

EMPLEO TEMPORAL Y VENTAJAS COMPETITIVAS

**Jornadas Técnicas de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en Andalucía.
Sevilla, 25 y 26 de septiembre de 2006.**

Manuel Alcaide Castro

Catedrático de Organización de Empresas

El empleo temporal ha sido durante la última década en España objeto de un intenso interés por parte de los poderes públicos, de los empresarios, de los sindicatos y del mundo académico. Se puede afirmar que la motivación fundamental de las reformas laborales que se han producido desde 1994 ha tenido como objetivo prioritario la reducción de una temporalidad en el empleo que ha sido considerada, de forma casi unánime, excesivamente elevada. A pesar de los esfuerzos desarrollados en los últimos 12 años, la tasa de temporalidad contractual se sitúa en la actualidad en España (tercer trimestre de 2006) en torno al 35 por ciento; de cada 100 asalariados, 35 tienen un contrato temporal, un porcentaje muy cercano al máximo histórico que se alcanzó en 1995. Es todavía pronto para hacer un balance acerca del impacto de la última reforma, llevada a cabo en 2006.

El objetivo fundamental de estas páginas consiste en profundizar en la lógica que guía al empresario cuando recurre al empleo temporal y, para ello, se van a abordar las siguientes cuestiones:

- En primer lugar, se diferencia entre dos acepciones del concepto de empleo temporal.
- En segundo lugar, se explica por qué resulta importante en la actualidad profundizar en la lógica que guía al empresario cuando utiliza el empleo temporal.
- En tercer lugar, se comenta cómo se ha justificado tradicionalmente, desde el campo de estudio de la Dirección de Empresas, el recurso del empresario al empleo temporal.
- En cuarto lugar, se profundiza en las aportaciones más recientes sobre el empleo temporal relacionadas con la Teoría de los Recursos y Capacidades y con el Análisis de la Empresa basado en el Conocimiento.
- Finalmente, se presentan una serie de conclusiones generales.



¿Qué se entiende por empleo temporal? En los artículos académicos el concepto de empleo temporal se utiliza para hacer referencia a dos realidades relacionadas pero distintas:

– De una parte, en sentido estricto, se utiliza para hacer referencia a todas aquellas personas que trabajando por cuenta ajena tienen un contrato temporal, un contrato que no es por tiempo indefinido y que, por ello, fija límites de tiempo en la duración de la relación laboral. Se trata de una perspectiva jurídica, muy precisa a la hora de delimitar el concepto, pero que plantea problemas al realizar comparaciones internacionales y que, a veces, resulta engañosa desde la óptica de la gestión, ya que existen trabajadores que en la práctica pueden considerarse fijos aunque tengan contratos temporales, al igual que existen trabajadores con contratos indefinidos con una reducida seguridad o estabilidad en el empleo.

– De otra parte, en sentido amplio, se utiliza para hacer referencia a las personas que prestan servicios en la empresa con carácter temporal, con independencia del vínculo jurídico que mantengan con ella. Desde esta perspectiva se incluye en el concepto de empleo temporal no sólo a los asalariados con contratos temporales, sino también a los trabajadores de empresas de trabajo temporal, a los trabajadores de contrata y subcontratas, a los autónomos, a ciertas modalidades de empleo a tiempo parcial, etc., siempre, claro está, que estos servicios se presten en la empresa y, además, se presten con carácter realmente temporal. Aunque se trata de un concepto mucho menos nítido que el anterior, tiene la ventaja de facilitar la comparación internacional. Este concepto de empleo temporal en sentido amplio se aproxima a lo que en otros países se denomina empleo atípico, no estándar o contingente, concepto que se encuentra en la actualidad en el centro de un intenso debate debido al crecimiento que está experimentando en la mayoría de los países industrializados.

¿Por qué resulta importante en la actualidad profundizar en la lógica que guía al empresario cuando recurre al empleo temporal? Tratar de comprender y profundizar en las razones por las que el empresario recurre al empleo temporal resulta particularmente importante en la actualidad por, al menos, dos razones:

– Primero, porque flota en el ambiente la convicción de la superioridad del empleo estable frente al temporal en el terreno de la competitividad de la empresa y se corre el riesgo de que si los empresarios no ajustan su conducta a este punto de vista, se llegue a afirmar que no saben lo que hacen, que toman decisiones contrarias a sus intereses, que su conducta está impulsada por una visión a corto plazo perjudicial, hasta llegar, incluso, a considerar que se encuentran necesitados de ayuda y tutela. Aunque no se crea en la infalibilidad instintiva de nadie, tampoco en la de los empresarios, es necesaria la máxima cautela a este respecto. Cuando los agentes económicos de forma masiva adoptan una determinada conducta, como ocurre con el recurso de los empresarios al empleo temporal, es improbable que lo hagan en perjuicio de sus intereses. Otra cuestión bien distinta serán los intereses de los trabajadores o incluso los de la sociedad en su



conjunto. Esto se relaciona con lo que algunos autores han denominado las externalidades negativas de la temporalidad, problemática esta que no va a ser abordada¹.

- Segundo, porque en general se tiende a asociar, y en España más, empleo temporal con precariedad, con trabajo poco cualificado e incluso con prácticas irregulares. Aunque esta asociación pueda ser parcialmente cierta, también es cierto que en la actualidad, en la mayoría de los países industrializados, se está produciendo un crecimiento muy intenso en términos relativos del empleo temporal entre los ocupados con mayores niveles de cualificación. No se puede pasar por alto el hecho de que en España, de acuerdo con la información del último censo de 2001, la tasa de temporalidad de los asalariados con el nivel más elevado de cualificación posible, los técnicos y profesionales, científicos e intelectuales, era ya del 24,38 por ciento. A pesar de esta realidad, el estereotipo del trabajador atípico como una persona que tiene un nivel de cualificación y de conocimientos inferiores a los trabajadores típicos se encuentra todavía ampliamente extendido.

