

Á. MARTÍNEZ SÁNCHEZ *
M.^a J. VELA JIMÉNEZ **
P. DE LUIS CARNICER ***
M. PÉREZ PÉREZ ****

Externalización, flexibilidad del trabajo y resultados empresariales

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Marco teórico e hipótesis. 3 Metodología. 3.1. Muestra y procedimiento. 3.2. Medición de las variables. 3.3. Análisis de datos. 4. Resultados y discusión. 5. Limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones. Referencias bibliográficas

RESUMEN: Este artículo analiza, en una muestra de 156 empresas españolas, los antecedentes de la externalización y su efecto conjunto (e interrelación) con otras dimensiones de flexibilidad en el trabajo sobre los resultados de la empresa. El análisis de ecuaciones estructurales contrasta las hipótesis de investigación para cada una de las tres categorías de actividades externalizadas según su nivel estratégico: bajo, medio o alto nivel estratégico. Los datos del estudio indican que existen diferencias en la explicación de los antecedentes de la exter-

* Ángel Martínez Sánchez (autor para correspondencia). Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Centro Politécnico Superior. María de Luna, 3. Zaragoza 50018. Teléfono 976 761 000 Fax 976 762 189 E-mail: anmarzan@unizar.es

** M^a José Vela Jiménez. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Escuela de Estudios Empresariales. María de Luna, 5. Zaragoza 50018. Teléfono 976 761 000 Fax 976 218 918 E-mail: mjvela@unizar.es

*** Pilar de Luis Carnicer. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Centro Politécnico Superior. María de Luna, 3. Zaragoza 50018. Teléfono 976 761 000 Fax 976 762 189 E-mail: pluis@unizar.es

**** Manuela Pérez Pérez. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Centro Politécnico Superior. María de Luna, 3. Zaragoza 50018. Teléfono 976 761 000 Fax 976 762 189 E-mail: manuela.perez@unizar.es

nalización y en su impacto sobre los resultados, según el nivel estratégico de la actividad externalizada. El artículo discute las implicaciones directivas de las evidencias empíricas para las empresas que consideren decisiones de externalización y flexibilidad, y sugiere que la externalización podría reforzar el impacto de la flexibilidad interna en el trabajo sobre los resultados de la empresa.

Palabras clave: Externalización. Flexibilidad. Estrategia de la empresa. Teorías organizativas.

Código JEL: M11, M12.

ABSTRACT: This article analyses data from a sample of 156 Spanish firms to study the antecedents of outsourcing and the concurrent impact (and interrelationship) of outsourcing and other workplace flexibility dimensions on firm performance. Structural equation modelling tests the research hypotheses for each category of outsourcing activities: low-, medium-, and high-strategic outsourcing. The results of the study indicate that the antecedents and impact of outsourcing are different according to the strategic importance of outsourcing activities. The article discusses the managerial implications of the results for firms considering outsourcing and flexibility decisions, and suggest that outsourcing could reinforce the impact of internal workplace flexibility on firm performance.

Keywords: Outsourcing. Flexibility. Firm strategy. Organisational theories.

JEL Classification: M11, M12.

1. Introducción

La externalización¹ es un fenómeno generalizado y de creciente importancia² que puede conceptualizarse como un acuerdo por el que una empresa subcontrata o adquiere en el mercado parte de sus actividades. La externalización constituye una opción estratégica para mejorar la competitividad de la organización³, y diversos estudios han examinado sus beneficios potenciales (Kakabadse y Kakabadse, 2000; Beaumont y Sohal, 2004; Harland y cols., 2005; Belcourt, 2006; Kremic y cols., 2006). Un beneficio importante es el ahorro de costes que se consigue al contratar a proveedores que disponen de mejor tecnología, experiencia y economías de escala (Chalons y Sung, 1998;

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 El informe realizado por la Fundación INCYDE para las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España (INCYDE, 2003) señala que la externalización industrial es un importante motor económico porque supone cerca del 11% de la producción total de la industria española, y es un mercado de alrededor de 19.000 pequeñas y medianas empresas que da empleo a más de 250.000 trabajadores. Asimismo, según la Encuesta Industrial del INE, el porcentaje de la facturación de las empresas industriales españolas que se dedica a trabajos realizados por otras empresas aumentó del 3,19% en el año 1993 al 4,48% en el año 2004.

³ Para una revisión de la literatura sobre externalización, pueden consultarse los artículos de Espino y Padrón (2004a, 2006), Cooke y cols. (2005), Harland y cols. (2005) y Belcourt (2006).

Corswant y Fredriksson, 2002; Belcourt, 2006). Otro beneficio importante es el aumento de la flexibilidad porque las empresas que externalizan: pueden reducir el tiempo de desarrollo de sus nuevos productos (Quinn y Hilmer, 1994), pueden cambiar de proveedores cuando estos desarrollen tecnologías más eficaces y eficientes (Harrigan, 1984; Dess y cols., 1995), y pueden ajustar mejor la escala y ámbito de su producción interna a los cambios en la demanda del mercado (McCarthy y Anagnostou, 2004).

Aunque la literatura ofrece distintas explicaciones de las causas de la externalización, la mayor parte de los estudios se ha centrado en medidas internas como, por ejemplo, la de los costes de transacción (Gilley y cols., 2004b). Este artículo plantea que se puede explicar mejor la intensidad de externalización, analizando el efecto de varias teorías económicas y organizativas dentro de un contexto más amplio de respuestas internas y externas de la empresa a su entorno. Este enfoque conceptual y metodológico ha sido utilizado también por otros autores como, por ejemplo, Poppo y Zenger (1998), quienes utilizaron la teoría de los costes de transacción y la perspectiva de la empresa basada en el conocimiento, o Espino y Padrón (2006) que plantean la complementariedad de la teoría de los costes de transacción y la perspectiva de la empresa basada en los recursos. Una contribución de este artículo es el empleo de un conjunto más amplio de teorías para analizar, de forma diferenciada, los antecedentes de la intensidad de externalización según el nivel estratégico de las actividades externalizadas.

Un segundo tema de estudio en este artículo es la relación entre externalización y resultados de la empresa. La revisión de la literatura indica que los estudios que analizan esta relación no encuentran efectos directos o estos resultan ambiguos. Los factores que inciden en tal relación son complejos. Por este motivo, estudiamos también en este trabajo la relación entre la externalización y los resultados empresariales, de forma diferenciada según el nivel estratégico de las actividades externalizadas. Además, el artículo analiza el impacto conjunto de la externalización y otras dimensiones de flexibilidad del trabajo en los resultados de la empresa. La externalización es uno de los mecanismos que utilizan las empresas para obtener, entre otros beneficios, la flexibilidad en el trabajo que necesitan para ajustarse a la incertidumbre del entorno y mejorar sus resultados. La tabla 1 presenta un esquema de dimensiones de flexibilidad del trabajo en el que la externalización ocupa uno de los cuatro cuadrantes y puede utilizarse de forma complementaria o sustitutiva con otras dimensiones para mejorar los resultados de la empresa.

TABLA 1.—*Tipos de flexibilidad del trabajo*

Tipo de flexibilidad	Enfoque estratégico	
	Externo	Interno
Volumen de trabajo	«Flexibilidad numérica» Ej. Despidos y contrataciones	«Flexibilidad del tiempo de trabajo» Ej.: horario flexible, contratos a tiempo parcial
Organización del trabajo	«Externalización» Ej.: Subcontratación	«Flexibilidad funcional» Ej.: Equipos polivalentes, rotación de tareas

Fuente: Grenier y cols., 1997

Desde el trabajo inicial de Atkinson⁴ (1984), la literatura distingue entre flexibilidad del trabajo interna y externa (Grenier y cols., 1997; Kalleberg, 2001). 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 (flexibilidad funcional y flexibilidad numérica interna). Por su parte, la flexibilidad externa utiliza cambios en el mercado externo de trabajo (flexibilidad numérica externa) y en la externalización de actividades (tabla 1). Kalleberg (2001) argumenta que el conocimiento sobre la flexibilidad organizativa depende de la capacidad para desarrollar modelos que incluyan distintas formas de flexibilidad. Por dicho motivo, este artículo plantea el efecto conjunto de la externalización y otras dimensiones de flexibilidad del trabajo sobre los resultados empresariales. La externalización no es independiente de las otras dimensiones de flexibilidad en el trabajo que pueden utilizarse de forma complementaria o sustitutiva para mejorar los resultados de la empresa.

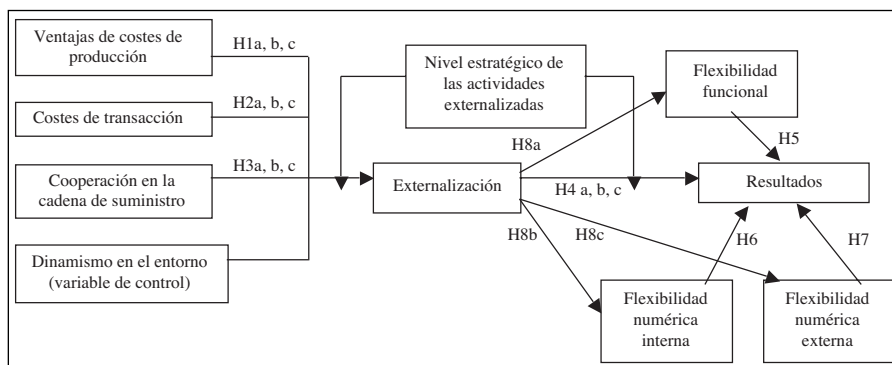
El resto del artículo se estructura de la siguiente forma. En la segunda sección se desarrolla el marco teórico del trabajo y se plantean las hipótesis de investigación. La tercera sección explica la metodología del estudio empírico, seguida de los resultados obtenidos y de su discusión (sección cuarta). Finalmente, el artículo concluye con las limitaciones del estudio y algunas sugerencias para futuras líneas de investigación.

2. Marco teórico e hipótesis

La figura 1 muestra el modelo de investigación. La primera parte del modelo plantea que la intensidad de externalización está relacionada, en base a teorías económicas y organizativas, con las ventajas de costes de producción, los costes de transacción, el nivel de cooperación en la cadena de suministro y el dinamismo del entorno. La segunda parte del modelo plantea el impacto conjunto de la intensidad de externalización y otras dimensiones de flexibilidad del trabajo sobre los resultados de la empresa.

