

EXTERNALIZACIÓN, FLEXIBILIDAD LABORAL Y RESULTADOS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA^(*)

ÁNGEL MARTÍNEZ SÁNCHEZ
M^a JOSÉ VELA JIMÉNEZ
PILAR DE LUIS CARNICER
MANUELA PÉREZ PÉREZ

Universidad de Zaragoza

La externalización (1) es un fenómeno generalizado y de creciente importancia en las empresas. En España, según la Encuesta Industrial del INE, el porcentaje del importe neto de la cifra de negocios de las empresas industriales dedicado a trabajos realizados por otras empresas aumentó del 3,19% en el año 1993 al 4,97% en el año 2006.

La externalización no es simplemente la compra de productos o servicios de fuentes externas, sino que en muchas ocasiones también implica la transferencia a otra empresa de la responsabilidad de la función física del negocio y del conocimiento tácito y codificado (Gilley y Rasheed, 2000). La externalización puede realizarse con todo tipo de actividades, tanto estratégicas –marketing o investigación y desarrollo– como tácticas –contabilidad o mantenimiento–. Las razones existentes para externalizar dichas actividades pueden ser de distinto tipo (Gilley y Rasheed, 2000; Kakabadse y Kakabadse, 2000; Hartland *et al.*, 2005). Unas veces la razón es económica para reducir costes fijos en la empresa y aprovechar las economías de escala y experiencia que tienen los proveedores especializados en las actividades que se externalizan. En otras ocasiones, la razón es la mayor flexibilidad que dispone la empresa para: trasladar los cambios en la demanda a sus proveedores; disponer de las tecnologías más avanzadas en sectores donde cam-

bian con mucha frecuencia; o reducir el tiempo de desarrollo y fabricación de los nuevos productos.

Aunque la externalización también presenta desventajas, principalmente relacionadas con la pérdida de control de gestión y el riesgo de dependencia de los proveedores, lo cierto es que la externalización tiene actualmente una creciente importancia en términos económicos y de estructura organizativa de las empresas. No obstante, algunos autores, como por ejemplo Hendry (1995) y Bryce y Useem (1998), critican que los directivos asuman por anticipado las ventajas de la externalización sin valorar previamente sus posibles costes y consecuencias negativas, y su comparación con otras alternativas. La revisión de la literatura evidencia que existen pocos estudios empíricos que analicen estadísticamente la relación entre externalización y resultados empresariales, y que en los estudios realizados se observa una disparidad en las relaciones obtenidas. Este artículo tiene

por objetivo contribuir a la literatura de la externalización, aportando nuevas evidencias de la relación entre externalización, flexibilidad laboral y resultados empresariales. El estudio analiza los datos de la Encuesta Industrial del INE, así como datos obtenidos de una encuesta a empresas españolas de distintos sectores.

El resto del artículo se estructura de la siguiente forma. En la segunda sección se revisa la literatura sobre externalización, flexibilidad laboral y resultados empresariales, y se explica la metodología del estudio empírico. Después se presentan los resultados del análisis (sección tercera) y se concluye finalmente con la discusión de estos resultados y las limitaciones del estudio.

LITERATURA Y METODOLOGÍA ‡

Varias son las perspectivas teóricas que justifican la proposición de una relación positiva entre externalización y resultados empresariales. En primer lugar, la perspectiva basada en las competencias sugiere que la empresa tendría que invertir de forma continuada en aquellas actividades que constituyen sus competencias clave (Prahalad y Hamel, 1990) pero dada la limitación de recursos de las empresas, éstas deben seleccionar las áreas en las que concentrarán sus recursos y recurrir al mercado para contratar el resto. La externalización de actividades periféricas permitirá reducir costes y concentrar los recursos de la empresa en actividades clave que posibiliten la diferenciación y la ventaja competitiva sostenible que sean fuente de resultados positivos.

En segundo lugar y de forma similar, la perspectiva basada en los recursos sugiere que la ventaja competitiva sostenible solo es posible mediante el desarrollo y/o control de recursos que sean valiosos, no sustituibles y que sean difíciles de imitar (Barney, 1991). En consecuencia, la externalización de actividades que contribuyen a generar este tipo de recursos puede permitir concentrar esfuerzos en los recursos que si van a contribuir a mejorar los resultados de la empresa.

