



Luigi Stirpe
Universidad Carlos III
de Madrid
✉
luigi.stirpe@uc3m.es

Efectos de la contratación temporal sobre los resultados de los sistemas de trabajo de alto rendimiento*

The effects of temporary employment on the outcomes of High-Performance Work Systems

14



Antonio J. Revilla¹
Universidad Carlos III
de Madrid
✉
arevilla@ing.uc3m.es

I. INTRODUCCIÓN

La dualidad entre empleados permanentes y temporales constituye una realidad habitual en muchas empresas. Mientras los primeros gozan de cierta seguridad en el empleo y reciben diversas inversiones en RRHH por parte del empleador (p.ej. incentivos económicos, formación y oportunidades de desarrollo), los segundos tienen relaciones laborales poco estables y reciben sólo inversiones de RRHH esenciales. Esta dicotomía constituye una de las estrategias de segmentación (o diferenciación) de la fuerza de trabajo más comunes (Boudreau y Ramstad, 2007). El uso simultáneo de estos dos tipos de empleados está justificado por las ventajas paralelas que puede otorgar. En particular, si de los permanentes se busca compromiso y alta productividad, el recurso a la temporalidad favorece una mejor gestión de la capacidad instalada y la reducción de los costes laborales (Kalleberg, 2001). En otras palabras, se trata de optimizar la aportación del factor humano al éxito empresarial, adecuando las iniciativas de RRHH a las características específicas de cada grupo de empleados.

Ahora bien, esta argumentación tiende a obviar el hecho de que trabajadores permanentes y temporales coexisten y cooperan en la



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Es ampliamente reconocido que el uso de trabajo temporal presenta una serie de ventajas relevantes para las empresas, especialmente en el turbulento contexto económico actual. En el presente trabajo, sin embargo, evidenciamos un efecto indeseado de la contratación temporal, analizando su interacción con las políticas de recursos humanos dirigidas a los empleados permanentes. Centrándonos concretamente en los llamados “sistemas de trabajo de alto rendimiento”, encontramos que el funcionamiento de estos sistemas se ve perjudicado conforme va aumentando la proporción de trabajadores temporales en la empresa. Estos resultados indican que iniciativas que consideradas individualmente pueden ser provechosas, combinadas entre sí pueden serlo menos, invitando así los profesionales a no ignorar el carácter sistémico de las políticas de recursos humanos en la elaboración de sus estrategias de segmentación de la fuerza de trabajo.

EXECUTIVE SUMMARY

It is widely acknowledged that the use of temporary work delivers some significant advantages to firms, particularly in the current turbulent business environment. In this work, however, we show an undesirable effect of temporary work by analyzing its interaction with the HR practices used to manage standard employees. Specifically, focusing on the so-called High-Performance Work Systems we found that the effectiveness of such systems decreases as the proportion of temporary workers in the firm increases. The evidence presented indicates that some policies that are beneficial when considered individually may be less effective when combined, thus inviting practitioners not to ignore the systemic nature of HR policies when it comes to elaborate workforce segmentation strategies.

empresa, de forma que el rendimiento de los primeros depende de los segundos, y viceversa. Por otra parte, la motivación y el compromiso de los empleados permanentes dependen, entre otros factores, de la percepción que éstos tengan de su empleador: sus objetivos, sus valores, su forma de articular las relaciones laborales (Takeuchi et al., 2007). En este sentido, el hecho de que la empresa recurra al uso de trabajo temporal puede influir en la opinión y, por tanto, en los comportamientos de los trabajadores indefinidos (Broschak y Davis-Blake, 2006).

En el presente trabajo incorporamos estos argumentos para analizar el impacto que la presencia de empleo temporal ejerce sobre el funcionamiento de las políticas de RRHH dirigidas al personal permanente. Más concretamente, nos centramos en los denominados “sistemas de trabajo de alto rendimiento” (STAR), que engloban prácticas orientadas a fomentar la participación e implicación de los empleados, como son la selección cuidadosa, la formación exhaustiva y plurifuncional, la retribución variable, la rotación de puestos, los círculos de calidad, la evaluación del desempeño o la comunicación al empleado de la información relevante de la compañía. Estas prácticas, que se refuerzan mutuamente, tienden a considerarse la iniciativa más eficaz para impulsar la productividad de la plantilla permanente (Kalleberg, 2001).

