

Col. 450/1302

# Las Organizaciones de Colaboración Global: La descentralización de servicios



Universidad de Buenos  
Aires

Facultad de Ciencias  
Económicas

TESIS DOCTORAL

De Simoni, María Eugenia

Director: Dr. Javier García  
Fronti



Facultad de Ciencias  
Económicas

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Profesor Emilio Dr. J. García Fronti

## AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

Quiero agradecer muy especialmente a la Doctora María Teresa Casparri, quien ha sido además de un gran referente y modelo académico, un apoyo emocional y motivacional de gran importancia en este proceso.

Al Dr. Javier García Fronti por su tiempo y aportes constantes, así como por su confianza en este trabajo.

Especialmente a mi padre, y al continuo e incondicional apoyo de mi madre y mis hermanos.

A Alicia De Simoni, por su constante motivación en momentos críticos.

Mi agradecimiento muy especial a David por su compañía y soporte emocional.

Y a todos aquellos que estuvieron junto a mí durante estos años de gran crecimiento profesional y académico.

Top. G.33510, D.81, (20+21)

D30

TD

## Tabla de Contenido

ABSTRACT .....	10
<b>1 ORGANIZACIONES DE COLABORACIÓN GLOBAL.....</b>	<b>18</b>
Introducción del capítulo .....	18
Sección I: Enfoques Teóricos sobre las Organizaciones en general .....	19
1.1 Marco Teórico Organizacional .....	19
1.1.1 Teorías Clásicas .....	19
1.1.2 Teoría de las Relaciones Humanas .....	21
1.1.3 Teoría del Comportamiento .....	23
1.1.4 Teoría de la Autocriticabilidad Organizada .....	24
1.1.5 Teoría de la Población Ecológica .....	25
1.1.6 Teoría Política .....	26
1.1.7 Teoría Institucional .....	27
1.1.8 Teorías Modernas: Interacción con el Medio Ambiente .....	27
1.1.9 Teoría de los Costos de Transacción .....	33
1.1.10 Teoría de la Agencia .....	33
Sección II: La Colaboración Organizacional.....	35
1.2 Enfoque de Economías Organizacionales .....	35
1.3 La Colaboración en Economías Organizacionales .....	36
1.3.1 La Colaboración desde la Economía de Costos de Transacción.....	37
1.3.2 La Dependencia de Recursos .....	39
1.3.3 Las relaciones de colaboración inter-firma: La propuesta del nuevo institucionalismo económico.....	44
1.3.4 Formas de colaboración .....	46
1.3.5 La colaboración como minimización de costos: Orígenes de la descentralización de procesos .....	51
Sección III: Carácter Global de la Colaboración Organizacional .....	53

1.4	Organizaciones de Colaboración Global: Las actividades de descentralización en el contexto global actual .....	53
1.4.1	Globalización.....	53
1.4.2	Descentralización global de procesos.....	54
1.4.3	Atractivo político económico de la descentralización global .....	56
1.4.4	Globalización y servicios .....	56
1.4.5	Dimensiones principales de la internacionalización en servicios .....	58
1.5	Conflictos de la colaboración global .....	60
1.5.1	Cuando la colaboración fracasa .....	60
1.5.2	Costos y riesgos de la colaboración.....	61
1.5.3	Procesos de colaboración global exitosa .....	62
	Conclusión del capítulo .....	63
<b>2</b>	<b>LA DESCENTRALIZACIÓN DE PROCESOS .....</b>	<b>65</b>
	Introducción del capítulo .....	65
2.1	La descentralización de procesos: Outsourcing y Offshoring.....	66
2.1.1	Definición y conceptos .....	66
2.1.2	Orígenes.....	68
2.1.3	¿Qué actividades se pueden descentralizar? .....	70
2.1.4	Procesos de descentralización.....	76
2.1.5	Tipos de outsourcing y offshoring.....	78
2.1.6	Características organizativas que favorecen el uso de offshoring .....	79
2.1.7	Efectos derivados de la descentralización .....	84
2.2	Motivos para recurrir a la descentralización y factores determinantes.....	88
2.2.1	Evolución: Desde la perspectiva del costo hacia la búsqueda de talentos y capacidades.....	89
2.2.2	Limitaciones de la Teoría de los Costos de Transacción respecto de las organizaciones de colaboración.....	92
2.3	Riesgos de la descentralización .....	104

2.3.1	Gestión de la incertidumbre en las organizaciones .....	106
2.3.2	Ventajas e inconvenientes de las OCG.....	108
2.3.3	Tipos de riesgos.....	114
	Conclusión del capítulo .....	118
<b>3</b>	<b>ASPECTOS DE LA CULTURA Y LA GESTIÓN DE LA COLABORACIÓN .....</b>	<b>121</b>
	Introducción del Capítulo .....	121
3.1	Cultura organizacional .....	121
3.2	Cultura organizacional global.....	124
3.2.1	La colaboración cultural para la descentralización .....	129
3.2.2	Indicadores culturales para la colaboración global .....	130
3.2.3	Determinación de la dimensión cultural .....	134
3.3	La gestión corporativa de colaboración .....	136
3.3.1	La dimensión de relación contractual .....	136
3.3.2	La gestión de la relación .....	137
3.3.3	Indicadores de la gestión organizacional de la colaboración global.....	140
3.4	Nuevos desafíos para el outsourcing y offshoring .....	143
3.4.1	La fuente global de talento en Ciencia e Ingeniería (S&E Talent).....	143
3.4.2	Desafíos y riesgos de la fuente de conocimiento global en Ciencia e Ingeniería	147
3.4.3	Reclutamiento, desarrollo y retención de talentos .....	149
3.4.4	Implicancias en las políticas públicas y corporativas .....	150
<b>4</b>	<b>LA DESCENTRALIZACIÓN DE SERVICIOS EN AMÉRICA LATINA .....</b>	<b>153</b>
	Introducción del capítulo.....	153
4.1	Las exportaciones de servicios desde América Latina .....	154
4.2	La inversión extranjera directa en el área de servicios .....	157
4.2.1	Exportación de servicios para la investigación clínica .....	163
4.3	Servicios compartidos: Exportación de servicios para la investigación clínica .....	170

---

4.3.1	La situación de América Latina .....	175
4.3.2	La colaboración global en las actividades de los centros de servicios compartidos 176	
	Conclusión del capítulo .....	177
<b>5</b>	<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>180</b>
<b>6</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>188</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Características particulares de las formas de organización de la actividad económica .....	50
Cuadro 2: Los beneficios y riesgos del Offshoring según organizaciones, sectores y países .....	110
Cuadro 3: Los beneficios y riesgos del Offshoring según diversas implicaciones .....	111
Cuadro 4: Niveles de cultura.....	125
Cuadro 5: Valuación cultural de un Modelo de Colaboración Global (MCG) .....	133
Cuadro 6: Diferencias de enfoques entre Cultura Centralizada y Descentralizada .....	133
Cuadro 7: Índices de la dimensión cultural .....	134
Cuadro 8: Indicadores de la gestión organizacional de la colaboración global .....	142
Cuadro 9: El personal calificado como motivador de las decisiones de deslocalización .....	143
Cuadro 10: Percepción de los desafíos de deslocalización .....	147
Cuadro 11: Evolución de las exportaciones de servicios en países latinoamericanos .....	155
Cuadro 12: Evolución de los NSD en América Latina (1990-2004) .....	156
Cuadro 13: Proyectos de IED en exportación de servicios (2002-2003) .....	158
Cuadro 14: Inversión en IC según Argentina y resto de América Latina (2000-2007) .....	167

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Capacidad para influenciar los niveles de cultura según objetivos de cambio.....	125
Figura 2: Dinámica de la nueva generación de Offshoring.....	146
Figura 3: Actividades de I+D descentralizadas por las ET según países, en porcentajes (2004) .....	160
Figura 4: Crecimiento exportaciones de NSD según países latinoamericanos (2000-2005), en porcentajes .....	161
Figura 5: Modelo Escisión de Funciones Corporativas (CFU) .....	172

## LISTA DE ABREVIATURAS

BPO: Externalización de Procesos de Negocios (siglas en inglés, Business Process Outsourcing)

CFU: Escisión de Funciones Corporativas (siglas en inglés, Corporate Function Unbundling)

CROs: Organizaciones de Investigación por Contrato (siglas en inglés, Contract Research Organizations)

CSC: Centros de Servicios Compartidos

ECT: Economía de Costos de Transacción

ET: Empresas Transnacionales

HC: Alto Contexto (siglas en inglés, High Context)