En tercer y último lugar, la perspectiva relacional de la empresa (Dyer y Singh, 1998) argumenta que la mayor parte de las actividades de la empresa se realiza ahora más con la participación de los proveedores externos que dentro de la propia empresa. Dado que los desarrollos en las áreas tecnológicas que no constituyen el núcleo de la empresa se producen cada vez con más rapidez, ya no es posible mantenerse actualizado en estas tecnologías con todo el detalle requerido (Quinn, 2000). Barney (1999) ha sugerido que la empresa no necesita poseer todas las capacidades relevantes para innovar, siempre que tenga un acceso suficiente a las

mismas. Tal acceso puede obtenerse mediante relaciones con los proveedores externos. La empresa que establece inversiones específicas para una relación y es capaz de combinar recursos de una forma única, puede disponer de una ventaja competitiva sobre otras empresas que no sean capaces de hacerlo.

En la literatura se encuentran varios estudios que han analizado, sobre la base de estas perspectivas teóricas, la influencia de la externalización en los resultados de la empresa. La revisión de estos estudios indica que los resultados son contradictorios y escasamente concluyentes. Hay estudios que no encuentran ningún efecto significativo de la externalización en los resultados de la empresa, mientras que otros estudios encuentran efectos positivos o negativos. Por ejemplo, Gilley y Rasheed (2000) no encontraron ningún efecto directo significativo de la externalización en los resultados empresariales. Juma' h y Wood (2000) encontraron que la rentabilidad y liquidez de la empresa disminuía el año en que se anunciaba la externalización pero aumentaba al año siguiente.

Por otra parte, Gilley *et al.* (2004) evidenciaron que la externalización de las actividades de formación y nóminas estaba relacionada positivamente con los resultados financieros y de innovación de la empresa. Laugen *et al.* (2005) encontraron una correlación positiva entre las mejores prácticas de externalización y las empresas con mejores resultados. Espino y Padrón (2004b, 2005) también evidenciaron que la externalización tenía un efecto positivo en los resultados de las empresas del sector hotelero.

La externalización es una dimensión de flexibilidad externa de la empresa. Pero aparte de la externalización, hay otras dimensiones de flexibilidad interna o externa que pueden influir en los resultados empresariales. La flexibilidad interna implica esfuerzos para aumentar la capacidad de ajuste de la empresa a los cambios en su entorno mediante modificaciones en el mercado interno de trabajo o en la organización del trabajo. Dentro de la flexibilidad interna se incluyen habitualmente la flexibilidad funcional y la flexibilidad numérica interna. La flexibilidad funcional es el aumento de la capacidad de los empleados para realizar una variedad de tareas y participar en las tomas de decisiones con prácticas como los equipos polivalentes o la rotación de tareas; la flexibilidad numérica interna es la variación en el número de horas de trabajo y su distribución temporal con prácticas como, por ejemplo, el horario flexible. Por su parte, la flexibilidad externa utiliza cambios en el mercado externo de trabajo, incluyendo aquí la externalización de actividades pero también la llamada flexibilidad numérica externa, que mide la variación en el número de trabajadores

(contrataciones y despidos) y el uso de trabajadores temporales y contingentes.

En este estudio se han incluido también las dimensiones de flexibilidad laboral porque la externalización puede tener implicaciones para cada una de las dimensiones de flexibilidad laboral (2) que se han señalado en el párrafo anterior. En primer lugar, la flexibilidad funcional posibilita, al igual que otras formas de flexibilidad laboral, que la empresa ahorre costes laborales (por ejemplo, mediante la reducción de trabajadores indirectos si los trabajadores directos asumen tareas de mantenimiento), pero también permite mejorar la calidad de vida laboral de los empleados reduciendo el trabajo monótono y repetitivo lo que puede aumentar la productividad y el compromiso organizativo de los empleados con la influencia positiva que ello tiene en los resultados empresariales. Las evidencias empíricas señalan que el uso de prácticas de flexibilidad funcional, como la rotación de tareas o los equipos polivalentes de trabajo, influye positivamente en los resultados de la empresa (Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Cappelli y Neumark, 2001; Chan *et al.*, 2004).

En segundo lugar, la organización del tiempo de trabajo que posibilita la flexibilidad numérica interna con prácticas como, por ejemplo, el horario flexible puede también contribuir positivamente a los resultados de la empresa. Arthur (2003) encontró una relación positiva entre las iniciativas de flexibilidad como el horario flexible y la cotización de las acciones en las empresas estadounidenses. Konrad y Mangel (2000) y Eaton (2003) también evidenciaron que el uso de prácticas que ofrecen flexibilidad a los empleados en el reparto de las horas de trabajo y al mismo tiempo permiten a los empleadores ajustarse a los cambios en el entorno mediante el número de horas trabajadas, influye positivamente en la satisfacción de los empleados y en el resultado organizativo.