Según ha puesto de manifiesto la investigación previa, los efectos positivos de los STAR han de entenderse como una consecuencia de los comportamientos y actitudes que promueven en los empleados, a saber, mayor iniciativa en el trabajo (Takeuchi et al., 2007), cooperación y ayuda recíproca (Collins y Smith, 2006), y mejor comunicación (Evans y Davis, 2005). Ahora bien, tal y como exponemos en los próximos apartados, el recurso a la temporalidad puede llegar a incidir negativamente sobre estos comportamientos y actitudes, en la medida en que puede fomentar entre la fuerza de trabajo—también entre los empleados permanentes—la percepción de que el empleador está poco comprometido con sus trabajadores y de que la relación laboral se plantea como un mero intercambio económico, en el que cada parte se guía por su propio interés más que por la participación en un proyecto compartido. En consecuencia, proponemos la siguiente pregunta de investigación: ¿Es la presencia en la empresa de trabajadores temporales perjudicial para

Las empresas suelen segmentar su fuerza de trabajo empleando simultáneamente distintas prácticas de RRHH para sus diferentes grupos de empleados

el buen funcionamiento de los STAR para el personal permanente? Esta cuestión ha recibido poca atención hasta la fecha, a pesar de tener importantes implicaciones para la práctica empresarial. La literatura en dirección de personas, tanto la más divulgativa (e.g., Becker et al., 2009; Boudreau y Ramstad, 2007) como la más académica (e.g., Lepak y Snell, 1999; Kalleberg, 2001), viene proponiendo con creciente insistencias que las empresas implanten estrategias de RRHH diferenciadas dentro de su fuerza de trabajo, siendo la distinción entre trabajadores permanentes y temporales una de las prácticas de segmentación más comunes. Los argumentos que desarrollamos en este artículo sugieren que los efectos de este tipo de estrategias son más complejos de lo que se cree en muchas ocasiones, y que su impacto sobre los resultados empresariales puede no ser tan favorable como suele sugerirse.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. Tras introducir la lógica general subyacente a la segmentación entre empleados permanentes y temporales, analizamos cómo la temporalidad puede interactuar con los STAR e influir sobre los resultados empresariales. Finalmente, presentamos el estudio empírico que pone a prueba los argumentos propuestos y recogemos las principales conclusiones e indicaciones para los profesionales. Cabe señalar que el análisis que se ofrece se basa en datos del contexto británico derivados del *Workplace Employment Relations Survey 2004*. Tal y como se expondrá en las conclusiones, los resultados obtenidos son relevantes también para las empresas españolas, especialmente dada la elevada tasa de temporalidad de nuestra economía y la necesidad de impulsar la productividad del factor humano.

2. LA SEGMENTACIÓN ENTRE EMPLEADOS PERMANENTES Y TEMPORALES

Es bien sabido que las empresas suelen segmentar su fuerza de trabajo, empleando simultáneamente distintas prácticas de RRHH para sus diferentes grupos de empleados. Una de las manifestaciones más habituales de estas estrategias es la coexistencia en la empresa de trabajadores permanentes y temporales (Boudreau y Ramstad, 2007). En efecto, la combinación de estos dos tipos de trabajadores se considera una de las estrategias de segmentación más efectivas, al explotar simultáneamente las ventajas de cada grupo de empleados. El objetivo último consiste en alinear las prácticas de contratación con la aportación esperada de cada grupo de

PALABRAS CLAVE

Dirección de recursos humanos, Contratación temporal, Sistemas de trabajo de alto rendimiento, Diferenciación de la fuerza de trabajo, Productividad del trabajo

KEY WORDS

Human resource management, Temporary employment, High-performance work systems, Workforce differentiation, Labor productivity

empleados, de forma que se maximice su contribución al éxito empresarial (Lepak y Snell, 1999).

Las ventajas asociadas con la contratación temporal han sido ampliamente exploradas en la literatura. Las más importantes, probablemente, tienen que ver con la mayor flexibilidad externa, de forma que la empresa se puede adaptar rápidamente a variaciones en la demanda (Roca-Puig et al., 2008), y con los menores costes laborales. En este sentido, los trabajadores temporales suelen gestionarse mediante prácticas de RRHH “low road”, que se caracterizan por un compromiso limitado de recursos, y que implican no sólo menores salarios y beneficios, sino también escasos costes de reclutamiento y selección, menores salarios y beneficios, así como menores indemnizaciones por despido (Allan, 2000). Por otra parte, mediante la contratación temporal, la empresa puede beneficiarse de las inversiones en formación hechas por anteriores empleadores o por los propios trabajadores (Kalleberg, 2001), y acceder a nuevos conocimientos (Vogus y Welbourne, 2003).

Sin embargo, el trabajo temporal presenta también inconvenientes, como son los mayores costes de supervisión y la menor calidad del output de un personal poco familiarizado con los procedimientos organizativos (Kalleberg, 2001). Elevadas tasas de trabajo temporal pueden reducir la productividad (Roca-Puig et al., 2008) y entorpecer la innovación al reducir los incentivos de los empleadores a invertir en formación (Altazurra y Serrano, 2010). Por todo ello, el recurso a la temporalidad no se considera una fórmula adecuada para aquellos trabajadores cuya contribución a la empresa es estratégica, o cuyos conocimientos y cualificación son valiosos y escasos, quedando reservada principalmente para puestos de trabajo periféricos. Así, las prioridades de la empresa con respecto a los “trabajadores nucleares” se centran en la productividad y el compromiso a largo plazo entre empleador y empleado (Becker et al., 2009). Esto requiere, por una parte, el establecimiento de relaciones laborales estables (es decir, contratos indefinidos) y, por otra, mayores inversiones de RRHH. En particular, en los últimos años se ha venido recomendando como “buena práctica” para la gestión de estos empleados el uso de los STAR. Tal y como se ha mencionado en la Introducción, estos sistemas se componen de diversas prácticas de RRHH (p.ej. selección cuidadosa, evaluación del desempeño, incentivos económicos, formación exhaustiva, etc.) orientadas a fomentar las competencias, actitudes y motivación de los empleados, y han