IC: Investigación Clínica

I+D: Investigación y Desarrollo

IED: Inversión Extranjera Directa

IT: Tecnologías de la Información (siglas en inglés, Information Technology)

ITO: Outsourcing de Tecnologías de la Información (siglas en inglés, Information Technology Outsourcing)

JV: Joint Venture

KPO: Outsourcing de Procesos de Conocimiento (siglas en inglés, Knowledge Process Outsourcing)

LC: Bajo Contexto (siglas en inglés, Low Context)

MCG: Modelo de Colaboración Global

MNC: Empresas Multinacionales

NSD: Nuevos Sectores Dinámicos

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OCG: Organizaciones de Colaboración Global

O&O: Outsourcing y Offshoring

ROS: Rentabilidad Económica de las Ventas

SLAs: Acuerdos de nivel de servicio (siglas en inglés, Service Level Agreements)

S&E: Talentos en Ciencia e Ingeniería (siglas en inglés, Science and Engineering Talent's)

## RESUMEN

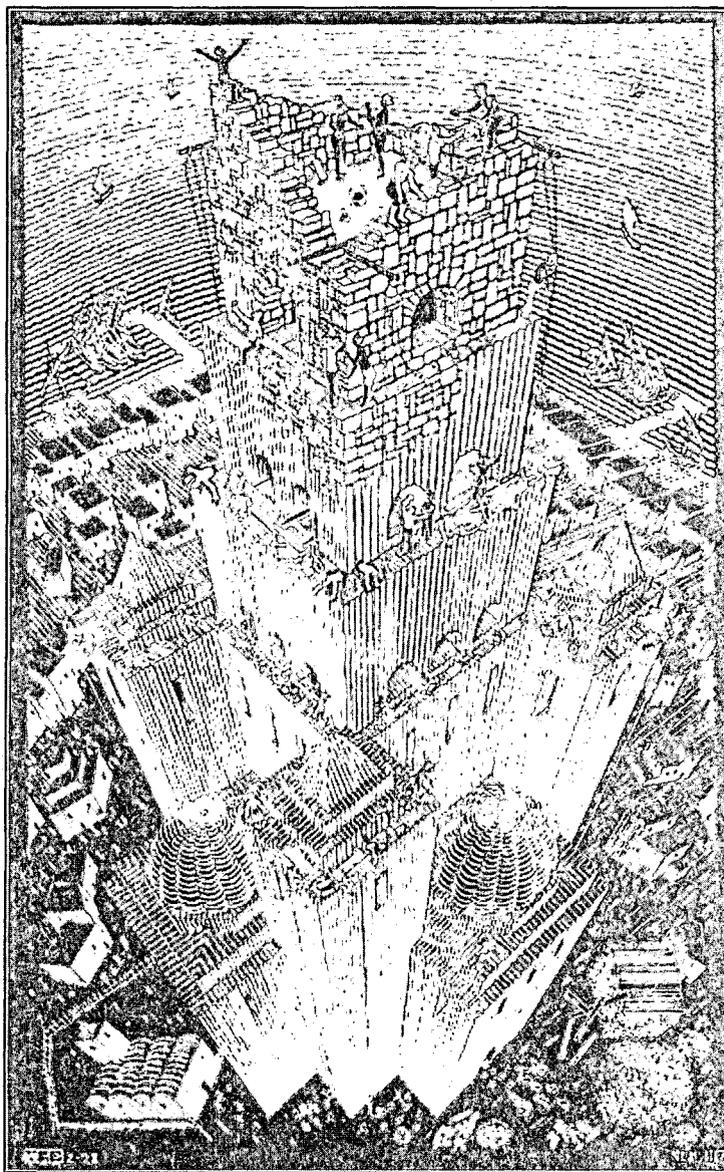
La presente tesis doctoral tiene como objetivo principal el análisis crítico de los procesos de descentralización con énfasis en los desafíos que enfrentan las empresas en estos procesos cuando deciden la deslocalización y la externalización de una parte o el total de sus funciones, desde un enfoque basado en el desarrollo de las Organizaciones de Colaboración Global (OCG). En este sentido, partiendo de la necesidad de un abordaje integral para el análisis de las actividades de descentralización, este análisis implica un camino de comprensión y miradas sobre estas actividades desde una opción de reducción de costos de transacción hasta la concepción de una forma de colaboración de recursos y capacidades. La investigación de índole cualitativa, a través de un diseño denominado Teoría Fundamentada, se basó en un muestreo de tipo teórico conformado por datos que han sido recabados y que han emergido del propio desarrollo. Entre los resultados más importantes, se evidenció que la minimización de costos no constituye el objetivo principal de la descentralización, sino que esta adopta diversas formas, con diferentes objetivos, dando lugar a un modelo de Organización de Colaboración Global (OCG). Respecto a los desafíos de las OCG, se encontró la necesidad de desarrollar una cultura corporativa común que sea capaz de adaptarse a este modelo de colaboración global. Por último, en cuanto a la región latinoamericana, se llegó a la conclusión de que la participación de esta en los mercados mundiales es muy limitada, lo cual repercute en la consolidación de actividades de outsourcing y offshoring.

**Palabras Claves:** Descentralización, colaboración global, costos de transacción, recursos y capacidades.

## ABSTRACT

The main objective of this doctoral thesis is to provide a critical analysis of decentralization processes with emphasis on the challenges facing companies when deciding on outsourcing and offshoring of part or all of its functions, using an approach which is centered on the development of the Global Collaboration of Organizations (GCO). In forming a comprehensive approach for analyzing decentralization efforts, this analysis provides a deeper understanding and a new perspective on these activities with the objective of reducing transaction costs based on the concept of the collaboration of resources and capabilities. The research is of a qualitative nature, using a design called the Grounded Theory Method, which is based on theoretical sampling and informed by data that has been collated during the development of this research. One of the most important findings has demonstrated that cost minimization should not be the unique objective of decentralization, and that the benefits of other considerations, with different objectives, lead to the formation of a model of Global Collaboration of Organizations (GCO). Because of the challenges facing the GCOs, it has been demonstrated that it is necessary to develop a common corporate culture that is able to adapt to this model of global collaboration. Finally, with regard to Latin America the conclusion is that its participation in world markets is very limited, which affects the consolidation of outsourcing and offshoring activities.

**KEYWORDS:** decentralization processes, Global Collaboration, transaction costs, resources and capabilities.



*Tower of Babel (M. C. Escher)*

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, a nivel mundial, la externalización y deslocalización son procesos que gran parte de las grandes y medianas empresas optan al momento de decidir por una optimización gradual de los resultados alcanzados. En general, factores como la internacionalización o expansión internacional, la emergencia de mercados globalizados y las dificultades económico-financieras son escollos que deben atravesar las organizaciones empresariales que pretenden ampliar sus márgenes de ganancia y lograr un crecimiento consolidado en el tiempo.

La reducción de los gastos de la empresa es una idea que nunca pierde su atractivo. La oportunidad de realizar procesos más baratos, con una mano de obra bien entrenada, ha llevado a las empresas a buscar soluciones más allá de sus propias fronteras. Las últimas estadísticas muestran que la popularidad de outsourcing de Tecnología de la Información (IT, siglas en inglés), fuera de las fronteras del país de origen de la empresa, se fue convirtiendo en una tendencia. En 2011, Kearney descubrió que el mundo de la deslocalización de servicios ha cambiado dramáticamente desde que han publicado un documento previo sobre la contratación externa en 2004 (Kearney, 2011).

Lo que entonces era un fenómeno emergente que parecía tener un gran potencial es ahora un elemento natural de la cadena de suministros de los servicios corporativos. La industria ha crecido de manera significativa y en muchos casos superado las expectativas de los primeros días (Kearney, 2004; p. 123).

En este sentido, se podría inferir que, en los países desarrollados, la descentralización<sup>1</sup> es la única opción viable que tiene una empresa para lograr un mejor posicionamiento en el mercado, y que esta descentralización solo implica una reducción de costos a nivel productivo. De hecho, gran parte del debate académico y económico se ha enfocado en el incremento de este tipo de estrategias empresariales que se ha dado como consecuencia directa de los sucesivos y vertiginosos cambios a nivel contextual (por ejemplo, las innovaciones tecnológicas).

---

<sup>1</sup>N. del A.: En este trabajo se considera como descentralización de actividades al offshoring, outsourcing y captive offshoring.

