la hipótesis 2 no se confirma. No existe un efecto complementario entre ambos tipos de flexibilidad laboral. En definitiva, los resultados parecen avalar decididamente la existencia de un efecto sustitutivo entre los tipos de flexibilidad externa e interna.

Tabla 5. Valores del estadístico *t* para la diferencia entre los escenarios de flexibilidad interna elevada y reducida.

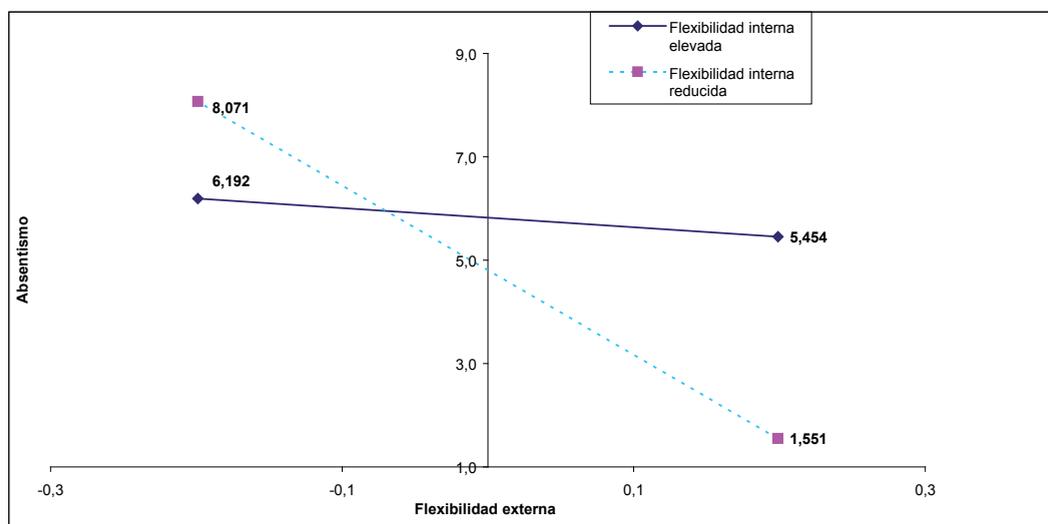
Desempeño empresarial	Test <i>t</i>
Absentismo	$t = 1,126$
Productividad laboral	$t = 2,144^*$
Margen s/ventas	$t = 4,290^{**}$

Notas: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; + $p < 0,10$ (significatividad bilateral)

Desde un punto de vista descriptivo, la representación gráfica de las rectas simples de regresión nos permite identificar qué combinación de los dos tipos de flexibilidad laboral es la más beneficiosa y, por el contrario, cuál es la más perjudicial para una organización. Este efecto conjunto de la flexibilidad laboral interna y externa se expone a continuación para cada uno de los indicadores de desempeño empresarial. Siguiendo las recomendaciones de AIKEN y WEST (1991), los índices de desempeño empresarial presentados en esta figuras han sido calculados a partir de los valores elevados y reducidos de la flexibilidad externa, definidos respectivamente por una desviación típica por encima (0,199) y por debajo (- 0,199) de su valor promedio (véase **tabla 1**).

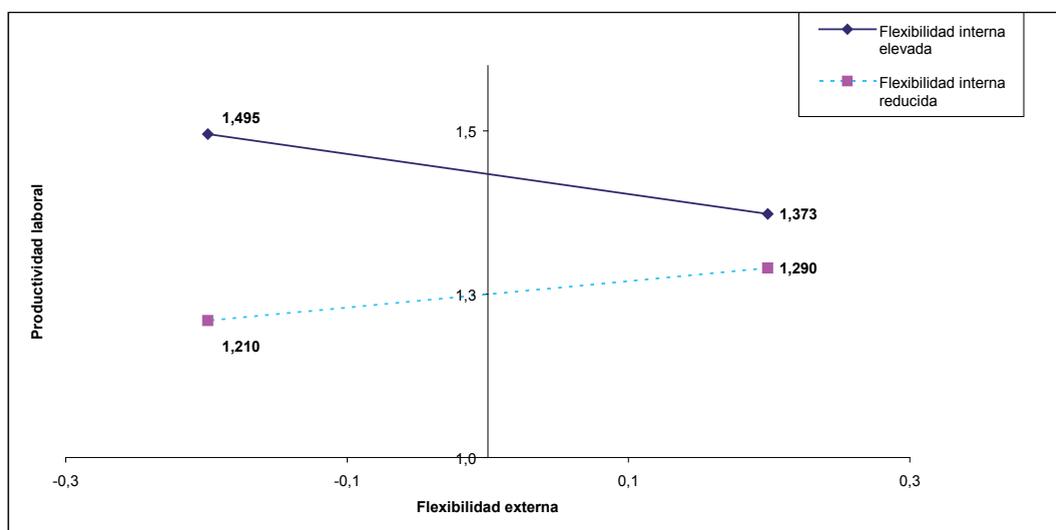
En la **figura 1** se observa cómo la combinación que produce un menor absentismo (1,551), la más beneficiosa, se presenta cuando se halla una elevada flexibilidad externa junto con una flexibilidad interna reducida. Por el contrario, el nivel más elevado de absentismo (8,071) lo sufren las empresas poco flexibles, en las que existe una flexibilidad laboral reducida, tanto externa como interna. Por su parte, las empresas flexibles, aquellas que persiguen simultáneamente tanto la flexibilidad externa como interna, presentan un valor intermedio de absentismo (5,454). Por otra parte, se constata la presencia de un punto de inflexión en el efecto de la contratación temporal sobre el absentismo de los empleados. Las rectas de regresión simple de la flexibilidad interna elevada y reducida se entrecruzan cuando la flexibilidad externa alcanza el valor de - 0,069. Hasta este nivel de flexibilidad externa el peor desempeño empresarial (mayor absentismo) se encuentra en las empresas con una flexibilidad interna reducida, en cambio, una vez sobrepasado este nivel son las empresas con una elevada flexibilidad interna las que padecen una tasa de absentismo mayor. Las empresas con una flexibilidad interna reducida presentan a su vez el índice de absentismo mayor y menor. En un escenario de flexibilidad interna reducida, la contratación temporal se presenta como una práctica con una fuerte efectividad en el nivel de absentismo de los empleados.