⁴ Atkinson (1984) distingue dos tipos de estrategias de flexibilidad: aumentar la capacidad de los empleados para realizar una variedad de tareas y participar en la toma de decisiones (flexibilidad funcional), y reducir costes limitando la participación de los trabajadores en la organización (flexibilidad numérica). Estas dos estrategias se han denominado también en la literatura como flexibilidad estática y/o dinámica, o relaciones laborales centradas en el trabajo y/o en la organización (Kalleberg, 2001). Un tercer tipo de flexibilidad discutida por Atkinson y otros investigadores es la flexibilidad financiera, por la cual se modifica el salario de los empleados en función de las condiciones del negocio o se vincula su remuneración a los resultados individuales, del grupo o de la empresa. La flexibilidad financiera no se ha incluido en este estudio porque puede considerarse un motivador de la flexibilidad funcional.

FIGURA 1.—Modelo de investigación e hipótesis



En este modelo se diferencia, tanto en los antecedentes como en el efecto de la externalización, entre actividades externalizadas de bajo, medio y alto nivel estratégico. De acuerdo con Quinn (1999), pueden distinguirse tres tipos de actividades en función de las características de los recursos en los que se apoyan: actividades que generan competencias clave; actividades que generan actividades complementarias para las competencias clave; y actividades periféricas que generan competencias de escasa importancia estratégica. En base a estos tres grupos de actividades, vamos a plantear las hipótesis relacionadas con los antecedentes de la externalización y con su efecto en los resultados de la empresa. Los párrafos siguientes desarrollan las hipótesis de investigación.

Ventajas de costes de producción. La economía neoclásica predice que la empresa justifica sus decisiones de compra al comparar los costes de producción de las operaciones internas con el precio ofrecido por proveedores externos en el mercado. Ang y Straub (1998) evidenciaron que la externalización de los sistemas de información en el sector bancario de Estados Unidos estaba muy influida por las ventajas de costes que ofrecían los proveedores. Otro estudio en la industria estadounidense de automoción también apoyaba el efecto positivo de la ventaja de costes de producción del proveedor en las decisiones de externalización (Walker y Weber, 1987).

Pero si introducimos en la argumentación el nivel estratégico de la actividad externalizada, podemos plantear un efecto distinto de las ventajas de costes sobre la intensidad de externalización. Las actividades de alto nivel estratégico son aquellas que se apoyan en recursos valiosos, escasos, imperfectamente imitables y no sustituibles (Barney, 1991) que generan ventajas competitivas sostenibles. Al centrarse en sus recursos y capacidades distintivas, la empresa debería externalizar las actividades de alto nivel estratégico mucho menos que las de bajo nivel estratégico. En este sentido, puede que la ventaja de costes de producción sea menos importante para la externalización de actividades de alto nivel estratégico que para las de bajo o medio nivel. Abraham y Taylor (1996) encontraron que las ventajas de costes eran un factor clave en la decisión de externalizar actividades de baja cualificación. Es más probable que las actividades que se apoyan en recursos valiosos se reten-

gan internamente en vez de externalizarse (Saunders y cols., 1997) y que las ventajas de costes de los proveedores internos influyan mucho menos en la decisión de externalizar las actividades de alto nivel estratégico que en las basadas en recursos y capacidades que no son valiosos ni escasos. Por ello, planteamos la siguiente hipótesis dividida en tres subhipótesis para cada categoría de actividades.

H1a. La ventaja comparativa de costes de producción internos en comparación con los de los proveedores externos, está negativamente relacionada con la intensidad de externalización de las actividades de bajo nivel estratégico de la empresa.

H1b. La ventaja comparativa de costes de producción internos en comparación con los de los proveedores externos, está negativamente relacionada con la intensidad de externalización de las actividades de medio nivel estratégico de la empresa.

H1c. La ventaja comparativa de costes de producción internos en comparación con los de los proveedores externos, no está relacionada con la intensidad de externalización de las actividades de alto nivel estratégico de la empresa.

Costes de transacción. Los costes de transacción son los costes completos de suministrar productos o servicios, incluyendo la negociación, control y ejecución de la relación contractual (Coase, 1937; Williamson, 1985). Estos costes pueden erosionar las ventajas de costes de producción de los proveedores. Si la empresa tiene que realizar un esfuerzo sustancial en supervisar, coordinar y controlar las actividades del proveedor, puede que la externalización le resulte excesivamente costosa. En este sentido, varios estudios han contrastado que los costes de transacción están relacionados negativamente con la externalización (Monteverde y Teece, 1982; Hennart, 1988), si bien algunos estudios evidencian una relación positiva (Murray y Kotabe, 1999; Aubert y cols., 2004) o una ausencia de relación (Ang y Straub, 1998).

Si consideramos el nivel estratégico de la actividad externalizada podemos plantear también una relación distinta de los costes de transacción con la externalización de cada categoría de actividades, que la que se deduciría de la teoría de costes de transacción. Las actividades de alto nivel estratégico se apoyan en recursos valiosos, escasos y de difícil imitación y sustitución. En base a la teoría de recursos y capacidades, puede teorizarse que las actividades clave tienen una mayor especificidad en relación con el núcleo competitivo, por lo que su externalización derivará en contratos más complejos que aumentarán los costes de transacción (Barthélemy y Quélin, 2006). Por ello, es probable que la empresa disponga de un menor poder de negociación en las actividades más cercanas al núcleo competitivo (incluyendo las actividades complementarias) o esté dispuesta a asumir mayores costes que con las actividades de bajo nivel estratégico. Algunas empresas, como las de automoción, externalizan módulos y subsistemas complejos que necesitan altos costes de transacción. En cambio, para las actividades de bajo nivel estratégico los recursos en los que se apoyan no generan ventajas competitivas sostenibles y están más ampliamente disponibles en el mercado, con un amplio número de

proveedores sobre los que la empresa puede tener un mayor poder de negociación. En base a este planteamiento, proponemos la segunda hipótesis con la subdivisión para cada categoría:

H2a. Los costes de transacción de la externalización están negativamente relacionados con la intensidad de externalización de las actividades de bajo nivel estratégico de la empresa.

H2b. Los costes de transacción de la externalización están positivamente relacionados con la intensidad de externalización de las actividades de medio nivel estratégico de la empresa.

H2c. Los costes de transacción de la externalización están positivamente relacionados con la intensidad de externalización de las actividades de alto nivel estratégico de la empresa.

Cooperación en la cadena de suministro. La perspectiva relacional de la empresa (Dyer y Singh, 1998) argumenta que actualmente la mayor parte de las actividades de la empresa se realiza más con la participación de proveedores externos que de forma interna en la empresa. Las empresas que invierten en activos específicos en sus relaciones en la cadena de suministro y son capaces de combinar recursos de una forma diferenciada, pueden disponer de una ventaja competitiva sobre otras empresas que no sean capaces o no estén dispuestas a hacerlo (Dyer y Nobeoka, 2000; Knight y Pye, 2004; Wilkinson y cols., 2004). La influencia de la perspectiva relacional de la empresa puede analizarse, entre otras variables, con el grado de cooperación en la cadena de suministro. Esta cooperación se entiende, en este artículo, en el sentido de explorar y contribuir al desarrollo del conocimiento de una actividad, más que en el sentido de delegar la responsabilidad de la misma que es la inherente normalmente a la decisión de externalizar.

El contexto de cooperación en la cadena de suministro de la empresa puede influir en la externalización de sus actividades de alto y medio nivel estratégico, es decir las que generan competencias clave o son complementarias para el núcleo competitivo. En nuestra argumentación partimos de la base que la externalización de actividades periféricas se considera habitualmente beneficiosa para la empresa porque, si encuentra proveedores más especializados y eficientes, puede concentrar mejor sus recursos en el desarrollo de las actividades de alto nivel estratégico que generan competencias clave (Quinn, 1999; Gilley y Rasheed, 2000). Por el contrario, la externalización de actividades de alto nivel estratégico puede tener consecuencias negativas para el aprendizaje organizativo, la capacidad de innovación y otros resultados de la empresa (Kotabe, 1990; Bettis y cols., 1992; Lei y Hitt, 1995; Poppo y Zenger, 1998).

En el razonamiento anterior, es posible plantear que la cooperación en la cadena de suministro no influye en la externalización de las actividades de bajo nivel estratégico pero que si que lo hace en las de medio y alto nivel estratégico. Las empresas que cooperan en una cadena de suministro acuerdan un conjunto de objetivos comunes y utilizan sus activos complementarios para conseguir una ventaja competitiva sostenible (Lejeune y Yukova, 2005) que mejore la posición competitiva de la cadena y no solamente la de uno de sus

agentes (Romano, 2003), lo que puede facilitar algunos tipos de externalización. Así, la cooperación en la cadena de suministro puede facilitar el aprendizaje interno (Harrigan, 1984), compensando el posible efecto negativo de la externalización de actividades de alto nivel estratégico en la capacidad innovadora de la empresa. El desarrollo de recursos y capacidades en el marco de contratos a largo plazo o alianzas estratégicas puede generar ventajas competitivas si se establecen mecanismos entre las empresas cooperantes que permitan acumular, almacenar, integrar y difundir el conocimiento organizativo de alto nivel estratégico que se haya obtenido (Arnold, 2000; Kale y cols., 2002). Varios estudios indican que la cooperación tiene un efecto positivo sobre las inversiones específicas de las transacciones (Fynes y cols., 2005; Ogden y cols., 2005). Por tanto, puede plantearse que las empresas que cooperen más intensivamente con otras empresas tengan una mayor externalización de actividades clave y complementarias que las empresas que no cooperen con otras empresas, ya que el desarrollo conjunto de recursos y capacidades en los que se apoyan estas actividades disminuye la aparición de efectos negativos sobre los resultados. Respecto a las actividades periféricas, no es de esperar que la externalización se beneficie de la cooperación interempresarial porque las actividades periféricas no contribuyen a generar ventajas competitivas sostenibles que se vean hipotecadas con su externalización.

H3a. El nivel de cooperación externa no está relacionado con la intensidad de externalización de las actividades de bajo nivel estratégico de la empresa.

H3b. El nivel de cooperación externa está relacionado positivamente con la intensidad de externalización de las actividades de medio nivel estratégico de la empresa.

H3c. El nivel de cooperación externa está relacionado positivamente con la intensidad de externalización de las actividades de alto nivel estratégico de la empresa.