Dentro de este debate y de acuerdo a lo que se observa en las organizaciones que toman estas decisiones, se puede analizar el fenómeno de la descentralización ya no exclusivamente desde una visión de estrategia para reducir costos, sino **además como una forma de aprovechar talentos y capacidades globales disponibles para generar ventajas competitivas**. De esta forma, se encuentra un tipo de organización que colabora globalmente las 24 horas a través de estas actividades de descentralización y que confecciona una nueva organización laboral a través de diferentes geografías, culturas y demás organizaciones.

En otros términos, en la actualidad, la descentralización de actividades no solo es sinónimo de abaratamiento de costos, sino también de una estrategia de negocio para lograr un mejor posicionamiento en el mercado con mayor competitividad.

Por esta razón, la presente tesis doctoral tiene como objetivo general definir un nuevo enfoque de las actividades de descentralización, abandonando el modelo clásico de reducción de costos, basado en la Teoría de Costos de Transacción. En este sentido, se apunta a la generación de un nuevo modelo de organización descentralizada, al que se denomina *de colaboración global*, en el cual se tengan en cuenta las ventajas competitivas de las actividades descentralizadas geográficamente y corporativamente. Tal modelo tiene como sustento teórico los postulados provenientes de la Teoría de Dependencia de Recursos y de la Teoría de Recursos y Capacidades.

Para ello, se realiza un **análisis crítico sobre la descentralización de actividades en las organizaciones con énfasis en el offshoring y outsourcing de servicios, beneficios, riesgos y problemática, que permita entender las decisiones de descentralización desde una perspectiva de colaboración global**.

Esta tesis parte de la concepción de una organización económica que busca minimizar sus costos de transacción. De allí que el primer enfoque en las actividades de descentralización se justifican por la minimización de costos operacionales.

A través de una evolución de estas actividades de descentralización, las organizaciones parecen adoptar nuevos modelos de trabajo global de colaboración estratégica, más complejos y de mayor duración. Este fenómeno de nuevas formas de trabajo se estudia desde varias

perspectivas complementarias al enfoque de minimización de costos operativos, y es ahí donde se introducen las teorías de dependencia de recursos y capacidades, Teoría Organizativa de Recursos, entre otras.

Es en este momento donde es necesario analizar nuevas formas de organización y revisar los modelos existentes en la adaptación a modelos de trabajos en entornos geográficamente dispersos y culturalmente diversos (Gupta, 2008). A nivel organizacional, se analizan nuevas relaciones entre proveedores y compradores, así como el impacto en las relaciones laborales nuevas y existentes. A nivel tecnológico, es necesario analizar los nuevos paradigmas de colaboración eficaz en términos de innovación que pueden mitigar los costos corrientes que participan en los centros de trabajo dispersos geográficamente. Estos diferentes niveles de estudio de la organización conforman una Organización de Colaboración Global (OCG).

Tradicionalmente, las organizaciones han recurrido a la descentralización, en todas sus formas, para la reducción de costos operativos. Es por eso que estas actividades han ido evolucionando hacia la integración con la organización descentralizada hasta lograr en la actualidad, y como se desarrolla a lo largo de esta tesis, una OCG de 24 hs a través de las diferentes geografías del planeta.

Por esta razón, se utiliza en una primera instancia en esta tesis, el enfoque de la Teoría de Costos de Transacción para luego proponer un abordaje más amplio y complementario a través de la Teoría Organizativa de Recursos y Capacidades, con el fin de lograr un modelo de organización descentralizada que permita dar un marco referencial a lo que actualmente se conoce como OCG.

Para el cumplimiento del objetivo general, se desarrollan cuatro objetivos específicos correspondientes a cada uno de los capítulos de la presente tesis.

**En el primer capítulo, se analizan las organizaciones a través de la Teoría de los Costos de Transacción** (Williamson 1981) en primera instancia para luego desarrollar el concepto de colaboración global a través de las actividades de descentralización de procesos como la deslocalización y la tercerización.

**El segundo capítulo comprende los conceptos de offshoring, outsourcing** y sus diversas variantes actuales. El objetivo de este capítulo es conocer sus orígenes y evolución en la actualidad. **Se analizan las actividades de descentralización de procesos como modos de organizaciones que colaboran globalmente** mirando a la organización desde la minimización de costos hacia la creación de recursos y capacidades para la organización.

Se realiza un análisis crítico de los riesgos que enfrentan las organizaciones en la descentralización. Si bien los beneficios del offshoring y outsourcing parecen ser sumamente atractivos, existen diversas dificultades en el camino de la descentralización que hace difícil el éxito de estas actividades y muchas veces llevan al fracaso. La descentralización de actividades puede mejorar la situación de negocios en varios sentidos para algunas empresas si se hace bien, o puede ser desastroso si se toma el camino equivocado para la empresa (Clark, 1995).

Una vez desarrollados los riesgos que enfrenta una organización y sus posibles beneficios, el objetivo consiste en conocer cuáles son los aspectos críticos para mitigar los riesgos de fracaso de la colaboración global y aumentar los beneficios asociados a este concepto de organización.

Es por ello que, en **el capítulo tercero**, el objetivo es **conocer e interpretar la problemática actual** de estas actividades que enfrenta la organización, qué desafíos aplican a **la cultura organizacional** y cómo esta es transformada por las diversas formas de colaboración. En este capítulo se analiza cómo se refleja el grado de compatibilidad cultural con nuevas formas de trabajo, la capacidad de aprendizaje y el conocimiento de nuevas herramientas y adaptabilidad en un ambiente multicultural. Asimismo, se indaga sobre el nivel de internacionalización de los recursos humanos (lenguaje y adaptabilidad cultural con otras geografías) y se busca comprenderla problemática de la gobernabilidad entre las distintas organizaciones participantes de estas estructuras y cuáles son los riesgos asociados.

En paralelo, rubros en donde las exportaciones ya eran relativamente importantes desde hace tiempo, como finanzas o construcción e ingeniería, han visto profundizar su nivel de internacionalización. Finalmente, industrias jóvenes como los servicios de computación y el software rápidamente se transformaron en actividades en donde el comercio internacional juega un rol clave. Es por ello que **en el cuarto y último capítulo se analiza la situación**

actual de descentralización de servicios en América Latina a través de un caso de servicios compartidos y otro de exportación de servicios de I+D en el sector de pruebas médicas para el desarrollo de medicamentos.

Respecto al diseño de estudio, este trabajo se enmarca dentro de las investigaciones cualitativas, puesto que no se pretendió una fundamentación arraigada en la estadística sino más bien la generación de teoría a partir de la exploración del fenómeno investigado en profundidad, extrayendo significados de los mismos datos recolectados. Asimismo, dentro de las tipologías de diseños cualitativos, se optó por el de Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*), en el cual se utiliza un procedimiento sistemático para generar un marco teórico que explique, en un nivel conceptual, un fenómeno determinado. Cabe destacar que este tipo de diseño va más allá de los estudios previos y de las teorías preconcebidas, ya que el propósito central es buscar nuevas formas de entender procesos que ocurren en ambientes determinados y específicos (Draucker, Martsof, Ross y Rusk, 2007).

A su vez, existen dos diseños de Teoría Fundamentada: el sistemático y el emergente (Sandín, 2003). Teniendo presente los objetivos de este trabajo, se consideró el diseño emergente como el más adecuado, ya que luego de realizar una codificación abierta (es decir, después de revisar y seleccionar el material conceptual a fin de construir categorías de significado que no sean redundantes), emergen categorías por comparación, las cuales son conectadas entre sí para construir teoría. En otros términos, la teoría surge de los datos en sí.

Considerando este diseño, el presente trabajo se basó en un muestreo de tipo teórico, conformado por todo el conjunto de datos conceptuales, tanto los que han sido recabados como los que han emergido del propio desarrollo teórico y de la inducción de relaciones entre temas o categorías.