Figura 1. Efecto de la flexibilidad externa sobre el absentismo de los empleados en función del nivel de flexibilidad interna.



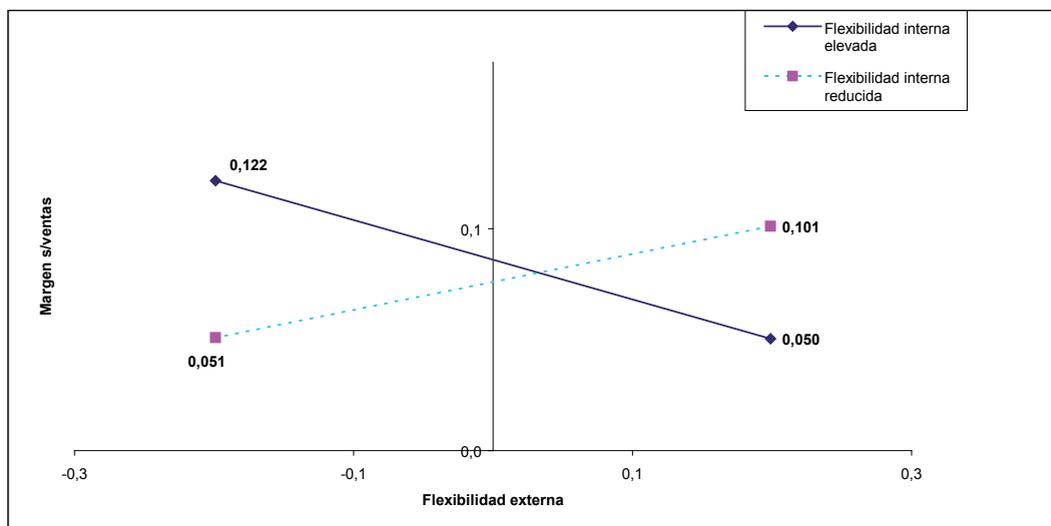
En la **figura 2** se observa cómo la combinación que produce un nivel menor de productividad laboral (1,210) se presenta cuando coexisten los niveles reducidos de los dos tipos de flexibilidad laboral. En otras palabras, las empresas poco flexibles presentan el menor índice de productividad. Por el contrario, el nivel más elevado de productividad laboral (1,495) lo disfrutaban las empresas con una elevada flexibilidad interna y una reducida flexibilidad externa. Por su parte, las empresas flexibles presentan un valor intermedio de productividad laboral (1,373). En este gráfico no se presenta ningún punto de inflexión, ya que las dos rectas de regresión no se entrecruzan en el rango de valores de la flexibilidad externa. Se evidencia que, para cualquier grado de flexibilidad externa, un contexto empresarial caracterizado por una flexibilidad interna elevada siempre produce una productividad laboral mayor que un escenario de flexibilidad interna reducida. La diferencia mayor de productividad laboral $-0,285-$ entre los dos escenarios de flexibilidad interna se observa en un nivel de flexibilidad externa reducido. Esta disparidad va convergiendo con el aumento de la flexibilidad externa hasta llegar a una diferencia mínima de $0,083$. En definitiva, se observa que la productividad laboral depende sobre todo del grado de flexibilidad interna y no tanto del grado de flexibilidad externa. Existe una fuerte asociación positiva entre flexibilidad interna y productividad laboral.

Figura 2. Efecto de la flexibilidad externa sobre la productividad laboral en función del nivel de flexibilidad interna.