Dinamismo del entorno. El dinamismo del entorno se plantea como una variable de control dentro de los antecedentes de la intensidad de externalización. Por una parte, el dinamismo del entorno puede generar un aumento de la incertidumbre, agravando los riesgos contractuales y, con ello, la tendencia a la integración de actividades. Pero, por otra parte, la empresa puede decidir externalizar para enfrentarse al dinamismo del entorno con un aumento de sus capacidades de flexibilidad (Quinn y Hilmer, 1994; Dess y cols., 1995; McGee y Rubach, 1997). Varios estudios empíricos evidencian que un mayor dinamismo del entorno aumenta la intensidad de externalización, principalmente entre las actividades de menor nivel estratégico (D'Aveni y Ravenscraft, 1994; Klaas y cols., 2001; Gilley y cols., 2004b). En consecuencia, incluimos al dinamismo del entorno como variable de control en el modelo de antecedentes de la intensidad de externalización, esperando que sea más significativo para las actividades de bajo nivel estratégico que para otras actividades.

Externalización y resultados de la empresa. Las hipótesis que se plantean a continuación corresponden a la segunda parte del modelo, la que analiza el impacto conjunto de la externalización y otras dimensiones de flexibilidad del

trabajo en los resultados empresariales. Respecto a la externalización, la revisión de la literatura indica que la relación entre externalización y resultados empresariales es contingente y que los factores que inciden en esta relación son complejos. Quizás por ello, los estudios que analizan la relación entre externalización y resultados no evidencian efectos directos o estos resultan contradictorios en el caso de que los haya. Por ejemplo, Gilley y Rasheed (2000) y Fynes y cols. (2005) no encontraron ningún efecto significativo de la externalización en los resultados de la empresa. Algunos trabajos evidencian un efecto positivo de la externalización sobre unas variables de resultados pero no sobre otras: Jiang y cols. (2006) encontraron que la externalización mejoraba la eficiencia de costes de la empresa pero no tenía relación con la productividad ni con la rentabilidad; Espino y Padrón (2004b, 2005) también encontraron que la externalización tenía un efecto positivo en los resultados financieros del sector hotelero, pero no en la calidad organizativa o la satisfacción de los empleados. Hay trabajos que evidencian un efecto directo de la externalización sobre los resultados en uno u otro sentido. Por ejemplo, Laugen y cols. (2005) encontraron que las empresas que utilizaban las mejores prácticas de externalización eran las que obtenían los mejores resultados, pero Miozzo y Grimshaw (2005) encontraron que la externalización dificultaba las actividades innovadoras. Otros estudios evidencian que algunas actividades externalizadas tienen efectos positivos mientras otras tienen efectos negativos (Klaas y cols., 2001; Gilley y cols., 2004a). La ausencia de efectos directos sobre los resultados o la constatación de efectos ambiguos lleva a considerar que la relación causal entre externalización y resultados empresariales ha de ser contingente. Existen distintos factores que pueden incidir en esta relación. Por ejemplo, Juma'h y Wood (2000) evidenciaron el efecto del tiempo porque la rentabilidad y liquidez de la empresa disminuía el año en que se anunciaba la externalización pero aumentaba al año siguiente. Novak y Stern (2006) señalan que en el sector de automoción la influencia positiva de la externalización es mayor durante la primera parte del ciclo de vida del modelo, mientras que la influencia del desarrollo interno es mayor durante los últimos años del ciclo de vida.

En este trabajo se va a estudiar el efecto contingente del nivel estratégico de las actividades para analizar la relación entre externalización y resultados empresariales. En el modelo se plantea un efecto distinto sobre los resultados por la externalización de actividades de bajo, medio y alto nivel estratégico. Respecto a las actividades de bajo nivel estratégico, su externalización permite a la empresa concentrar sus recursos en las actividades que generan ventajas competitivas sostenibles. Por el contrario, la externalización de las actividades clave puede erosionar la capacidad de aprendizaje y de innovación de la empresa y reducir el rendimiento a nivel operativo, lo que puede influir de forma negativa en los resultados (Kotabe, 1990; Lei y Hitt, 1995; Poppo y Zenger, 1998). Respecto a las actividades complementarias, se considera que también tienen una elevada importancia en la generación de ventajas competitivas sostenibles, dado que el límite entre las actividades que han de organizarse internamente y las que deben externalizarse en el mercado cambia con el tiempo (Teece, 1986). Por todo ello, planteamos la siguiente hipótesis:

H4a. La intensidad de externalización de las actividades de bajo nivel estratégico está relacionada positivamente con los resultados de la empresa.

H4b. La intensidad de externalización de las actividades de medio nivel estratégico está relacionada negativamente con los resultados de la empresa.

H4c. La intensidad de externalización de las actividades de alto nivel estratégico está relacionada negativamente con los resultados de la empresa.

Flexibilidad en el trabajo y resultados de la empresa. Además de la externalización, existen otras dimensiones de flexibilidad en el trabajo que pueden utilizarse para adaptar las operaciones de la empresa a las necesidades del mercado (tabla 1). Sin embargo, los estudios empíricos que han analizado la relación entre externalización y resultados de la empresa no suelen incluir a otras dimensiones de flexibilidad en el trabajo. Este artículo introduce en el análisis el impacto conjunto de las dimensiones de flexibilidad en el trabajo que pueden ser complementarias o sustitutivas de la externalización y que también influyen en los resultados de la empresa: flexibilidad funcional, flexibilidad numérica interna y flexibilidad numérica externa.

En primer lugar, se propone una relación positiva entre flexibilidad funcional y resultados de la empresa. Al igual que otras formas de flexibilidad laboral, la flexibilidad funcional posibilita que la empresa ahorre costes laborales, pero también permite mejorar la calidad de vida laboral de los empleados reduciendo el trabajo monótono y repetitivo. Kelliher y Riley (2003) evidenciaron que la flexibilidad funcional contribuye positivamente a la eficiencia, pero también aumenta la identificación con el negocio, y mejora el trabajo en equipo y la imagen de la empresa en el mercado. Michie y Sheehan (2001) encontraron en un estudio de empresas británicas que la flexibilidad funcional estaba positivamente relacionada con la innovación y la creatividad. Desombre y cols. (2006) examinaron la implantación de la flexibilidad funcional en centros sanitarios, evidenciando que los gerentes percibían un aumento de la eficiencia y de la calidad del servicio. Por todo ello, se propone la siguiente hipótesis:

H5. El uso más intenso de la flexibilidad funcional está positivamente relacionado con los resultados de la empresa.

La organización del tiempo de trabajo (flexibilidad numérica interna) puede también contribuir positivamente a los resultados de la empresa. Arthur (2003) encontró en las empresas estadounidenses una relación positiva entre las iniciativas de flexibilidad numérica interna como, por ejemplo, el horario flexible y la cotización de las acciones. Konrad y Mangel (2000) y Eaton (2003) también evidenciaron que el uso de prácticas que ofrecen flexibilidad a los empleados en la organización del trabajo y en el número de horas trabajadas, influye positivamente en la satisfacción de los empleados y en los resultados de la organización. Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

H6. El uso más intenso de la flexibilidad numérica interna está positivamente relacionado con los resultados de la empresa.

Por último, la flexibilidad numérica externa de los trabajadores (contratos temporales, despidos, etc.), al igual que la externalización de actividades, puede contribuir a reducir los costes de producción pero puede también dificultar los procesos de innovación y de organización del trabajo, debido a la necesidad de ajuste y aprendizaje que precisan los empleados de aquellos puestos con alta rotación. Por ejemplo, Michie y Sheehan (2005) encontraron una correlación negativa entre el uso de mano de obra (externa) flexible y la innovación de la empresa. Posthuma y cols. (2005) evidenciaron que los trabajadores temporales tenían peores evaluaciones que los trabajadores fijos. Otros estudios empíricos evidencian que el aumento en el porcentaje de trabajadores con contratos atípicos influye negativamente en las relaciones entre empleados y supervisores y en las intenciones de dejar la empresa (Davis-Blake y cols., 2003; Broschak y Davis-Blake, 2006). Por tanto, se plantea una relación negativa entre la flexibilidad numérica externa y los resultados de la empresa.

H7. El uso más intenso de la flexibilidad numérica externa está negativamente relacionado con los resultados de la empresa.

Relación de la externalización con otras dimensiones de flexibilidad. Finalmente, en el segundo bloque del modelo se plantea un conjunto de hipótesis que intentan analizar en qué medida la externalización resulta complementaria o sustitutiva del resto de dimensiones de flexibilidad en el trabajo. Este análisis resulta de especial interés porque el progreso en nuestro conocimiento de la flexibilidad en las organizaciones depende de nuestra capacidad para desarrollar modelos de relaciones entre las distintas formas de flexibilidad en el trabajo (Kalleberg, 2001). La externalización de las actividades alejadas del núcleo competitivo permite a la empresa concentrar sus recursos en el desarrollo de las actividades clave y de las actividades complementarias que son necesarias para dichas actividades clave. Los empleados de la empresa que realizan las actividades clave pueden verse favorecidos por la mayor dotación de recursos que les permitan desarrollar un conjunto más diverso de capacidades (flexibilidad funcional). Cully y cols. (1999) encontraron que la flexibilidad funcional estaba positivamente relacionada con la subcontratación. Kalleberg (1989) también evidenció que las empresas que subcontratan tienen más probabilidad de promover a sus empleados dentro de la empresa, un indicador de un mercado funcional interno de trabajo. Por su parte, la flexibilidad numérica (interna o externa) puede considerarse una dimensión de flexibilidad en el trabajo que es alternativa a la externalización. Si bien es cierto que ambas dimensiones pueden coexistir, un aumento en la externalización de, por ejemplo, las actividades periféricas disminuirá la necesidad de contratar trabajadores temporales para dichas actividades. De la misma forma, la externalización de cualquiera de las tres categorías de actividades puede reducir la necesidad de ofrecer flexibilidad horaria a los empleados que las realizaban antes internamente en la empresa. En consecuencia, planteamos una relación positiva de la externalización con la flexibilidad funcional y la numérica interna pero negativa con la flexibilidad numérica externa.

H8a. La intensidad de externalización (de las actividades de bajo nivel estratégico) está relacionada positivamente con el uso más intenso de la flexibilidad funcional.

H8b. La intensidad de externalización (de las tres categorías de actividades) está relacionada negativamente con el uso más intenso de la flexibilidad numérica interna.

H8a. La intensidad de externalización (de las tres categorías de actividades) está relacionada negativamente con el uso más intenso de la flexibilidad numérica externa.

La próxima sección explica la metodología del estudio empírico realizado para contrastar estas hipótesis, seguido de los resultados y de su discusión.