El tipo de muestreo elegido evidenció una serie de limitaciones al momento de realizar una selección exhaustiva de bibliografía, lo cual es preciso tener presente. Una de estas limitaciones fue la gran cantidad de artículos e investigaciones relativas a la descentralización de las empresas que han basado sus enfoques en la reducción de costos como principal razón para llevar a cabo este tipo de actividades. Esto supuso una búsqueda paralela de materiales bibliográficos que aborden la cuestión desde otras perspectivas, hallando pocos artículos

publicados y avalados por organismos u instituciones de relevancia. Otra de las limitaciones estuvo representada por el origen de tales materiales: la mayoría provienen de países desarrollados cuyos entornos económico-financieros y políticos son muy diferentes a la situación actual por la que atraviesan los países latinoamericanos. En consecuencia, los aspectos y problemáticas desarrolladas en estas investigaciones no se condicen de manera similar con aquellos que se podrían encontrar en el caso de los procesos de descentralización en empresas latinas. El ritmo de crecimiento de cada uno de los países, sumado a la crisis financiera internacional y sus repercusiones locales, son cuestiones que varían de una región a otra o de un continente a otro, lo cual implica tener cierto cuidado en la generalización de posturas teóricas que parten de datos estadísticos correspondientes a contextos que difieren de la realidad latinoamericana. Asimismo, también cabe hacer alusión al hecho de que este trabajo no cuenta con una investigación empírica, por lo cual resulta importante destacar la necesidad de una profundización en la temática apoyada en datos surgidos de la realidad que viven las empresas latinoamericanas que han descentralizado sus procesos o que pretenden hacerlo en un futuro, enfocando el análisis tanto en los factores endógenos como exógenos.

Finalmente, cabe señalar que la relevancia de un trabajo de esta naturaleza radica en el hecho de que puede ser un pilar esencial y útil para futuras investigaciones que tomen este mismo objeto de estudio y que pretendan ahondar en esta línea temática, sobre todo cuando las teorías disponibles no alcanzan a dar explicaciones concisas que permitan vislumbrar al fenómeno estudiado en todas sus variantes.

# 1 ORGANIZACIONES DE COLABORACIÓN GLOBAL

## Introducción del capítulo

Las economías organizacionales se caracterizan por un denominador común que es la identificación y aceptación de un comportamiento oportunista de las organizaciones. Una de las teorías que hace referencia a este comportamiento es la Teoría de Costos de Transacción, la cual considera que en las organizaciones existen dos caminos para hacer las cosas en el mundo de la economía capitalista: el mercado y la firma (empresa) como métodos alternativos de *coordinación de producción*, y la existencia de un costo al usar una forma u otra. Esta teoría define a las organizaciones en términos de costos de transacción.

El objetivo del presente capítulo es definir un nuevo enfoque de las actividades de descentralización abandonando el modelo clásico de reducción de costos, basado en la teoría de costos de transacción.

Para ello en la **primera sección** se describen los distintos enfoques teóricos sobre las organizaciones, con especial énfasis en la Teoría de Costos de Transacción. Desde esta teoría, la empresa es la que determina qué tipo de actividades organiza internamente (de manera jerárquica) y cuáles adquiere en el mercado.

En la **segunda sección** se presenta el concepto de colaboración en las organizaciones y se describen las diferentes formas de colaboración organizacional con particular énfasis en las actividades de descentralización de offshoring y outsourcing. En este caso, se toman las actividades de descentralización de procesos como representativas de la colaboración en el contexto actual.

A continuación, en una **tercera sección**, se desarrolla el carácter global de la colaboración en las organizaciones. En este apartado se analizan las actividades de descentralización como un fenómeno de procesos globales de innovación y comunicación.

Finalmente se analiza el conflicto existente en este modelo organizacional de colaboración, a través de las actividades de descentralización de procesos, sus riesgos y beneficios.

## **Sección I: Enfoques Teóricos sobre las Organizaciones en general**

### **1.1 Marco Teórico Organizacional**

A continuación se establece un marco de comparación donde se exponen los investigadores más importantes de cada teoría con sus postulados más relevantes. En esta sección se desarrollan las ideas principales de la teoría de la organización para luego definir el enfoque de esta tesis de investigación.

Se inicia este apartado con las teorías clásicas y se concluye con las teorías de Economías Organizacionales que integran en sí mismas a la Teoría de la Agencia y la Teoría de Costos de Transacción. Esta última conforma el marco teórico de esta investigación.

#### **1.1.1 Teorías Clásicas**

##### **1.1.1.1 Teoría Científica**

Esta corriente teórica se destaca por su enfoque basado en el estudio del trabajo humano a través de un método científico. Taylor (1900), quien fue el promotor de esta corriente, basándose en la idea de que se podía estudiar y analizar distintas maneras para aumentar la eficiencia del trabajo, planteó que los métodos de trabajo comúnmente empleados sean enseñados al resto de los trabajadores, utilizando para ello procedimientos escritos. Con este planteamiento cambió la concepción de lo que era un trabajador: se pasó de la idea de un trabajador-instrumento a la de un trabajador-administrador.

De esta manera, comienza a regir un sistema de trabajo donde se privilegia la relevancia de la medición del trabajo humano por sobre la medición estrictamente realizada en términos productivos. En este sistema, los trabajadores son seleccionados y entrenados siguiendo un método planificado de trabajo y en colaboración con el resto de los trabajadores. Se trata de un esfuerzo cooperativo donde la responsabilidad y el trabajo se comparten. Además, el sistema

prevé ciertos incentivos a aquellos trabajadores que realicen esfuerzos adicionales, para lo cual se utilizan niveles preestablecidos de desempeño.

No obstante, este sistema de trabajo planteado por Taylor (1900) recibió varias críticas por parte de otros teóricos, fundamentalmente por el carácter científico y el énfasis que dicho sistema otorgaba a la concepción de un trabajador movido única y exclusivamente por el interés remunerativo.

En este contexto, la Teoría de la Organización todavía no llega a diferenciarse de la administración, puesto que los modelos organizacionales de la época eran rígidos, basados en la preeminencia de la estandarización y la formalización como elementos fundamentales para alcanzar un alto grado de eficiencia en los procesos. Estos modelos se caracterizaban por ser demasiados burocráticos y verticalistas en la toma de decisiones y control.

Por consiguiente, esta corriente teórica propuesta por Taylor (1900) no llega a formar parte integral de la Teoría de la Organización, aunque se considera que sus ideas y aportes facilitaron un avance importante en la búsqueda de una organización más eficiente. La correlación entre la medición del desempeño a nivel individual y la eficiencia organizacional constituye uno de los aportes relevantes del mencionado autor.

## **1.1.1.2 Teoría Funcional**

La Teoría Funcional nace en plena crisis mundial en los años 30. Fue formulada por Fayol (1940) quien planteó las funciones básicas que debía tener una organización, tales como la contabilidad, la seguridad, la comercialización, la producción y la administración. Específicamente, esta corriente teórica se enfocaba en la división de funciones, las cuales a su vez se componían de sub-funciones y procedimientos que eran desarrollados por varios puestos de trabajo en paralelo.

Esta teoría surge en medio de una sociedad dominada por el autoconsumo, donde sobresalían las pequeñas empresas familiares. Al mismo tiempo, comenzaban a erigirse las grandes compañías con estructuras organizacionales que se caracterizaban por la división del trabajo, el centralismo y el énfasis en la distinción entre tareas administrativas y operativas. Durante

esta época, la búsqueda de riqueza y el alcance de un nivel cada vez mayor de eficiencia organizacional dieron por resultado el surgimiento y formalización de los primeros sindicatos de trabajadores, los cuales cuestionaron la mecanización y enajenación del trabajo humano. También, frente a la explotación que sufrían los trabajadores y las exageradas jornadas laborales, aparecen los primeros intentos para establecer salarios mínimos y para regular los tiempos de trabajo.

### **1.1.1.3 Teoría Burocrática**

Dentro de esta teoría se inscriben los aportes realizados por Weber (1924), para quien la estructura de una organización podía ser asimilada a la estructura de una máquina. En este sentido, este autor dimensiona a un tipo de organización conformada por reglas, jerarquías, controles y burocracia, entendiendo que este último aspecto es el motor que impulsa a todo el funcionamiento interno. En otros términos, este postulado teórico se basaba en el hecho de que toda organización funcionaba a través de decisiones impersonales, con racionalidad y claridad en las reglas, así como con la profesionalización de sus miembros.

Asimismo, los aportes de Weber (1924) contribuyeron en la definición de autoridad, caracterizándola de tres maneras: carismática, tradicional y racional-legal. Respecto de esta última caracterización, el autor mencionado estimó que de la aplicación de una autoridad racional-legal en una organización surge un modelo organizacional burocrático, donde prevalecen relaciones impersonales regidas por reglas formales. Esto implica que cada miembro de la organización burocrática lleva adelante todas aquellas acciones que el puesto en sí demanda, desestimando cualquier otra variable interviniente (relaciones de amistad, cooperación, solidaridad, etc.). Por lo tanto, las responsabilidades no son compartidas, sino que devienen de las tareas definidas por cada puesto laboral.

