



REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos

ISSN: 1135-6618

revesco@ccee.ucm.es

Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales
España

Arando, Saioa; Gago, Mónica; Jones, Derek C.; Kato, Takao
Estabilidad laboral y productividad en el grupo Eroski
REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, núm. 114, enero-abril, 2014, pp. 35-58
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36730411002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

ESTABILIDAD LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN EL GRUPO EROSKI

POR

Saioa ARANDO*,

Mónica GAGO*,

Derek C. JONES** y

Takao KATO***¹

RESUMEN

Basándonos en un estudio de caso econométrico del Grupo Eroski, el objetivo de este trabajo es ver cómo afecta la seguridad en el trabajo en la productividad de la empresa, siendo el tipo de relación con la empresa (societaria, temporal o fijo por contratación ajena) la variable que refleja la seguridad laboral. Para ello se ha trabajado con una muestra de 433 supermercados y 73 hipermercados. Las características de la empresa y de los datos nos han ofrecido la oportunidad única de analizar un caso que cuenta con distintas estructuras jurídicas (sociedades anónimas, cooperativas y Gespa) dentro de un mismo grupo empresarial y con las mismas prácticas de recursos humanos. Los resultados muestran que la seguridad laboral influye positivamente en la productividad. No queda claro si los socios cooperativistas son más productivos que los socios Gespa o los trabajadores indefinidos de las sociedades anónimas, aunque los datos sugieren que los establecimientos bajo la forma jurídica de cooperativa son los más productivos.

Palabras Clave: cooperativas de trabajo, productividad, estabilidad laboral.

Claves Econlit: J21, J54, J24.

¹ * MIK S. Coop & Enpresagintza Fakultatea (Universidad de Mondragón), 20560 Oñate, SPAIN.

** Dept. of Economics, Hamilton College, Clinton NY 13323

*** Dept. of Economics, Colgate University, Hamilton,

Dirigir toda la correspondencia a mgago@mondragon.edu, sarando@mondragon.edu

JOB SECURITY AND PRODUCTIVITY AT EROSKI GROUP

ABSTRACT

Based on an econometric case study of the Eroski Group, the objective of this study is to examine the relationship between job security and organizational productivity. Eroski organizes its operations in three different legal structures (Cooperative, GESPA, Conventional firm). Type of contract, is our proxy for job security. We draw on a sample of 433 supermarkets and 73 hypermarkets, whose legal/organizational characteristics and other data offer a unique opportunity to analyze different legal structures and levels of job security within the same business group and the same human resources practices. Results show that job security is positively related to productivity. It is not clear if Eroski co-op worker-members are more productive than partial employee-owners or non-owner employees with long-term contracts in Eroski's conventional subsidiaries, though the data do indicate that Eroski cooperatives are more productive than its other legal structures.

Keywords: worker-cooperatives, productivity, job security

1. INTRODUCCIÓN

En el contexto económico actual, caracterizado por una severa crisis económica, se han tomado diversas medidas para que nuestra economía y las empresas se adapten a la nueva realidad. Entre muchas de las medidas adoptadas en los últimos años se han ido aprobando distintas reformas laborales que han ido modificando las condiciones contractuales de los distintos tipos de trabajadores (Real Decreto-ley 10/2010, Real Decreto-ley 3/2012). Como consecuencia de estas reformas laborales, desde un punto de vista empresarial puede resultar más atractiva la contratación de trabajadores eventuales en lugar de la formalización de contratos indefinidos, debido a la mayor flexibilidad que los trabajadores eventuales aportan para ajustar la plantilla a la demanda del mercado y su menor coste a la hora de tener que disminuir la plantilla. Esta flexibilidad para ajustar la oferta al ciclo económico también es importante en el actual contexto de crisis. De hecho, parece que esta medida está siendo una de las vías utilizadas en los últimos años. Según datos del SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal), en el año 2010 el número de contratos registrados en el País Vasco aumentó en un 5,3% con respecto al año anterior (aunque sin recuperarse tras las caídas sufridas durante los años 2008 y 2009). Sin embargo, según el Informe Anual 2010 del Departamento de Economía y Planificación del Gobierno Vasco (pp. 44), este incremento de contratos “indica

cierta pérdida de calidad en las condiciones de asalariados, puesto que los contratos indefinidos a tiempo completo volvieron a reducirse y fueron los temporales y los contratos a tiempo parcial los que aumentaron”. Es decir, en los últimos años de crisis parece que las empresas han aumentado el número de eventuales en sus plantillas para poder ajustarse fácilmente a las condiciones del mercado.

Si bien es verdad que los trabajadores eventuales ofrecen flexibilidad a las empresas para poder adaptarse a los flujos económicos, existen también estudios que afirman que las características de estos (menos experiencia en la empresa, peor formación) o la actitud que en muchos casos presentan (falta de motivación, falta de sentido de pertenencia...) influyen negativamente en la productividad de las empresas (Bentolilla y Dolado, 1999; Sánchez y Toharia, 2000; Martín, 2000; Sora Miana et al, 2011, entre otros). Es decir, existen argumentos en contra de la temporalidad de los trabajadores.

Las empresas cooperativas han llevado una política distinta al resto de las formas jurídicas en lo que a las políticas de contratación y formación se refiere. Las cooperativas, basándose en el principio de la Soberanía del trabajo² han fomentado una política de contratación basada en la incorporación de socios trabajadores que gozan de la posibilidad de participar en el capital, en los resultados y en la gestión y como consecuencia fomentan la transformación social y el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.

Sin embargo, garantizar el empleo a través de la figura del socio cooperativista también genera desacuerdos entre los estudiosos de este modelo empresarial. Algunos opinan que el trabajador tras ser admitido como socio, y al tener asegurado prácticamente el empleo, se relaja en el trabajo y adquiere una perspectiva de “funcionario”, lo que influye negativamente en la competitividad de la empresa³. Otros, sin embargo, sugieren que tener un empleo garantizado aumenta la satisfacción (Freundlich, 2009), la motivación y el sentido de pertenencia y, es más, fomenta la creatividad de los trabajadores (Amabile, 2005). Esto, sin duda alguna, mejoraría la competitividad de la empresa. Hace falta estudiar en profundidad el efecto de la figura del socio trabajador para verdaderamente saber si constituye una desventaja

² En las Cooperativas se entiende que el Trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad y del propio ser humano. En consecuencia, se adjudica al Trabajo plena soberanía en la organización de la empresa cooperativa, se distribuye la riqueza producida en función del trabajo aportado y se apuesta decididamente por la creación de nuevos empleos de calidad (Altuna, 2011).