3. Metodología

3.1. MUESTRA Y PROCEDIMIENTO

Los datos para el estudio empírico proceden de una encuesta a una muestra representativa de 156 empresas españolas: 97 empresas proveedoras del sector de automoción, y 59 empresas de los sectores de telecomunicaciones, software y consultoría (tabla 2). Estos sectores se eligieron porque han hecho un amplio uso de la externalización en los últimos años debido a la reducción en el ciclo de vida de sus productos y servicios y a presiones de tiempo en el mercado (McIvor, 2003; Berggren y Bengtsson, 2004). 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. La tasa de respuesta conjunta del 26,3% resulta bastante satisfactoria para un estudio postal en España. La unidad de análisis es la empresa y las transacciones que se realizan al externalizar. No se ha utilizado el establecimiento como unidad de análisis porque la empresa puede obtener flexibilidad dividiendo el trabajo de forma distinta entre varios establecimientos.

TABLA 2.—*Ficha técnica de la investigación*

Característica	Encuesta
Universo o población objeto de estudio	Empresas españolas (proveedoras) de automoción, telecomunicaciones, software y servicios de información a empresas.
Ámbito geográfico/temporal	Todo el territorio nacional/anual: ejercicio 2004
Unidad muestral	Empresa
Tamaño muestral/tasa de respuesta	156 encuestas validas/26,3%
Error muestral/nivel de confianza	6,7%/95%
Fecha de realización del trabajo de campo	Enero a Junio de 2005
Persona encuestada	Director o Directora de la empresa

La encuesta se realizó entre Enero y Junio del año 2005 mediante un cuestionario estructurado dirigido por correo al Director o Directora de la empresa. La carta de presentación solicitaba a esta persona que participase en el estudio cumplimentando el cuestionario adjunto, o que lo transmitiese a la persona más cualificada en la empresa para responderlo. Una vez cumplimentado el cuestionario, se solicitaba que lo devolviesen en un sobre facilitado al efecto. No se ofreció ningún tipo de incentivo para cumplimentar el cuestionario, pero se prometió enviar los resultados del estudio, una vez que estuvieran disponibles. El borrador del cuestionario se contrastó primero con varios académicos y profesionales para comprobar la validez de su contenido y la terminología utilizada, realizándose algunos cambios con las sugerencias incorporadas en el proceso. Con el cuestionario modificado se hizo una prueba piloto con cuatro empresas para evaluar su grado de adecuación a la población objetivo.

3.2. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

Externalización. 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 actividades⁵ que podían ser susceptibles de externalizarse a otras empresas y se les preguntó, en caso positivo, que indicasen el nivel de externalización en una escala Likert de 7 puntos, de acuerdo con los porcentajes de actividad externalizados (en términos de coste). Con la información así obtenida, se calculó la intensidad de externalización multiplicando el índice de amplitud por el índice de profundidad de la externalización en cada empresa⁶. 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 nivel de externalización (en su escala Likert) de cada actividad externalizada. Para diferenciar las actividades externalizadas según su bajo, medio o alto nivel estratégico, se preguntó a las empresas en qué medida era importante cada una de las 12 actividades propuestas para ser compe-

⁵ 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.

⁶ Solamente 1 empresa de la muestra no había externalizado ninguna de las actividades planteadas, por lo que su intensidad de externalización es 0. Los resultados del contraste de hipótesis no cambian si se excluye a esta empresa del análisis, pero en este artículo se presentan los resultados del conjunto de 156 empresas de la muestra.

tivos en su sector, según una escala Likert de 7 puntos con los extremos de 1 como 'nada importante' y 7 como 'muy importante'. Con el valor asignado a cada una de las 12 actividades, se agrupó a las mismas en 3 categorías: actividades externalizadas de bajo (valor inferior a 4), medio (entre 4 y 5) y alto (mayor que 5) nivel estratégico⁷. En el apartado de resultados y discusión, se hará referencia también a ellas, respectivamente, como actividades periféricas, actividades complementarias y actividades clave.

Ventajas de costes de producción. Se han valorado con 3 indicadores, adaptados de Ang y Straub (1998), que se refieren al grado con el que la empresa percibe que tiene ventajas internas en costes de producción sobre un proveedor externo para cada una de las actividades externalizadas. Los indicadores se midieron con escala Likert de 7 puntos con los extremos 'totalmente en desacuerdo' (=1) y 'totalmente de acuerdo' (=7). Los indicadores utilizados son: 'tenemos el tamaño y el volumen de operaciones suficientes para justificar nuestras propias operaciones sin recurrir a subcontratistas', 'los subcontratistas no serían capaces de reducir nuestros costes operativos' y 'es más barato gestionar nuestras propias operaciones que depender de subcontratistas'. Los indicadores de esta variable y de la siguiente se refieren a la valoración promedio que la empresa percibe en sus relaciones con los proveedores de servicios para las transacciones que se realizan en cada actividad.

Costes de transacción. Se han valorado con 3 indicadores, adaptados de Ang y Straub (1998), que se refieren al esfuerzo, tiempo y coste necesarios para buscar, crear, negociar, controlar y hacer cumplir un contrato entre compradores y suministradores para cada una de las actividades externalizadas. Los indicadores se midieron con escala Likert de 7 puntos con los extremos 'totalmente en desacuerdo' (=1) y 'totalmente de acuerdo' (=7). Los indicadores utilizados son: 'los problemas asociados con negociar un contrato con un proveedor externo serían significativos', 'habría que controlar muy estrechamente a los proveedores externos para que cumplieran nuestras condiciones contractuales' y 'sería difícil modificar nuestros contratos con los proveedores externos después de firmarlos'.

Cooperación. Se ha valorado con 7 indicadores (alfa de Cronbach = 0,836) utilizados por Martínez y Pérez (2003) y medidos con escala Likert de 7 puntos (de 1 'muy bajo' a 7 'muy alto') que valoran el nivel de cooperación en la cadena de suministro con clientes, proveedores y otros agentes para explorar y generar conocimiento en: formación, desarrollo de producto, desarrollo de proceso, calidad, benchmarking, transferencia de tecnología y marketing.

⁷ La externalización de bajo nivel estratégico incluye las actividades de nóminas (3,42 puntos de valor estratégico), contabilidad (3,44), almacenamiento (3,54) y publicidad (3,71); la externalización de medio nivel estratégico comprende las actividades de transporte (4,12), compras (4,45) y formación (4,94); por último, la externalización de alto nivel estratégico incluye las actividades de sistemas de información (5,07), ventas (5,40), investigación y desarrollo (5,49), operaciones (5,60) y servicio al cliente (5,64).

Dinamismo del entorno. Está valorado con 8 ítems (alfa de Cronbach = 0,868) que valoran el nivel de dinamismo del cambio en el entorno de la empresa, adaptados de Klaas y cols. (2001) y medidos con escalas Likert de 7 puntos con los extremos ‘totalmente en desacuerdo’ (=1) y ‘totalmente de acuerdo’ (=7). Los ítems incluidos son: ‘los cambios tecnológicos son muy difíciles de anticipar en este sector’, ‘las prácticas de marketing cambian muy rápidamente en el sector’, ‘los productos/servicios de este sector se quedan obsoletos con mucha rapidez’, ‘el comportamiento de los competidores en este sector es difícil de anticipar’, ‘las necesidades del cliente son muy difíciles de prever en este sector’, ‘es muy difícil prever los cambios en los modos de producción o servicio en este sector’, ‘la tecnología utilizada cambia muy rápidamente en este sector’, y ‘es muy difícil predecir y cuantificar la demanda en este sector’. El análisis factorial exploratorio indica que estos indicadores constituyen un único factor, al igual que sucede con los indicadores de las variables anteriores, que también forman factores únicos en cada caso.

Flexibilidad del trabajo. La *flexibilidad numérica externa* se calculó como el número de empleados temporales, a término, empleados contingentes y despidos, dividido por el número total de empleados. La *flexibilidad funcional* se calculó sumando el número de empleados que utilizan prácticas que desarrollan esta flexibilidad -rotación de tareas, equipos polivalentes de trabajo, calidad total, círculos de calidad y resolución de problemas, participación de empleados en diseño y planificación de sus tareas-, dividido por el número total de empleados⁸. La *flexibilidad numérica interna* se calculó sumando el número de empleados que utilizan las prácticas de flexibilidad numérica interna -semana compartida, contrato a tiempo parcial, horario flexible, horas extra y reducción de jornada laboral-, dividido por el número total de empleados en la plantilla. Las prácticas incluidas en este estudio proceden de una recopilación de las utilizadas en otros trabajos (Cappelli y Neumark, 2001; Houseman, 2001; Michie y Sheehan, 2005) y la forma de cuantificarlas está basada también en el trabajo de Cappelli y Neumark (2001).

Resultados de la empresa. Los resultados de la empresa se midieron con 8 indicadores adaptados de Gilley y Rasheed (2000) y valorados con una escala Likert de 7 puntos (de 1 ‘el peor del sector’ a 7 ‘el mejor del sector’). No se preguntaron datos cuantitativos de resultados para evitar un posible rechazo a contestar el cuestionario por este motivo, ya que en nuestra experiencia las empresas pequeñas y medianas son reacias a facilitar datos cuantitativos de resultados. A pesar de utilizar percepciones directivas en la valoración de los resultados en este estudio, otros trabajos han evidenciado que las percepciones directivas son consistentes con la evaluación objetiva de la empresa (Dess y Robinson, 1984; Venkatraman y Ramanujam, 1986). El análisis factorial

⁸ La ratio de flexibilidad funcional y la ratio de flexibilidad numérica interna pueden ser mayores que la unidad, dado que al sumar el número de empleados que utilizan las prácticas puede darse el caso de que un mismo empleado esté utilizando más de dos prácticas en el año en que se han cuantificado estas variables.

exploratorio reveló la existencia de tres factores en los resultados de la empresa: financiero (3 indicadores - rentabilidad sobre activos, rentabilidad sobre ventas y resultado financiero global; alfa de Cronbach = 0,956), innovación (2 indicadores - innovación de producto, innovación de proceso; alfa de Cronbach = 0,894) y relacional (3 indicadores - empleados, clientes y proveedores; alfa de Cronbach = 0,901). Posteriormente, el análisis factorial confirmatorio del modelo de ecuaciones estructurales nos llevó a aceptar la existencia de un factor de segundo orden con las tres variables latentes de los factores de resultados, que mejoraba los indicadores del modelo pero sin cambiar las relaciones subyacentes de las variables explicativas con los resultados de la empresa.