¿Cómo se ha justificado tradicionalmente desde el campo de estudio de la Dirección de Empresas el recurso del empresario al empleo temporal? La respuesta es inmediata, esta justificación se ha situado en el terreno de los costes y de la flexibilidad, ambos en íntima conexión. No obstante, estas justificaciones se pueden dividir en dos grandes grupos: las que tienen un carácter general y las que son de aplicación a países, casos o circunstancias concretas.

Las que tiene un carácter general son fundamentalmente dos:

- De una parte, se afirma que el empleo temporal permite una gestión más eficiente de la capacidad productiva de la empresa. Las empresas utilizan a trabajadores temporales en actividades en las que existen fluctuaciones de entidad en la demanda de los productos o servicios suministrados. Incluso la investigación a este respecto muestra que en aquellas empresas que sufren fluctuaciones cíclicas en su cartera de pedidos, el sentimiento de seguridad en el empleo que experimentan los trabajadores fijos se encuentra relacionado con la existencia de un cierto porcentaje de empleo temporal.

- De otra parte, el empleo temporal constituye una fuente importante de flexibilidad. Si una empresa desea abandonar o limitar el alcance de una actividad, pero ello comporta una reducción en el nivel de empleo, esta reducción suele llevar aparejada en la práctica importantes costes para el empresario. Tales costes pueden ser reducidos o incluso evitados si la empresa utiliza trabajadores temporales para llevar a cabo estas actividades.

1 Bendapudi, V., Mangum, S.L., Tansky, J., W., Fischer, M.,M., (2003), "Nonstandard Employment Arrangements: a proposed typology and Policy Planning Framework", Human Resource Planning, 26, 1, pp: 24-40.



A estos dos argumentos se suelen unir otros que pueden tener su importancia en países, circunstancias o casos concretos, pero que carecen de la contundencia de los anteriores:

– En primer lugar, se señala que el empleo temporal se utiliza como una **herramienta de motivación**, al conectarlo con la generación de expectativas de continuidad del trabajador en la empresa. La contratación temporal proporciona al empresario una herramienta de motivación simple, elemental, transitoria, pero en muchos casos más efectiva y más fácil de introducir y gestionar que otras técnicas más sofisticadas. Se trata de lo que se denomina en teoría de la motivación un estímulo negativo, porque se basa en el temor a que el contrato temporal no sea renovado o no se convierta en fijo, pero que cristaliza en conductas que sintonizan con los objetivos de los empresarios de mayor disponibilidad y mayor esfuerzo laboral. No obstante, hay que aclarar que esta interpretación de la contratación temporal como herramienta de motivación se encuentra supeditada a que el trabajador albergue esperanzas de continuidad en la relación con el empresario, lo que no se produce en todos los casos. En España existen indicios acerca de la importancia que han adquirido ciertas prácticas relacionadas con la temporalidad que mantienen al trabajador expectante acerca de una futura relación laboral con la empresa, lo que supone un fuerte estímulo al rendimiento. Las empresas consultoras en materia de recursos humanos y los gabinetes de selección indican que las bases de datos de antiguos trabajadores temporales que poseen las empresas constituyen, en muchos casos, una fuente importante de reclutamiento. Por su parte, una investigación reciente, publicada en 2004, y desarrollada en Holanda por Nicole Torka², muestra cómo una de las razones por las que no se encuentran diferencias significativas entre los trabajadores típicos y atípicos, en el compromiso que desarrollan con las diversas facetas del trabajo, radica en que los empresarios generan en los trabajadores atípicos, a través de muy diversos mecanismos, expectativas de una relación a más largo plazo con la empresa. Entre estos mecanismos se encuentran pedir a las Empresas de Trabajo Temporal un trabajador concreto, anunciar que serán convocados a un proceso de selección en la misma empresa, generar expectativas sobre la posibilidad de ocupar un empleo estándar o típico, etc.

Además, frecuentemente se critica la importancia que ha adquirido en España el encadenamiento de los contratos, práctica que mantiene al trabajador igualmente expectante acerca del futuro de su relación laboral con la empresa.

En el primer trimestre de 2005 la Encuesta de Población Activa, midiendo la antigüedad en el empleo actual y el tiempo transcurrido desde el comienzo o la renovación del contrato temporal por tramos de tiempo (menos de tres meses, de tres a cinco meses, etc.) mostraba que cerca del 40 por ciento de los trabajadores temporales tenían una

2 Torka, N., (2004), "Atypical Employment Relationships and Commitment: Wishful Thinking or HR Challenge?", *Management Revue*, 15, 3, pp: 324–343.



antigüedad en su empleo actual superior al tiempo transcurrido desde el comienzo o la renovación del contrato temporal.

Por su parte, la Seguridad Social y la Inspección de Trabajo detectaron en 2001 contratos temporales fraudulentos en la mitad de las empresas que investigaron dentro de una operación especial, que afectó a 5.500 empresas. La operación tenía como objetivo detectar los contratos temporales irregulares que encubrían, con prórrogas y renovaciones, relaciones laborales de carácter indefinido.

– En segundo lugar, también se apunta que el empleo temporal permite reducir los costes de reclutamiento y selección. La razón es que la selección no tiene por qué ser tan rigurosa y exhaustiva como en el caso del empleo indefinido. Aunque se plantea la duda de si la frecuencia con que el empleo temporal obliga a incurrir en este tipo de costes compensa o no su menor cuantía. La contratación temporal también permite reducir los costes de selección de los trabajadores fijos, convirtiéndose en un instrumento de selección particularmente seguro y barato. Ante la falta de capacidades organizativas y ante el coste que supone el recurso a los gabinetes de selección, sobre todo en el caso de las pequeñas y medianas empresas y, en general, ante la desconfianza que surge en torno a la fiabilidad y validez de las diversas herramientas y técnicas de selección de personal, la contratación temporal desempeña la función de convertirse en un instrumento de selección particularmente seguro. La única herramienta de selección que puede ser asimilable en cuanto a su lógica a la contratación temporal es el periodo de prueba. Sin embargo, la mayoría de las empresas gestionan este periodo de forma ritual y burocrática. Además, la contratación temporal constituye en muchas empresas un primer paso, o incluso un segundo paso, el primero es el de becario, en la carrera profesional del trabajador que el empresario utiliza para la gestión de la misma. El empresario contrata inicialmente al trabajador inspirado por la filosofía de “de momento temporal y, luego, ya veremos” lo cual, además, se ha visto favorecido durante muchos años en España por los incentivos a la conversión de los contratos temporales en indefinidos.