³ En economía este problema es conocido como *free riding*, que en nuestro contexto implica que el miembro de una cooperativa no tiene incentivos a trabajar más si los beneficios van a ser repartidos de manera igual entre todos los socios y no hay una vigilancia de su trabajo.

respecto a otras realidades empresariales o por el contrario, puede resultar clave para explicar la competitividad de las cooperativas.

En este contexto, el objetivo de este estudio es analizar la relación existente entre la seguridad en el trabajo y la productividad en la empresa, haciendo especial referencia al caso de las cooperativas. Para ello se ha estudiado el caso econométrico del Grupo Eroski⁴ que aglutina a diferentes empresas con distintas formas jurídicas y a trabajadores con distinto tipo de contratación (socios, indefinidos y eventuales) según la personalidad jurídica de la empresa en la que trabaja.

El artículo está organizado de la siguiente forma: en el apartado 2 se realiza una breve revisión de la literatura y se identifican las hipótesis de partida. En el apartado 3 se describe el caso del Grupo Eroski. En el apartado 4 y 5 se explican la metodología llevada a cabo y el marco empírico. A continuación se presentan los resultados. El estudio finaliza con las principales conclusiones obtenidas.

2. MARCO TEÓRICO

En la literatura económica sobre la contratación laboral hay resultados contradictorios en lo que se refiere a la relación entre temporalidad y rendimientos económicos de la empresa. Valverde et al (2000) encuentran una relación positiva entre flexibilidad y productividad laboral, debido a una reducción de los costes laborales: los menores salarios, los menores contribuciones a sistemas de pensiones, los menores pagos por enfermedad y la reducción de los costes en la extinción del trabajo llevan a menores costes laborales que incrementan la productividad. Otro aspecto beneficioso de la utilización de contratos laborales temporales es la adaptación por parte de la empresa a picos de demanda coyunturales sin necesidad de aumentar la plantilla. Sin embargo, Sánchez y Toharia (2000) llegan a la conclusión contraria: analizando el caso particular de España encuentran una relación negativa entre productividad y temporalidad. Justifican su hallazgo en la relación inversa entre temporalidad y formación: a corto plazo hay pocos incentivos para la empresa y los trabajadores en invertir en su formación, con los efectos negativos que esto tiene para la productividad. Bentolila y Dolado (1993) argumentan que un aumento de la temporalidad podría tener un efecto negativo sobre la productividad debido a las características intrínsecas de los trabajadores temporales (menor

⁴ Arando et al (2011b) también analizan en las distintas estructuras jurídicas del Grupo Eroski la productividad, pero en su enfoque no tienen en cuenta los distintos tipos de empleo presentes en los distintos establecimientos, sino que se centran en ver cuál de las formas jurídicas es más productiva.

capacidad o menor nivel educativo) y a razones actitudinales (menor implicación y compromiso). En la misma línea encontramos el artículo de Sora Miana et al (2011). Estos autores analizan la relación entre la seguridad en el puesto de trabajo con la satisfacción general, la satisfacción en el puesto de trabajo y el compromiso organizativo. Abramis (1994) y Sora Miana et al (2011) hablan de distintas teorías primarias relacionando la percepción de inseguridad laboral y productividad percibida: (a) la teoría de la motivación, donde el stress relacionado con la inseguridad actúa como un elemento activador o retardador, llevando a una relación positiva entre la inseguridad laboral y la productividad⁵; (b) la teoría de la interferencia, que sugiere que el stress influye de manera negativa; y (c) la teoría de la combinación, que indica que niveles moderados de stress pueden actuar como motivadores pero niveles altos interfieren con la productividad, apareciendo una relación de U invertida (Abramis, 1994).

Otra explicación que se suele dar para justificar esta ambigüedad en los resultados es la relación curvilínea entre número de contratos temporales y productividad. Así, cuando el número de contratos temporales es bajo, un incremento de su número mejora la productividad al reducir los costes laborales, pero si la proporción de trabajadores temporales es alta, entonces aparece la relación negativa con la productividad laboral (Roca-Puig et al, 2008). Estos autores manifiestan que “el uso genera ganancias para las empresas, mientras que el abuso genera un fuerte perjuicio”.

En el entorno cooperativo⁶ existen muy pocos estudios que han analizado el efecto de la temporalidad de los trabajadores en la productividad empresarial. Existen argumentos a favor de que una mayor temporalidad influye negativamente en la productividad de la cooperativa: los trabajadores temporales contratados por cuenta ajena pueden llegar a sentirse trabajadores de segundo grado frente a los socios trabajadores, ya que éstos últimos tienen derecho a participar en la toma de decisiones, los resultados de la empresa y en el capital, mientras que los trabajadores temporales tienen derechos reconocidos muy limitados en estos aspectos. Todo esto puede influir negativamente en el sentido de pertenencia y la motivación del trabajador temporal, lo que a su vez puede disminuir la productividad de los mismos y de la empresa.

⁵ En esta misma línea también podemos encontrar el trabajo de Jimeno (1992) y Toharia (1992), que consideran que la reacción lógica de los trabajadores temporales es esforzarse más para ser más productivos y así aumentar la probabilidad de ser contratados de manera indefinida

⁶ Eroski, a pesar de contar con estructuras jurídicas dentro de su Grupo, proviene claramente del mundo cooperativo, y es una de las empresas que mayor esfuerzo ha realizado para poder cooperativizar a toda la organización.

No obstante, también se pueden encontrar argumentos para justificar la posición contraria: que la temporalidad aumente la productividad de la empresa. El hecho de que los trabajadores temporales sean conscientes de las ventajas que ofrece el ser socio de una empresa, puede hacer que estos trabajadores temporales se esfuercen de forma considerable para alcanzar la situación privilegiada que gozan los socios. Desde esta perspectiva, la temporalidad aumentaría, por lo menos a corto plazo, la productividad de la cooperativa.

Como se mencionaba en la introducción, las políticas de empleo y prácticas de recursos humanos llevadas a cabo por las empresas cooperativas han sido distintas. Ejemplo de estas políticas diferentes lo encontramos en MONDRAGON⁷. Albizu y Basterretxea (1998) comentan como MONDRAGON ha creado empleo, incluso en época de crisis⁸ debido a “el particular sistema de valores de la corporación y la consideración prioritaria del trabajo y la creación de empleo dentro del mismo” (Albizu y Basterretxea, 1998, pp. 94). También Elortza et al (2012) hacen referencia a los distintos mecanismos existentes en MONDRAGON para hacer frente a la crisis. Con respecto a la formación, mencionado anteriormente como un elemento negativo en la productividad de los trabajadores temporales, Basterretxea y Albizu (2011), analizan la política de formación de MONDRAGON y la ven como una fuente de ventaja competitiva, ya que atrae y retiene trabajadores válidos, que desde nuestro punto de vista podrán llegar a ser más productivos. También Basterretxea (2011) menciona que la condición doble de un trabajador-dueño, que no existe en la empresa convencional, constituye una ventaja competitiva sustancial y ofrece varias referencias al respecto.