demostrado tener efectos favorables sobre las ventas, la productividad, la calidad de la producción o la rentabilidad (Evans y Davis, 2005). En virtud de estos efectos, los STAR suelen considerarse entre los principales instrumentos con los que cuentan las empresa para mejorar su competitividad. Con todo, dada la alta inversión que suponen para el empleador y puesto que surten sus efectos tras un uso continuado, estos sistemas suelen ser empleados esencialmente para la gestión del personal permanente (Kalleberg, 2001).

En suma, en virtud de las estrategias de segmentación laboral, las relaciones laborales con los empleados de mayor valor, quienes ocupan los puestos que la empresa considera estratégicos o de mayor impacto, se caracterizarán por una mayor estabilidad, por fuertes inversiones en RRHH y por la orientación al compromiso y el alto rendimiento. Mientras tanto, la contratación temporal se utilizará para los empleados menos valiosos, con conocimientos o aptitudes más comunes, o que ocupen puestos de menor impacto estratégico.

3. LOS EFECTOS DEL TRABAJO TEMPORAL SOBRE LOS RESULTADOS DE LOS STAR

Hasta este punto, y en línea con la literatura previa en torno a la diferenciación de la fuerza de trabajo, hemos presentado la coexistencia en la empresa de dos grupos de empleados —permanentes y temporales— sujetos a políticas de RRHH sustancialmente distintas, como un mecanismo para explotar simultáneamente las ventajas asociadas a cada tipo de contratación.

A pesar de sus ventajas potenciales, este enfoque corre el riesgo de obviar que la presencia de empleados temporales en la empresa puede influir también sobre las actitudes y el desempeño de los permanentes, por cuanto ambos grupos de empleados coexisten en la empresa y no pueden tratarse como compartimentos estancos. Por ejemplo, George (2003) ha encontrado que el uso de temporales está negativamente asociado con el nivel de compromiso afectivo de los permanentes, que perciben dicho uso como una muestra de oportunismo por parte de la empresa. Davis-Blake et al. (2003), por su parte, han encontrado que la presencia de temporales incide negativamente sobre la seguridad de empleo percibida por parte de los permanentes y positivamente sobre su intención de dejar la empresa. Broschak y Davis-Blake (2006), finalmente, sugieren que la calidad de las relaciones interpersonales es más pobre en los lugares de trabajo compartidos por personal temporal y permanente, lo que dificulta la colaboración y coordinación.



Estas investigaciones nos llevan a plantear que la presencia de trabajadores atípicos en la empresa puede influir sobre la efectividad de aquellos sistemas de RRHH orientados a maximizar la contribución de los permanentes, y en particular de los STAR. De hecho, los efectos positivos de los STAR sobre el desempeño organizativo han de entenderse como una consecuencia de los comportamientos y actitudes positivas que promueven en los empleados, a saber, la mayor iniciativa en el trabajo más allá de la descripción formal del puesto (Takeuchi et al., 2007), los comportamientos de cooperación y ayuda recíproca (Collins y Smith, 2006), y la potenciación de la comunicación (Evans y Davis, 2005). A continuación, detallaremos estos mecanismos organizativos y analizaremos cómo la presencia de trabajadores temporales puede interferir sobre los mismos:

- Primero, los empleados tienden a interpretar las prácticas asociadas con los STAR como señales de reconocimiento y compromiso por parte del empleador. Por ejemplo, la selección cuidadosa indica que la empresa valora a sus empleados; la participación en la toma de decisiones a través de círculos de calidad señala que se aprecia la contribución de los empleados; las inversiones en formación apuntan a que el empleador pretende comprometerse en relaciones de empleo duraderas. Estas percepciones motivan a estos últimos a corresponder mostrando comportamientos productivos que exceden la descripción formal de sus puestos de trabajo (los llamados “comportamientos de ciudadanía organizativa”) (Takeuchi et al., 2007).

El uso de trabajo temporal, por su parte, lanza una señal en sentido opuesto que mina la relación de intercambio social. Tal y como ha evidenciado George (2003), al observar que la organización no es reacia a recurrir al trabajo temporal, los empleados permanentes pueden percibir que el vínculo con el empleador puede convertirse en un intercambio meramente económico, más que una relación estable de compromiso mutuo, si así conviene a la organización. Davis-Blake et al. (2003), por su parte, han encontrado que el recurso a la temporalidad hace que los permanentes se sientan fácilmente reemplazables si limitan su esfuerzo, lo cual genera una percepción de menor seguridad en el empleo y puede provocar incluso que los permanentes cuestionen la integridad de la organización y muestren menos confianza hacia ella. En conjunto, estas percepciones pueden entrar en contradicción en el mensaje que lanzan los STAR, reduciendo su capacidad



para impulsar comportamientos de ciudadanía organizativa.