### **1.1.2 Teoría de las Relaciones Humanas**

Se trata de una teoría desarrollada, en principio, por Mayo (citado por Shafritz y Ott, 1987) como resultado de experimentos realizados con grupos informales de trabajadores, basados en la aplicación de los aportes propuestos por Taylor (1900). Concretamente, Mayo (citado por

Shafritz y Ott, 1987) indujo una serie de alteraciones en los procesos habituales de trabajo (extensos períodos de descanso, reducción de días laborables, cortes programados para recreación, etc.) estableciendo un grupo experimental (o grupo de control), conformado por varios trabajadores, a fin de comparar y analizar los impactos. El hallazgo principal de esto fue la evidencia de un aumento del nivel de productividad y la reducción del estrés en el grupo experimental, a diferencia del resto de los trabajadores.

Este hallazgo señalado contradujo los postulados teóricos de Taylor (1900), razón por la cual se estableció que los factores de índole emocional afectivo prevalecen por sobre los factores físicos y que la productividad no depende solo del nivel desempeño sino también de la interrelación social que entablan los trabajadores. De esta manera, se constató la existencia de grupos sociales, dentro de las organizaciones, que desarrollan y mantienen una cultura propia. En otras palabras, la integración de los trabajadores se consideró como el elemento central para el funcionamiento óptimo de una organización.

Es preciso señalar al respecto que los factores sociales y humanos han sido estudiados a lo largo del tiempo, dando por resultado la importancia de valorar la motivación (interna y externa) de los trabajadores en el desempeño de sus labores. Dentro de esta corriente teórica se inscriben varios autores, entre ellos, Maslow (1943), quien enfatizó el hecho de que el individuo siempre busca reconocimiento y autorrealización, además de pertenecer a un grupo social determinado. Otros autores también ofrecieron importantes aportes para el avance teórico: Lewin y Peteers(2006) destacaron la influencia del contexto o entorno social inmediato de los individuos al momento de establecer y coordinar grupos de trabajo en equipo; Follet señaló la relevancia que tiene el rol del coordinador de grupos de trabajo para alcanzar mayor eficiencia en las actividades, quien debe enfocarse en la búsqueda de las motivaciones individuales que inciden en estos grupos; McGregor, Argyris (1993) y Herzberg (1954) propusieron la aplicación de la Psicología Humanista en el entorno organizacional, basada en las necesidades y motivaciones individuales; entre otros autores.

## 1.1.3 Teoría del Comportamiento

Desarrollada por Simon (1991), esta teoría parte de la idea de que la toma de decisiones representa el eje neurálgico de toda organización. Para este autor, todos los integrantes de una organización toman decisiones, independientemente del puesto laboral que ocupen. Por ende, resulta necesario identificar y delimitar los problemas en primera instancia, a fin de que la toma de decisiones se realice de la mejor manera.

El proceso de decisión comprende tres fases:

1. La investigación, donde se contemplan la evaluación de oportunidades, de amenazas y de los datos que rodean al problema.
2. La modelización, que implica una representación simplificada de la realidad, que considere las variables en juego, las alternativas posibles de solución y las restricciones del entorno, con la creatividad necesaria para encontrar soluciones viables.
3. La elección, que trata de evaluar mediante diferentes criterios, las distintas alternativas que cumplan con los objetivos buscados.

Asimismo, existen diferentes parámetros para determinar el tipo de decisión a tomar. Uno de ellos se relaciona con la naturaleza o esencia de la decisión, la cual puede ser de índole estratégico, táctico u operativo. Las decisiones estratégicas son tomadas por los altos mandos o jerarquías, las cuales implican el manejo y control de recursos fundamentales de la organización a largo plazo, en un marco de incertidumbre. Las decisiones tácticas son llevadas a cabo por los mandos intermedios, las cuales se caracterizan por un alto grado de rutina y sistematicidad. Y las decisiones operativas, a cargo de los mandos más bajos, son aquellas que se toman diariamente en el devenir de los procesos de trabajo.

Otro parámetro para determinar el tipo de decisión refiere a la programación (Simon, 1991). De acuerdo con esto, las decisiones pueden ser programables (cuando se estipulan procedimientos a seguir) o no programables (cuando no existe ningún tipo de procedimiento). En el primer caso, suelen utilizarse una serie de técnicas afines para lograr una optimización

adecuada de los procesos mientras que, en el segundo caso, los puntos orientativos generalmente son elementos propios de la intuición y la experiencia.

En términos generales, esta teoría apunta a un modelo organizacional donde la toma de decisiones es un proceso que se lleva a cabo en todos los niveles jerárquicos y donde el cumplimiento de los objetivos organizacionales depende del grado de influencia y autoridad de cada integrante.

## 1.1.4 Teoría de la Autocriticabilidad Organizada

Un concepto fundamental en esta teoría es la *autopoiesis* (autoproducción), propuesto por Maturana y Varela (1980). Dicho concepto hace alusión a la capacidad que poseen algunos seres vivos en la naturaleza para producirse a sí mismos de manera indefinida. En este sentido, un sistema autopoietico sería aquel que es, al mismo tiempo, producto y productor.

Según los autores mencionados, la autopoiesis representa el punto central del proceso dinámico constitutivo de los sistemas vivientes. Para que este proceso sea autónomo, el entorno cumple un rol fundamental al proveer los recursos necesarios a estos sistemas. Por ende, de esto se infiere que los sistemas vivientes son autónomos y dependientes a la vez.

Los sistemas autopoieticos conforman una red de operaciones que los identifica y los distingue de los demás sistemas, e incluso pueden crear o destruir elementos constitutivos del sistema en sí cuando ocurren alteraciones provenientes del entorno. Si el sistema cambia a nivel estructural, la red de operaciones no sufre cambio alguno a lo largo de toda la existencia de ese sistema. De la misma manera, si alguna de las partes del sistema se desequilibra, la estructura de la misma no se altera, ya que es el entorno el que provee energía constantemente para que ello no ocurra. Por ende, un sistema de este tipo puede conservar la unión de sus partes, y hasta incluso puede interactuar con cada una de ellas (Maturana y Varela, 1980).

De lo mencionado se deriva que toda organización se configura a través de la estructura de un sistema que no es rígido, puesto que permanentemente se adapta de acuerdo a los cambios registrados en el entorno. La organización es la que determina la particularidad y autonomía de

su sistema, mientras que la estructura de esta es la que establece las distintas formas en que las partes se articulan y se relacionan entre sí.

Este postulado teórico ha sido reinterpretado por otros autores, como es el caso de Marriotti (1999), al considerarse que el pensamiento lineal (el cual divide a los seres, objetos o fenómenos en partes para su análisis posterior) no observa las relaciones dinámicas y simultáneas que se dan entre las partes de un todo.

## 1.1.5 Teoría de la Población Ecológica

En el caso de esta teoría, el enfoque principal se basa en el papel relevante que cumple el entorno en la supervivencia de una organización. En particular, se distinguen dos líneas teóricas: por un lado, se estipula la preeminencia de la inercia estructural en las organizaciones, a partir de la cual se realiza una selección de tipo natural; y por otro lado, se plantea que las organizaciones asumen un papel evolucionista. En este último caso, las organizaciones actúan conforme a las demandas que provienen del entorno inmediato, es decir, hacen lo mismo que las poblaciones animales cuando el objetivo principal es sobrevivir. De esta manera, solo las organizaciones que pueden sobrevivir alcanzan el éxito en sus procesos, e incluso su propia estructura puede ser utilizada por otras organizaciones que buscan subsistir. Por lo tanto, el modelo organizacional que propone esta teoría es aquel que enfatiza en la rápida adaptación al entorno a fin de mantener la eficiencia en todas sus tareas y procesos.

De acuerdo con este postulado teórico, se puede decir entonces que al producirse cualquier tipo de cambios en el entorno, las organizaciones se enfrentan a dos opciones: o se limitan a seguir la inercia, lo cual conlleva la desaparición de la organización como tal, o bien, se adaptan a ese entorno a través de una flexibilización en sus procesos, lo que les permite sobrevivir y mantener los niveles de eficiencia operativa.

Las nuevas formas o modelos organizativos, por consiguiente, son producto de un proceso que implica la variación estructural, la selección de la mejor opción estructural que permita maximizar los recursos y la difusión de todas aquellas variaciones óptimas para el crecimiento de una organización. Adicionalmente, a partir de este proceso se produce una homogenización

de modelos organizativos, puesto que existe la tendencia a imitar aquellas variaciones exitosas con el fin de permanecer y sobrevivir a los embates del entorno.