En nuestra opinión, teniendo en cuenta que las cooperativas de nuestro entorno priorizan los contratos societarios a los temporales⁹ y considerando que las cooperativas actúan de forma más racional y favorable para sus objetivos, consideramos que la temporalidad influye negativamente en la productividad de las empresas. Por lo tanto, planteamos la siguiente hipótesis:

H1: La temporalidad influye negativamente en la productividad de los trabajadores.

Es más, consideramos que la temporalidad dañará más la productividad cuanto menores sean los incentivos que tienen los trabajadores temporales para pasar a situaciones laborales indefinidas. En este sentido consideramos que los socios trabajadores de las

⁷ Grupo Cooperativo al que pertenece el Grupo Eroski.

⁸ Usando datos hasta 1996.

⁹ Tradicionalmente, en el sector industrial en MONDRAGON, el 80% de los y las trabajadoras son socias. En las cooperativas del Grupo Eroski, esta cifra se queda en el 75%.

cooperativas cuentan con una situación más favorable que los socios en Gespa o los trabajadores en las sociedades anónimas. Esto se debe al mayor derecho que gozan los socios cooperativistas a participar en el capital, en los resultados y en la gestión. Al mismo tiempo, el socio trabajador en la cooperativa tiene mayores incentivos para conseguir y mantener la productividad de su establecimiento que el socio trabajador en Gespa, ya que tiene un mayor derecho sobre los resultados empresariales y retornos sobre el capital. Teniendo esto en cuenta, definimos las siguientes hipótesis:

H2: Los trabajadores temporales de las cooperativas son más productivos que los trabajadores temporales de los Gespa y sociedades anónimas.

H3: los socios trabajadores de las cooperativas son más productivos que los socios trabajadores de Gespa.

No es nuestro objetivo analizar e indagar en las causas por las que los trabajadores temporales pueden ser más o menos productivos que los trabajadores indefinidos. Sin embargo, nuestro estudio sí que analiza si hay diferencias en las productividades obtenidas por dichos trabajadores, ofreciendo una evidencia adicional a la literatura existente. Además, hasta lo que nosotros conocemos, este es el primer estudio que analiza dichas diferencias para trabajadores en empresas bajo distintas estructuras jurídicas.

3. DESCRIPCIÓN DEL CASO

El Grupo Eroski comenzó sus operaciones en el norte de España en 1969. La mayoría de las tiendas en los primeros años de vida de Eroski tenían la forma jurídica de cooperativa donde los trabajadores sustentaban la propiedad de la empresa, junto con los consumidores. Con el objetivo de sostener el crecimiento de la cadena y para hacer frente a la competencia, en 1997 Eroski adoptó una estrategia de expansión y comenzó a abrir/comprar tiendas en otras partes de España. La mayoría de las tiendas compradas o abiertas no son cooperativas. Sin embargo, poco a poco Eroski ha ido abriendo paso al cooperativismo a través de una sociedad civil denominada Gespa (donde tanto Eroski S. Coop como los trabajadores que aceptaron pasaron a ser socios). A todos los trabajadores indefinidos en ciertos establecimientos se les ofreció la posibilidad de ser socios de esta sociedad, ya que el objetivo de los miembros de Eroski S.Coop. era trasladar a las nuevas sociedades la cultura cooperativa. En estas sociedades Gespa los socios participaban en el capital y en la toma de decisiones (ya que pasan a tener acceso a ciertos órganos de gestión y control). Sin embargo,

no todos los establecimientos adquiridos o abiertos han pasado a esta estructura jurídica. Por lo tanto, en la actualidad nos encontramos con tres estructuras societarias bajo el paraguas de la cadena Eroski: Cooperativas, donde la participación en el capital y en la toma de decisiones es máxima, sociedades Gespa, donde hay una modesta participación tanto financiera como de decisión y Sociedades anónimas, donde la participación es nula o mínima en el caso de participación en la toma de decisiones.

En las cooperativas del Grupo Eroski, aproximadamente el 75% de los trabajadores son socios, es decir, tienen una alta participación financiera y de decisión. Sin embargo, también hay trabajadores que no son socios. Muchos de estos trabajadores no socios son los futuros socios en período de prueba (aproximadamente de 6 meses), aunque también incluyen a los trabajadores con contratos temporales que nunca llegarán a ser socios, ya que se vinculan a campañas estacionales.

La seguridad en el empleo y la remuneración son potencialmente de gran importancia para el funcionamiento de las cooperativas¹⁰. Un incentivo clave para que los trabajadores quieran ser y permanecer como socios de la cooperativa es la seguridad de no ser despedido¹¹. En cuanto a las tiendas Gespa, el hecho de ser socio de Gespa también ofrece la seguridad en el empleo ya que en algún caso de cierre de tienda Gespa se ha ofrecido a los socios alternativas de empleo en otros centros cercanos. Por último, en las tiendas bajo la estructura de Sociedad Anónima la estabilidad laboral es semejante al del resto de sociedades convencionales en España.

4. METODOLOGÍA

La muestra utilizada en este artículo consiste en 433 supermercados (de los cuales 141 son cooperativas, 26 son Gespa y 256 son sociedades anónimas) y 73 hipermercados (25 cooperativas y 48 Gespa, no habiendo ninguno que sea convencional) del Grupo Eroski.

Los datos provienen de dos bases diferentes. La primera base de datos cuenta con variables mensuales financieras y de empleo de los establecimientos entre Febrero del 2006 y Febrero del 2007 (13 meses)¹². Aproximadamente, hay 900 observaciones para hipermercados

¹⁰ La seguridad en el empleo es una variable importante a la hora de explicar la satisfacción de los trabajadores con la propiedad (Freundlich, 2009) y la satisfacción en general (Freundlich et al, 2013).

¹¹ Esto ha sido observado por los investigadores en las conversaciones mantenidas con trabajadores de las distintas estructuras jurídicas.

¹² Aunque en el futuro esperamos tener acceso a un mayor número de datos.

y 3700 observaciones para supermercados. Estos datos de panel provienen de la oficina central de Eroski, y son datos con poco error de medida. La segunda base de datos tiene datos de sección cruzada de ganancias y cuentas de capital de los socios en Mayo del 2007 para todos los individuos que trabajan en todos los establecimientos del Grupo Eroski.