En la **figura 3** se aprecia cómo la combinación en la que se reúnen los niveles elevados de ambos tipos de flexibilidad laboral produce el menor margen sobre ventas (0,050). En otras palabras, las empresas flexibles presentan el menor desempeño económico. No obstante, un resultado muy similar (0,051) lo obtienen también aquellas empresas poco flexibles. Las combinaciones más beneficiosas aparecen en escenarios híbridos, especialmente cuando a un contexto empresarial de elevada flexibilidad interna se le une una reducida flexibilidad externa (0,122). En esta figura se observa la presencia de un punto de inflexión en el efecto de la contratación temporal sobre el desempeño económico. Las rectas de regresión simple de la flexibilidad interna elevada y reducida se entrecruzan cuando la flexibilidad externa alcanza el valor de 0,032. Hasta este nivel de flexibilidad externa el mejor desempeño económico lo ostenta un contexto empresarial con una flexibilidad interna elevada, en cambio, una vez superado este nivel es el contexto empresarial con una flexibilidad interna reducida el que obtiene un desempeño mejor. Así pues, las empresas con una flexibilidad interna elevada presentan a su vez la ratio de margen s/ventas mayor y menor. En un escenario de flexibilidad interna elevada, la flexibilidad externa se presenta como una decisión fuertemente contraproducente.

Figura 3. Efecto de la flexibilidad externa sobre el margen sobre ventas en función del nivel de flexibilidad interna.



En general, es de destacar que si bien las empresas flexibles, aquellas en las se presentan simultáneamente ambos tipos de flexibilidad laboral, no son las más efectivas, llegando incluso a obtener el peor desempeño económico, al mismo tiempo se evidencia que las empresas poco flexibles, aquellas que no implantan ninguno de estos dos tipos de flexibilidad laboral, obtienen el mayor índice de absentismo, el menor índice de productividad laboral y una ratio de margen sobre ventas muy mediocre, similar al peor obtenido por las empresas flexibles. Estos resultados indican la necesidad de la flexibilidad laboral en nuestros días como mecanismo de mejora del desempeño empresarial.

5. CONCLUSIÓN

En este trabajo hemos abordado el estudio de la flexibilidad laboral desde la perspectiva contingente de la gestión estratégica de los recursos humanos. Ello nos lleva a introducir las posibles interacciones entre las diferentes prácticas vinculadas a los dos tipos básicos de flexibilidad laboral –externa e interna– En particular, hemos elegido la práctica de temporalidad contractual referida a la flexibilidad laboral externa, y las prácticas de formación y nivel educativo de los empleados como componentes básicos de la flexibilidad laboral interna. Esta visión integral de la gestión de los recursos humanos nos permite reconocer si la reunión en una organización de ambos tipos de flexibilidad laboral produce un efecto complementario sobre el desempeño empresarial o, en cambio, se manifiesta un efecto sustitutivo. En este trabajo la aparición de estos efectos ha sido examinada de forma exhaustiva a partir de la utilización de tres indicadores de

desempeño empresarial, a saber, el nivel de absentismo de los empleados, la productividad laboral y el margen sobre ventas. Así pues, los resultados de este trabajo permiten contrastar si ambos tipos de flexibilidad laboral son compatibles, identificando el ajuste y combinación más adecuados entre la flexibilidad laboral externa e interna. Éste es un tema clave en la gestión de los recursos humanos. Adicionalmente, el modelo de flexibilidad español ha sido caracterizado por la utilización de los contratos temporales como práctica de flexibilidad externa. La institucionalización de esta práctica en el tejido empresarial español hace que sea prioritario examinar si realmente su uso es una solución para mejorar la competitividad empresarial o, por el contrario, puede llegar a convertirse en un problema. Este debate precisa de estudios empíricos que examinen la repercusión del uso de los contratos temporales sobre el desempeño empresarial. Los resultados de este trabajo contribuyen directamente a este propósito.

En primer lugar, se evidencia la conveniencia de analizar de forma global un sistema de gestión de los recursos humanos. En concreto, aportamos evidencia empírica acerca de la existencia de una serie de interacciones significativas entre el uso de la contratación temporal, la formación y el nivel educativo de los empleados. Igualmente, se constata que el efecto de la flexibilidad externa sobre el desempeño empresarial es moderado por la flexibilidad interna. Por tanto, es conveniente diferenciar entre dos contextos empresariales que presenten niveles opuestos de flexibilidad laboral interna (elevada vs. reducida). El análisis comparativo entre estos dos escenarios aporta una información valiosa para entender la conveniencia, o perjuicio, del uso de la flexibilidad externa.