## 1.1.6 Teoría Política

Selznick (1987) plantea la idea de que las organizaciones son susceptibles de un permanente conflicto de intereses de grupo en su interior, el cual puede llegar a ser positivo si dicho conflicto es manejado correctamente. Con esta idea, el autor intenta mostrar que incluso aquellos miembros de rangos bajos ostentan una cierta cantidad de poder que se oculta, poniendo fin así a la concepción del trabajador como un individuo inerte.

Según esta teoría, las organizaciones no son totalmente autónomas, ya que dependen de los recursos del entorno. Esta dependencia implica tener presente tres aspectos: la importancia del recurso en sí, la discreción de los que ejercen el control de ese recurso y el tipo de control del mismo (monopólico u oligopólico). Asimismo, al ser dependiente del entorno, la organización se ve obligada a elegir entre diversas opciones, tales como implementar algún tipo de negociación en ese entorno, realizar modificaciones en las relaciones de dependencia (fusiones, diversificación, etc.), generar acciones políticas determinadas tendientes a modificar la legitimidad del entorno, etc.

Además, el entorno del cual dependen las organizaciones contiene elementos que son centrales para la dirección de los procesos (el poder, las tensiones de índole política y/o social, etc.). Por lo tanto, gestionar de la mejor manera el conflicto e impulsar negociaciones adecuadas son tareas principales para el área directiva de una organización.

Este modelo organizacional político, como puede observarse, se distancia del modelo racional-burocrático, para el cual la eficiencia, la seguridad y la claridad son los ejes propulsores del éxito en una organización. En el caso del modelo organizacional político, la información obtenida nunca es clara, los objetivos o metas carecen de consistencia y la incertidumbre es un elemento constante del entorno.

### **1.1.7 Teoría Institucional**

Dentro de esta teoría se considera que una organización es un sistema social, por lo cual sus miembros necesitan de un apoyo más humano que no esté basado solamente en su nivel de eficiencia. En este sentido, se concibe a la organización como un todo, donde es importante distinguir a las organizaciones de carácter privado, puesto que se caracterizan por una gran complejidad en sus procesos, así como también por la particularidad de sus fines.

El marco teórico que subyace en estas ideas estipula que el contexto social (normas, creencias, reglas, etc.) funciona como un factor restrictivo que orienta, en cierto modo, el comportamiento de los miembros de una organización. En este sentido, existe un componente en el contexto social (*isomorfismo institucional*) que produce distintos efectos sobre las organizaciones: un efecto coercitivo, representado por las presiones que devienen de las organizaciones de las que depende una empresa; un efecto mimético, representado por la tendencia a imitar a aquellas organizaciones que han tenido éxito; y un efecto normativo o regulador, conformado por todas las normativas que son compartidas por las organizaciones de un entorno determinado.

No obstante, este postulado teórico posee ciertas limitaciones. Una de ellas es el hecho de que estas ideas han sido aplicadas en organizaciones sin fines de lucro, donde la legitimación social es clave para su supervivencia, a diferencia de lo que ocurre en las organizaciones lucrativas, en la cuales la eficiencia es el factor principal.

### **1.1.8 Teorías Modernas: Interacción con el Medio Ambiente**

#### **1.1.8.1 Teoría de la Contingencia**

La Teoría de la Contingencia o Situacional surge gracias a la creciente atención puesta en el estudio del entorno organizacional como factor clave que garantiza el éxito de las operaciones de una empresa. A partir de esta teoría se comienza a considerar a la organización como un sistema abierto en el cual conviven aspectos racionalistas, científicos y humanistas, sin dejar de lado la búsqueda de la eficiencia.

Específicamente, se desarrollan dos corrientes paralelas respecto de esta teoría, enfocadas en aspectos sustanciales de las organizaciones. Por un lado, una corriente se basa en los sistemas socio-técnicos y, paralelamente, otra corriente se enfoca en las contingencias que tienen lugar en el entorno de una organización. De esta manera, se identifican diferentes contextos que regulan tanto la estructura como el comportamiento de una organización. Entre estos contextos se pueden nombrar el entorno estático y aleatorio, el entorno perturbado y reactivo, el entorno turbulento y el entorno segmentado. A su vez, a partir de hallazgos empíricos, se deduce que las técnicas de producción también ejercen influencia sobre las organizaciones, ya que estas pueden tener distintas formas de producir de acuerdo a la tecnología utilizada (producción unitaria o mecanizada o continua).

Con posterioridad, se constató una intrínseca interrelación entre entorno y estructura organizacional, lo cual permitió clasificar a las empresas como orgánicas o mecanicistas. De esto se derivó una conclusión importante: el entorno determina no solo la estructura de una organización, sino también su funcionamiento. Por ende, teniendo presente que las influencias provenientes del exterior pueden afectar de diferente manera a las organizaciones, resulta necesario que se adopten modelos organizacionales distintos. Por ejemplo, una organización puede tener algunas áreas organizadas de manera burocrática y otras de manera flexible y abierta. Frente a esto, el logro de una mayor eficiencia dependerá en gran medida del diseño congruente de modelos organizacionales contingentes.

En forma sintética, se puede afirmar entonces que esta teoría plantea organizaciones heterogéneas en el tiempo, característica que influye en la posibilidad de divergencias en los resultados alcanzados.

## **1.1.8.2 Teoría de los Sistemas**

En principio, este postulado teórico critica el reduccionismo organizacional al sostener que el todo no es más que la suma de las partes. A partir de esto, se diferencian dos teorías: la Teoría Cuantitativa o Matemática y la Teoría de los Sistemas.

La Teoría Cuantitativa o Matemática basa sus postulados en la investigación de operaciones, aplicándose técnicas cuantitativas no solo en cuestiones meramente administrativas, sino

también en las decisiones programadas. En general, aplicación de este tipo de técnicas apunta a la optimización de las decisiones, para lo cual es clave el ejercicio de minimización de costos operativos con el objeto de acrecentar los beneficios.

En cambio, la Teoría de los Sistemas plantea organizaciones abiertas que, a su vez, están conformadas por subsistemas más pequeños que establecen estrechas relaciones con el entorno inmediato. Para el establecimiento de estas relaciones son fundamentales las herramientas tecnológicas actuales, como la informática o la robótica, puesto que permiten a la organización una mejor y más rápida adaptación.

En pocas palabras, esta teoría apunta a un modelo organizacional que subsume la coordinación coherente de sus subsistemas, a fin de delinear un sistema particular.

### **1.1.8.3 Teoría del Desarrollo Organizacional**

Esta teoría se desarrolla en base a diferentes investigaciones que se sucedieron en el campo organizacional. Algunos de los resultados de dichas investigaciones evidenciaron la existencia de ciertas dificultades al momento de implementar habilidades adquiridas durante los entrenamientos o capacitaciones laborales en el trabajo en sí, debido al hecho de que los trabajadores no tenían experiencias previas de trabajo en equipo. Otros resultados demostraron, por ejemplo, que el compromiso por parte de los altos mandos es fundamental para alcanzar un desarrollo organizacional pleno, e incluso que las propuestas para mejorar las actividades laborales deben ser implementadas en múltiples niveles (individual, grupal, interpersonal, etc.).

Por consiguiente, estos resultados hallados condujeron a la concepción de que el desarrollo organizacional solo puede ser analizado a través de distintas variables provenientes de las ciencias del comportamiento. Además, se constató que los grupos o equipos de trabajo son el puntapié inicial para la realización de cambios a nivel organizacional, para lo cual también se requiere un desempeño conjunto entre consultores externos y miembros de la organización en la planificación de tareas y la elaboración de diagnósticos.

En síntesis, la Teoría del Desarrollo Organizacional formula una organización donde el cambio es coherentemente planeado y ejecutado mediante intervenciones basadas en la colaboración entre los diferentes niveles que existen dentro de dicha organización.

## **1.1.8.4 Teoría de los Sistemas Cooperativos**

Según Barnard (1966), una organización es un sistema cooperativo, puesto que la actuación conjunta de todos sus miembros es lo que permite cumplimentar los objetivos establecidos. La participación y la cooperación, de esta manera, se convierten en los pilares fundantes de toda organización.