3.3. ANÁLISIS DE DATOS

Se creó una base de datos con la información obtenida de la encuesta y se utilizó el programa SPSS 14.0 para el estudio de estadística descriptiva y el programa EQS 6.1 de cálculo de ecuaciones estructurales para contrastar las hipótesis de investigación. Esta metodología resulta adecuada para ver de forma simultánea todas las interrelaciones entre las variables. Se realizó una ecuación estructural para cada actividad y categoría de actividades externalizadas. Para evaluar el ajuste del modelo se utilizó la chi-cuadrado (χ^2) y su ratio del cociente con el número de grados de libertad (χ^2/df), y los índices NNFI (Non-Normed Fit Index), CFI (Comparative Fit Index) y RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation). Los índices NNFI y CFI resultan adecuados cuando se trata, como en este caso, de muestras con menos de 200 observaciones porque es menos probable que produzcan estimaciones sesgadas (Kline, 1998).

4. Resultados y discusión

La tabla 3 muestra la estadística descriptiva y las correlaciones de las variables (promedio) utilizadas en el análisis de ecuaciones estructurales. La tabla 4 indica los datos del análisis de ecuaciones estructurales para cada una de las tres categorías de actividades externalizadas. Los modelos presentan unos indicadores de ajuste que se encuentran dentro de los límites habitualmente establecidos: el índice χ^2 es inferior a 3 (Carmines y McIver, 1981), el índice RMSEA es inferior a 0,1 (MacCallum y cols., 1996) y los índices CFI y NNFI son superiores a 0,9 (Bentler y Bonett, 1980). Con estos datos, la tabla 5 indica las hipótesis que son apoyadas y no apoyadas en nuestra investigación. En la tabla 6 se indican los resultados (coeficientes y estadísticos de significatividad de las variables latentes) de las ecuaciones estructurales correspondientes a cada una de las actividades individuales; las columnas de las actividades externalizadas están ordenadas de izquierda a derecha por su valor creciente de importancia estratégica (este valor aparece indicado entre paréntesis en el encabezado de cada columna). A continuación se describen y analizan los resultados obtenidos para cada una de las hipótesis planteadas.

TABLA 3.—Estadística descriptiva y correlaciones

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Ventajas de costes de producción	(0,602)								
2. Costes de transacción	0,066	(0,747)							
3. Cooperación	0,010	0,058	(0,836)						
4. Dinamismo del entorno	0,112	-0,104	0,175 ⁺	(0,868)					
5. Externalización	-0,320*	0,089	0,056	0,206 ⁺					
6. Flexibilidad numérica externa	0,143	0,002	0,015	0,063	-0,016				
7. Flexibilidad funcional	0,052	-0,027	0,326*	0,273*	0,173 ⁺	0,092			
8. Flexibilidad numérica interna	0,123	0,022	0,178 ⁺	0,102	-0,165 ⁺	0,121	0,162 ⁺		
9. Resultados	0,008	0,080	0,440*	0,378*	0,050	-0,068	0,421*	0,266*	
Media	4,32	3,78	3,16	3,81	11,33	0,19	1,29	0,52	4,73
Desviación típica	1,29	1,41	1,37	1,30	10,58	0,19	1,02	0,60	1,05

Nota: Entre paréntesis se indican el alfa de Cronbach de las variables globales.

Nivel de significación: + p<0,1; * p<0,05.

TABLA 4.—Coeficientes estandarizados y estadísticos de las ecuaciones estructurales correspondientes a cada categoría de actividad externalizada

	Bajo nivel estratégico	Medio nivel estratégico	Alto nivel estratégico
Ventajas de costes de producción (H1a,b,c)	-0,431** (6,47)	-0,320** (4,31)	-0,108 (1,23)
Costes de transacción (H2a,b,c)	-0,056 (0,83)	0,196* (2,63)	0,254** (3,28)
Cooperación (H3a,b,c)	-0,027 (0,40)	-0,011 (0,15)	-0,062 (0,81)
Dinamismo del entorno (variable de control)	0,354** (5,30)	0,094 (1,27)	0,087 (1,14)
<i>R² de ecuación de externalización</i>	0,315	0,150	0,105
Externalización (H4a,b,c)	0,211* (2,37)	0,131 (1,48)	-0,258** (3,19)
Flexibilidad funcional (H5)	0,334** (3,93)	0,381** (4,40)	0,420** (4,91)
Flexibilidad numérica interna (H6)	0,209* (2,54)	0,187* (2,29)	0,115 ⁺ (1,69)
Flexibilidad numérica externa (H7)	-0,153 ⁺ (1,89)	-0,133 ⁺ (1,64)	-0,146 ⁺ (1,87)
<i>R² de ecuación de resultados</i>	0,223	0,215	0,277
Externalización-Flex.funcional (H8a)	0,211* (2,74)	0,011 (0,14)	0,048 (0,52)
Externalización-Flex.numérica interna (H8b)	-0,154* (2,06)	-0,173* (2,19)	-0,098 ⁺ (1,71)
Externalización-Flex.numérica externa (H8c)	0,040 (0,49)	-0,077 (0,96)	0,052 (0,63)

TABLA 4.—*Coefficientes estandarizados y estadísticos de las ecuaciones estructurales correspondientes a cada categoría de actividad externalizada (cont.)*

	Bajo nivel estratégico	Medio nivel estratégico	Alto nivel estratégico
χ^2/df	2,02	2,03	2,01
RMSEA	0,82	0,85	0,87
NNFI	0,918	0,912	0,915
CFI	0,920	0,915	0,917

Notas: Se indican los coeficientes estandarizados y el estadístico de cada variable en la ecuación estructural correspondiente. Nivel de significación: + $p<0,1$; * $p<0,05$; ** $p<0,01$.

TABLA 5.—*Hipótesis de investigación apoyadas y no apoyadas por el estudio empírico*

H1a	H1b	H1c	H2a	H2b	H2c	H3a	H3b	H3c	H4a	H4b	H4c	H5	H6	H7	H8a	H8b	H8c
Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	No	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No

Ventaja comparativa de costes de producción. La primera hipótesis (H1a,b,c) plantea la influencia de los costes de producción internos en la externalización de distintas categorías de actividades. La tabla 4 indica que la significación de la ventaja comparativa de costes de producción se da para las actividades de bajo y medio nivel estratégico ($p<0,01$, más significativo para la categoría de bajo que para la de medio nivel), y no es significativa para las actividades de alto nivel estratégico (excepto sistemas de información y operaciones según la tabla 6). En la categoría de actividades de mayor nivel estratégico, los antecedentes más importantes de la externalización no son los relacionados con los costes sino que han de ser de otro tipo como, por ejemplo, los relacionados con el aprendizaje. Estos resultados apoyan la hipótesis H1a,b,c en sus tres versiones.

Costes de transacción. La segunda hipótesis analiza la relación entre los costes de transacción y la intensidad de externalización. Los datos de la tabla 4 indican que los costes de transacción están positivamente relacionados con la externalización de las actividades de nivel estratégico medio ($p<0,05$) y alto ($p<0,01$) pero no son significativos para la categoría de bajo nivel estratégico. Este resultado apoya las subhipótesis H2b y H2c pero no apoya la subhipótesis H2a. La relación positiva obtenida entre costes de transacción y externalización para dos de las categorías de actividades, aunque contraria al planteamiento que puede deducirse de la teoría de costes de transacción, se corresponde con lo obtenido en otros estudios (Ang y Straub, 1998; Murray y Kotabe, 1999; Aubert y cols., 2004) y lo que puede deducirse planteando la mayor complejidad de los contratos de las actividades clave (y algunas complementarias) que son las que tienen una mayor especificidad en relación con el núcleo competitivo de la empresa. Este resultado apoya el trabajo de Barthélemy y Quélin (2006), quienes evidencian *ex post* una mayor complejidad de los contratos y unos mayores costes de cambio con la especificidad del

TABLA 6.—Coeficientes estandarizados y estadísticos de las ecuaciones estructurales correspondientes a cada actividad externalizada

	Nóminas	Contabilidad	Almacenamiento	Publicidad	Transporte	Compras	Formación	Sistemas de información	Ventas	Investigación y desarrollo	Operaciones	Servicio al cliente
Ventajas costes de producción (H1)	-0,222** (3,36)	-0,248** (3,84)	-0,114+ (1,82)	-0,281** (4,15)	-0,174* (2,08)	-0,186* (2,46)	-0,311** (4,31)	-0,134* (1,98)	-0,081 (1,37)	0,011 (0,20)	-0,125+ (1,74)	-0,081 (1,08)
Costes de transacción (H2)	-0,090 (1,26)	-0,087 (1,16)	0,110 (1,41)	0,083 (1,14)	0,152* (2,26)	0,184* (2,46)	-0,011 (0,14)	0,021 (0,30)	0,179* (2,26)	0,120 (1,48)	0,109 (1,42)	-0,184* (2,48)
Cooperación (H3)	-0,036 (0,48)	-0,086 (1,31)	0,033 (0,54)	-0,208** (3,01)	0,001 (0,07)	-0,103 (1,24)	0,041 (0,58)	0,021 (0,33)	0,021 (0,28)	0,000 (0,003)	0,082 (1,15)	-0,298** (4,01)
Dinamismo del entorno (Vcontrol)	0,369** (4,91)	0,302** (4,43)	0,106 (1,55)	0,238** (3,19)	0,160* (2,18)	0,085 (0,09)	-0,014 (0,21)	0,175* (2,15)	0,142+ (1,80)	-0,095 (1,44)	-0,166* (2,18)	0,002 (0,03)
R ² de externalización	0,195	0,168	0,038	0,185	0,079	0,086	0,099	0,050	0,148	0,024	0,062	0,100
Externalización (H4)	0,107+ (1,67)	0,143+ (1,65)	0,116 (1,12)	0,201* (2,76)	-0,130 (1,42)	0,076 (0,08)	0,078 (0,92)	0,101 (1,14)	-0,178* (2,05)	-0,221** (3,14)	-0,279** (3,43)	0,074 (0,75)
Flexibilidad funcional (H5)	0,369** (4,12)	0,360** (4,06)	0,380** (4,22)	0,369** (4,18)	0,410** (4,50)	0,389** (4,28)	0,388** (4,28)	0,380** (4,328)	0,403** (4,42)	0,396** (4,43)	0,368** (4,10)	0,396** (4,35)
Flex. numérica interna (H6)	0,182* (2,08)	0,195* (2,23)	0,181* (2,04)	0,169* (2,08)	0,140 (1,58)	0,191* (1,98)	0,164* (2,04)	0,169* (2,06)	0,144+ (1,79)	0,146+ (1,83)	0,143+ (1,81)	0,159+ (1,77)
Flex. numérica externa (H7)	0,160+ (1,91)	-0,156* (1,99)	-0,151+ (1,76)	-0,125+ (1,64)	-0,166* (2,06)	-0,138+ (1,70)	-0,135+ (1,65)	-0,140+ (1,72)	-0,140+ (1,74)	-0,155+ (1,85)	-0,147+ (1,86)	-0,133 (1,54)
R ² de resultados	0,206	0,213	0,213	0,221	0,232	0,213	0,202	0,203	0,234	0,251	0,256	0,205
Extern. - Flex. funcional (H8a)	0,169* (2,21)	0,142+ (1,86)	0,094 (1,41)	0,158* (1,98)	0,046 (0,06)	-0,068 (0,77)	0,059 (0,77)	0,203* (2,84)	0,019 (0,28)	-0,039 (0,53)	-0,126+ (1,82)	0,045 (0,57)
Extern. - Flex. num. interna (H8b)	-0,089 (1,44)	-0,156* (2,23)	-0,087* (1,97)	-0,018 (0,31)	-0,117* (2,07)	-0,253* (2,51)	-0,081 (1,11)	-0,090+ (1,71)	-0,074 (1,54)	-0,101 (1,32)	-0,119+ (1,71)	0,047 (0,57)
Extern. - Flex. num. externa (H8c)	0,215* (2,72)	0,090 (1,09)	0,093 (1,26)	-0,121* (2,24)	-0,193** (3,22)	-0,068 (0,86)	-0,103 (1,33)	-0,003 (0,03)	-0,015 (0,19)	-0,069 (0,94)	-0,087 (1,08)	-0,119 (1,50)