A este respecto, se confirma que en un contexto empresarial de flexibilidad interna elevada, un aumento en la flexibilidad externa produce un efecto negativo en la ratio económica del margen sobre ventas. Por el contrario, aparece un efecto positivo cuando nos situamos en un contexto empresarial de flexibilidad interna reducida porque un aumento en la flexibilidad externa reduce el nivel de absentismo de los trabajadores y aumenta la ratio del margen sobre ventas. Además, se constata una diferencia sustantiva entre estos efectos negativo y positivo. Así, se constata que el efecto de la flexibilidad externa es significativamente diferente sobre el nivel de productividad laboral y en el margen sobre ventas. La unión de estas dos características (dirección e intensidad) corrobora la hipótesis del efecto sustitutivo. Esta proposición defiende que en un contexto empresarial de flexibilidad interna reducida, la flexibilidad externa ejerce un efecto positivo mayor sobre el desempeño empresarial en comparación con un contexto empresarial caracterizado por una elevada flexibilidad interna. Adicionalmente, mediante un análisis descriptivo, se comprueba que la combinación simultánea de ambos tipos de flexibilidad laboral no es la coyuntura más beneficiosa. Una empresa debe elegir entre priorizar uno u otro tipo de flexibilidad laboral. En síntesis, todos estos resultados aportan suficiente evidencia empírica sobre la incompatibilidad entre los dos tipos de flexibilidad laboral.

Este trabajo presenta diversas implicaciones teóricas. Primera, la confirmación de la interacción entre los dos tipos de flexibilidad laboral podría explicar los resultados divergentes de estudios precedentes que solamente han examinado el efecto directo de la flexibilidad externa

sobre el desempeño empresarial. Una de las posibles causas de esta disparidad es el distinto grado de flexibilidad interna de las muestras de empresas examinadas. Segunda, este estudio complementa a los trabajos de SÁNCHEZ y TOHARIA (2000) y DIAZ-MAYANS y SÁNCHEZ (2004). En ambos se utiliza también la ESEE. A diferencia de estos dos estudios, en los que se confirma un efecto negativo de la temporalidad contractual sobre el desempeño empresarial, nosotros no podemos ser tan terminantes. Nuestros resultados advierten de la necesidad de tomar una postura más ecléctica respecto a las consecuencias del uso de los contratos temporales. Un aumento de la flexibilidad externa puede ocasionar tanto un efecto negativo como positivo sobre el desempeño empresarial. La aparición de uno u otro dependerá del nivel de flexibilidad interna. Probablemente, el examen conjunto de ambos tipos de flexibilidad laboral sea la causa de esta diferencia en los resultados. Tercera, nuestros resultados tampoco coinciden con los de LEPAK *et al.* (2003), quienes aplicando un método similar de análisis revelan que la combinación mixta de alta flexibilidad interna y alta flexibilidad externa es la que obtiene los mejores resultados en una muestra de grandes empresas estadounidenses. Además, en su estudio observan que un aumento de la temporalidad contractual ejerce un efecto positivo sobre el desempeño económico tanto en un escenario elevado como reducido de flexibilidad laboral interna. El diferente contexto socioeconómico y la elección únicamente de grandes empresas pueden condicionar los diferentes resultados extraídos en ambos estudios (RUIZ-SANTOS *et al.*, 2003; TÜSELMANN, 1996). Cuarta, la formulación de las hipótesis planteadas sigue la visión contingente en la gestión estratégica de los recursos humanos propuesta por ROCA PUIG *et al.* (2005). Estos autores defienden que su validación debe basarse en el examen simultáneo de la dirección e intensidad del efecto moderador, es decir, de las pendientes de las rectas simples de regresión del efecto de la flexibilidad externa sobre el desempeño empresarial en función del nivel de flexibilidad interna. Como hemos observado, ambas características aportan información relevante para entender la interacción entre los dos tipos de flexibilidad. Los efectos sustitutivo y complementario se evalúan examinando estas dos características. En nuestro caso, la condición necesaria y suficiente es la existencia de una diferencia significativa en la intensidad del efecto moderador de la flexibilidad interna en la relación entre la flexibilidad externa y el desempeño empresarial. Ello nos ha permitido validar la existencia del efecto sustitución entre los dos tipos de flexibilidad laboral.

Estas deducciones teóricas conducen a importantes repercusiones sobre la práctica empresarial. En la medida en que la consecución de un ajuste adecuado entre las prácticas de gestión de los recursos humanos sea una manifestación de la discrecionalidad de los directivos, entonces se fundamenta la importancia del responsable del departamento de recursos humanos, cuya tarea principal precisamente consiste en coordinar los diferentes elementos y decisiones englobados dentro de un sistema de gestión de los recursos humanos. Este tipo de dirección en vez de enfatizar individualmente la importancia de alguna práctica, presta mucha más atención a las interrelaciones que se producen entre ellas, adoptando así una visión integral, siendo este ajuste global uno de los factores básicos en los que descansa la efectividad de la fuerza laboral. Debido a estas interdependencias, tendremos que darnos cuenta de que actuaciones simples o parciales sobre un único elemento que pretenden conseguir un determinado efecto pueden ser totalmente contraproducentes. Cuando los directivos no contemplan a los elementos de la organización de forma inte-

relacionada, los resultados son, con frecuencia, indeseables. En particular, esta indicación es especialmente útil cuando la dirección se plantea utilizar la contratación temporal como elemento de flexibilidad laboral. En nuestros días, ésta es una de las decisiones más frecuentes a la que se enfrentan los directivos de las empresas españolas.