Si una organización es pequeña, hay garantías de que la cooperación permitirá el alcance de los objetivos, ya que generalmente estos coinciden con los de las personas que integran dicha organización. Ahora bien, cuando una organización comienza a expandirse, es seguro que aparecerán conflictos y tensiones internas, por lo que son necesarios la aplicación de incentivos y la promoción de la participación. En esta línea, Barnard (1966) estipula que todo trabajador o integrante de una organización, independientemente del nivel jerárquico que ocupe, debe comprometerse a ser eficaz en el logro de los objetivos organizacionales y, a su vez, eficiente en la consecución de sus propios objetivos.

En otras palabras, este postulado teórico integra la idea de un modelo organizacional que garantice, mediante incentivos y participación, la cooperación de todos sus miembros.

## **1.1.8.5 Teoría de los Recursos y Capacidades**

En términos generales, esta teoría concibe la idea de que los recursos y capacidades definen la identidad corporativa, puesto que el desarrollo de los mismos permite asignar características distintivas a la organización con el objeto de lograr una mejor competitividad sostenida en el tiempo.

Para que los recursos de una empresa sean realmente útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una capacidad. Así, podemos considerar que una

capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta (en grupo).

Esta teoría afirma que la ventaja competitiva de una organización está directamente relacionada con sus recursos internos. Según Colotla (2003), la Teoría de los Recursos y Capacidades tiene sus orígenes en las primeras teorías de beneficios y competencias desarrolladas por Ricardo (1817), Schumpeter (1950; 1934) y Penrose (1959). Luego este concepto fue desarrollado por otros autores, como Grant que luego amplió esta teoría hacia un concepto de *knowledge based view*, es decir, una teoría basada en el conocimiento como el recurso más importante que una empresa puede adquirir y retener (Grant, 1996). La teoría en cuestión considera que las ventajas competitivas de una organización tienen sus orígenes en los recursos y capacidades (Colotla, 2003).

El uso de este punto de vista teórico es fundamental para la empresa, la cual debería recoger el mayor y mejor número recursos y capacidades.

Los recursos de conocimiento que tiene una empresa son complejos ya que son resultado, a menudo, de sus interacciones sociales. Este fenómeno hace que los recursos del conocimiento sean difícilmente imitables y, por lo tanto, una gran fuente de ventajas competitivas. Este punto de vista se vuelve esencial, ya que a medida que las empresas se globalizan se hace necesario que conserven, desarrollen y adquieran los recursos de conocimiento. Esta teoría se complementa con la opinión de la Economía del Conocimiento que fomenta un enfoque en la producción de conocimientos, ideas innovadoras y la información. Las competencias o capacidades son, por tanto, un componente clave de creación de valor en la empresa basada en el conocimiento (Drucker, 1966).

En este sentido, esta teoría supone que el análisis de las fortalezas y debilidades de una organización a partir de sus recursos y capacidades representa una herramienta sustancial no solo para evaluar el funcionamiento interno, sino también para formular estrategias corporativas adecuadas. Por consiguiente, desde esta perspectiva, el éxito del modelo organizacional depende en gran medida de la gestión racional de estos recursos y capacidades.

No obstante, este postulado teórico ha sido objeto de varias críticas enfocadas en los problemas que presenta. Entre estos problemas se encuentra la imposibilidad de definir claramente lo que significa un recurso de índole estratégico, ya que existen niveles de análisis disímiles entre sí que no logran establecer el carácter estratégico de determinados recursos y capacidades. Asimismo, otro punto problemático es la imposibilidad operativa que subyace a esta teoría, entendiendo que la intangibilidad de los recursos y capacidades es un factor que incide en el diseño y aplicación de técnicas de medición lo suficientemente adecuadas. Además, cabe considerar que también se da en esta teoría una negación de los efectos que pueden provenir del entorno, con lo cual se dejan fuera de todo análisis aquellos aspectos externos que pueden repercutir en el desarrollo y crecimiento de una organización.

### **1.1.8.6 Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos**

El análisis de esta teoría se remite a la complejidad que presentan algunos sistemas, estipulando dos tipos: los sistemas de complejidad decreciente y los de complejidad creciente. Específicamente, este postulado teórico hace foco en los de complejidad creciente donde el tiempo es un aspecto relevante que complica cualquier tipo de medición de la complejidad en los casos de sistemas dinámicos.

Respecto al concepto de complejidad, por un lado, se señala que se trata del resultado de la adaptación que realizan los sistemas (Holland, 1997), y por el otro, de procesos auto organizativos (Kauffman, 1995). En términos generales, la complejidad implica una medición de las posibilidades reales de interacción entre los miembros dentro de un sistema.

Los sistemas complejos se diferencian del resto por ser no lineales, donde los diversos ajustes que realizan sus elementos (ya sea entre sí o con el entorno) permiten la adaptación a través de los niveles jerárquicos y de procesos comunicativos y de control. Es decir, estos ajustes que se dan de manera constante entre elementos y entorno es lo que conforma un modelo organizacional complejo y adaptativo.

## 1.1.9 Teoría de los Costos de Transacción

Coase (1937) fue el primero en cuestionar el funcionamiento del mercado a través de la coordinación de la oferta y la demanda por medio de los precios, puesto que para este autor también era necesario agregar al análisis económico el comportamiento de las propias organizaciones en lo referente a la gestión de los recursos y los materiales. En este sentido, el autor señalado consideró que tanto el mercado como las organizaciones funcionan como vías alternativas para la coordinación económica de las diferentes operaciones. Más claramente, una organización es quien organiza a nivel interno sus actividades y es quien decide cuáles de esas actividades van a ser adquiridas por el mercado, teniendo en cuenta siempre que los costos internos no superen los costos del mercado.

En esta misma línea se inscribe Williamson (1985), para quien la organización interna de las transacciones en las organizaciones representa un factor clave para la toma de decisiones. La decisión por una u otra forma de participación en el mercado depende mayormente de los costos adquiridos a nivel interno. Este planteo hace hincapié en el análisis basado en los aspectos de comportamiento que promueven fricciones en las transacciones y en la influencia que tienen dichas fricciones sobre las estructuras institucionales. Además de las propias operaciones internas y externas, este autor también agregó aquellas formas híbridas para operar, es decir, distintas maneras organizativas intermedias entre los mercados y la organización jerárquica. Según este autor, dichas formas híbridas surgen a raíz de la aparición de activos particulares de nivel intermedio y de una movilidad reducida para adaptarse a los cambios tecnológicos y del mercado.

## 1.1.10 Teoría de la Agencia

Esta teoría tiene un origen legal y aparece cuando las personas necesitan ser representadas a través de una tercera persona. Se centra en dos conceptos: el de Principal y el de Agente. En los años 70, cuando la economía empezó a adoptar estos conceptos, un tercer actor fue rápidamente agregado al análisis: el Monitor, o la persona que chequea al agente, en beneficio del Principal.

Esta teoría de la agencia ha sido utilizada principalmente para analizar un problema central en las finanzas de una compañía cuando se trata de salvaguardar estos recursos financieros de los dueños, en el caso de que estos no administren personalmente la empresa.

Un estudio que muestra los diferentes comportamientos de los agentes en una empresa es aquel realizado por Jensen y Meckling (1976), cuyo objetivo fue identificarla estructura principal que debería tener una empresa. Los resultados demostraron que cuando la Administración no es dueña del 100% de la empresa, tiende a comportarse en forma oportunista y anteponer sus propios intereses antes que los del propietario.

En general, la Teoría de la Agencia es un postulado que se aboca al estudio de la formalización de contratos, donde tiene lugar una relación particular que se entabla cuando una persona comienza a depender de la acción de otra. El fin último perseguido es determinar las formas más eficientes de contratos que permitan controlar la relación entre un principal y un agente, teniendo en consideración el comportamiento de este último. En este sentido, un agente es aquella persona perteneciente a niveles jerárquicos altos dentro de una organización, que ha alcanzado un cierto poder por sobre el resto de los accionistas.

Se trata entonces de relaciones establecidas entre un agente y un accionista, donde pueden darse situaciones particulares. Una de estas situaciones tiene lugar cuando existe un compromiso de actividades, a corto plazo, que representan un elevado costo y que están diseñadas para alcanzar una rentabilidad extra, desestimando los costos salariales. Otra situación puede darse cuando solo se busca la satisfacción de poder o status por medio de decisiones estratégicas que, a largo plazo, solo incrementan el tamaño de la organización en detrimento de los resultados organizacionales.

A su vez, pueden aparecer mecanismos para controlar a los agentes, tales como el establecimiento de contratos que faciliten la adaptación de las preferencias individuales de ambas partes a los resultados obtenidos de las acciones llevadas adelante; o la implementación de sistemas informáticos que permitan conocer las actividades y el comportamiento de ambas partes.