Además, se han incluido una serie de variables de control (tasas de desempleo, índice comercial, medidas de competitividad, etc.) que se han obtenido principalmente del Instituto Nacional de Estadística de España (INE).

En la **tabla 1** se presentan los estadísticos descriptivos de algunas de las variables más importantes que se tendrán en cuenta en el estudio, para todos los establecimientos de Eroski, supermercados e hipermercados, con las tres formas jurídicas. Se observa que en todos los casos los mayores valores de ventas reales se obtienen para las cooperativas, y aun siendo además mayor el empleo (medido como equivalente a tiempo completo), las ventas reales por empleado también siguen siendo mayores.

Además, resulta interesante comentar que el porcentaje medio de socios en cooperativas se mueve alrededor del 77% tanto en supermercados como en hipermercados¹³, frente al 60% de socios en Gespa en hipermercados y el 48% en supermercados. Sin embargo, al añadir los trabajadores con contratos indefinidos¹⁴, el porcentaje de trabajadores “estables” también se acerca al 75%. Con respecto al porcentaje de trabajadores indefinidos en aquellos establecimientos que continúan siendo sociedades anónimas, los porcentajes se aproximan al porcentaje de socios tanto en cooperativas, como a la suma de cooperativistas e indefinidos en Gespa. Es decir, parece que la estructura en todos los establecimientos de Eroski es similar en cuanto a la tipología de contratos en términos de duración.

Con respecto a las diferencias salariales, se observa que el coste salarial por empleado también es superior en las cooperativas. Aunque sólo se dispone de los datos para un momento concreto de tiempo, el mismo patrón se observa para los salarios, aunque esto podría deberse a factores distintos a la forma jurídica del establecimiento (ej. ubicación del establecimiento).

¹³ Estas cifras de porcentajes de socios son superiores a las ofrecidas en Estrin, Jones, and Svejnar (1987) para empresas de Francia, Italia y Reino Unido, aunque en ese caso se trataba de empresas cooperativas en el sector manufacturero.

¹⁴ En Gespa se les ofreció a todos los trabajadores con contratos indefinidos convertirse en socios de Gespa, pero no todos aceptaron.

5. MARCO EMPÍRICO

Para la estimación de la función de producción se ha aplicado la función Cobb-Douglas, con el objetivo de capturar diferencias entre establecimientos con forma cooperativa y otras formas jurídicas, teniendo en cuenta diferentes categorías laborales.

La función de producción Cobb-Douglas básica que estamos utilizando en este contexto es la siguiente:

$$\ln(Q_{it}) = \alpha_i + \beta_L \ln(L_{it}) + \beta_K \ln(K_{it}) + \varepsilon_{it} \quad \dots(1)..$$

donde Q es la producción, L es el trabajo y K es el capital. Para medir la producción se ha utilizado el indicador de las ventas reales, para el trabajo el empleo equivalente a jornada completa, y como medida de capital los metros cuadrados del establecimiento.

Tabla 1: Estadísticos descriptivos¹⁵

	HIPERMERCADOS				SUPERMERCADOS					
	COOPERATIVAS		GESPA		COOPERATIVAS		GESPA		CONVENCIONALES	
	Media	Desviación Típica	Media	Desviación Típica	Media	Desviación Típica	Media	Desviación Típica	Media	Desviación Típica
Ventas Reales mensuales (mill. Euros)	3,43	2,01	2,02	1,13	0,43	0,18	0,28	0,09	0,29	0,13
Trabajo (equivalente a tiempo completo)	124	68	96	41	21	6,59	19	3,86	20	6,87
Ventas reales mensuales por trabajador	27704,5	3904,0	20282,3	4506,2	20300,7	3532,9	14639,1	3147,3	14410,3	2872,8
% socios	0,76	0,07	0,60	0,14	0,77	0,09	0,48	0,16	--	--
% trab indefinidos	--	--	0,12	0,11	--	--	0,25	0,15	0,76	0,15
Coste laboral mensual/ Empleados	1856	94,26	1683	114,01	1793	149,36	1451	126,44	1502	138,24
Salarios mensuales	2009,0	646,4	1176,6	622,7	1334,1	608,2	810,7	349,4	948,8	374,6
Nº de establecimi.	25		48		141		26		256	
Nº de observac.	325		615		1803		338		1599	

¹⁵ 1) Todos los valores monetarios están medidos en valores reales y en euros.

2) El deflactor que se ha utilizado es el Índice de Precios al Consumo mensual provincial ofrecido por el INE (Instituto Nacional de Estadística de España), donde el valor medio para 2006 es 100.

Siendo el objetivo tener en cuenta los posibles efectos de la existencia de diferentes grupos de trabajadores con distintos grados de participación en el capital y distintas oportunidades para la participación social (socios y no socios en cooperativas y Gespa), se ha descompuesto el trabajo para obtener las distintas elasticidades de los distintos grupos. Así, la forma básica de regresión para los supermercados toma la forma:

$$\begin{aligned} \ln(Q_{it}) = & \alpha_i + \beta_L \ln(L_{it}) + \beta_K \ln(K_{it}) + \\ & \beta_1 \text{COOP} * \ln(\text{MembCOOP}) + \beta_2 \text{COOP} * \ln(\text{NONMembCOOP}) + \\ & \beta_3 \text{GESPA} * \ln(\text{MembGESPA}) + \beta_4 \text{GESPA} * \ln(\text{NONMembGESPA}) + \\ & + \beta_Z Z_t + \varepsilon_{it} \quad \textbf{(2super)} \end{aligned}$$

donde COOP es una variable ficticia que toma el valor 1 para las cooperativas y 0 en caso contrario, y GESPA es otra variable ficticia que toma el valor 1 cuando el establecimiento es Gespa y 0 en caso contrario. Asimismo se recogen las cuatro elasticidades con respecto a diferentes tipos de trabajadores con los parámetros que acompañan a las variables MembCOOP (socios de cooperativas), NonMembCOOP (no socios en cooperativas), MembGESPA (socios en Gespa) y NONMembGESPA (no socios en GESPA). En este caso, el parámetro que acompaña al trabajo (β_L) está midiendo la elasticidad del trabajo de las sociedades anónimas (grupo base que no se incluye mediante variables ficticias multiplicativas).