Notas: Las actividades están ordenadas de izquierda a derecha por el valor creciente de la importancia estratégica de dicha actividad (periférica-clave), el cual aparece indicado en el encabezado de la columna debajo del nombre de la actividad. Se indican los coeficientes estandarizados y el estadístico de cada variable en la ecuación estructural correspondiente a cada una de las actividades externalizadas. Se indica la R² o porcentaje de la varianza que se explica de la externalización con sus antecedentes y de los resultados de la empresa con el impacto concurrente de externalización y flexibilidad del trabajo. Relaciones significativas en cada ecuación estructural: +p<0,1 *p<0,05 **p<0,01

núcleo competitivo de las actividades externalizadas. Ya se han apuntado algunas razones para explicar esta relación positiva: menor poder de negociación para externalizar con proveedores más especializados, y externalización de subsistemas complejos que requieran altos costes de transacción. Otra posible explicación⁹ es que los costes de transacción asociados con la negociación, control y ejecución de los contratos de externalización aumenten, independientemente del tipo de actividad, en entornos más dinámicos. Aunque algunos de los beneficios de la externalización pueden aumentar en entornos muy dinámicos, existen también dificultades inherentes a la externalización en dichos entornos que pueden aumentar la complejidad y costes de la transacción. Nuestros resultados sugieren por tanto que quizás la empresa dispone de menor poder de negociación en las actividades más cercanas al núcleo competitivo o está dispuesta a asumir mayores costes que con las actividades periféricas.

La comparación entre ambas variables (ventajas de costes de producción y costes de transacción) sugiere que el efecto de los costes de producción en la decisión de externalizar es más importante que el de los costes de transacción. Lo que ello implica es que aunque los gerentes consideran, en general, tanto los costes de producción como los de transacción en sus análisis, son los primeros los que pesan más en la toma de decisiones. Esta interpretación se corrobora al comprobar que es mucho mayor el número de actividades para las que resulta un antecedente significativo las ventajas de costes de producción, que el de las actividades en que lo son los costes de transacción.

Cooperación. Los resultados indican que la hipótesis H3a,b,c, que plantea una relación positiva entre el nivel de cooperación y el de externalización, no es confirmada porque la variable no es significativa para ninguna de las tres categorías de actividades (tabla 4). La falta de significación de la variable de cooperación indica que la influencia de la perspectiva relacional de la empresa no es importante, en comparación con la de otras perspectivas teóricas. Una posible explicación es que los gerentes pueden considerar a la cooperación y a la externalización como variables independientes sin relación causal entre ellas; ambas constituyen una importante relación de trabajo entre dos empresas de la cadena de suministro, a veces incluso a largo plazo. También es posible que la relación sea en sentido inverso, ya que algunas evidencias indican que la externalización es un motivo para cooperar en la cadena de suministro (Cousins y Spekman, 2003). Solamente a nivel individual se han encontrado dos relaciones significativas: publicidad y servicio al cliente (con signo negativo). En ambos casos, la relación negativa sugiere que las empresas que cooperan pueden tener una mayor necesidad de estas actividades porque al cooperar adquieren más importancia las actividades que influyen en la diferenciación de la empresa.

⁹ Una explicación adicional puede apoyarse en la teoría institucional: los gerentes están institucionalizados y hacen contratos que les benefician a ellos por sus relaciones en vez de beneficiar a la empresa por la reducción de costes.

Dinamismo del entorno. Finalmente en cuanto a los antecedentes de la externalización, la variable de control del dinamismo del entorno sólo es significativa en la categoría de actividades de bajo nivel estratégico ($p < 0,01$). Este resultado coincide con el obtenido por Abraham y Taylor (1996) que encontraron que las empresas externalizan más aquellas actividades que varían directamente con las fluctuaciones de la demanda (como son nóminas, contabilidad o almacenamiento). Las percepciones de un mayor dinamismo del entorno desincentivan a la empresa para establecer compromisos que reduzcan su flexibilidad (Harrigan, 1984; Klaas y cols., 2001; Gilley y cols., 2004b). Una forma de conseguir la flexibilidad necesaria para ajustarse al entorno cambiante es la externalización de determinadas actividades. En el análisis de las actividades individuales (tabla 6) se observa que el dinamismo del entorno está positivamente relacionado con la externalización de varias actividades de alto valor estratégico -sistemas de información ($p < 0,05$) y ventas ($p < 0,1$)- pero negativamente con operaciones ($p < 0,05$). En el caso de las operaciones, el dinamismo del entorno puede aumentar la necesidad de control, lo que hará que la integración de esta actividad sea más estratégica y disminuya la potencialidad de su externalización.

En conjunto, estos resultados indican que es importante tener en cuenta varias perspectivas teóricas en el estudio de la externalización, lo que concuerda con el planteamiento de Poppo y Zenger (1998) de que el desarrollo de una teoría de la empresa y la externalización es una cuestión compleja y que requiere la integración de distintas perspectivas teóricas. El análisis individual de cada actividad externalizada muestra asimismo que no todas las variables resultan igual de significativas para explicar la intensidad de externalización (de hecho, algunas actividades no tienen ningún antecedente significativo), lo que corrobora los resultados obtenidos en otros estudios sobre la diversidad de antecedentes (por ejemplo, Abraham y Taylor, 1996) y plantea que los modelos teóricos que analicen los antecedentes y efectos de la externalización han de diferenciarse por categorías de actividades. En este artículo se ha efectuado una categorización en base a la importancia estratégica de la actividad para la ventaja competitiva de la empresa, pero existen otras categorizaciones que pueden efectuarse y con las que se obtendrían resultados que enriquecerían el desarrollo de un marco teórico de la externalización.

Externalización y resultados de la empresa. Las próximas hipótesis plantean el impacto conjunto de la externalización y otras dimensiones de flexibilidad del trabajo en los resultados de la empresa. La hipótesis H4a,b,c propone que en los resultados empresariales influye de forma positiva la externalización de actividades de bajo nivel estratégico pero lo hace de forma negativa la externalización de actividades de alto y medio nivel estratégico. Los datos de la tabla 4 muestran que la intensidad de externalización de las actividades de bajo nivel estratégico está positivamente relacionada con los resultados ($p < 0,05$), mientras que la de actividades de alto nivel estratégico lo está negativamente ($p < 0,01$) y la de nivel medio no tiene relación significativa (para ninguna actividad de esta categoría como indica la tabla 6). Ello apoya las subhipótesis H4a y H4c pero no apoya la hipótesis H4b.

Estos resultados sugieren que el efecto de la externalización depende del tipo de actividad externalizada, lo que plantea implicaciones para la gestión

de la externalización en la empresa. Aunque a nivel global no se evidencia en éste u otros trabajos que haya un efecto directo entre externalización y resultados, la externalización tiene efectos en el desempeño de las actividades periféricas y clave, y de aquí sobre los resultados a nivel de empresa. Lo obtenido en este trabajo apoya también el mantenimiento de un equilibrio en la externalización y la integración de actividades. Rothaermel y cols. (2006) evidencian que las empresas que mantienen un equilibrio entre la integración y la externalización de actividades en la cadena de valor obtienen mejores resultados. Nuestros datos sugieren que las empresas que externalizan más las actividades periféricas y externalizan menos las actividades clave obtienen mejores resultados que otras empresas.

No obstante, también hay que señalar que un estudio transversal como éste no puede establecer relaciones de causalidad sino únicamente sugerir asociaciones entre variables para un estudio longitudinal detallado posterior. Por ello, plantear por ejemplo que la intensidad de externalización de alto nivel estratégico empeora los resultados de la empresa no tiene porque ser cierto. También podría sugerirse que las empresas con mejores resultados externalizan menos sus actividades de alto nivel estratégico porque son la fuente de su ventaja competitiva. La falta de significación de las actividades de medio nivel estratégico sobre los resultados de la empresa indica que las actividades complementarias no resultan tan críticas para el empeoramiento de los resultados como si que lo son las actividades clave, pero tampoco contribuyen a la reducción de costes, dada su dependencia de las actividades clave.

Flexibilidad funcional. La hipótesis H5 plantea una relación positiva entre flexibilidad funcional y resultados de la empresa. La variable es significativa (tabla 4) para cada una de las categorías de actividades ($p < 0,01$), lo que apoya la hipótesis.

Flexibilidad numérica interna. La hipótesis H6 plantea una relación positiva entre flexibilidad numérica interna y resultados de la empresa. La variable es significativa (tabla 4) para las categorías de actividades de bajo y medio nivel estratégico ($p < 0,05$) y para la categoría de alto nivel estratégico ($p < 0,1$), por lo que se confirmaría dicha hipótesis.

Flexibilidad numérica externa. La hipótesis H7 plantea una relación negativa entre esta flexibilidad y los resultados de la empresa. En la tabla 4 se observa que existe una relación negativa con las actividades de bajo, medio y alto nivel estratégico ($p < 0,1$), lo que apoya la hipótesis planteada.