Por último, la flexibilidad numérica externa (despidos, empleo temporal y contingente) no constituye una contribución tan positiva según la literatura a los resultados empresariales. Algunos estudios empíricos demuestran que el uso de la flexibilidad numérica externa disminuye los resultados a nivel de equipo de trabajo. Los nuevos empleados necesitan tiempo para aprender la forma en como se funciona y se hacen las tareas en la nueva empresa o puesto. Por ejemplo, Posthuma *et al.* (2005) evidenciaron que los trabajadores temporales obtenían peores resultados organizativos. Michie y Sheehan (2005) también encontraron una correlación negativa entre el uso de mano de obra (externa) flexible y la innovación de la empresa.

Para contrastar la contribución de la externalización y de la flexibilidad laboral a los resultados empresaria-

les, se ha realizado una encuesta a una muestra de empresas españolas de distintos sectores. Con los datos obtenidos en la encuesta se ha realizado un análisis de regresión lineal en el que también se ha incluido la antigüedad de la empresa como efecto moderador de la externalización en los resultados de la empresa. Esta variable se ha incluido en el análisis porque las empresas jóvenes pueden carecer de los recursos necesarios para integrar todas sus actividades funcionales, y como consecuencia pueden obtener mejor eficiencia a través de las transacciones externas en el mercado, reduciendo así la necesidad de dedicar sus limitados recursos a invertir en activos para integrar actividades.

La encuesta se realizó entre los meses de enero y junio del año 2005 a una muestra de 156 empresas españolas: 97 empresas proveedoras del sector de automoción, y 59 empresas de los sectores de telecomunicaciones y software. La población de empresas proveedoras de automoción estaba formada por 362 empresas listadas en la asociación SERNAUTO de proveedores de automoción en España, mientras que la población de las empresas de servicios la constituyen las 230 empresas listadas en la edición del año 2004 del anuario Dun & Bradstreet de las 50.000 mayores empresas españolas. El cuestionario se envió por correo al Director o Directora de la empresa, habiéndose contrastado previamente con académicos y profesionales y con un pre-test en cuatro empresas. La tasa de respuesta del estudio, después de un segundo envío recordatorio, fue del 26,3% con un error muestral del 6,7% (nivel de confianza del 95%).

La intensidad de externalización se ha medido con una metodología adaptada de la propuesta por Gilley y Rasheed (2000). Primero se planteó a las empresas una lista de 12 actividades (3) que podían ser susceptibles de externalizarse a otras empresas y se les preguntó que indicasen el porcentaje de externalización dentro de la siguiente escala: 0%, 1-10%, 11-20%, 21-30%, 31-50%, 51-75%, 76-99%, 100%. Una actividad se consideraba que había sido externalizada si el porcentaje indicado era como mínimo del 21%. Con la información así obtenida, se calculó el índice de amplitud y el índice de profundidad de la externalización en cada empresa.

El índice de amplitud se calculó como el número de actividades externalizadas dividido por el número de actividades realizadas en la empresa. El índice de profundidad de externalización se calculó sumando el valor promedio de externalización de cada actividad externalizada. La escala de porcentajes se transformó en una escala Likert de 7 puntos para obtener el valor que se debía sumar en cada actividad externalizada. Finalmente, se calculó la intensi-

dad de externalización multiplicando el índice de amplitud y el de profundidad de externalización. Cuanto mayor es el valor de este índice, mayor es la relevancia que la externalización tiene en la empresa.

Los resultados de la empresa se midieron con un constructo de 9 ítems valorados con una escala Likert de 7 puntos con los extremos de valoración de 1 «el peor del sector» a 7 «el mejor del sector». Un análisis factorial reveló la existencia de dos factores en los resultados de la empresa. El primer factor se llamó *Resultados financieros*, e incluye 4 ítems (alfa de Cronbach = 0,918): rentabilidad sobre activos, rentabilidad sobre ventas, resultado financiero global, y crecimiento de la cuota de mercado. El segundo factor se le llamó *Resultados de innovación y relaciones*, e incluye cinco ítems (alfa de Cronbach = 0,901): innovación de producto, innovación de proceso, relaciones laborales, relaciones con clientes y relaciones con proveedores. Finalmente, las variables de flexibilidad de recursos humanos (funcional y numérica interna y externa) se midieron por el número de empleados que tenían acceso a estas prácticas dividido por el número total de empleados de la empresa. La antigüedad de la empresa se midió por una variable categórica con valor de 1 a 3 según la escala: 1 = menos de 10 años; 2 = entre 10 y 20 años; y 3 = más de 20 años.