- Segundo, los STAR son una herramienta para fomentar la cooperación entre empleados, lo cual se refleja no solamente en mayores flujos de información, conocimiento y otros recursos dentro de la organización, sino también en comportamientos de ayuda recíproca y, con ello, en una productividad mayor (Collins y Smith, 2006). Prácticas como el trabajo en equipo y los incentivos colectivos son especialmente propicios para fomentar la cooperación. Además, al favorecer las interacciones interpersonales, estas prácticas también ayudan a desarrollar un clima de confianza en la organización que no hace sino reforzar el nivel de cooperación (Evans y Davis, 2005). Ahora bien, la contratación temporal puede empobrecer este clima de cooperación, por cuanto, como ya hemos señalado, los empleados permanentes pueden percibir a los atípicos como una amenaza para su empleo (Davis-Blake et al., 2003), como competidores potenciales más que como compañeros temporales. En estas circunstancias, cabe esperar que, para demostrar su propio valor, los permanentes se centren en objetivos individuales más que colectivos. Asimismo, es de esperar que tiendan a colaborar menos, mostrándose más reacios a compartir conocimientos e información, protegiendo así su papel dentro de la organización.

- Finalmente, los STAR, mediante prácticas tales como la rotación de puestos, el trabajo en equipo o los círculos de calidad, estimulan la interacción y la comunicación entre empleados. Con el tiempo, esto contribuye a crear vínculos estables en la organización, y favorece que el desarrollo de marcos conceptuales y lenguajes compartidos—conocimientos tácitos, códigos, símbolos, términos—que agilizan la comunicación y facilitan la coordinación y la toma de decisiones, incrementando la eficiencia y la productividad (Evans y Davis, 2005).

Sin embargo, los individuos sólo alcanzan a comprender plenamente estos lenguajes y esquemas mentales compartidos tras un periodo de socialización dentro del grupo. Los empleados temporales, dado su limitado vínculo con la empresa, en muchas ocasiones no pasan por ese proceso socializador. Por tanto, en presencia de elevadas tasas de temporalidad, el uso de lenguajes y códigos tácitos puede obstaculizar la comunicación, más que facilitarla, lo que desincentivará su desarrollo por parte del personal permanente.

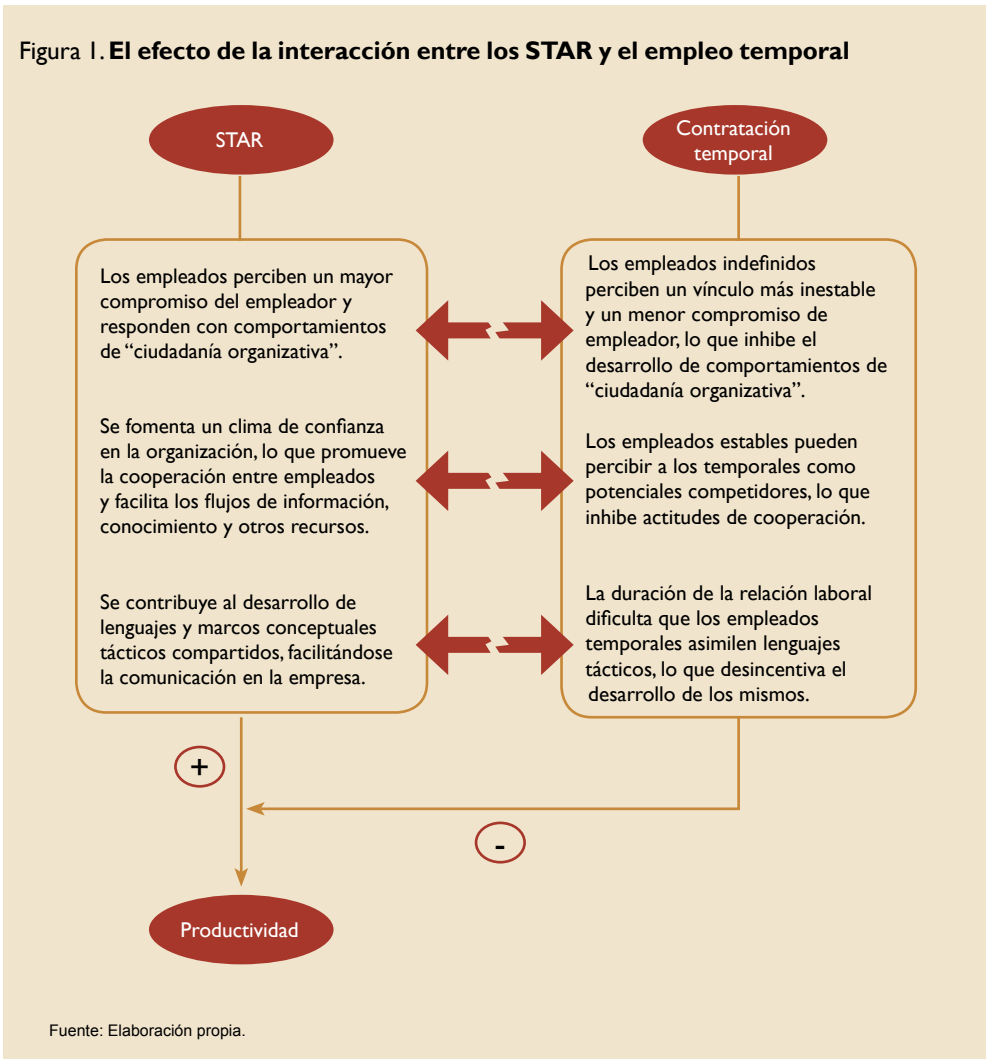
En conclusión, estos argumentos, basados en la evidencia empírica proporcionada por la investigación previa, sugieren que si por una