Como hemos verificado, una variación significativa en el uso de contratos temporales debe tener en cuenta los otros dos elementos o prácticas relacionadas con la flexibilidad laboral interna. Ante la decisión de aumentar la contratación temporal los directivos deberían evaluar el grado de flexibilidad interna en su organización. Esta decisión puede tener consecuencias muy distintas. Así, por ejemplo, a las empresas con una reducida flexibilidad laboral interna, es decir, aquéllas con una exigua inversión en formación y con un reducido nivel educativo de los empleados, les puede resultar beneficioso aumentar el número de empleados con contratos temporales. Por su parte, a las empresas con una elevada flexibilidad interna, un aumento de la contratación temporal les resultará perjudicial, con un descenso significativo en su nivel de desempeño económico. Dado el nivel de institucionalización de la contratación temporal en España los directivos de estas empresas no deben sucumbir a esta moda. En el caso de querer aumentar la flexibilidad externa podrían recurrir a otras prácticas que podrían ser compatibles con el nivel de desarrollo y capacitación de sus empleados. A este respecto, diversos autores (p. ej., BENTOLILA y DOLADO, 1993; SÁNCHEZ y TOHARIA 2000; TOHARIA, 2005) recomiendan la utilización de una gestión más equilibrada y racional de la flexibilidad externa mediante otras modalidades, tales como el trabajo a tiempo parcial o el trabajo fijo discontinuo.

Por otra parte, puesto que del análisis de la representación gráfica se desprende que el mejor desempeño organizativo y económico lo ostenta siempre el contexto de flexibilidad interna elevada, parece legítimo que, en su afán de mejora, las empresas con una reducida flexibilidad interna pretendan aumentarla. Existe una evidencia considerable de que un nivel educativo elevado junto a una intensa formación mejora la capacitación de los empleados y, por lo tanto, el desempeño empresarial (DELANEY y HUSELID, 1996). Ahora bien, estas empresas deberían tener presente que en la medida en que consigan aumentar su grado de flexibilidad interna, simultáneamente, deberían reducir el grado de flexibilidad externa. De no hacerlo, su desempeño empresarial podría resentirse. Por último, es de destacar que aunque la combinación de flexibilidad externa e interna más beneficiosa se presenta en un contexto laboral caracterizado por una elevada flexibilidad interna y una reducida flexibilidad externa, otra alternativa con un desempeño empresarial notable surge en un contexto laboral caracterizado por una reducida flexibilidad interna y una elevada flexibilidad externa. Ambas combinaciones son alternativas viables para las empresas. Por el contrario, los directivos deberían advertir de la dificultad de implantar al mismo tiempo ambos tipos de flexibilidad laboral en una organización. Los resultados evidencian que no son compatibles.

En resumen, el grado de flexibilidad laboral interna afecta a la relación entre flexibilidad laboral externa y desempeño empresarial. La flexibilidad laboral interna actúa como variable moderadora de esta relación, alterando significativamente tanto su dirección como intensidad.

Por lo tanto, debemos advertir que afirmaciones del tipo «la seguridad laboral que proporciona los contratos fijos aumenta el compromiso de los trabajadores con la empresa y, por tanto, la productividad laboral y la rentabilidad empresarial» pueden ser válidas. Igualmente, pueden ser válidas afirmaciones contrarias del tipo «la mayor capacidad de adaptación y eficiencia que proporcionan los contratos temporales aumenta la productividad laboral y la rentabilidad empresarial». La legitimidad de estas afirmaciones dependerá del grado de flexibilidad laboral interna implantado en una empresa. La primera aseveración es más probable que se cumpla en un contexto empresarial de flexibilidad interna elevada, mientras que la segunda aseveración es más probable que se confirme en un contexto empresarial de flexibilidad interna reducida.