RESULTADOS

Se ha realizado primero un análisis con los datos de la Encuesta Industrial del INE en el periodo 1993-2006. el cuadro 1 indica los cuatro sectores más externalizados y los cuatro menos externalizados de los 100 sectores que se analizan en dicha encuesta. Los datos corresponden al porcentaje que representa la externalización (trabajos realizados por otras empresas) en la facturación de la empresa del año 2006. El promedio del porcentaje de externalización sobre el importe neto de la cifra de negocios en el año 2006 en la industria española era del 4,97%, habiendo aumentado desde el 3,19% en el año 1993. Por su parte, el cuadro 2 recoge los datos de la regresión lineal realizada para explicar la externalización del año 2006 en cada uno de los 100 sectores que incluye la encuesta. Los resultados indican que la externalización se explica por el porcentaje que suponen los gastos de personal en la facturación de la empresa: sectores que dedican un mayor porcentaje de la facturación a gastos de personal tienen un mayor nivel de externalización. La variable de control del tamaño de empresa no ha resultado significativa.

Se ha realizado también una regresión lineal para explicar la variación del porcentaje de externalización sobre ventas en el periodo 1993-2004 con los datos de la Encuesta Industrial del INE pero los resul-

CUADRO 1 PORCENTAJE DE EXTERNALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA ESPAÑOLA DE LOS CUATRO SECTORES MÁS Y MENOS EXTERNALIZADOS. 2006

Sectores industriales más externalizados	
Construcción aeronáutica y espacial	49,62
Construcción y reparación naval	29,82
Extracción y aglomeración de antracita	28,24
Industria de la confección	19,19
Sectores industriales menos externalizados	
Fabricación de aceites y grasas	0,51
Pinturas, barnices, tintas de imprenta y masillas	0,35
Petróleo, gas natural y combustibles nucleares	0,16
Producción y distribución de gas, vapor y agua	0,12
Promedio de la industria española	4,97

FUENTE: Elaboración propia con datos de la Encuesta Industrial del INE.

CUADRO 2 REGRESIÓN LINEAL DE LA EXTERNALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA ESPAÑOLA EN EL AÑO 2006

Gastos de personal	0,370*** (3,932)
Tamaño de empresa	-0,033 (0,346)
Estadísticas del modelo	R ² =0,136 R ² aj. = 0,119 F = 7,732*** N = 100

Notas: La variable dependiente de externalización es el porcentaje que representa la externalización en la facturación de la empresa. La variable gasto de personal es el porcentaje que representa el gasto de personal en la facturación de la empresa. La variable tamaño de empresa es el porcentaje de empresas con menos de 20 empleados en el conjunto de cada sector. El número de observaciones corresponde al número de sectores industriales para los que se recoge información en la encuesta del INE.

Coefficientes beta estandarizados; Valores de t-student entre paréntesis

Nivel de significación: ***p<0,01

FUENTE: Elaboración propia con datos de la Encuesta Industrial del INE.

tados no han sido significativos. Ni el tamaño de empresa ni la variación de los gastos de personal sobre ventas han resultado estadísticamente significativos para explicar la variación de la externalización durante ese periodo en los 100 sectores industriales incluidos en la Encuesta Industrial del INE. No obstante, la significación de la variable de gastos de personal en la regresión de la externalización, justifica la inclusión de medidas de flexibilidad laboral en el análisis de la influencia de la externalización en los resultados de la empresa.

A continuación se analizan los datos de la encuesta realizada a las empresas para explicar la influencia de la externalización en los resultados empresariales.

CUADRO 3
EXTERNALIZACIÓN DE ACTIVIDADES EN LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA

	Nivel de externalización	% empresas (n = 156) con algún nivel de subcontratación	% empresas (n = 156) que externalizan
Transporte	5,18	82,7	79,5
Formación	3,48	89,1	70,5
Publicidad	3,47	69,2	57,7
Nominas	2,63	45,5	42,3
Sistemas de información	1,69	46,8	30,8
Contabilidad	1,24	25,6	21,8
Almacenamiento	1,08	31,4	20,5
Operaciones	0,84	40,4	9,0
Investigación y desarrollo	0,80	25,0	10,9
Ventas	0,58	19,9	9,0
Servicio al cliente	0,53	15,4	9,6
Compras	0,45	14,7	5,8

Nota: Las empresas que externalizan se considera que son aquellas que subcontratan al menos el 21% de esa actividad a proveedores externos. El nivel de externalización se ha medido con una escala Likert de 7 puntos que transforma los intervalos de los porcentajes de subcontratación en números de dicha escala.