parte los STAR se sustentan en respuestas por parte de los empleados tales como los comportamientos de ciudadanía organizativa, la mejora de la cooperación, y el desarrollo de lenguajes y esquemas compartidos, por otro el empleo de trabajadores atípicos puede interferir con la activación de estas respuestas, redundando en una reducción de la efectividad de los STAR. Así pues, proponemos que:

La presencia de trabajadores temporales en la empresa modera la relación entre los STAR y el desempeño organizativo, de tal manera que a mayor incidencia de esos trabajadores menores serán los rendimientos de los STAR.

La **figura 1** resume esquemáticamente los argumentos presentados.

Figura 1. El efecto de la interacción entre los STAR y el empleo temporal



Fuente: Elaboración propia.

4. UN ESTUDIO EN CENTROS DE TRABAJO DE EMPRESAS DEL REINO UNIDO

Los argumentos presentados se han contrastado empíricamente empleando datos del *Workplace Employment Relations Survey 2004* (WERS2004), una encuesta financiada por el gobierno británico que proporciona información sobre el uso de diversas prácticas de empleo en empresas de todos los sectores de la economía de Reino Unido. La unidad de análisis de WERS2004 es el centro de trabajo, definido como las actividades de un mismo empleador en un único establecimiento (p.ej., una sucursal bancaria, una oficina comercial, una fábrica, etc.). Se han incluido en el análisis solamente los centros de trabajo del sector privado con más de 100 empleados (N=229), pues es en estos centros que las prácticas asociadas con los STAR tienden a utilizarse en mayor medida (Collins y Smith, 2006).

A continuación, se detalla cómo se han medido las variables del estudio.

Sistema de trabajo de alto rendimiento. La medida de STAR empleada se compone de los ítems detallados en la **tabla 1**. Como es habitual en la literatura, se ha construido una escala que indica el nivel de aplicación de STAR sumando los valores estandarizados para cada uno de los ítems presentes en la tabla 1 ($\alpha=0.72$). Para facilitar la interpretación de los resultados la escala ha sido posteriormente estandarizada.

Trabajo temporal. Este concepto se ha medido de dos maneras diferentes. En primer lugar, se ha construido una variable binaria que toma valor 1 si la empresa utiliza trabajadores temporales y 0 en caso contrario. Esta variable nos permite averiguar si el uso de temporales *per se* es susceptible de afectar el funcionamiento de los STAR. Por trabajadores temporales, se entiende a aquellos con contrato de duración determinada, por obra y servicio, o contratados a través de empresas de trabajo temporal. En segundo lugar, se ha construido una variable continua que captura el grado en que se recurre a la temporalidad en la contratación. Esta variable permite investigar el efecto sobre los STAR del nivel de uso de trabajo temporal. La variable representa el ratio entre el número de empleados temporales y el número de empleados indefinidos.

Resultados. Como medida de resultados se ha empleado la productividad del factor trabajo, definida como el logaritmo del valor añadido (ventas menos costes de materiales y servicios externos) por



empleado. Esta medida se considera adecuada por cuanto la productividad del trabajo se relaciona directamente con los sistemas de gestión de RRHH de la empresa.

Tabla 1. Prácticas incluidas en la medida de STAR^(a)