Llegados a este punto, es preciso proponer posibles investigaciones futuras que superen las limitaciones del presente trabajo. Primero, en este trabajo no hemos analizado el ajuste externo en la gestión de los recursos humanos. Investigaciones futuras podrían considerar la interacción entre las prácticas de gestión de los recursos humanos y otros elementos de la organización, tales como la estrategia competitiva o el sistema productivo de las empresas. En esta línea de investigación futura los estudios de LEPAK *et al.* (2003) y MICHIE y SHEEHAN (2001) pueden ser unos referentes útiles. Segundo, este estudio es de naturaleza transversal, realizado en un único momento del tiempo. Futuras investigaciones podrían aplicar un diseño longitudinal, utilizando datos de panel que permitiesen entender la interacción dinámica entre la flexibilidad interna y externa. El estudio de DIAZ-MAYANS y SÁNCHEZ (2004) puede ser un referente básico en este propósito. En tercer lugar, debemos reiterar que los resultados obtenidos solamente pueden aplicarse y ser entendidos dentro del contexto socioeconómico español. El análisis de la flexibilidad laboral debe explicarse en un país particular, dentro de su propia dinámica institucional y normativa (BACON y BLYTON 2001; KALLEBERG, 2001; TÜSELMANN, 1996). Consecuentemente, creemos conveniente que se realicen réplicas de este estudio en otros países para poder realizar análisis comparativos de los resultados obtenidos. Por último, debemos resaltar que los resultados empíricos se circunscriben a las empresas industriales. La gestión de los recursos humanos, en particular la práctica de la temporalidad contractual, puede presentar características singulares en otros sectores de actividad, como el sector servicios. La mayor estacionalidad y variabilidad de la demanda en las empresas de servicios podría alterar el efecto de la temporalidad contractual en el desempeño empresarial presentado en nuestro estudio. De este modo, se podría examinar si este efecto es similar, o distintivo, en estos dos diferentes sectores de actividad. Investigaciones empíricas futuras podrían plantear esta posibilidad, enriqueciendo así el interesante campo de la flexibilidad laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- AIKEN, L.S. y WEST, S.G. [1991]: *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Sage Publications, Newbury Park.
- ALBA-RAMÍREZ, A. [1994]: «Formal training, temporary contracts, productivity and wages in Spain», *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 56(2), 151-170.
- ALBERT, C.; GARCÍA, C. y HERRANZ, V. [2005]: «Firm-provided training and temporary workers», *Spanish Economic Review*, 7, 67-88.
- AMUEDO-DORANTES, C. [2001]: «From "temp-to-perm": Promoting permanent employment in Spain», *International Journal of Manpower*, 22, 625-647.
- APPELBAUM, E.; BAILEY, T.; BERG, P. y KALLEBERG, A. [2000]: *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*, Cornell University Press, Ithaca (NY).
- ARNONE, L.; DUPONT, C.; MAHY, B. y SPATARO, S. [2005]: «Human resource management and labour demand dynamics in Belgium. A microeconomic analysis using employers matched data», *International Journal of Manpower*, 26, 724-743.
- ATKINSON, J. [1984]: «Manpower strategies for flexible organizations», *Personnel Management*, August, 28-31.
- ATKINSON, J. y MEAGER, N. [1986]: *Changing working patterns. How companies achieve flexibility to meet new needs*, National Economic Development Office (NEDO), London.
- AUER, P. y CAZES, S. [2003]: «La resistencia de la relación de empleo a largo plazo». En AUER, P. y CAZES, S. (Comp.) *La estabilidad del empleo en una época de flexibilidad. Testimonio de varios países industrializados*, Colección Informes OIT, 66, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 57-106.
- BACON, N. y BLYTON, P. [2001]: «High involvement work systems and job insecurity in the international iron steel industry», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(1), 5-16.
- BAIRD, L. y MESHOUAM, I. [1988]: «Managing two fits of strategic human resource management», *Academy of Management Review*, 13, 116-128.
- BECKER, B. y GERHART [1996]: «The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects», *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- BENTOLILA, S. y DOLADO, J.J. [1993]: «La contratación temporal y sus efectos sobre la competitividad», *Papeles de Economía Española*, 56, 112-130.
- [1994]: «Spanish labour markets: labour flexibility and wages, lessons from Spain», *Economic Policy*, April, 53-99.
- BENTOLILA, S., SEGURA, J. y TOHARIA, L. [1991]: «La contratación temporal en España», *Moneda y Crédito*, 193, 225-265.
- CINCO DÍAS [2001]: «La contratación temporal en España», *Cinco Días* (03/05/2001).
- DAVIS-BLAKE, A. y UZZI, B. [1993]: «Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors», *Administrative Science Quarterly*, 38, 195-223.