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 4
COMPARACIÓN DE LA INTENSIDAD DE EXTERNALIZACIÓN ENTRE GRUPOS DE EMPRESAS SEGÚN DISTINTAS VARIABLES DE CLASIFICACIÓN

	Grupo 1	Grupo 2
Sector (grupo 1 = automoción; grupo 2 = servicios)	9,58	7,61
Tamaño de empresa (grupo 1 = superior a la media de 210 empleados; grupo 2 = inferior a la media)	9,22	8,73
Ventaja de costes internos (grupo 1 = superior a la media de 4,32 en un constructo de ítems medidos en escala Likert de 7 puntos; grupo 2 = inferior a la media)	6,80 ***	11,69
Ritmo de cambio en el entorno (grupo 1 = superior a la media de 3,81 en un constructo de ítems medidos en escala Likert de 7 puntos; grupo 2 = inferior a la media)	9,69	8,06
Cooperación externa (grupo 1 = superior a la media de 3,16 en un constructo de ítems medidos en escala Likert de 7 puntos; grupo 2 = inferior a la media)	9,41	8,25
Complejidad del proceso productivo (grupo 1 = superior a la media de 4,06 en un constructo de ítems medidos en escala Likert de 7 puntos; grupo 2 = inferior a la media)	8,62	9,04
Grado de repetitividad del proceso productivo (grupo 1 = superior a la media de 2,01 en una variable categórica de 3 intervalos; grupo 2 = inferior a la media)	12,54 ***	7,47
Grado de continuidad del proceso productivo (grupo 1 = superior a la media de 2,29 en una variable categórica de 4 intervalos; grupo 2 = inferior a la media)	9,43	8,40

Nota: La intensidad de externalización está definida en el texto y se calcula multiplicando el índice de amplitud y el de profundidad de externalización. Cuanto mayor es el valor de este índice, mayor es la relevancia que la externalización tiene en la empresa.

Comparaciones de la prueba de la t de student; nivel de significación: **p<0,05 ***p<0,01

FUENTE: Elaboración propia.

El cuadro 3 indica varios datos descriptivos de la externalización de las actividades analizadas. Dichas actividades aparecen en la tabla según valores decrecientes del nivel de externalización. Se observa que las dos actividades con mayor nivel de externalización son transporte y formación, mientras que las dos actividades con menor nivel de externalización son servicio al cliente y compras. El cuadro 3 señala también el porcentaje de empresas que han externalizado cada una de estas actividades (con un mínimo del 21% del valor de dicha actividad que se ha subcontratado a proveedores exter-

nos), así como el porcentaje de empresas que han subcontratado al menos algo de dicha actividad. La ordenación de las actividades de mayor a menor de cada uno de estos porcentajes es similar a la del nivel de externalización.

El cuadro 4 recoge las diferencias de medias de la intensidad de externalización para distintas variables de clasificación. Se observa que las únicas diferencias estadísticamente significativas del contraste de medias se dan para la ventaja de costes internos y para el grado de repetitividad del proceso producti-

vo. Las empresas que perciben menores ventajas internas de costes de producción respecto a lo que pueden ofrecer los proveedores externos, externalizan en mayor medida sus actividades. Similarmente, las empresas con un proceso de producción más repetitivo tienen también una mayor intensidad de externalización de sus actividades. El resto de diferencias no son estadísticamente significativas, aunque los resultados indican que la intensidad de externalización puede ser mayor en las empresas más grandes, en las empresas que perciben un mayor nivel de incertidumbre y de cambio en su entorno, en las que tiene un mayor nivel de cooperación externa, y cuyo proceso productivo es menos complejo y más continuo.

El cuadro 5 indica los datos de la regresión lineal que explica los resultados de la empresa en función de la externalización y la flexibilidad laboral. La tabla incluye dos regresiones, una para cada variable de resultados de la empresa. La primera regresión muestra que el resultado financiero se explica positivamente por la intensidad de externalización y la flexibilidad funcional, y negativamente por la flexibilidad numérica externa. La antigüedad de la empresa modera negativamente la relación entre externalización y resultado financiero de la empresa. La segunda regresión indica que el resultado de innovación y de relaciones se explica positivamente por la externalización y la flexibilidad funcional, y la antigüedad de la empresa modera también negativamente la relación entre externalización y resultados de la empresa.

Finalmente, el cuadro 6 muestra la comparación de la flexibilidad laboral entre empresas con alto nivel de externalización y empresas con bajo nivel de externalización. Las empresas con alto nivel de externalización son aquellas que tienen una intensidad de externalización superior a la media ($<8,84$), mientras que las empresas con bajo nivel de externalización son las que tienen una intensidad de externalización por debajo de la media ($<8,84$). Los resultados indican que las empresas con alto nivel de externalización tienen más flexibilidad funcional que las empresas con bajo nivel de externalización pero la diferencia no es estadísticamente significativa. Sin embargo, el acceso de los empleados a las prácticas de flexibilidad numérica interna es menor en las empresas con alto nivel de externalización y la diferencia es estadísticamente significativa. Al mismo tiempo, los empleados en las empresas con alto nivel de externalización están influidos en menor medida por la flexibilidad numérica externa y la diferencia también es estadísticamente significativa. La comparación de estas variables según el sector de actividad no presenta diferencias estadísticamente significativas.