El análisis conjunto del impacto de la externalización y otras dimensiones de flexibilidad en el trabajo sobre los resultados de la empresa aporta una visión comparativa de la importancia relativa de la externalización. La flexibilidad de trabajo interna (funcional y numérica) está positivamente relacionada con los resultados de la empresa mientras que la flexibilidad numérica externa lo está de forma negativa. Por tanto, y dado que la externalización es también una dimensión de flexibilidad externa que está de forma distinta relacionada con los resultados según el tipo de actividad, este estudio sugiere que, a nivel global, los resultados de la empresa pueden ser más dependientes de la flexibilidad interna que de la flexibilidad externa. No obstante, nuevamente hay que señalar las diferencias que aparecen en el análisis por categorías. Para

las actividades de bajo nivel estratégico, el impacto positivo de la intensidad de externalización es tan importante como el de la flexibilidad numérica interna, aunque menor que el de la flexibilidad funcional. Para las actividades de alto nivel estratégico, el impacto negativo de su intensidad de externalización se suma al de la flexibilidad numérica externa y ambos contrarrestan el impacto positivo de la flexibilidad funcional.

Externalización y dimensiones de flexibilidad en el trabajo. Los datos de la tabla 4 relativos a las hipótesis H8a, H8b y H8c indican que la externalización de actividades de bajo nivel estratégico está relacionada positivamente con la flexibilidad funcional ($p < 0,05$), que la externalización de cada categoría de actividad está relacionada negativamente con la flexibilidad numérica interna ($p < 0,05$), y que ninguna categoría de externalización está relacionada significativamente con la flexibilidad numérica externa. Estos datos apoyan las hipótesis H8a y H8b pero no apoyan la hipótesis H8c. Nuestros resultados sugieren 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 las empresas pueden liberar recursos de las actividades externalizadas y transferirlos a las actividades que requieren de la participación de los empleados. Dess y cols. (1995) señalan asimismo que una mayor intensidad de externalización aumenta la concentración de actividades de alto nivel estratégico en las empresas. Por otra parte, nuestros datos también indican que la intensidad de externalización de las actividades periféricas está positivamente relacionada con los resultados, al contrario que con las actividades clave. Ello sugiere que la liberación de recursos de las actividades periféricas puede contribuir positivamente al reforzamiento de las actividades de alto nivel estratégico, evitando que su externalización afecte negativamente a los resultados de la empresa.

Por tanto, la externalización podría reforzar el impacto de la flexibilidad interna en el trabajo sobre los resultados de la empresa. La externalización deviene una estrategia para superar sobrecargas de trabajo y para liberar recursos de las actividades externalizadas y con ello desarrollar más a los empleados clave. Ello sugiere 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. Las empresas deben concentrarse en el tipo de externalización y en las dimensiones de flexibilidad del trabajo que suministren una ventaja competitiva. Esto es importante porque otros estudios (Hendry, 1995; Bryce y Useem, 1998) indican que, a nivel global, el impacto de la externalización es pequeño en magnitud, si se compara con los beneficios que se obtienen de otras prácticas de gestión.

6. Limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones

Los análisis de las interacciones entre las distintas formas de flexibilidad son importantes para entender la influencia de las capacidades de control directivas sobre la capacidad de respuesta de la empresa. Este artículo ha comparado la influencia de distintas teorías económicas y organizativas sobre las

decisiones de externalización y ha explorado el impacto conjunto de la externalización y otras dimensiones de flexibilidad en el trabajo sobre los resultados empresariales. El artículo contribuye a la literatura de externalización y flexibilidad, presentando un análisis global de los factores influyentes en la externalización y de su efecto sobre los resultados de la empresa. El trabajo realizado tiene implicaciones para investigadores y gerentes de empresa interesados en la externalización.

El estudio realizado adolece de varias limitaciones, las cuales ofrecen oportunidades para futuros estudios. En primer lugar, el uso de datos transversales y con cuestionario estructurado y cerrado limita profundizar en la naturaleza de las relaciones causales. La intensidad de externalización podría influir en las percepciones directivas de las ventajas de costes de producción (o de otras variables independientes) al igual que en sentido contrario. Además, algunos beneficios de la externalización son de carácter estratégico y revierten en la empresa a largo plazo, por lo que es posible que no hayan sido adecuadamente recogidos en este estudio de corte transversal. Futuros estudios deberían utilizar datos longitudinales para confirmar la dirección de causalidad. Un diseño cualitativo de la investigación también ayudaría a entender mejor las relaciones entre la externalización y sus antecedentes y resultados.

En segundo lugar, la muestra es pequeña lo que sugiere una limitación para la utilización de determinadas técnicas estadísticas y la significatividad de las relaciones encontradas. Los sectores incluidos en la muestra podrían también 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. Futuros estudios podrían aplicarse a muestras más amplias para contrastar la validez a todos los sectores.

En tercer y último lugar, la medida de externalización utilizada es básicamente de percepción, a pesar de utilizar una escala numérica de referencia sobre porcentajes de externalización. El desarrollo de medidas globales y objetivas de externalización podría servir para ampliar la investigación aquí realizada, particularizando estas medidas incluso para cada actividad y definiendo medidas distintas de los antecedentes de la externalización para cada una de las distintas actividades. Además, la relación entre la externalización de una actividad y los resultados de la empresa podría estar moderada por el tipo de gestión de dicha actividad. Esto es incluso más importante para aquellos tipos de externalización como, por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos en los que debería tenerse también en cuenta el impacto concurrente de otras dimensiones de flexibilidad. Finalmente, debería examinarse de qué forma se trasladan los efectos de la externalización a los resultados funcionales para poder valorar mejor su impacto en los resultados de la empresa.

Agradecimientos

Los autores agradecen los comentarios y sugerencias efectuados por las dos personas que evaluaron anónimamente el manuscrito original.

Referencias bibliográficas

- ABRAHAM, K. y TAYLOR, S. (1996), «Firms' use of outside contractors: theory and evidence», *Journal of Labor Economics*, vol. 14 núm. 3, págs. 394-424.
- ANG, S. y STRAUB, D. (1998), «Production and transaction economies and IS outsourcing: a study of the US banking industry», *MIS Quarterly*, vol. 22 núm. 4, págs. 535-552.
- ARNOLD, U. (2000), «New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept», *European Journal of Purchasing & Supply Chain Management*, vol. 6 núm. 1, págs. 23-29.
- ARTHUR, M. (2003), «Share price reactions to work-family initiatives: an institutional perspective», *Academy of Management Journal*, vol. 46 núm. 4, págs. 497-505.
- ATKINSON, J. (1984), «Manpower management for flexible organisations», *Personnel Management*, vol. 16 núm. 2, págs. 28-31.
- AUBERT, B.; RIVARD, S. y PATRY, M. (2004), «A transaction cost model of IT outsourcing», *Information & Management*, vol. 41 núm. 7, págs. 921-932.
- BARNEY, J. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17 núm. 1, págs. 99-110.
- (1999), «How a firm's capabilities affect boundary decisions», *Sloan Management Review*, vol. 40 núm. 3, págs. 137-145.
- BARTHÉLEMY, J. y QUÉLIN, B. (2006), «Complexity of outsourcing contracts and *ex post* transaction costs: an empirical investigation», *Journal of Management*, vol. 43 núm. 8, págs. 1775-1797.
- BEAUMONT, N. y SOHAL, A. (2004), «Outsourcing in Australia», *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 24 núm. 7, págs. 688-700.
- BELCOURT, M. (2006), «Outsourcing-the benefits and the risks», *Human Resource Management Review*, vol. 16 núm. 2, págs. 269-279.
- BENTLER, P. y BONETT, D. (1980), «Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures», *Psychological Bulletin*, vol. 88 núm. 4, págs. 588-606.
- BERGGREN, C. y BENGTTSSON, L. (2004), «Rethinking outsourcing in manufacturing: a tale of two Telecom firms», *European Management Journal*, vol. 22 núm. 2, págs. 211-223.
- BETTIS, R.; BRADLEY, S. y HAMEL, G. (1992), «Outsourcing and industrial decline», *Academy of Management Executive*, vol. 6 núm. 1, págs. 7-22.
- BROSCHAK, J. y DAVIS-BLAKE, A. (2006), «Mixing standard work and non-standard deals: the consequences of heterogeneity in employment arrangements», *Academy of Management Journal*, vol. 49 núm. 2, págs. 371-393.
- BRYCE, D. y USEEM, M. (1998), «The impact of corporate outsourcing on company value», *European Management Journal*, vol. 16 núm. 6, págs. 635-643.
- CAPPELLI, P. y NEUMARK, D. (2001), «Do «high-performance» work practices improve establishment-level outcomes?», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54 núm. 4, págs. 737-775.
- CARMINES, E. y MCIVER, J. (1981), «Analyzing models with unobserved variables: analysis of covariance structures», en *Social Measurement: Current issues*, G. Bohrnstedt y E. Borgatta (eds.), Sage Publications, Beverly Hills, California.
- CHALOS, P. y SUNG, J. (1998), «Outsourcing decisions and managerial incentives», *Decision Sciences*, vol. 29 núm. 4, págs. 901-919.
- COASE, R. (1937), «The nature of the firm», *Economica*, vol. 4 núm. 16, págs. 386-405.
- COOKE, F.; SHEN, J. y MCBRIDE, A. (2005), «Outsourcing HR as a competitive stra-