– En tercer lugar, el empleo temporal puede también dar lugar a una reducción de los **costes salariales explícitos**. En España, por ejemplo, si se recurre a la Encuesta de Estructura Salarial del Instituto Nacional de Estadística, se observa que en todas las Comunidades Autónomas, para uno y otro sexo, para todos los tipos de ocupación, para los diversos niveles de instrucción, para todas las ramas de actividad contempladas, para casi todos los tramos de edad e incluso para un mismo nivel de antigüedad, los asalariados con contratos temporales tienen ingresos salariales anuales brutos menores que los asalariados con contratos indefinidos. En un entorno altamente competitivo los márgenes de beneficio disminuyen, y el control sobre los costes y especialmente sobre los costes laborales adquiere una gran importancia para aquellas empresas con menores grados de libertad con respecto al mercado. Una manera simple de reducir estos costes en España ha sido el recurso a la contratación temporal. Además, la competencia en precios sigue siendo muy importante en muchos sectores de actividad y la necesidad de reducir costes se convierte en una necesidad.



Las explicaciones tradicionales complementan estos argumentos, que abundan con más o menos solidez en la reducción de costes, con dos cautelas de extracción teórica diferente, pero relacionadas con el menor compromiso de los trabajadores temporales en comparación con los fijos y con el eventual impacto negativo de este menor compromiso sobre los costes laborales unitarios:

– La primera, que tiene relación con la teoría de los **Costes de Transacción**, advierte que si el empleo temporal se utiliza para dar cobertura a puestos de trabajo en los que la medida del rendimiento es difícil a corto plazo, se corre el riesgo de que prevalezca el comportamiento oportunista del trabajador. Desde esta óptica se estima que el empleo temporal comporta menos riesgos para el empresario cuando se utiliza en puestos de trabajo en los que el rendimiento del trabajador se puede medir sin ambigüedad a corto plazo, es decir, se puede controlar con rigor a corto plazo³.

– La segunda, que nace de la **Teoría del Intercambio Social y de las Normas de Reciprocidad**, considera que el compromiso del trabajador no es más que una respuesta al compromiso del empresario, y que la manifestación fundamental de este último es la estabilidad en el empleo. Desde esta perspectiva se considera que el compromiso del trabajador se materializa a través de un contrato psicológico de tipo relacional, en el que el horizonte de la relación entre empleado y empresario es el largo plazo. Convicción que se encuentra muy presente en el enfoque de las **Prácticas de Dirección de Alta Implicación** que se postula desde la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos⁴.

La idea de que la temporalidad constituye en la actualidad un obstáculo insalvable para lograr el compromiso de los trabajadores, al menos de los trabajadores jóvenes, no es en muchos casos más que el fruto de un prejuicio generacional. Prejuicio que tiene su origen en la socialización de varias generaciones en las reglas de lo que después de la Segunda Guerra Mundial se ha venido considerando una relación de empleo equilibrada.

Los jóvenes se han adaptado ya, por la fuerza de las cosas, a un contrato psicológico de tipo transaccional, a corto plazo, y que supone un nuevo tipo de intercambio: el trabajador aporta compromiso, que resulta más necesario que nunca, es cierto, pero la empresa aporta ahora una nueva forma de seguridad a la que se denomina empleabilidad.

No se trata de lo que tradicionalmente se ha entendido por seguridad en el empleo, sino que se trata ahora de la seguridad que proporciona al trabajador la actualización y el incremento de su capital humano a través de la experiencia laboral, y que le permite eliminar o al menos reducir al mínimo los períodos en los que se está sin trabajo.

3 Bendapudi, V., Mangum, S.L., Tansky, J., W., Fischer, M.,M., (2003), Op. cit. pp: 31 y 32.

4 Pfeffer, J. (1998), "Seven Practices of Successful Organizations", California Management Review, Vol. 40, N. 2, Winter, pp: 96– 124.



Además, lo que con frecuencia no se tiene presente es que la empleabilidad constituye una poderosa fuente de motivación y compromiso. La empresa, al ofrecer un empleo, aunque sea temporal, ofrece una oportunidad, pero la empleabilidad sólo la consigue el trabajador con esfuerzo y rendimiento. Un investigador novel tiene una oportunidad única de aumentar su capital humano trabajando junto a un investigador experimentado. Pero este incremento de capital humano no se logra por contagio u ósmosis, sino que solo puede ser el resultado del esfuerzo y rendimiento del investigador novel. En otras palabras, el valor añadido de un empleo en términos de capital humano para el trabajador es algo que inicialmente sólo existe en potencia, y es con el esfuerzo del empleado como se obtiene la experiencia que hace real ese valor.

¿Cómo justifican las aportaciones más recientes dentro del campo de estudio de la Dirección de Empresas el recurso del empresario al empleo temporal? Para responder a esta pregunta y poder profundizar en la lógica del empresario en el actual marco competitivo es necesario abordar tres cuestiones relacionadas entre sí:

- La primera, el concepto y el origen de las ventajas competitivas.
- La segunda, la importancia que, en el actual marco competitivo, se asigna al conocimiento como fuente de este tipo de ventajas.
- La tercera, el impacto que el empleo temporal tiene sobre el conocimiento existente en el seno de la empresa.