ÍTEMS	ESCALA
A la hora de cubrir vacantes en puestos no directivos, ¿lleváis a cabo algún test de personalidad o actitudes?	Binaria (1=Si; 0=No)
A la hora de cubrir vacantes en puestos no directivos, ¿lleváis a cabo algún test de desempeño o competencias?	Binaria (1=Si; 0=No)
¿A qué proporción de empleados no directivos se le evalúa formalmente el desempeño?	Ordinal
¿Está la remuneración de los empleados no directivos vinculada a los resultados de la evaluación del desempeño?	Binaria (1=Si; 0=No)
En los últimos 12 meses, ¿qué proporción de empleados no directivos ha sido incluida en planes de participación en los beneficios?	Ordinal
¿Qué proporción de empleados no directivos ha sido incluido en planes de participación en el capital social?	Ordinal
En los últimos 12 meses, ¿a qué proporción de empleados del grupo más grandes de empleados se le ha restado tiempo de su jornada de trabajo para obtener formación?	Ordinal
¿Qué proporción del grupo más grande de empleados está formado formalmente para hacer trabajos diferentes al propio?	Ordinal
¿Qué proporción del grupo más grande de empleados realiza trabajos diferentes al propio por lo menos una vez a la semana?	Ordinal
En los últimos 12 meses, ¿qué proporción de empleados no directivos aproximadamente ha participado en círculos de calidad?	Ordinal
¿Qué proporción del grupo más grande de empleados trabaja en equipos diseñados formalmente?	Ordinal
¿Proporciona la dirección a los empleados o a sus representantes información sobre los planes internos de inversiones?	Binaria (1=Si; 0=No)
¿Proporciona la dirección a los empleados o a sus representantes información sobre la situación financiera del centro de trabajo?	Binaria (1=Si; 0=No)
¿Proporciona la dirección a los empleados o a sus representantes información sobre los planes de contratación de nuevo personal?	Binaria (1=Si; 0=No)
A lo largo de los dos últimos, ¿se ha llevado a cabo en el centro de trabajo alguna encuesta para conocer las opiniones y visiones de los empleados?	Binaria (1=Si; 0=No)

^(a) Las respuestas hacen referencia a la aplicación de las prácticas a los empleados permanentes.

^(b) Las variables ordinales se miden en una escala de siete puntos de manera que: 0=0%; 1=1-19%; 2=20-39%; 3=40-59%; 4=60-79%; 5=80-99%; 6=100%.

Variables de control. En la **tabla 2** se describen las variables de control consideradas. De acuerdo con la investigación previa, estas variables son susceptibles de afectar tanto a la productividad, como al uso de STAR y de empleo atípico.

Tabla 2. **Variables de control**

VARIABLES	DESCRIPCIÓN
Sector	Clasificación SIC (<i>Standard Industrial Classification</i>) a dos dígitos
Tamaño	Logaritmo del número de empleados del centro de trabajo
Antigüedad	Logaritmo del número de años en operación del centro de trabajo
Presencia sindical	Variable binaria que indica si se reconocen a los sindicatos como interlocutores válidos para la negociación colectiva (1=SÍ; 0=NO)
Incremento tamaño	Variable binaria que indica si el centro de trabajo ha crecido/disminuido de tamaño en el último año (1=SÍ; 0=NO)
Filial	Variable binaria que indica si el centro de trabajo pertenece a una organización mayor (1=SÍ; 0=NO)

5. RESULTADOS

La muestra se compone de centros de trabajo relativamente grandes, con un tamaño medio de 361 empleados y una edad media de 30 años. La mayoría de ellos forman parte de organizaciones mayores (79%) y cuentan con presencia sindical (66,4%). Si bien el 81% declaran emplear trabajadores atípicos, la tasa media de temporalidad por término medio para el conjunto de la muestra es del 8,4% de la plantilla total.

Para contrastar nuestros argumentos se han llevado a cabo análisis de regresión, cuyos resultados se recogen en la **tabla 3**. Los modelos 1 y 3 muestran que, tal y como han encontrado investigaciones previas, los STAR están positiva y significativamente asociados con la productividad. Más importantes a los efectos de nuestro análisis son los resultados de los modelos 2 y 4. El modelo 2 incluye la interacción entre los STAR y la variable binaria indicando si la empresa emplea o no atípicos. Tal y como se aprecia, esta interacción tiene signo negativo, pero no significativo. Mientras, en el modelo 4, que considera la interacción con la variable continua que representa el ratio de temporales sobre los indefinidos, dicha interacción es negativa y significativa. En consecuencia, si bien no podemos aseverar que el mero hecho de que la empresa recurra a trabajadores temporales incida negativamente sobre la efectividad de los STAR, nuestros resultados sí confirman que ese efecto negativo tiene lugar a medida que aumenta la incidencia de temporales. Las **figuras 2 y 3** muestran cuantitativamente dicho efecto.

Tabla 3. Resultados de los análisis de regresión

	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3	MODELO 4
Constante	3.69***	3.72***	3.77***	3.50***
Tamaño (Ln)	-0.08	-0.07	-0.06	-0.03
Firm Age (Ln)	0.14	0.14	0.15 +	0.14 +
Sindicalización	-0.23	-0.24	-0.24	-0.15
Incremento de tamaño	-0.26	0.25	0.27	0.27 +
Filial	-0.02	-0.03	0.03	0.08
STAR	0.22*	0.31 +	0.21*	0.18 +
Empleo temporal (continua)			0.37	0.80
STAR x Empleo temporal (continua)				-1.60**
Empleo temporal (binaria)	0.21	0.17		
STAR* Empleo temporal (binaria)		-0.11		
Controles por industria (2 dígitos)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
R ²	0.27	0.27	0.27	0.31
ΔR ²		<0.01		0.04
Observaciones	229	229	229	229