Para los hipermercados, al no haber más que dos formas jurídicas, cooperativas y Gespa, la regresión básica a estimar será:

$$\begin{aligned} \ln(Q_{it}) = & \alpha_i + \beta_K \ln(K_{it}) + \\ & \beta_1 \text{COOP} * \ln(\text{MembCOOP}) + \beta_2 \text{COOP} * \ln(\text{NONMembCOOP}) + \\ & \beta_3 \text{GESPA} * \ln(\text{MembGESPA}) + \beta_4 \text{GESPA} * \ln(\text{NONMembGESPA}) \\ & + \beta_Z Z_t + \varepsilon_{it} \quad \textbf{(2hiper)} \end{aligned}$$

Este marco, recogido a través de las ecuaciones (2super) y (2hiper), permite contrastar la hipótesis inicial de si los trabajadores no socios tienen productividades más bajas que los socios, tanto en cooperativas como en Gespa.

En la especificación anterior, y por si el nivel del que parten las empresas cooperativas, las empresas Gespa y las sociedades anónimas es diferente, se han añadido también las variables ficticias COOP y GESPA de manera aditiva. De esta manera estaremos

permitiendo diferentes niveles de productividad para las distintas formas jurídicas. Así, la especificación propuesta para los supermercados será:

$$\begin{aligned} \ln(Q_{it}) = & \alpha_i + \beta_L \ln(L_{it}) + \beta_K \ln(K_{it}) + \beta_C \text{COOP}_{it} + \beta_G \text{GESPA}_{it} + \\ & \beta_1 \text{COOP} * \ln(\text{MembCOOP}) + \beta_2 \text{COOP} * \ln(\text{NONMembCOOP}) + \\ & \beta_3 \text{GESPA} * \ln(\text{MembGESPA}) + \beta_4 \text{GESPA} * \ln(\text{NONMembGESPA}) + \\ & + \beta_Z Z_t + \varepsilon_{it} \quad \textbf{(3super)} \end{aligned}$$

y para los hipermercados, al tener únicamente cooperativas y Gespa, se incluirá la variable ficticia COOP, de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \ln(Q_{it}) = & \alpha_i + \beta_K \ln(K_{it}) + \beta_C \text{COOP}_{it} + \\ & \beta_1 \text{COOP} * \ln(\text{MembCOOP}) + \beta_2 \text{COOP} * \ln(\text{NONMembCOOP}) + \\ & \beta_3 \text{GESPA} * \ln(\text{MembGESPA}) + \beta_4 \text{GESPA} * \ln(\text{NONMembGESPA}) + \\ & + \beta_Z Z_t + \varepsilon_{it} \quad \textbf{(3hiper)} \end{aligned}$$

Dada la flexibilidad de esta modelización Cobb-Douglas, y con el objetivo de contrastar si también las distintas categorías en sociedades anónimas (indefinidos vs temporales) proporcionan distintas productividades, se puede descomponer también el trabajo en las dos formas, quedando la siguiente función de regresión para supermercados (en hipermercados no hay sociedades anónimas):

$$\begin{aligned} \ln(Q_{it}) = & \alpha_i + \beta_K \ln(K_{it}) + \beta_F \ln(\text{FixSA}) + \beta_T \ln(\text{TempSA}) + \\ & \beta_1 \text{COOP} * \ln(\text{MembCOOP}) + \beta_2 \text{COOP} * \ln(\text{NONMembCOOP}) + \\ & \beta_3 \text{GESPA} * \ln(\text{MembGESPA}) + \beta_4 \text{GESPA} * \ln(\text{NONMembGESPA}) + \\ & + \beta_Z Z_t + \varepsilon_{it} \quad \textbf{(4super)} \end{aligned}$$

donde FixSA es el número de trabajadores indefinidos y TempSA el número de trabajadores eventuales. De esta manera se contrasta si los trabajadores indefinidos en las sociedades anónimas tienen niveles de eficiencia técnica superiores a los temporales.

Teniendo en cuenta también la especificación aditiva de las variables ficticias COOP y GESPA, nos queda, por último, el siguiente modelo para supermercados:

$$\begin{aligned} \ln(Q_{it}) = & \alpha_i + \beta_K \ln(K_{it}) + \beta_C \text{COOP}_{it} + \beta_G \text{GESPA}_{it} + \\ & \beta_F \ln(\text{FixSA}) + \beta_T \ln(\text{TempSA}) + \\ & \beta_1 \text{COOP} * \ln(\text{MembCOOP}) + \beta_2 \text{COOP} * \ln(\text{NONMembCOOP}) + \end{aligned}$$

$$\beta_3 \text{GESPA} * \ln(\text{MembGESPA}) + \beta_4 \text{GESPA} * \ln(\text{NONMembGESPA}) + \\ + \beta_Z Z_t + \varepsilon_{it} \quad (5_{\text{super}})$$

En todos los casos se introduce la misma serie de variables de control (Z)¹⁶.

6. RESULTADOS

En esta sección vamos a ir presentando los distintos resultados obtenidos al estimar las funciones de producción Cobb-Douglas bajo las diferentes especificaciones explicitadas en el apartado anterior.

La **tabla 2** muestra los resultados de las regresiones propuestas para supermercados. Las **tablas 3, 4 y 5** presentan los contrastes estadísticos de diferencias entre los coeficientes obtenidos en la regresión anterior¹⁷. La **tabla 3** tiene como objetivo analizar si la relación contractual estable (socio o indefinido) es estadísticamente diferente a la relación contractual temporal. La **tabla 4** presenta los resultados de los contrastes con el objetivo de analizar si hay diferencias estadísticas entre las distintas relaciones contractuales estables (indifinidos, socios de Gespa y socios de cooperativas). Por último, la **tabla 5** presenta los resultados para los contrastes de diferencias entre las distintas relaciones contractuales temporales (temporales en Sociedad Anónima, no socios de Gespa y no socios de cooperativa). Presentamos así los resultados para hacer comparaciones fáciles entre las diferentes especificaciones. Las **tablas 6, 7, 8 y 9** son las equivalentes, respectivamente, a las tablas 2, 3, 4 y 5, para hipermercados.

¹⁶ En primer lugar, se ha incluido una variable que controla la intensidad comercial. Para ello, se ha construido una proxy adecuada a partir del índice del comercio al por menor que ofrece el INE. Con esta variable se recoge la evolución de la actividad comercial en distintas comunidades autónomas. De esta manera, se controla el hecho de que mayores niveles de productividad en establecimientos localizados en una determinada zona no vengan explicados por la forma jurídica o por la estructura laboral de las tiendas, sino por el hecho de que se encuentren en una comunidad autónoma con alto potencial consumidor/comercial. Otra variable de control que se ha utilizado para capturar diferencias puramente económicas en los mercados regionales es la tasa de desempleo provincial. Una variable que resulta ser determinante para el caso de hipermercados según responsables del Grupo Eroski es el hecho de ser el primero que se establece en la zona. Parece que el primero que se establece consigue atraer a los consumidores, con lo que este indicador puede explicar mayores niveles de productividad. Por último, también se han incluido variables ficticias mensuales y una variable cualitativa de “País Vasco” para controlar el hecho de que muchas de las cooperativas se encuentran en la Comunidad Autónoma Vasca. En todos los casos también supondremos que ε_{it} está independientemente distribuido (entre establecimientos y a lo largo del tiempo).