Comenzando por la primera cuestión **¿qué es la ventaja competitiva y cuál su origen?** Hablar de la ventaja competitiva es hacer referencia a la piedra filosofal de la Dirección de Empresas. Se considera que una empresa desarrolla una ventaja competitiva cuando es capaz de crear, al mismo coste, más valor para los consumidores que otros competidores, o cuando creando el mismo valor para el consumidor lo hace a un menor coste que sus competidores. Ya sea por una vía, crear más valor para el consumidor al mismo coste, o por otra, crear el mismo valor para el consumidor a un coste menor, o por las dos a la vez, o por otro tipo de combinaciones, lo cierto es que una empresa obtiene una renta superior, unos resultados superiores, al resto de las empresas que rivalizan con ella. Se trata de una superioridad competitiva. Además, cuando los rivales intentan pero no pueden contrarrestar esta superioridad, se afirma que la ventaja competitiva es sostenible.

El concepto puede ser mejor comprendido mediante los siguientes ejemplos. Una empresa desarrolla una ventaja competitiva cuando es capaz de crear más valor económico que otros competidores en el mercado en el que opera ofreciendo el mismo tipo de producto. El valor económico creado viene determinado por la diferencia que existe entre el valor para el consumidor, interpretado como lo que se encuentra dispuesto a pagar dadas las características del producto o servicio, y el coste que representa su generación para la empresa. El precio del producto permite dividir el valor económico creado en excedente de la empresa y excedente del consumidor. La ventaja competitiva puede ser generada por una empresa en un determinado mercado creando un mayor valor económico para el consumidor, logrando unos menores costes unitarios totales o a través de ambas vías de



forma simultánea, u otras combinaciones, siempre suponiendo que la variable clave que condiciona las decisiones del consumidor es su excedente, es decir, la diferencia entre el valor económico que tiene para él el producto o servicio y el precio establecido por la empresa y suponiendo también que el consumidor dispone de la renta necesaria.

TABLA Nº 1.

Conceptos	Empresa A	Empresa B
Costes unitarios totales	20	20
Valor económico para el consumidor	300	280
Valor económico creado	280	260
Precio unitario	150	130
Excedente del consumidor	150	150
Excedente de la empresa	130	110
Renta adicional	20	

En la Tabla nº 1 se puede observar el caso de dos empresas rivales con los mismos costes unitarios totales del producto que fabrican y venden, a razón de 20 € por unidad. La diferencia fundamental entre una empresa y otra es que la Empresa "A" lanza al mercado un producto que tiene un mayor valor económico para el consumidor que la Empresa "B", concretamente 300 € frente a 280 €. Este mayor valor económico para el consumidor le permite a la Empresa "A", fijar un precio superior que la Empresa "B", 150 € frente a 130 €, manteniendo en ambos casos el excedente del consumidor en 150 €. Al consumidor le resultará indiferente pagar 150 € a la Empresa "A" que 130 € a la "B" ya que su excedente es el mismo en ambos casos. Esta ventaja competitiva permitiría a la Empresa "A" obtener una renta de 20 €.

TABLA Nº 2.

Conceptos	Empresa A	Empresa B
Costes unitarios totales	10	30
Valor económico para el consumidor	300	300
Valor económico creado	290	270
Precio unitario	150	150
Excedente del consumidor	150	150
Excedente de la empresa	140	120
Renta adicional	20	

En la Tabla nº 2 se puede observar el caso, igualmente, de dos empresas rivales con diferentes costes unitarios totales del producto que fabrican y venden, a razón de 10 € en la "A" y 30 € en la "B". En esta ocasión ambas empresas fabrican y venden al mismo precio un producto que tiene un mismo valor económico para el consumidor, 300 €. Son los menores costes unitarios totales los que permiten a la Empresa "A", fijando un precio idéntico al de la Empresa "B" de 150 €, obtener un excedente de 140 frente a 120 €.



Esta ventaja competitiva permitiría a la Empresa “A” obtener una renta adicional de 20 €. En ambos casos esta renta superior es la materialización de la ventaja competitiva⁵.

La pregunta que surge de forma inmediata es la siguiente **¿cuál es el origen o cómo se logran las ventajas competitivas sostenibles?** La respuesta a este interrogante ha ido cambiando con el paso de los años. Durante la década de los 80 el interés se centraba en identificar los sectores y los mercados con las condiciones más favorables para permitir a la empresa obtener una rentabilidad superior. Sin embargo, desde el inicio de la década de los 90, con los cambios que se han producido en los mercados y con el surgir o resurgir de la Teoría de los Recursos y Capacidades, se considera que la estrategia, además de responder a las exigencias del mercado, debe tener como base fundamental los recursos y capacidades internas de la empresa. En la actualidad, por tanto, la unidad básica de análisis para el desarrollo de la ventaja competitiva son los recursos tangibles e intangibles de la empresa y, también, las capacidades, ya que en la mayoría de los casos los recursos aislados no son decisivos, sino que es la interacción de los mismos lo que genera las habilidades para desarrollar actividades productivas concretas.

En el marco de esta teoría se considera que los recursos y capacidades que son valiosos, escasos, difícilmente imitables y transferibles y que permiten a la empresa la apropiación de las rentas que generan, constituyen una fuente de ventajas competitivas sostenibles. Además, en el seno de la reflexión estratégica se ha consolidado la idea de que los mercados de factores o de recursos tangibles (materias primas, recursos financieros, equipos,...) son cada vez más eficientes o más competitivos, por lo que resulta difícil que reúnan las características anteriormente mencionadas. Lo que se puede vender y comprar con facilidad no puede ser la base de una superioridad competitiva que se mantenga en el tiempo. Paralelamente se considera que son los recursos intangibles (patentes, marca, reputación, cultura,...) y dentro de ellos especialmente el conocimiento la fuente más importante de estas ventajas. La mayoría, por no decir todas, las capacidades o competencias organizativas no son más que la integración de diferentes activos de conocimiento especializado de un número de individuos. La capacidad de un hospital en cirugía cardiovascular, por ejemplo, depende de la integración del conocimiento especializado de un número de personas, cirujanos, anestesiólogos, radiólogos, enfermeras y diversos tipos de técnicos.