CUADRO 5
REGRESIÓN LINEAL DE RESULTADOS
DE LA EMPRESA

	Resultados financieros	Resultados de innovación y relaciones
Externalización	0,418** (2,520)	0,312* (1,811)
Flexibilidad funcional	0,363*** (4,515)	0,312*** (3,743)
Flexibilidad numérica interna	0,113 (1,356)	0,133 (1,543)
Flexibilidad numérica externa	-0,149** (2,000)	-0,072 (0,930)
Externalización x antigüedad	-0,458*** (2,753)	-0,361** (2,090)
	R ² =0,233	R ² =0,176
Estadísticas del modelo	R ² aj. = 0,207 F = 9,01*** N = 156	R ² aj. = 0,148 F = 6,31*** N = 156

Coefficientes beta estandarizados; Valores de t-student entre paréntesis

Nivel de significación: *p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01

FUENTE: Elaboración propia.

DISCUSIÓN Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Este artículo ha analizado la relación entre externalización, flexibilidad laboral y resultados empresariales. El análisis indica que la externalización y la flexibilidad funcional están relacionadas positivamente con los resultados de la empresa. Pero también se ha obtenido en el análisis de comparación de medias que los empleados tienen mayor acceso a las prácticas de flexibilidad funcional cuando la empresa externaliza más intensivamente las actividades periféricas. Ello podría indicar que la empresa puede liberar recursos de las actividades periféricas y transferirlos a las actividades clave que precisan de la participación de los empleados. Por tanto, la externalización podría reforzar el impacto de otras prácticas flexibles de trabajo en los resultados de la empresa. La externalización puede contribuir a superar sobrecargas de trabajo y a liberar recursos de las actividades periféricas que permitan desarrollar más a los empleados clave. Una implicación de estos resultados para la gestión es que los gerentes deberían analizar la sinergia entre distintas prácticas flexibles de trabajo con el fin de mejorar la flexibilidad organizativa y los resultados de la empresa.

Por otra parte, la antigüedad de la empresa es un moderador significativo de la relación entre externalización y resultados de la empresa. Las empresas más antiguas obtienen peores resultados con la externalización que las empresas más jóvenes. A

CUADRO 6
COMPARACIÓN DE DIMENSIONES DE FLEXIBILIDAD ENTRE EMPRESAS
CON VALORES ALTOS Y BAJOS DE EXTERNALIZACIÓN

	Alta externalización (n = 52)	Baja externalización (n = 104)
Porcentaje de prácticas de flexibilidad funcional adoptadas en la empresa	62,1	56,40
Flexibilidad funcional	1,41	1,24
Porcentaje de prácticas de flexibilidad numérica interna adoptadas en la empresa	33,1	36,10
Flexibilidad numérica interna	0,38**	0,59
Flexibilidad numérica externa	0,15**	0,21

Nota: Las empresas con alto (bajo) nivel de externalización son las que tienen un valor de intensidad de externalización superior (inferior) a la media (8,84).

Comparaciones de la prueba de la t de student; nivel de significación: **p<0,05

FUENTE: Elaboración propia.

medida que la empresa se hace más antigua, es más probable que integre sus operaciones debido a su mayor conocimiento de las técnicas operativas y a un mejor acceso a los mercados de capitales. Por el contrario, las empresas más jóvenes carecen con frecuencia de la capacidad directiva y de recursos del conocimiento, lo que ofrece a estas empresas la oportunidad y/o necesidad de acceder a los recursos relativamente más avanzados de otras empresas, mejorando con ello sus resultados. Este dato apoya otros trabajos realizados en los que se evidencia una relación negativa entre la antigüedad de la empresa y su flexibilidad externa. Por ejemplo, Ruiz *et al.* (2003) encontraron que las empresas jóvenes en industrias jóvenes tenían mayor porcentaje de empleo temporal que las empresas antiguas en industrias maduras.

La flexibilidad numérica externa contribuye negativamente al resultado financiero. Este resultado apoya a otros estudios que han evidenciado que el uso de empleados atípicos (temporales y contingentes) influye negativamente en los resultados, disminuye la lealtad de los empleados ordinarios, y empeora las relaciones entre gerentes y empleados (Deery y Jago, 2001; Davis-Blake *et al.*, 2003). Pero también se ha obtenido como resultado que las empresas con mayor intensidad de externalización utilizan menos la flexibilidad numérica externa que las empresas menos intensivas en externalización.