- DE SAÁ-PÉREZ, P. y GARCÍA-FALCÓN, J.M. [2002]: «A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development», *International Journal of Human Resource Management*, 13, 123-140.
- DELANEY, J.T. y HUSELID, M.A. [1996]: «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance», *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- DELERY, J.E. [1998]: «Issues of fit in strategic human resource management: implications for research», *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.
- DELERY, J.E. y DOTY, D.H. [1996]: «Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions», *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- DIAZ-MAYANS, M.A. y SANCHEZ, R. [2004]: «Temporary employment and technical efficiency in Spain», *International Journal of Manpower*, 25(2), 181-194.
- DYER, L. y REEVES, T. [1995]: «Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?», *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.
- EC (EUROPEAN COMMISSION) [2004]: *Employment in Europe 2004. Recent Trends and Prospects*, European Communities, Belgium.
- [2005]: *Employment in Europe 2005. Recent Trends and Prospects*, European Communities, Belgium.
- ESEE (ENCUESTA SOBRE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES) [2002]: *Cuestionario de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales. Año 2002*, Fundación SEPI. Accesible vía web: ftp://ftp.funep.es/ESEE/pet_extr/c-ese02.pdf.
- FORRIER, A. y SELS, L. [2003]: «Flexibility, turnover and training», *International Journal of Manpower*, 24(2), 148-168.
- GRAMM, C.L. y SCHNELL, J.F. [2001]: «The use of flexible staffing arrangements in core production jobs», *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (2), 245-258.
- GROOT, W. y VAN DEN BRINK, H.M. [2000]: «Education, training and employability», *Applied Economics*, 32, 573-581.
- GUEST, D. [1987]: «Human resource management and industrial relations», *Journal of Management Studies*, 24, 503-521.
- HUSELID, M.A. [1995]: «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- ICEDS (INFORME DE LA COMISIÓN DE EXPERTOS PARA EL DIÁLOGO SOCIAL) [2005]: «Más y mejor empleo en un nuevo escenario socioeconómico. Por una flexibilidad y seguridad laborales efectivas», *Colección Economía y Sociología del Trabajo*, 82, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- JIANG, C. y CHENG, D. [2004]: «The alignment of internalization and externalization employment mode on performance: The case of manufacturing firms in the People's Republic of China», *Fourth Asia Academy of Management Conference*.
- KALLEBERG, A.L. [2001]: «Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century», *British Journal of Industrial Relations*, 39, 479-504.

- 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, 31-48.
- [2002]: «Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations», *Journal of Management*, 28, 517-543.
- LEPAK, D.P.; TAKEUCHI, R. y SNELL, S.A. [2003]: «Employment flexibility and firm performance: examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity», *Journal of Management*, 29, 681-703.
- LLORENS-MONTES, F.J.; RUIZ-MORENO, A. y MOLINA-FERNÁNDEZ [2004]: «Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation», *International Journal of Manpower*, 25, 167-180.
- LOOISE, J.C.; VAN RIEMSDIJK, M. y DE LANGE, F. [1998]: «Company Labour Flexibility Strategies in The Netherlands: An Institutional Perspective», *Employee Relations*, 20, 461-482.
- MACDUFFIE, J.P. [1995]: «Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry», *Industrial & Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- MARCHINGTON, M. y GRUGULIS, I. [2000]: «Best practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?», *International Journal of Human Resource Management*, 11, 1.104-1.124.
- MATUSIK, S.F. y HILL, C.W.L. [1998]: «The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage», *Academy of Management Review*, 23, 680-697.
- MAYNE, L.; TREGASKIS, O. y BREWSTER, C. [1996]: «A comparative analysis of the link between flexibility and HRM strategy», *Employee Relations*, 31(2), 5-24.
- MCILROY, R.; MARGINSON, P. y REGALIA, I. [2004] «Regulating External and Internal Forms of Flexibility at Local Level: Five European Regions Compared», *International Journal of Human Resource Management*, 15, 295-313.
- MICHIE, J. y SHEEHAN, M. [2005]: «Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage», *International Journal of Human Resource Management*, 16, 445-464.
- [2001]: «Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance», *British Journal of Management*, 12, 287-306.
- MIHAIL, D.M. [2003]: «Atypical working in corporate Greece», *Employee Relations*, 25(5), 470-489.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. [1995]: «Complementarities and fit: Strategy, structure and organizational change in manufacturing», *Journal of Accounting and Economics*, 19, 179-208.
- OSTERMAN, P. [2000]: «Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare», *Industrial & Labor Relations Review*, 53, 179-196.
- RICHBELL, S. [2001]: «Trends and emerging values in human resource management. The UK scene», *International Journal of Manpower*, 22, 261-268.
- ROCA PUIG, V.; BELTRÁN MARTÍN, I.; ESCRIG TENA, A.B. y BOU LLUSAR, J.C. [2005]: «Strategic flexibility as a moderator of the relationship between commitment to employees and performance in service firms», *International Journal of Human Resource Management*, 16, 2.075-2.093.