Pero, ¿cómo se explica la importancia que se asigna, en el actual marco competitivo, al conocimiento existente en el seno de la empresa como fuente de ventajas competitivas sostenibles?

El conocimiento ha llegado a adquirir tal protagonismo en las teorías más recientes de la Dirección de Empresas que incluso algunos autores justifican la existencia de la propia institución empresarial con base al mismo.

5 Peteraf, M., A., Barney, J., B., (2003), “Unraveling The Resource-Based Tangle”, *Managerial and Decision Economics*, 24, pp: 309-323.



Hasta hace pocos años la mayoría de los economistas respondían al interrogante de por qué existen las empresas con argumentos relacionados con la presencia de conductas oportunistas. Algunos llegaban incluso a afirmar que en un mundo sin oportunismo las transacciones de mercado lo dominarían todo. Frente a esta posición doctrinal un número cada vez mayor de economistas considera que, aunque no existiera el problema del riesgo moral, la institución empresarial continuaría existiendo por razones relacionadas con el conocimiento. Aunque no exista todavía unanimidad en torno a cuáles son exactamente estas razones. En este sentido los diversos autores que justifican la existencia de la empresa con base al conocimiento se dividen al enfatizar que la clave se encuentra en unos casos en su creación, en otros, en su protección, en otros, en su transferencia, y todavía, en otros, en la integración de diversos tipos de conocimiento especializado⁶. Las empresas existen, por tanto, no solo para evitar algo negativo, el oportunismo, sino, sobre todo, para lograr algo positivo relacionado con un recurso crucial, el conocimiento⁷.

Se trata de un debate realmente estimulante al que se hace referencia simplemente para ilustrar la relevancia adquirida por el conocimiento incluso en la explicación del significado profundo de la institución empresarial.

Pero para continuar con lo que ahora concretamente interesa, el conocimiento como fuente de ventajas competitivas, es necesario diferenciar, tal como hace, por ejemplo, A. Chua⁸, entre los distintos tipos de conocimientos valiosos que existen en el seno de la empresa. En este sentido se distingue entre:

– En primer lugar, el conocimiento individual y el colectivo. El primero es muy obvio, se refiere al que tiene un individuo en el seno de la organización, el que desaparece de la empresa cuando el individuo se marcha de ella. Cuando el conocimiento individual es compartido se convierte en colectivo. El conocimiento colectivo es, por tanto, el que mantienen en común un grupo de miembros de la empresa. Lógicamente, dentro del conocimiento colectivo es posible diferenciar diferentes grados en función de lo extendido que se encuentre. También hay que decir que a veces no interesa que el conocimiento se difunda más allá de ciertos límites para, de esta forma, evitar filtraciones o al menos limitar el riesgo de que se produzcan.

Pero el debate más relevante a este respecto, incluso en círculos filosóficos y sociológicos, consiste en si se puede hablar en la empresa de un conocimiento colectivo, social si

6 Grant, R., M., (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Winter, pp: 109 a 122.

7 Conner, K., R., (1991), "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, Vol.17, N.1, pp: 139.

8 Chua, A., (2002), "Taxonomy of Organisational Knowledge", *Singapore Management Review*, Vol. 24, N° 2, pp: 69-76.



se quiere, como algo real y cualitativamente distinto de la mera agregación de los conocimientos individuales.

Existen autores que se sitúan en un extremo al afirmar que todo aprendizaje organizativo tiene lugar en el interior de la mente humana: una organización aprende sólo de dos maneras: a) mediante la formación de sus componentes, b) mediante la entrada de nuevos miembros que tienen conocimientos que no existían con anterioridad en el seno de la empresa.

Otros autores afirman que existe un conocimiento que es atributo de la empresa como conjunto, como entidad organizada, y que no se puede equiparar a lo que una sola persona conoce, ni incluso a una simple y mera agregación de las diversas competencias y capacidades de todos los individuos, equipos e instalaciones de la empresa. Se trata de algo distinto, de algo más.

En el seno de la reflexión estratégica se considera que, en general, es más probable que el conocimiento colectivo se encuentre en el origen de ventajas competitivas que el individual, por una serie de razones:

- Primero, depende menos de la continuidad de un empleado concreto y por ello resulta menos volátil.
- Segundo, facilita el carácter apropiable de la ventaja por parte de la empresa, porque nadie individualmente es indispensable.
- Tercero, porque si existe un conocimiento colectivo basado en la complejidad social, este resulta extraordinariamente difícil de imitar.

Los beneficios que genera la ventaja competitiva tienen como destinatario a los propietarios de los recursos. El problema es que en muchos casos cuando las ventajas competitivas se basan en capacidades y conocimientos de los recursos humanos, existe una tensión permanente entre el empleado y la empresa. El primero por mantener el monopolio de estos conocimientos y la empresa por socializar estos conocimientos. Cuando el trabajador consigue mantener este monopolio es más probable que se apropie de una parte sustancial de las rentas generadas por la ventaja competitiva, fundamentalmente a través de una elevada retribución. Cuanto más incrustados se encuentren los conocimientos en las redes sociales, en los equipos, en las rutinas de la organización, en los procedimientos operativos, etc. más débil será la posición negociadora de un empleado concreto con respecto a la empresa. En este sentido, existen autores que prestan una especial atención a los procesos de transformación del capital humano individual en capital social y organizativo, interpretando esta transformación en clave de poder y de apropiación por parte de la empresa de las rentas generadas. Por esta razón la formación del conocimiento colectivo y la conversión del conocimiento individual en colectivo interesa tanto a los investigadores en este campo.