¹⁷ Todos estos contrastes de diferencias están realizados con una F de Snedecor. En negrita aparecen las diferencias que son significativas a partir del 10%.

En primer lugar es preciso comentar que aunque el signo (negativo) en el coeficiente que acompaña al capital en la función de regresión Cobb-Douglas no tiene sentido, en ningún caso excepto en uno es significativo tal signo.

Supermercados:

Los resultados de las distintas especificaciones aparecen en la tabla 2¹⁸. En **todas** las especificaciones e independientemente de la forma jurídica, la **situación temporal** de los trabajadores lleva estadísticamente a unos **menores** coeficientes (ver tabla 3). Es decir, tal y como se avanzaba en la teoría, la eficiencia técnica de un trabajador que se encuentra en una situación estable en la empresa (bien a través de un contrato indefinido en la sociedad anónima, o bien a través de un contrato de socio en la cooperativa o en la sociedad Gespa) es estadística y sustancialmente mayor que para los trabajadores temporales. Podemos interpretar esto como una evidencia a favor de la existencia de mecanismos que hacen que los trabajadores estables trabajen más y mejor y que estos mecanismos son más poderosos que para los trabajadores temporales.

En las comparaciones entre trabajadores en el mismo nivel de estabilidad no encontramos resultados tan contundentes. Mientras que, tanto en las especificaciones (2super) y (4super) (ver tabla 4) los socios en cooperativas son estadísticamente más productivos que los socios de Gespa, estas diferencias estadísticas desaparecen al incluir las variables ficticias de forma aditiva COOP y GESPA (especificación (3super) y (5super)). Igualmente, al descomponer el trabajo en sociedades anónimas entre indefinidos y temporales, los socios en cooperativas son estadísticamente más productivos que los trabajadores indefinidos (ecuación (4super)), y de nuevo estas diferencias estadísticas desaparecen al incluir las variables ficticias de forma aditiva COOP y GESPA (ecuación (5super)).

Además, de la tabla 5, si nos fijamos en la especificación (4super), parece que los trabajadores temporales en las cooperativas son estadísticamente más productivos que los temporales en las sociedades anónimas. Estas diferencias estadísticas se mantienen incluso al introducir las variables aditivas COOP y GESPA (ecuación (5s)). Esto puede tener que ver con las motivaciones extra con las que pueden trabajar dichos trabajadores: el hecho de

¹⁸ Al analizar las variables de control utilizadas, en general podemos decir que la variable ficticia País Vasco no es significativa, y aún siéndolo en alguno de los casos, los resultados antes mencionados se siguen manteniendo. Con respecto al índice comercial, en todos los casos presenta el signo esperado (positivo), resultando en todos los casos ser significativa. Por último, a mayor desempleo, lo cual refleja tanto peores condiciones económicas como diferencias en el mercado de trabajo local, menores ventas. Dicha variable también es significativa.

convertirse en cooperativista en el Grupo Eroski implica, además de una mayor estabilidad (que también se consigue con el contrato indefinido) un mayor nivel salarial y una participación en los beneficios, con lo que puede pensarse que un trabajador temporal con dichas expectativas pueda trabajar con otra motivación y ser más productivo que en una sociedad anónima.

Tabla 2: El impacto de la participación y los efectos del tipo de contrato/socio en la productividad: Supermercados.¹⁹

SUPERMERCADOS				
	Ecuación (2super)	Ecuación (4super)	Ecuación (3super)	Ecuación (5super)
Trabajo en sociedades anónimas	0,925*** [31,53]	--	1,044*** [26,08]	--
Trabajadores indefinidos en sociedades anónimas	--	0,864*** [31,78]	--	0,883*** [23,95]
Trabajadores temporales en sociedades anónimas	--	0,160*** [8,50]	--	0,172*** [8,45]
Socios de cooperativa	0,990*** [27,26]	0,921*** [28,54]	0,907*** [21,67]	0,901*** [21,43]
No socios de cooperativa	0,232*** [7,26]	0,231*** [7,23]	0,232*** [7,28]	0,230*** [7,25]
Socios de Gespa	0,904*** [17,10]	0,838*** [17,27]	0,850*** [6,87]	0,845*** [6,89]
No socios de Gespa	0,242*** [4,42]	0,230*** [4,60]	0,233*** [4,27]	0,231*** [4,27]
Coop dummy	--	--	0,586*** [4,06]	0,112 [0,83]
Gespa dummy	--	--	0,512 [1,51]	0,034 [0,10]
Ln(K)	-0,040 [-1,50]	-0,038 [-1,41]	-0,048* [-1,85]	-0,037 [-1,41]
Índice comercial	0,685*** [7,70]	0,701*** [7,99]	0,701*** [8,09]	0,699*** [7,98]

¹⁹ Se presentan los coeficientes estimados por Mínimos Cuadrados Ordinarios y el valor del estadístico t entre corchetes. * significativa al 10%; ** significativa al 5%; *** significativa al 1%. Todas las especificaciones incluyen variables ficticias mensuales, de País Vasco y constante. La variable dependiente es el Ln(Ventas Reales).

SUPERMERCADOS				
	Ecuación (2super)	Ecuación (4super)	Ecuación (3super)	Ecuación (5super)
Desempleo	-0,063** [-2,12]	-0,070** [-2,29]	-0,062** [-2,16]	-0,070*** [-2,31]
Observaciones	3740	3740	3740	3740
R-cuadrado	0,820	0,819	0,826	0,819
Número de establecimientos	423	423	423	423

Tabla 3: Diferencias estadísticas entre los coeficientes estimados en los modelos de regresión. Relación contractual estable o societaria versus temporales. Contraste F.