- tegy? A literature review and an assessment of implications», *Human Resource Management*, vol. 44 núm. 4, págs. 413-432.
- CORSWANT, F. y FREDRIKSSON, P. (2002), «Sourcing trends in the car industry», *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22 núm. 7, págs. 741-758.
- COUSINS, P. (2005), «The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage», *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 25 núm. 5, págs. 403-428.
- COUSINS, P. y SPEKMAN, R. (2003), «Strategic supply and the management of inter and intra-organisational relationships», *Journal of Purchasing and Supply Chain Management*, vol. 9 núm. 1, págs. 19-29.
- CULLY, M.; WOODLAND, S.; O'REILLY, A. y DIX, G. (1999), *Britain at Work: As Depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey*. Routledge, Londres.
- D'AVENI, R. y RAVENSRAFT, D. (1994), «Economies of integration versus bureaucracy costs: does vertical integration improve performance?», *Academy of Management Journal*, vol. 37 núm. 5, págs. 1167-1206.
- DAVIS-BLAKE, A.; BROSHAK, 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 núm. 4, págs. 475-485.
- DESOMBRE, T.; KELLIHER, C.; MACFARLANE, F. y OZBILGIN, M. (2006), «Re-organizing work roles in health care: evidence from the implementation of functional flexibility», *British Journal of Management*, vol. 17 núm. 2, págs. 139-151.
- DESS, G.; RASHEED, A.; MCLAUGHLIN, K. y PRIEM, R. (1995), «The new corporate architecture», *Academy of Management Executive*, vol. 9 núm. 3, págs. 7-20.
- DESS, G. y ROBINSON, R. (1984), «Measuring organizational performance in the absence of objective measures», *Strategic Management Journal*, vol. 5 núm. 3, págs. 265-273.
- DYER J. y NOBEOKA, K. (2000), «Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case», *Strategic Management Journal*, vol. 21 núm. 3, págs. 345-367.
- DYER, J. y SINGH, H. (1998), «The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage», *Academy of Management Review*, vol. 23 núm. 4, págs. 660-679.
- EATON, S. (2003), «If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance», *Industrial Relations*, vol. 42 núm. 3, págs. 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 núm. 1, págs. 209-230.
- (2004b), «Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands», *Hospitality Management*, vol. 23 núm. 3, págs. 287-306.
- (2005), «A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector», *Tourism Management*, vol. 26 núm. 5, págs. 707-721.
- (2006), «A review of outsourcing from the resource-based view of the firm», *International Journal of Management Reviews*, vol. 8 núm. 1, págs. 49-70.
- FYNES, B.; VOSS, C. y BURCA, S. de (2005), «The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance», *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25 núm. 1, págs. 6-19.
- GILLEY, K. y RASHEED, A. (2000), «Making more by doing less: an analysis of out-

- sourcing and its effects on firm performance», *Journal of Management*, vol. 26 núm. 4, págs. 763-790.
- GILLEY, K.; GREER, C. y RASHEED, A. (2004a), «Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms», *Journal of Business Research*, vol. 57 núm. 3, págs. 232-240.
- GILLEY, K.; MCGEE, J. y RASHEED, A. (2004b), «Perceived environmental dynamism and managerial risk aversion as antecedents of manufacturing outsourcing: the moderating effects of firm maturity», *Journal of Small Business Management*, vol. 42 núm. 2, págs. 117-133.
- GRENIER, J.; GILES, A. y BELANGER, J. (1997), «Internal versus external labour flexibility: a two-plant comparison in Canadian manufacturing», *Industrial Relations*, vol. 52 núm. 4, págs. 683-711.
- 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 núm. 9, págs. 831-850.
- HARRIGAN, K. (1984), «Formulating vertical integration strategies», *Academy of Management Review*, vol. 9 núm. 4, págs. 638-652.
- HENDRY, J. (1995), «Culture, community and networks: the hidden cost of outsourcing», *European Management Journal*, vol. 13 núm. 2, págs. 193-200.
- HENNART, J. (1988), «Upstream vertical integration in the aluminum and tin industries, a comparative study of the choice between market and intra-firm coordination», *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 9 núm. 3, págs. 281-299.
- HOUSEMAN, S. (2001), «Why employers use flexible staffing arrangements: evidence from an establishment survey», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 55 núm. 1, págs. 149-170.
- HUSELID, M. (1995), «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38 núm. 3, págs. 635-672.
- INCYDE (2003), *Subcontratación industrial en España. Repercusiones en el empleo y la creación de empresas*. Fundación INCYDE y Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España, Madrid.
- JIANG, B.; FRAZIER, G. y PRATER, E. (2006), «Outsourcing effects on firms' operational performance. An empirical study», *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 26 núm. 12, págs. 1280-1300.
- JUMA'H, A. y WOOD, D. (2000), «Outsourcing implications on companies' profitability and liquidity: a sample of UK companies», *Work Study*, vol. 49 núm. 7, págs. 265-274.
- KAKABADSE, N. y KAKABADSE, A. (2000), «Critical review-outsourcing: a paradigm shift», *Journal of Management Development*, vol. 19 núm. 8, págs. 670-728.
- KALE, P.; DYER, J. y SINGH, H. (2002), «Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function», *Strategic Management Journal*, vol. 23 núm. 8, págs. 747-767.
- KALLEBERG, A. (1989), *Human Resource Practices and Policies: A survey of High Growth Triangle Businesses*. Frank Hawkins Kenan Institute of Private Enterprise, Chapel Hill, NC.
- (2001), «Organizing flexibility: the flexible firm in a new century», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 39 núm. 4, págs. 479-504.
- KELLIHER, C. y RILEY, M. (2003), «Beyond efficiency: some by-products of functional flexibility», *The Service Industries Journal*, vol. 23 núm. 4, págs. 98-113.
- KLAAS, B.; MCCLENDON, J. y GAINEY, T. (2001), «Outsourcing HR: the impact of organizational characteristics», *Human Resource Management*, vol. 40 núm. 2, págs. 125-138.
- KLINE, R. (1998), *Principles and practice of structural equation modeling*, The Guilford Press, Nueva York.

- KNIGHT, L. y PYE, A. (2004), «Exploring the relationships between network change and network learning», *Management Learning*, vol. 35 núm. 4, págs. 473-490.
- KONRAD, A. y MANGEL, R. (2000), «The impact of work-life programs on firm productivity», *Strategic Management Journal*, vol. 21 núm. 12, págs. 1225-1237.
- KOTABE, M. (1990), «The relationship between offshore sourcing and innovativeness of US multinational firms: an empirical investigation», *Journal of International Business Studies*, vol. 3 núm. 4, págs. 623-638.
- KREMIC, T.; TUKEL, O. y ROM, W. (2006), «Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors», *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 11 núm. 6, págs. 467-482.
- LAUGEN, B.; ACUR, N.; BOER, H. y FRICK, J. (2005), «Best manufacturing practices: what do the best performing companies do?», *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25 núm. 2, págs. 131-150.
- LEI, D. y HITT, M. (1995), «Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building skills and capabilities», *Journal of Management*, vol. 21 núm. 5, págs. 835-859.
- LEJEUNE, M. y YAKOVA, N. (2005), «On characterizing the 4C's in supply chain management», *Journal of Operations Management*, vol. 23 núm. 1, págs. 81-100.
- MACCALLUM, R.; BROWNE, M. y SUGAWARA, H. (1996), «Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling», *Psychological Methods*, vol. 1 núm. 2, págs. 130-149.
- MARTÍNEZ, A. y PÉREZ, M. (2003), «Cooperation and the ability to minimize the time and cost of new product development within the Spanish automotive supplier industry», *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 20 núm. 1, págs. 57-69.
- MCCARTHY, I. y ANAGNOSTOU, A. (2004), «The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing», *International Journal of Production Economics*, vol. 88 núm. 1, págs. 61-71.
- MCGEE, J. y RUBACH, M. (1997), «Responding to increased environmental hostility: a study of the competitive behavior of small retailers», *Journal of Applied Business Research*, vol. 13 núm. 1, págs. 83-94.
- MCIVOR, R. (2000), «A practical framework for understanding the outsourcing process», *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 5 núm. 1, págs. 22-36.
- (2003), «Outsourcing: the insights from the telecommunications industry», *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 8 núm. 4, págs. 380-394.
- MICHIE, J. y SHEEHAN, M. (2001), «Labour market flexibility, human resource management and corporate performance», *British Journal of Management*, vol. 12 núm. 4, págs. 287-306.
- (2005), «Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16 núm. 3, págs. 445-464.
- MIOZZO, M. y GRIMSHAW, D. (2005), «Modularity and innovation in knowledge-intensive business services: IT outsourcing in Germany and the UK», *Research Policy*, vol. 34 núm. 9, págs. 1419-1439.
- MONTEVERDE, J. y TEECE, D. (1982), «Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry», *The Bell Journal of Economics*, vol. 13 núm. 1, págs. 206-213.
- MURRAY, J. y KOTABE, M. (1999), «Sourcing strategies of US service companies: a modified transaction cost analysis», *Strategic Management Journal*, vol. 20 núm. 9, págs. 791-809.
- NOVAK, S. y STERN, S. (2006), «How does outsourcing affect performance dynamics?

- Evidence from the automobile industry», MIT Sloan School of Management, mimeo.
- OGDEN, J.; PETERSEN, K.; CARTER, J. y MONCZKA, R. (2005), «Supply management strategies for the future: a Delphi study», *Journal of Supply Chain Management*, vol. 41 núm. 3, págs. 29-48.
- PETERAF, M. (1993), «The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view», *Strategic Management Journal*, vol. 14 núm. 3, págs. 179-191.
- POPPO, L. y ZENGER, T. (1998), «Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services», *Strategic Management Journal*, vol. 19 núm. 9, págs. 853-877.
- PORTER, M. (1996), «What is strategy?», *Harvard Business Review*, vol. 74 núm.6, págs. 61-78.
- POSTHUMA, R.; CAMPION, M. y VARGAS, A. (2005), «Predicting counterproductive performance among temporary workers: a note», *Industrial Relations*, vol. 44 núm. 3, págs. 550-554.
- QUINN, J. (1999), «Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities», *Sloan Management Review*, vol. 40 núm. 4, págs. 9-21.
- QUINN, J. y HILMER, F. (1994), «Strategic outsourcing», *Sloan Management Review*, vol. 35 núm. 4, págs. 43-55.
- ROMANO, P. (2003), «Coordination and integration mechanisms to manage logistics processes across supply networks», *Journal of Purchasing and Supply Chain Management*, vol. 9 núm. 3, págs. 119-134.
- ROTHAERMEL, F.; HITT, M. y JOBE, L. (2006), «Balancing vertical integration and strategic outsourcing: effects on product portfolio, product success, and firm performance», *Strategic Management Journal*, vol. 27 núm. 11, págs. 1033-1056.
- SAUNDERS, C.; GEBELT, M. y HU, Q. (1997), «Achieving success in information systems outsourcing», *California Management Review*, vol. 39 núm. 1, págs. 63-79.
- TEECE, D. (1986), «Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy», *Research Policy*, vol. 15 núm. 6, págs. 285-305.
- VENKATRAMAN, N. y RANANUJAM, V. (1986), «Measurement of business performance in the absence of objective measures», *Strategic Management Review*, vol. 11 núm. 4, págs. 801-814.
- WALKER, G. y WEBER, D. (1987), «Supplier competition, uncertainty, and make-or-buy decisions», *Academy of Management Journal*, vol. 30 núm. 3, págs. 589-596.
- WILKINSON, I.; RITTER, T. y JOHNSTON, W. (2004), «Firm's ability to manage in business networks: a review of concepts», *Industrial Marketing Management*, vol. 33 núm. 3, págs. 173-183.
- WILLIAMSON, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press, Nueva York.