+p < .10; *p < .05; **p < .01; ***p < .001

Figura 2. El efecto moderador del trabajo temporal sobre los efectos del STAR

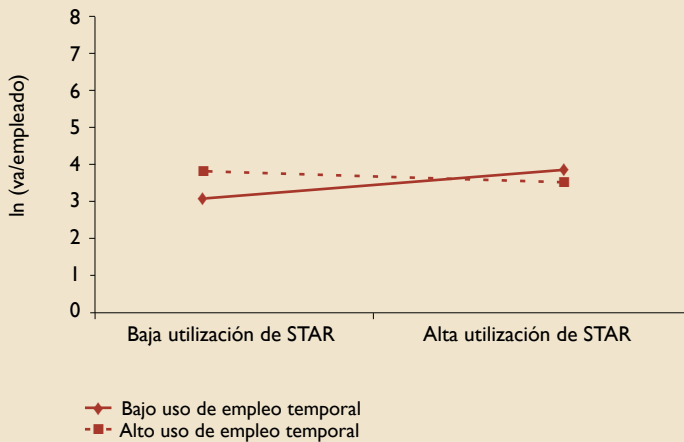
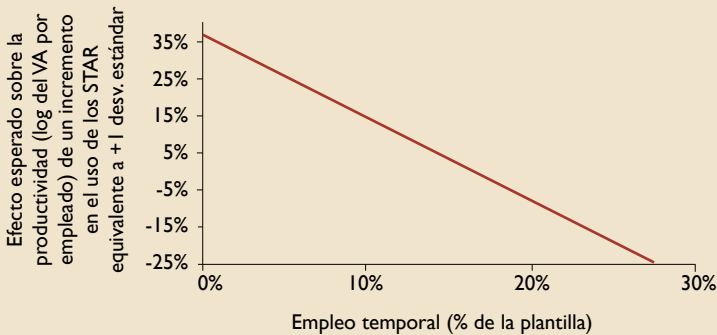


Figura 3. Efecto de los STAR sobre la productividad en función de la presencia de temporales



Así, en la figura 2 observamos cómo el impacto de un incremento en la aplicación de los STAR disminuye, hasta tornarse negativo, cuando aumenta el porcentaje de temporales. Más concretamente, tal y como muestra la figura 3, el efecto esperado de los STAR en la productividad del trabajo pasa a ser negativo cuando los temporales suponen más del 16,8% de la plantilla.

6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DIRECTIVAS

En los últimos años se ha venido insistiendo en la necesidad para las empresas de desarrollar sistemas diferenciados de gestión de personas, dirigiendo prácticas de RRHH específicas a los diferentes grupos de empleados, con el objetivo de aprovechar al máximo las contribuciones que cada grupo puede ofrecer al éxito empresarial (Lepak y Snell, 1999). En este sentido, muchas empresas tienden a segmentar su fuerza de trabajo empleando simultáneamente a trabajadores permanentes y temporales. En el presente estudio hemos puesto de manifiesto algunos efectos poco deseables de esta segmentación, encontrando que la efectividad de los STAR como herramientas para mejorar la productividad es menor en las empresas con elevados niveles de contratación temporal. Estos hallazgos pueden ser de gran utilidad para la práctica directiva, pues sugieren que el recurso a la contratación temporal debe ser evaluado considerando sus efectos sobre otros elementos del sistema de RRHH de la empresa, en particular aquellos relacionados con la gestión del personal permanente.

Cabe destacar a este respecto que nuestros resultados indican que no es la mera presencia de temporales, sino su proporción dentro de la fuerza de trabajo, lo que influye sobre el funcionamiento de los STAR. Así pues, los directivos deberían evitar abusar de la temporalidad, más que rehuir de ella. En particular, aquellas empresas cuyas políticas de RRHH se orienten al alto rendimiento de su personal permanente deberían ponderar con especial cuidado los efectos de la temporalidad, y justificar con razones especialmente sólidas el recurso a este tipo de contratación.

Con carácter general, nuestro trabajo viene a matizar los argumentos de la incipiente literatura, de carácter principalmente divulgativo y prescriptivo, conocida como de “gestión del talento”. La segmentación de la fuerza de trabajo constituye uno de los ejes principales de esa literatura (Vaiman et al., 2012), recomendándose como práctica esencial para cualquier empresa que pretenda optimizar el aprovechamiento del recurso humano en un entorno tan incierto y dinámico como es el actual. Nuestro estudio sugiere a los directivos de empresa que esas recomendaciones deberían ser más cautelosas, pues al igual que otras iniciativas de RRHH, tampoco las iniciativas de segmentación de la fuerza de trabajo están exentas de contrapesos. En este sentido, es importante que los directivos no ignoren el carácter sistémico de la gestión de personas, de manera que las estrategias de segmentación no den lugar a configuraciones de RRHH internamente inconsistentes.