SUPERMERCADOS				
	Ecuación (2super)	Ecuación (4super)	Ecuación (3super)	Ecuación (5super)
Trabajadores indefinidos en sociedades anónimas	--	0,864	--	0,883
Trabajadores temporales en sociedades anónimas	--	0,160	--	0,172
p-value de la diferencia	---	0,000	--	0,000
Socios de cooperativa	0,990	0,921	0,907	0,901
No socios de cooperativa	0,232	0,231	0,232	0,230
p-value de la diferencia	0,000	0,000	0,000	0,000
Socios de Gespa	0,904	0,838	0,850	0,845
No socios de Gespa	0,242	0,230	0,233	0,231
p-value de la diferencia	0,000	0,000	0,000	0,000

Tabla 4: Diferencias estadísticas entre los coeficientes estimados en los modelos de regresión. Relación contractual estable vs societaria. Contraste F.

SUPERMERCADOS				
	Ecuación (2super)	Ecuación (4super)	Ecuación (3super)	Ecuación (5super)
Trabajadores indefinidos en sociedades anónimas	--	0,864	--	0,883
Socios de cooperativa	0,990	0,921	0,907	0,901
p-value de la diferencia	--	0,001	--	0,741

SUPERMERCADOS				
	Ecuación (2super)	Ecuación (4super)	Ecuación (3super)	Ecuación (5super)
Socios de cooperativa	0,990	0,921	0,907	0,901
Socios de Gespa	0,904	0,838	0,850	0,845
p-value de la diferencia	0,048	0,043	0,661	0,667
Socios de Gespa	0,904	0,838	0,850	0,845
Trabajadores indefinidos en sociedades anónimas	--	0,864	--	0,883
p-value de la diferencia	--	0,499	--	0,768

Tabla 5: Diferencias estadísticas entre los coeficientes estimados en los modelos de regresión. Relación contractual temporal bajo distintas estructuras jurídicas. Contraste F.

SUPERMERCADOS				
	Ecuación (2super)	Ecuación (4super)	Ecuación (3super)	Ecuación (5super)
No socios de cooperativa	0,232	0,231	0,232	0,230
Trabajadores temporales en sociedades anónimas	--	0,160	--	0,172
p-value de la diferencia	--	0,056	--	0,006
No socios de Gespa	0,242	0,230	0,233	0,231
No socios de cooperativa	0,232	0,231	0,232	0,230
p-value de la diferencia	0,889	0,991	0,998	0,987
Trabajadores temporales en sociedades anónimas	--	0,160	--	0,172
No socios de Gespa	0,242	0,230	0,233	0,231
p-value de la diferencia	--	0,197	--	0,230

Hipermercados:

Los resultados de las regresiones bajo las diferentes especificaciones están en la tabla 6²⁰. Analizando la tabla 7, al igual que ocurría con los supermercados, en **todas** las especificaciones independientemente de la forma jurídica, la **situación temporal** de los trabajadores lleva de nuevo a estadísticamente **menores** coeficientes. Los trabajadores que se encuentra en una situación estable en la empresa (socio en la cooperativa o en la sociedad Gespa) obtienen estadísticamente mayores productividades que los trabajadores temporales. De nuevo este resultado supone evidencia a favor de la existencia de mecanismos que hacen que los trabajadores estables trabajen más y mejor que los trabajadores temporales.

En la tabla 8, en la comparación entre socios cooperativistas y socios en Gespa, las diferencias estadísticas que se encuentran en la especificación (2hiper) desaparecen al incluir la variable dummy COOP (ecuación (3hiper)). Y si vamos a la tabla 9, también encontramos diferencias estadísticas (que se mantienen tanto en la ecuación (2hiper) como en la (3hiper)) entre los no socios cooperativistas y los trabajadores no socios Gespa, donde parece que estos últimos son más productivos. Este resultado puede ser debido a que los trabajadores no socios de Gespa incluyen trabajadores indefinidos que no han querido ser socios, y como se ha explicado anteriormente, los trabajadores indefinidos son más productivos que los temporales.

²⁰ El análisis de las variables de control para hipermercados es similar al realizado para supermercados. En este caso, la variable tasa de desempleo no es significativa. Además, el hecho de ser el primer establecimiento de ese tipo en la zona implica mayores niveles de ventas.

Tabla 6: El impacto de la participación y los efectos del tipo de contrato/socio en la productividad: Hipermercados²¹.

HIPERMERCADOS		
	Ecuación (2hiper)	Ecuación (3hiper)
Socios de cooperative	0,980*** [14,85]	0,799*** [12,36]
No socios de cooperativa	0,245** [2,61]	0,203*** [3,44]
Socios de Gespa	0,811*** [12,33]	0,821*** [13,24]
No socios de Gespa	0,364*** [7,93]	0,331*** [6,89]
Coop dummy	--	0,776*** [3,01]
Ln(K)	-0,123 [-1,55]	-0,028 [-0,41]
Primero en zona	0,089** [2,16]	0,101** [2,50]
Índice comercial	0,606*** [6,68]	0,588*** [6,85]
Desempleo	-0,037 [-0,71]	-0,033 [-0,67]
Observaciones	940	940
R-cuadrado	0,958	0,961
Número de establecimientos	73	73

²¹ Se presentan los coeficientes estimados por Mínimos Cuadrados Ordinarios y el valor del estadístico t entre corchetes. * significativa al 10%; ** significativa al 5%; *** significativa al 1%. Todas las especificaciones incluyen variables ficticias mensuales, de País Vasco y constante. La variable dependiente es el Ln(Ventas Reales).

Tabla 7: Diferencias estadísticas entre los coeficientes estimados en los modelos de regresión. Relación contractual estable o societaria versus temporales. Contraste F.

HIPERMERCADOS		
	Ecuación (2hiper)	Ecuación (3hiper)
Socios de cooperativa	0,980	0,799
No socios de cooperativa	0,245	0,203
p-value de la diferencia	0,000	0,000
Socios de Gespa	0,811	0,821
No socios de Gespa	0,364	0,331
p-value de la diferencia	0,000	0,000

Tabla 8: Diferencias estadísticas entre los coeficientes estimados en los modelos de regresión. Relación contractual estable vs societaria. Contraste F.

HIPERMERCADOS		
	Ecuación (2hiper)	Ecuación (3hiper)
Socios de cooperativa	0,980	0,799
Socios de Gespa	0,811	0,821
p-value de la diferencia	0,004	0,749

Tabla 9: Diferencias estadísticas entre los coeficientes estimados en los modelos de regresión. Relación contractual temporal bajo distintas estructuras jurídicas. Contraste F.