- En segundo lugar, es posible distinguir entre el conocimiento explícito y el tácito. Se trata de una distinción que tiene su base en los costes de transmisión o en la dificultad



para transmitir el conocimiento a otras personas. Por ejemplo, los pasos necesarios para arrancar un ordenador personal y enviar un e-mail comportan conocimiento explícito, ya que puede ser fácilmente documentado, escrito y transmitido a través de la descripción de un conjunto de actividades que se desarrollan de forma secuencial. El conocimiento tácito o implícito resulta difícil de transmitir a otra persona. El hecho de conocer más de lo que se puede decir sirve para ilustrar esta dimensión tácita. El sistema de aprendizaje gremial ilustra a las claras la forma de transmitir conocimiento tácito:

- Primero, el maestro artesano puede hacer frente a la enseñanza simultánea de un número limitado de discípulos.
- Segundo, sus enseñanzas se difunden, más que a través de preceptos o instrucciones generales, a través de ejemplos.
- Tercero, los ejemplos que ofrece resultan inicialmente confusos y ambiguos para sus discípulos, de manera que el aprendizaje tiene lugar a través de una repetición que consume tiempo y que de forma casi misteriosa se produce gradualmente.
- Finalmente, la maestría del discípulo de un artesano o sus capacidades serán idiosincrásicas y nunca serán una mera copia de las del maestro⁹.

En 1996 J.C. Spender¹⁰ presentó una tipología relacionando las dimensiones individual-colectiva y explícita-tácita del conocimiento y a partir de esta taxonomía diversos autores¹¹ han señalado que las empresas que obtienen mejores resultados son las que crean y gestionan el conocimiento colectivo y tácito de forma más eficiente. Una de las razones que se esgrimen para explicar esta conclusión es que este tipo de conocimiento resulta muy difícil de imitar por parte de las empresas rivales.

No cabe duda de que el conocimiento tácito se encuentra más relacionado con el carácter sostenible de la ventaja competitiva que el explícito ya que resulta por sus propias características mucho más difícil de imitar y transmitir. Muchas veces el conocimiento tácito resulta difícil de duplicar incluso dentro de la propia empresa. Los problemas relativos a "la ambigüedad causal"¹² y a la "selección adversa"¹³, que obstaculizan la imitación y la transmisión de las fuentes de ventajas competitivas de unas empresas a

9 Teece, D., J., (1998), "Capturing Value from Knowledge Assets", California Management Review, Spring, 40, 3, pp:55-79.

10 Spender, J., C., (1996), "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", Strategic Management Journal, Winter, 17, pp: 45-62.

11 Nahapiet J., Ghoshal, S. (1998), "Social capital, Intellectual capital and the Organizational Advantage", Academy of Management Review, Vol. 23, Issue 4, pp: 242-266.

12 Si una empresa desea imitar la ventaja competitiva de otra debe comprender las razones de su éxito, es decir, debe comprender las conexiones causales de la ventaja. El problema surge porque en muchos casos es difícil identificar la relación entre los resultados superiores y los conocimientos exactos que los generan. Si existe ambigüedad con respecto a cuáles son las causas del éxito, cualquier intento de imitar esta estrategia tendrá un éxito incierto.

13 Muchos compradores no estarán dispuestos a adquirir o a pagar lo que vale el recurso por falta de información fiable sobre la calidad y productividad del mismo. Esta es una importante fuente de inmovilidad de muchos recursos, por ejemplo, de los conocimientos tácitos valiosos, que no encuentran compradores al precio deseado debido a problemas de asimetría en la información.



otras, es más probable que se encuentren relacionados con el conocimiento tácito que con el explícito. La existencia del conocimiento tácito contribuye de forma decisiva a que no exista un mercado eficiente y competitivo del conocimiento.

– En tercer lugar, se diferencia entre conocimiento público y privado. El público hace referencia a todo conocimiento que puede ser de dominio público. La gestión de la calidad total, los inventarios “just-in-time”, errores cero, matrices de potencial

– rendimiento, “feedback-360º”, técnicas de detección de necesidades formativas, técnicas de formación de equipos, etc. son todos ellos ejemplos de las denominadas mejores prácticas que tienen un carácter público. La mayoría de los autores consideran que por definición el conocimiento público no puede ser fuente de ventajas competitivas por no ser escaso y ser imitable. Lo cual es cierto en la mayoría de los casos, aunque es posible encontrar algunas excepciones¹⁴.

El conocimiento privado, por el contrario, es único o específico de la empresa y puede ser con más frecuencia fuente de ventajas competitivas, ya que resulta más fácil que reúna las características de la escasez y de una mayor dificultad de imitación.

Si un tipo de conocimiento en cuestión abunda en el sector, puede que sea esencial para participar en él, pero no proporciona una base suficiente para la generación de una ventaja competitiva. Para que el conocimiento se encuentre relacionado con el desarrollo de ventajas competitivas debe ser, además de valioso desde la óptica competitiva, escaso. Los activos humanos que son específicos de la empresa resultan escasos por definición ya que se trata de capacidades, conocimientos y relaciones que solamente pueden ser aplicables y, lo que es más importante, obtenidos en el seno de la empresa.

Si se interpreta a la formación como capital o patrimonio, es decir, como un bien intangible que poseen los trabajadores y que ha sido adquirido a lo largo del tiempo, el capital humano de un trabajador en una empresa concreta puede ser clasificado en algún punto del continuo que va de un capital humano completamente general a otro completamente específico.

– El primero es de utilidad en otras empresas e incrementa la productividad del trabajador en la misma cuantía en la empresa donde está que en el resto.

– El segundo, es aquel que sólo aumenta la productividad en la empresa donde trabaja y donde ha adquirido esta formación, ya sea de manera formal o informal.

El proporcionar uno u otro tipo de formación tiene una serie de consecuencias económicas desde el punto de vista de los salarios y de la financiación de la formación, pero lo que interesa destacar en este momento es que la formación específica genera activos

14 Matusik, Sh., F., (2002), “An empirical investigation of firm public and private knowledge”, *Strategic Management Journal*, 23, pp: 457-467.



humanos específicos y por definición escasos ya que son privativos de la empresa que permite su acumulación.