Este dato sugiere que la externalización puede contribuir de forma positiva a los resultados de la empresa, tanto directa como indirectamente: directamente, porque está positivamente relacionada con ambas medidas de resultados en la regresión lineal de los resultados de la empresa, e indirectamente porque la flexibilidad numérica externa está relacionada negativamente con los resultados de la empresa pero las empresas con mayor intensidad de externalización utilizan menos la flexibilidad numérica externa que las empresas con menor intensidad de externalización.

No obstante, se debe ser cauto con este resultado porque no se ha diferenciado entre empleados temporales y contingentes en el análisis, y estos dos tipos de empleados pueden influir de forma distinta en los resultados de la empresa: los empleados temporales se utilizan a menudo para acomodar cambios en el volumen de trabajo mientras que los trabajadores contingentes se utilizan para acceder a nuevos conocimientos.

Finalmente, los resultados obtenidos apoyan otros estudios que evidencian que no todas las dimensiones de flexibilidad son igual de importantes en distintos entornos competitivos. Un principio clave en estrategia es que las empresas han de seleccionar áreas en las que concentren sus recursos para conseguir una ventaja competitiva. Aplicando este principio a la externalización y a la flexibilidad, puede argumentarse que para mejorar sus resultados, las empresas deberían concentrarse en el tipo de externalización y en otras dimensiones de flexibilidad que suministren una ventaja competitiva. Esto es incluso más importante porque los estudios indican que el impacto de la externalización es modesto en magnitud si se compara con los beneficios que se obtienen de otras prácticas de gestión (Bryce y Useem, 1998).

El estudio realizado adolece de varias limitaciones. En primer lugar, el uso de datos transversales y con cuestionario estructurado y cerrado limita profundizar en la naturaleza de las relaciones causales. En segundo lugar, el tamaño de la muestra y los sectores elegidos podrían limitar la generalización de los resultados. No obstante, dado que la tasa de respuesta es relativamente alta, se considera que la muestra es una representación adecuada, al menos, de los sectores analizados. En tercer lugar, en la medida en que la intensidad de externalización y los resultados de la empresa se han medido con el mismo instrumento como variables independientes, existe la posibilidad de que se haya introducido un sesgo en la información obtenida. El diseño de la investigación ha intentado superar

esta limitación obteniendo la intensidad de externalización a partir de dos medidas distintas y no relacionando las variables independientes con ninguna decisión específica de externalización. Por último, la medida de externalización utilizada ha sido básicamente de percepción directiva. El desarrollo de medidas globales y objetivas de externalización podría servir para ampliar la investigación aquí realizada.

(*) La investigación de este trabajo ha recibido la financiación del proyecto del Ministerio de Educación y Ciencia (SEJ2007-62964/ECON).

NOTAS: †

- [1] La externalización es la traducción del término anglosajón *outsourcing*. Algunos autores lo aplican sin diferenciarlo de la subcontratación, haciendo referencia a la decisión de adquirir externamente cualquier producto o servicio. Otros autores distinguen entre ambos términos, señalando que la subcontratación es la adquisición de un producto o servicio que la empresa es capaz de desarrollar internamente, mientras que la externalización es la adquisición de un producto o servicio que no es capaz de producir internamente. En cualquier caso, la mayoría de los autores considera que la externalización debe tener una acepción más amplia que la subcontratación tradicional, con un mayor contenido estratégico (Espino y Padrón, 2004a).
- [2] Aunque Atkinson (1984) y otros investigadores incluyen una tercera dimensión de flexibilidad (flexibilidad financiera) además de la flexibilidad funcional y la flexibilidad numérica, este artículo solo incluye estas dos últimas dimensiones de flexibilidad laboral porque la flexibilidad financiera puede considerarse un precedente o motivador, tanto de la flexibilidad funcional como de la numérica, y a priori no puede deducirse una influencia de la flexibilidad financiera en la externalización o viceversa.
- [3] Las actividades son: contabilidad, nóminas, compras, almacenamiento, operaciones, transporte, publicidad, ventas, servicio al cliente, investigación y desarrollo, sistemas de información y formación. Al igual que Gilley y Rasheed (2000), el cuestionario utilizado no invitaba a la persona que lo respondía a añadir más actividades a la lista, y tampoco lo hizo ninguna de las personas que contestaron el cuestionario. No se dio la oportunidad de utilizar un formato libre para indicar opciones de externalización debido a la influencia negativa que ello pudiera tener sobre la tasa de respuesta de la encuesta y a la posible inconsistencia que hubiera podido introducir después en los análisis.