Si bien los resultados se han obtenido de una muestra de empresas británicas, no por ello son menos relevantes para las compañías españolas. Durante los años anteriores a la actual crisis económica, el desarrollo económico de España se basó en gran medida en el crecimiento de la demanda interna, un creciente déficit del sector exterior, y un fuerte apalancamiento financiero de los agentes económicos, que vieron crecer su endeudamiento como resultado de la financiación recibida desde otros países. Si algo se ha puesto de manifiesto desde 2008 es el agotamiento de este modelo y los problemas de competitividad de la economía española. En un contexto definido por una unión monetaria, cambiar el modelo requiere un nuevo impulso a la productividad. En este sentido, las políticas de RRHH, y en particular los STAR, pueden desempeñar un papel relevante. La literatura a este respecto incide en los efectos generalmente positivos que tienen estos sistemas sobre la productividad. Estudios recientes sugieren que las empresas españolas tienen aún



camino por recorrer en este sentido, pues el uso de los STAR está sensiblemente menos extendido que en otros países (Rodríguez y Martínez-Lucio, 2010). Al mismo tiempo, como es bien sabido, los empleadores españoles recurren abundantemente a la temporalidad. En este contexto, a la luz de nuestros argumentos y resultados, no es seguro que una mayor implantación de los STAR en las empresas españolas diera los resultados deseados. Los hallazgos encontrados sugieren más bien que la mejora en las prácticas orientadas al compromiso y la reducción de la tasa de temporalidad deberían ir en paralelo.

Para concluir, es preciso insistir en las limitaciones de este trabajo, que pueden ser objeto de investigación futura. En primer lugar, el estudio multisectorial llevado a cabo no permite analizar si las características de los diferentes sectores, en la medida en que influyen en las causas de la temporalidad en el empleo, pueden afectar a las relaciones que aquí hemos estudiado. En segundo lugar, al haberse empleado datos de sección cruzada, no pueden excluirse posibles problemas de causalidad inversa entre la variable dependiente y las independientes. Finalmente, si bien tal y como hemos argumentado los resultados pueden ser indicativos para las empresas españolas, sería recomendable replicar el estudio para asegurarse de que la evidencia empírica obtenida es generalizable.

No obstante estas limitaciones, el estudio constituye una contribución relevante, tanto desde el punto de vista académico como directivo, al poner de manifiesto un importante inconveniente de la contratación temporal, en su relación con los STAR. En este sentido, los argumentos y la evidencia que aquí se han presentado pueden ser de utilidad para mejorar la práctica empresarial en lo que se refiere a la definición de estrategias de segmentación de la fuerza de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Altuzarra, A.; Serrano, F. (2010) "Firms' innovation activity and numerical flexibility", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.63, núm.2, p.327-339.
- Baron, J.N.; Kreps, D.M. (1999) "Consistent human resource practices", *California Management Review*, Vol.41, núm.3, p.29-53
- Boudreau, J.W.; Ramstad, P.M. (2007) "Beyond HR: The New Science of Human Capital", *Harvard University Press*, Cambridge.
- Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Beatty, R.W. (2009). "The Differentiated Workforce. Transforming Talent into Strategic Impact", Harvard University Press, Boston.
- Broschak, J.P.; Davis-Blake, A. (2006) "Mixing standard work and nonstandard deals: The consequences of heterogeneity in employment arrangements", *Academy of Management Journal*, Vol.49, núm.2, p.371-393.
- Collins, C.J.; Smith, K.G. (2006) "Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms", *Academy of Management Journal*, Vol.49, núm.3, p.544-560.
- Davis-Blake, A.; Broschak, J.; George, E. (2003) "Happy together? How using nonstandard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees", *Academy of Management Journal*, Vol.46, núm.4, p.475-485.
- Evans, W.R.; Davis, W.D. (2005) "High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure", *Journal of Management*, Vol.31, núm.5, p.758-775.
- George, E. (2003) "External solutions and internal problems: the effects of employment externalization on the internal workers' attitudes", *Organization Science*, Vol.14, núm.4, p.386-402.
- Lepak, D.P.; Snell, S.A. (1999) "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, Vol.24, núm.1, p.31-48.
- Kalleberg, A.L. (2001) "Organizing flexibility: the flexible firm in a new century", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.39, núm.4, p.479-504.
- Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., Escrig-Tena, A., Bou-Llusar, J.C., Segarra-Ciprés, M., (2008) "A la búsqueda del nivel óptimo de contratación temporal en la industria española", *Universia Business Review*, Vol.19, núm.6, p.84-99.
- Rodríguez, O.; Martínez-Lucio, M. (2010) "The study of HRM in Spain: the Americanization of Spanish research and the politics of denial?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.21, núm.1, p.125-143.
- Takeuchi, R.; Lepak, D.P.; Wang, H.; Takeuchi, K. (2007) "An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations", *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, núm.4, p.1069-1083.
- Vaiman, V.; Scullion, H.; Collings, D. (2012) "Talent management decision making", *Management Decision*, Vol.50, núm.5, pp.925-941.

NOTAS

* Agradecimientos: Los autores agradecen el apoyo financiero que este trabajo ha recibido por parte del Ministerio de Economía y Competitividad (proyectos ECO2012-37314 y ECO2012-36160).

1. Autor de contacto: Universidad Carlos III de Madrid; C/Madrid, 126; 28903 Getafe; España.