No obstante, esta diferencia no debe llevar a pensar que el conocimiento público carece de importancia en la actual dinámica competitiva, ya que el fracaso en aplicar este conocimiento público dentro de la empresa puede ser una fuente de desventaja. Además, puede existir cierto conocimiento, que aunque sea de libre acceso, por su escasez o dificultades de adquisición, termine convirtiéndose en fuente de ventajas competitivas.

¿Se puede deducir de lo indicado que una empresa que acumule un conocimiento valioso, escaso, no imitable ni transferible y apropiable, en lo relativo a sus rentas, tiene garantizada una ventaja competitiva sostenible? La respuesta es categórica: Sí. Pero sí, siempre que sea capaz de lograr que el conocimiento conserve estas cualidades. El problema es que en ciertos entornos denominados hiper-competitivos el conocimiento no sólo es que se encuentre sometido al proceso de erosión propio de la competencia capitalista, sino que además se producen cambios frecuentes en las propias bases de la competición, que dan lugar a que lo que hoy es valioso deje rápidamente de serlo.

Hecha esta breve incursión en el ámbito del conocimiento empresarial autores como Matusik y Hill¹⁵ profundizan en la relación que existe entre el empleo temporal y algunos de los tipos de conocimiento que han sido comentados, afirmando que:

- En primer lugar, el empleo temporal constituye un mecanismo especialmente útil para el acceso y la renovación de conocimiento público por parte de la empresa.

- En segundo lugar, con respecto al conocimiento privado y específico de la empresa, los trabajadores temporales pueden desencadenar dos procesos opuestos: uno de diseminación y otro de creación de conocimiento.

- De una parte, la rotación consustancial al empleo temporal puede diseminar conocimiento privado valioso en el entorno externo y producir con ello una erosión de la ventaja competitiva de la empresa.

- De otra parte, y como contrapunto al apartado anterior, el trabajador temporal puede estimular la creación de nuevo conocimiento privado en el seno de la empresa. Tradicionalmente, cuando desde la óptica de la Dirección de los Recursos Humanos se ha debatido acerca de las ventajas e inconvenientes de la promoción interna frente al reclutamiento externo, siempre se ha apuntado en el haber de esta segunda opción la entrada de savia nueva, la aportación de nuevos puntos de vista, el estímulo de la innovación y la generación de nuevos conocimientos. Siempre se ha considerado que una rotación moderada de empleados, una salida y entrada moderada de empleados,

15 Matusik, Sh., F., Hill, Ch., W., (1998), "The utilization of contingent work, knowledge creation and competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, N°.4, pp: 686-688.



promueve la creación de conocimiento. Hay que tener presente que el conocimiento se crea a través de la interacción entre individuos que tienen conocimientos que difieren en tipo y contenido. En la actualidad, que se ha profundizado mucho más en el análisis de este recurso crucial, las aportaciones de Nonaka y colaboradores han mostrado cómo la llegada de trabajadores a la empresa estimula la conversión de conocimiento entre las dimensiones tácita y explícita así como entre los niveles individual y colectivo y han mostrado cómo estos procesos de conversión entre los distintos tipos de conocimientos forman una espiral a través de la cual el stock de conocimientos de la empresa se expande, renueva y actualiza¹⁶.

Si, como se acaba de indicar, el recurso al empleo temporal puede tener efectos tanto positivos como negativos desde la óptica competitiva, al ser una fuente de diseminación de conocimientos valioso y también una fuente de renovación y de creación de conocimientos, el problema que se plantea es **cuándo y dónde será utilizado el empleo temporal**¹⁷.

En este sentido cabe señalar que existen dos factores relacionados con las características del marco competitivo en el que opera la empresa que tienen una notable importancia al respecto:

- El primero es el carácter de las presiones competitivas en materia de costes. Cuando estas presiones son suaves, los ahorros en costes que se pueden lograr a través del empleo temporal tienen un valor limitado. Por su parte, cuando son intensas, las diversas fórmulas de ahorro en costes, entre las que se encuentra el empleo temporal, adquieren un mayor valor.

- El segundo es el carácter de las presiones competitivas en el terreno del cambio y de la innovación. Las presiones competitivas en el terreno del cambio y la innovación suelen ser intensas en entornos dinámicos caracterizados por un cambio tecnológico rápido, por productos con un ciclo de vida reducido y por un dominio, cada vez más frecuente, de los procesos schumpeterianos de destrucción creativa. Algunos autores como Teece denominan a esta nueva forma de rivalidad hiper-competición y la caracterizan a través de una serie de rasgos, de los cuales solamente mencionaremos algunos¹⁸:

- En primer lugar, por la generación de economías de escala extremas. Una característica del siglo XX ha sido la transición de una economía basada en la mecánica a otra basada en el software, con costes iniciales de creación muy elevados y copias

16 Nonaka, I., Toyama, R., (2003), "The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process", Knowledge Management Research & Practice, 1, pp: 2-10.

17 Matusik, Sh., F., Hill, Ch., W., (1998), Op. cit. pp: 690.

18 Teece, D., J., (2000), "Strategies for Managing Knowledge Assets: the role of firm structure and industrial context", Long Range Planning, 33, pp: 35-54.
Teece, D., J., (1998), Op. cit. pp: 55-61.



posteriores muy baratas. En los productos de alta tecnología casi todo son costes fijos iniciales de desarrollo del producto, mientras que en los productos tradicionales no sólo hay unos costes fijos de diseño y desarrollo sino también unos costes fijos de funcionamiento y, sobre todo, unos costes variables que representan una parte importante del coste final del producto. En los productos tradicionales si no vendo, no gano, pero tampoco incurro en ciertos costes. En los nuevos productos si no vendo, no gano y, además, ya he incurrido en todos los costes posibles, lo que da lugar a que las empresas de ciertos sectores compitan más intensamente que nunca por las cuotas de mercado. Además, en muchos casos los gastos de investigación y desarrollo y las grandes inversiones asociadas a la producción de un nuevo producto o un nuevo diseño son tan importantes que sólo son económicamente viables si se fabrican y venden en volúmenes muy superiores a las demandas de un sólo país.