BIBLIOGRAFÍA †

- ARTHUR, M. (2003): «Share price reactions to work-family initiatives: an institutional perspective», *Academy of Management Journal*, vol. 46, nº. 4, pp. 497-505.
- ATKINSON, J. (1984): «Manpower management for flexible organisations», *Personnel Management*, vol. 16, nº. 2, pp. 28-31.
- BARNEY, J. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-110.

- BARNEY, J. (1999): «How a firm's capabilities affect boundary decisions», *Sloan Management Review*, vol. 40, nº. 3, pp. 137-145.
- BRUCE, D. y USEEM, M. (1998): «The impact of corporate outsourcing on company value», *European Management Journal*, vol. 16, nº. 6, pp. 635-643.
- CAPPELLI, P. y NEUMARK, D. (2001): «Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes?», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, nº. 4, pp. 737-775.
- CHAN, L., SHAFFER, M. y SNAPE, E. (2004): «In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, nº. 1, pp. 17-35.
- DAVIS-BLAKE, A., BROSCHEK, J. y GEORGE, E. (2003): «Happy together? How using nonstandard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees», *Academy of Management Journal*, vol. 46, nº. 4, pp. 475-485.
- DEERY, M. y JAGO, L. (2002): «The core and the periphery: an examination of the flexible workforce model in the hotel industry», *International Journal of Hospitality Management*, vol. 21, nº. 4, pp. 339-351.
- DELANEY, J. y HUSELID, M. (1996): «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance», *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº. 4, pp. 949-969.
- DYER, J. y SINGH, H. (1998): «The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage», *Academy of Management Review*, vol. 23, nº. 4, pp. 660-679.
- EATON, S. (2003): «If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance», *Industrial Relations*, vol. 42, nº. 3, pp. 145-167.
- ESPINO, T. y PADRÓN, V. (2004a): «¿Qué actividades deberían externalizar las empresas? Una aproximación bajo la perspectiva de recursos y capacidades», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, nº. 1, pp. 209-230.
- ESPINO, T. y PADRÓN, V. (2004b): «Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands», *Hospitality Management*, vol. 23, nº. 3, pp. 287-306.
- ESPINO, T. y PADRÓN, V. (2005): «A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector», *Tourism Management*, vol. 26, nº. 5, pp. 707-721.
- GILLEY, K. y RASHEED, A. (2000): «Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance», *Journal of Management*, vol. 26, nº. 4, pp. 763-790.
- GILLEY, K., GREER, C. y RASHEED, A. (2004): «Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms», *Journal of Business Research*, vol. 57, nº. 3, pp. 232-240.
- HARLAND, C., KNIGHT, L., LAMMING, R. y WALKER, H. (2005): «Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations», *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, nº. 9, pp. 831-850.
- HENDRY, J. (1995): «Culture, community and networks: the hidden cost of outsourcing», *European Management Journal*, vol. 13, nº. 2, pp. 193-200.
- HUSELID, M. (1995): «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº. 3, pp. 635-672.
- JUMA' H, A. y WOOD, D. (2000): «Outsourcing implications on companies' profitability and liquidity: a sample of UK companies», *Work Study*, vol. 49, nº. 7, pp. 265-274.

KAKABADSE, N. y KAKABADSE, A. (2000): «Critical review-outsourcing: a paradigm shift», *Journal of Management Development*, vol. 19, nº. 8, pp. 670-728.

KONRAD, A. y MANGEL, R. (2000): «The impact of work-life programs on firm productivity», *Strategic Management Journal*, vol. 21, nº. 12, pp. 1225-1237.

LAUGEN, B., ACUR, N., BOER, H. y FRICK, J. (2005): «Best manufacturing practices: what do the best performing companies do?», *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 25, nº. 2, pp. 131-150.

MICHIE, J. y SHEEHAN, M. (2005): «Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage»,

International Journal of Human Resource Management, vol. 16, nº. 3, pp. 445-464.

POSTHUMA, R., CAMPION, M. y VARGAS, A. (2005): «Predicting counterproductive performance among temporary workers: a note», *Industrial Relations*, vol. 44, nº. 3, pp. 550-554.

PRAHALAD, C. y HAMEL, G. (1990): «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, vol. 68, nº. 3, pp. 79-93.

QUINN, J. (2000): «Outsourcing innovation: the new engine of growth», *Sloan Management Review*, vol. 41, nº. 4, pp. 13-28.

RUIZ, C., RUIZ, J. y McDONALD, F. (2003): «The use of contractual working time flexibility by Spanish SMEs», *Personnel Review*, vol. 32, nº. 2, pp. 164-186.