- ROGERS, E.W. y WRIGHT, P.M. [1998]: «Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets», *Human Resource Management Review*, 8, 311-331.
- RUIZ-SANTOS, C.; RUIZ-MERCADER, J. y McDONALD, F. [2003]: «The use of contractual working time flexibility by Spanish SMEs», *Personnel Review*, 32, 164-186.
- SÁNCHEZ, R. y TOHARIA, L. [2000]: «Temporary workers and productivity: the case of Spain», *Applied Economics*, 32, 583-591.
- TOHARIA, L. [2005]: «El problema de la temporalidad en España: un diagnóstico», *Colección Economía y Sociología del Trabajo*, 80, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- TRUSS, C.; GRATTON, L.; HOPE-HAILEY, V.; MCGOVERN, P. y STILES, P. [1997]: «Soft and hard models of human management: a reappraisal», *Journal of Management Studies*, 34: 53-73.
- TÜSELMANN, H. [1996]: «Progress towards greater labour flexibility in Germany. The impact of recent reforms», *Employee Relations*, 18, 50-67.
- VALVERDE, M.; TREGASKIS, O. y BREWSTER, C. [2000]: «Labor flexibility and firm performance», *IAER*, 6(4), 649-661.
- VENKATRAMAN, N. [1989]: «The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence», *Academy of Management Review*, 14, 423-444.
- WAY, S.A. [2002]: «High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector», *Journal of Management*, 28, 765-785.
- WRIGHT, P.M. y MCMAHAN [1992]: «Theoretical perspectives for strategic human resource management», *Journal of Management*, 18, 295-320.
- YOUNDT, M. A.; SNELL, S.A.; DEAN, J.W. Y LEPAK, D.P. [1996]: «Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance», *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.

ANEXO

Tabla I. Distribución del número de empresas entre los sectores de actividad ($N = 1.403$).

ESEE	SIC	CNAE	Número	Porcentaje
1, 2 y 3	20 y 21	DA. Industria de la alimentación, bebidas y tabaco	187	13,33%
4	22 y 23	DB. Industria textil y de la confección	133	9,48%
5	31	DC. Industria del cuero y del calzado	37	2,64%
6	24 y 25	DD. Industria de la madera y del corcho	51	3,64%
7 y 8	26 y 27	DE. Industria de papel; edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados	119	8,48%
9	28	DG. Industria química	81	5,77%
10	30	DH. Industria de la transformación de caucho y materias plásticas	85	6,06%
11	32	DI. Industrias de otros productos minerales no metálicos	101	7,20%
12 y 13	33 y 34	DJ. Metalurgia y fabricación de productos metálicos (categoría de referencia)	216	15,40%
14	35 y 36	DK. Industria de la construcción de maquinaria y equipo eléctrico	106	7,56%
15 y 16	38	DL. Industria de material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	100	7,13%
17 y 18	37	DM. Fabricación de material de transporte	88	6,27%
19 y 20	39	DN. Industrias manufactureras diversas	99	7,06%

Tabla II. Codificación y glosario de los indicadores de la ESEE.

Código ESEE	Enunciado
A6	Año de constitución de la empresa
A10_2	Porcentaje de participación en el capital por otra empresa
A13_2_1	Actividad principal de la empresa (sector industrial)
E2_3	Total gastos en I+D
G1_2_3_2	Número de empleados eventuales (contrato temporal)
G1_9	Total del personal de la empresa (número de empleados)
G5_1_2	Número de titulados superiores y licenciados
G5_2_2	Número de ingenieros técnicos, peritos y ayudantes titulados
G9_1	Horas no trabajadas al año (por conflicto colectivo, falta ocasional al trabajo, etc.) por persona ocupada
G11_9	Total de gastos externos en la formación de los empleados
HA1_9	Valor de las ventas
HA2_2	Variación de existencias de ventas
HA3_2	Otros ingresos de gestión corriente
HA4_9	Valor de las compras
HA5_2	Variación de existencias de compras
HA6_2	Gastos de personal
HA7_9	Total servicios exteriores
HC1_9_2	Inmovilizado material
HC2_2	Gastos de establecimiento, inmovilizado inmaterial e inmovilizado financiero
HC3_2	Amortización acumulada y provisiones

Tabla III. Cálculo de las variables y su identificación en la ESEE.

Variable	Código ESEE	Definición
EDAD	2002 - A6	Número de años desde la constitución de la empresa
TAMAÑO	G1_9	Número de empleados
DEPEND	A10_2	Grado de dependencia
SECTOR	A13_2_1	Sector industrial
LABORINT	HA6_2 / (HC1_9_2 + HC2_2 - HC3_2)	Intensidad laboral (Costes de personal / Inmovilizado neto total)
IDVTAS	(E2_3 / HA1_9) × 100	Intensidad innovadora (Gastos en I+D / Ventas) × 100
TEMPOR	G1_2_3_2 / G1_9	Proporción de trabajadores con contratos temporales (Empleados eventuales / Número de empleados)
FORMAC	G11_9 / G1_9	Gastos en formación por empleado (Gastos en formación / Número de empleados)
EDUCAC	(G5_1_2 + G5_2_2) / G1_9	Proporción de trabajadores con educación superior o media (Empleados con titulación / Número de empleados)
ABSENT	G9_1	Horas no trabajadas al año por persona ocupada
PRODUCTV	Ln (HA1_9 / HA6_2)	Productividad laboral [Ln (Ventas / Costes de personal)]
ROS	(HA1_9 + HA2_2 + HA3_2 - HA4_9 - HA5_2 - HA6_2 - HA7_9) / HA1_9	Margen s/ventas (Resultado explotación / Ventas)