– Una segunda característica es la creciente importancia de las externalidades de red¹⁹. El valor de un bien o servicio para el consumidor depende del número de usuarios del producto. Las externalidades de red producen una retroalimentación positiva. La tecnología o el sistema que tenga la base instalada más amplia atrae a la mayor proporción de nuevos compradores por los beneficios que reporta ir con el líder del mercado. Por el contrario, cuando más se aprecia que una tecnología es minoritaria en el mercado, más usuarios nuevos y existentes se pasarán al líder.

– En tercer lugar, la competición en el mercado se ve sustituida por la competición por el mercado. Todo lo anteriormente indicado no es incompatible con la idea de que la posición dominante en el mercado se encuentre continuamente amenazada por una intensa competencia. Una vez que un producto ha adquirido una posición de dominio en el mercado, los competidores impulsan uno nuevo, lo que en muchos casos exige el tener que desarrollar una nueva tecnología radicalmente distinta. Cualquier sector empresarial puede llegar a resultar afectado por los llamados “shocks schumpeterianos”, que comportan cambios sustanciales en la forma de competir en un sector y la desaparición de las ventajas competitivas de las que disfrutaba una empresa. La fotografía digital amenaza a la convencional, los “pen-drive” están comenzando a amenazar a la tecnología de los CDs, y tantos otros ejemplos.

– En cuarto lugar, se ha producido una notable expansión de lo que puede ser objeto de **intercambios comerciales**. Los mercados no sólo se han liberalizado sino que también han generado muchos tipos de productos intermedios inexistentes hasta ahora.

Los efectos de los cambios mencionados unidos a otros como la liberalización y globalización de los mercados y la desregulación de muchas industrias, han generado un nuevo paisaje competitivo donde la competencia es cada vez más intensa. Aunque

19 Véase para un análisis más detallado: Grant, R., (2004) “Dirección Estratégica”, Civitas, pp: 424 en adelante



las empresas hacen frente a entornos muy variados, se constata que la proporción de actividad económica que se desenvuelve en una economía cada vez más dinámica va en aumento. El cambio tecnológico afecta a sectores y actividades obvias, tales como los servicios de web o la banca electrónica. Pero también afecta a sectores y actividades menos obvias, tales como la agricultura, la ganadería, el comercio al por menor y la construcción, por ejemplo.

En estos contextos de hiper-competición, a la empresa le es vital mejorar y renovar continuamente su stock de conocimiento tanto público como privado y el empleo temporal puede desempeñar un importante papel a este respecto, ya que las ventajas de esta mejora y renovación superan a los inconvenientes de la diseminación de conocimiento privado valioso.

Con respecto al problema de dónde será utilizado el empleo temporal, cabe indicar que la recomendación tradicional ha sido la de confinar su utilización a los trabajos de menor relevancia en el seno de la empresa. El modelo de la “empresa flexible” ha sido durante muchos años el paradigma dominante al respecto. Un núcleo formado por trabajadores típicos, donde se llevan a cabo las actividades más importantes de la empresa, y una periferia en la que abunda el empleo temporal para llevar a cabo lo menos importante. Sin embargo, estos argumentos están siendo cuestionados en la actualidad cuando se adquiere la convicción de que en muchos casos la ventaja competitiva depende de la capacidad de la empresa para mejorar, renovar y ampliar su stock de conocimiento de forma rápida y constante. Se trata de argumentos tradicionales que pierden fuerza en la medida que la proporción de actividad económica que se desenvuelve en el marco de una economía dinámica va en aumento. En este nuevo contexto se comienza a considerar la conveniencia de que, junto a los trabajadores típicos, se integren en el núcleo de creación de valor de la empresa a trabajadores temporales, con vistas a favorecer la renovación del conocimiento público y la creación de nuevo conocimiento privado.

Como **conclusiones** fundamentales de lo expuesto cabe apuntar las siguientes:

- En primer lugar, en los próximos años analizar el empleo temporal exclusivamente desde la óptica de los costes resulta insuficiente para comprender la lógica profunda del empresario al respecto.

- En segundo lugar, el considerable incremento de la temporalidad que se está produciendo entre los ocupados con mayores niveles de cualificación nos invita a pensar que la conexión entre temporalidad y precariedad tenderá a debilitarse y que el empleo temporal está comenzando a cumplir nuevas funciones que hasta ahora han pasado desapercibidas o no se les ha prestado suficiente atención.

- En tercer lugar, en un contexto de hiper-competición, donde el desarrollo y el mantenimiento de las ventajas competitivas tienen su base en la ampliación, renovación y mejora rápida y constante del stock de conocimientos de la empresa, el empleo temporal puede cumplir importantes funciones.



- En cuarto lugar, todo parece indicar que la dinámica competitiva conduce a que el empleo temporal continuará formando parte de nuestra realidad laboral y de nuestra realidad productiva, y que las empresas necesitarán trabajadores temporales poseedores de un conocimiento público relevante, que resulte escaso en el seno de la empresa, y conocedores de las mejores prácticas del sector o de la industria.

- En quinto lugar, la propuesta tradicional de proteger el núcleo de creación de valor de la empresa mediante el empleo típico y recurrir al empleo temporal y a la externalización para llevar a cabo aquellas actividades que no forman parte del mismo, resulta en muchos casos una lógica excesivamente simple en el actual marco competitivo.

Finalmente, surgen nuevos retos para los poderes públicos y para la Dirección de Empresas, como práctica y como campo de estudio: el gran reto del futuro no será tanto cómo reducir el empleo temporal sino cómo usarlo de la manera más efectiva posible.

MANUEL ALCAIDE CASTRO