HIPERMERCADOS		
	Ecuación (2hiper)	Ecuación (3hiper)
No socios de cooperativa	0,245	0,203
No socios de Gespa	0,364	0,331
p-value de la diferencia	0,040	0,057

7. CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio ha sido evaluar la influencia de la estabilidad laboral en la productividad. Para ello nos hemos basado en un estudio de caso econométrico del Grupo Eroski. Los resultados sugieren que la situación temporal de los trabajadores lleva a una menor productividad tal y como afirman Bentolila y Dolado (2003). Estos resultados reflejan que las características intrínsecas de los trabajadores temporales (i.e. menor experiencia en el trabajo) o sus patrones actitudinales (ej. menor sentido de pertenencia, inseguridad laboral) dañan la productividad de las empresas. Por el contrario, no podemos afirmar que en las cooperativas los trabajadores temporales sean más productivos que en otras formas jurídicas, ni tampoco que los socios cooperativistas sean más productivos que los socios GESPA. Sí, podemos afirmar que las cooperativas son más productivas, pero no parece que sea porque los trabajadores temporales de las mismas son más productivos que en los GESPA o sociedades anónimas y tampoco porque los socios cooperativistas sean más productivos que los Socios GESPA.

Una de las principales aportaciones de este estudio es su carácter innovador. En la literatura económica no abundan estudios que analizan la productividad en función de la política de contratación, principalmente debido a la dificultad existente para conseguir datos detallados internos a la empresa o establecimiento. Aún escasean más estudios econométricos basados en una única empresa, donde muchas de las variables que pueden afectar a la productividad son constantes (ej. cultura empresarial). Por último, no hemos encontrado ningún estudio que aborda este tema en entornos cooperativos, en los cuales existen diferencias importantes en la percepción que los distintos tipos de trabajadores (socios cooperativistas vs eventuales) tienen sobre la empresa.

Los resultados de este estudio pueden servir tanto a los directivos de las empresas como a los responsables de políticas públicas para definir políticas internas a la empresa o programas regionales que fomenten la seguridad en el empleo que al mismo tiempo reviertan en la productividad de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAMIS, D. (1994) Relationship of job stressors to job performance: linear or an inverted-U?, *Psychological reports*, 75(1), 547- 558.
- ALBIZU, E., BASTERRETXEA, I. (1998) Flexibilidad Laboral y generación de empleo en tiempo de crisis. El caso de Mondragon Corporación Cooperativa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, n.3, p. 83-98.
- ALTUNA, L. (2011) (Coordinadora) Arrasateko kooperatiba Esperientzia.. Lanki Lankidetzaren ikertegia, Eskoriatza.
- AMABILE, T. M., BARSADE, S.G., MUELLER, J.S. y STAW, B.M. (2005) Affect and Creativity at Work, *Administrative Science Quarterly*, 50, n. 3, p. 367-403.
- ARANDO, S., FREUNDLICH, F., GAGO, M., JONES, D.C. y KATO, T. (2011) Assessing Mondragon: Stability and Managed Change in the Face of Globalization. En: *Employee Ownership and Shared Capitalism*, New Directions in Research. 2011a. Editado por Edward J. Carberry. Labor and employment relations association series.
- ARANDO, S., GAGO, M., JONES, D.C. y KATO, T. (2011) *Efficiency in Employee-owned enterprises: an econometric case study of Mondragon*. IZA Working Paper. 2011b, DP N° 5711.
- BASTERRETXEA, I. (2011) Sources of competitive advantage in the Mondragon Cooperative Group, Basque Cooperativism, *Current Research Series*, n. 6, pp. 131-151.
- BASTERRETXEA I. y ALBIZU, E. (2011) Does Training Policy Help to Attract, Retain, and Develop Valuable Human Resources? Analysis from the Mondragon Case, Jed DeVaro, in (ed.) *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms)*, Volume 12, Emerald Group Publishing Limited, pp. 231 – 260.
- BENTOLILA, S. y DOLADO, J.J. (1993) La contratación temporal y sus efectos sobre la competitividad, *Papeles de Economía Española*, núm. 56, p. 112-130.
- CARBERRY, E. (2011) (dir.) *Employee Ownership and Shared Capitalism: New Directions and Debates for the 21st Century*. Ed. Cornell University ILR Press, Ithaca, New York (USA), p.241-272.
- DIRECCIÓN DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN (2010) Informe anual de la economía vasca 2010. Departamento de Economía y Hacienda. Vitoria – Gasteiz.
- ELORTZA, N., ALZOLA, I. y LÓPEZ U. (2012) La gestión de la crisis en la Corporación Mondragón, *Ekonomiaz*, 79, pp. 58-81

- ESPAÑA, Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral., publicado el 11 de Febrero de 2012, <http://www.boe.es/boe/dias/2012/02/11/pdfs/BOE-A-2012-2076.pdf>, [consulta: 22/07/2013]
- ESPAÑA, Real Decreto-ley 10/2010, de 16 de junio, de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo, publicado el 17 de Junio de 2010, <http://www.boe.es/boe/dias/2010/06/17/pdfs/BOE-A-2010-9542.pdf>, [consulta: 22/07/2013]
- FREUNDLICH, F. M. (2009) *Generational Perspectives on Employee Ownership: The Relationship between Age and Satisfaction with Cooperative Ownership in Mondragon.*, *Tesis Doctoral Harvard University*.
- FREUNDLICH, F., GAGO, M., PISANO, F. y ELIO, E. (2013) Job Satisfaction, Satisfaction with Employee Ownership and Interest in Employee Ownership in a Large Retail Firm in Mondragon. 4th Annual EMES Research Conference (Lliege, Belgium).
- JIMENO, J. F. (1992) Las implicaciones macroeconómicas de la negociación colectiva. *Moneda y Crédito* 195, p. 223-281.
- ROCA-PUIG, V, BELTRAN-MARTIN, I., ESCRIG-TENA, A. B. y BOU-LLUSAR, J. C. (2008) A la búsqueda del nivel óptimo de contratación temporal en la industria española, *Universia Business Review*, 3er trimestre 2008, p. 84-99.
- SANCHEZ, R. y TOHARIA, L. (2000) Temporary workers and productivity: the case of Spain. *Applied Economics*, nº 32, p. 583-591.
- SORA MIANA, B. GONZÁLEZ-MORALES, M.B., CABALLER A. y PEIRÓ, J.M. (2011) Consequences of Job Insecurity and the Moderator Role of Occupational Group, *The Spanish Journal of Psychology*, Vol. 14, No. 2, p. 820-831.
- TOHARIA, L. (1992) The productivity effects of fixed-term employment contracts: Are temporary workers less productive than permanent workers?. Universidad de Alcalá de Henares, manuscrito.
- VALVERDE, M., TREGASKIS, O. y BREWSTER, C. (2000) Labor Flexibility and Firm Performance. *International Advance in Economic Research*, Vol.6, nº4, p. 649-661.