Por otra parte, dentro de esta concepción teórica, la relación entre ambas partes puede ser susceptible de conflictos, específicamente cuando se parte de la idea de que el resultado es fácilmente medible y que una de las partes (el agente) es más adversa a los riesgos que pudieren ocurrir. Esto puede conducir a una de las partes (generalmente el principal o accionista) a optar por una alternativa: la inversión en sistemas informáticos para obtener información veraz y completa sobre el comportamiento de la otra parte (agente); o bien, la aplicación de premios o recompensas por los resultados alcanzados, a fin de transferir de esta manera una parte del riesgo al agente.

Asimismo, cabe destacar la posibilidad de que aparezcan ciertos problemas, por ejemplo, el ocultamiento deliberado de las acciones realizadas por el agente con el propósito de maximizar la utilidad de las operaciones, o el ocultamiento de información financiera, o la selección de información determinada que se muestra adversa a una de las partes.

En definitiva, esta teoría intenta demostrar que una organización puede alcanzar el éxito en sus operaciones solo cuando prevea mecanismos de seguridad en la formalización de contratos, tal que prevengan la actuación del agente de acuerdo a sus propios intereses e implementen recompensas cuando dicha actuación es acorde a los intereses corporativos.

## **Sección II: La Colaboración Organizacional**

### **1.2 Enfoque de Economías Organizacionales**

La progresiva complejidad de las organizaciones ha promovido, en las últimas décadas, el análisis interdisciplinar del hecho organizativo. Históricamente, la economía y la teoría de la organización han sido disciplinas mutuamente extrañas (De la Fuente Sabaté 1998).

El término Economías Organizacionales significa un tipo de análisis que ha predominado en la indagación analítica de la empresa en las economías contemporáneas. Dentro de las mismas se incluyen la Teoría de la Agencia y la Teoría del Costo de las Transacciones. Una de las primeras visiones económicas de la organización se ve reflejada en Teoría de las Naciones (1776), la cual se origina a partir del trabajo de Cournot (1838), donde se ve a la empresa como maximizadora de beneficios, sujeta a los cambios de la tecnología y la demanda. Para analizar

el rol económico de la empresa se empezó a utilizar la función de producción, definida como la relación técnica que resulta en la producción de ciertos outputs dados y tipos específicos de inputs (o factores de la producción). Esta función no incluye la estructura de las empresas. La mirada económica ha ignorado dicha estructura durante el siglo XX, aunque han existido algunas excepciones, como Marshal, Simon, March y Cyert.

A continuación se desarrolla el concepto de colaboración organizacional desde el enfoque de Economías Organizacionales. La colaboración surge como un resultado y alternativa de competencia, como se verá en el siguiente punto.

### **1.3 La Colaboración en Economías Organizacionales**

De acuerdo con Powell (1987), hasta hace unos años atrás, en el momento en que una organización necesitaba obtener determinados recursos para sus procesos, esta debía decidir entre producir esos recursos o bien, comprarlos. En este último caso, la organización debía optar por una integración vertical (adquisición o fusión), puesto que se trataba de una alternativa viable en aquellos mercados más lentos donde la adaptación al entorno se hacía de manera gradual.

Por otro lado, Harrigan (1984) postuló un tipo de organización alternativa denominada *cuasi-integración*, la cual implicaba que las interrelaciones organizacionales se convertían en aventuras corporativas o préstamos. En esta misma línea, Best (1990) señalaba que las organizaciones tendían a desarrollar formas más flexibles frente a entornos cambiantes, lo cual permitía su rápida adaptación. En otras palabras, se trataba de una colaboración organizacional.

Teniendo en cuenta esto, Child y Faulkner (1998) aseguraron que "(...) una estrategia cooperativa es un intento de las organizaciones para realizar sus objetivos a través de cooperar con otras organizaciones" (Child y Faulkner, 1998; p. 1).

De esto se desprende que tanto la colaboración como la competencia tienen que darse de manera armónica. Si ambas no alcanzan un nivel aceptable, existen serios riesgos de que la interrelación organizacional no llegue a cumplimentar los objetivos trazados. Por contrapartida,

si la competencia es mayor a lo que es la colaboración, entonces es probable que aparezcan comportamientos oportunistas por parte de algunas de las organizaciones.

También puede suceder el hecho de una colaboración alta y una competencia baja. En este caso, es probable que una de las organizaciones realice una integración vertical con alguna otra.

Ahora bien, cuando competencia y colaboración se ubican en igual nivel (es decir, en un nivel aceptable, alto), es factible alcanzar beneficios mutuos y positivos, ya que todas las organizaciones participantes se desarrollan de igual manera.

En el siguiente punto se analizan diferentes enfoques sobre la colaboración organizacional.

## **1.3.1 La Colaboración desde la Economía de Costos de Transacción**

Un gran número de planteamientos teóricos ha intentado incorporar a la colaboración dentro del marco económico, típicamente más centrado en la competencia. El más conocido de estos marcos es el de Economía de Costos de Transacción (ECT), desarrollado por Williamson (1981).

El origen del análisis del costo de las transacciones fue formulado por Coase (1937) y tuvo su mayor impacto alrededor de los años 70. Para Coase hay dos caminos para hacer las cosas en el mundo de la economía capitalista: el mercado y la firma (empresa), vistos como métodos alternativos de coordinación de producción. De acuerdo con este autor, existe un costo a utilizar por el mercado; si este costo excede el costo de usar una empresa, en principio se debería crear una empresa. El costo de usar el mercado cubre ítems como el costo de adquisición de información, la formulación de un contrato, etc.

Williamson (1975), por su parte, llama a los métodos de coordinación de producción de Coase como "estructuras de gobierno". Este autor introdujo sus propias ideas y eliminó algunas de las preocupaciones de Coase.

Desde la perspectiva de la ECT, existe siempre una racionalidad limitada y un comportamiento oportunista en los agentes económicos, lo cual está signado por la presencia de incertidumbre,

transacciones frecuentes y recursos específicos (es decir, aquellos que son utilizados solamente para una transacción determinada). Por lo tanto, la implementación de contratos es un mecanismo para controlar la racionalidad limitada y el oportunismo.

Asimismo, vale aclarar que a medida que aumenta la incertidumbre en las transacciones, también se da un salto de *mercados* a *jerarquías*, a fin de poder controlar las relaciones económicas. No obstante, cualquier transacción genera costos asociados. Cuando estos costos aumentan, las organizaciones optan por la integración de sus funciones y no por mecanismos de precio, dando origen así a una jerarquía que se basa en autoridad. En caso contrario, cuando no hay costos, las organizaciones directamente basan su estructura de acuerdo al mercado.

Para comprender mejor los conceptos de mercados y jerarquías, Williamson (1989) señala que las jerarquías representan una vía alternativa de transacción, mientras que los mercados representan el espacio donde las organizaciones realizan sus intercambios económicos. En este sentido, las jerarquías brindan una manera de organizarse para obtener recursos: la integración vertical.

La ECT ha sido objeto de varias críticas a lo largo del tiempo. En general, suele señalarse la influencia que tienen las relaciones personales en la confianza por sobre las relaciones formales a través de contratos, puesto que las experiencias anteriores que se establecieron con una persona permiten mayor comunicación e información confiable.

Otra crítica se relaciona con el sesgo existente en el análisis y descripción de relaciones oportunistas en detrimento de relaciones de colaboración. Es decir, se utilizan los costos de transacción para analizar los procesos limitando el enfoque en transacciones únicas y no extendiéndolo hacia las colaboraciones entre distintos socios. En este sentido, la ECT es débil para investigar relaciones adicionales entre mercados y jerarquías.

Más recientemente, Williamson (1991) ha tratado de reconocer la existencia de una forma diferente de organizar la actividad económica a la que llama *híbrida*, caracterizada por incentivos parcialmente fuertes, un cierto grado de aparato administrativo, adaptable y

trabajando fuera del régimen legal del contrato. Formas híbridas de gobierno se encuentran localizadas entre los dos extremos del continuo mercados y jerarquías.

Pfeffer (1994) destaca también que si bien muchas teorías de las ciencias sociales hacen énfasis en la hipótesis de que los individuos buscan satisfacer su propio interés, muchas de las teorías económicas que se dedicaron al estudio de las organizaciones, en especial la Teoría de los Costos de Transacción y la Teoría de la Agencia, profundizan en la idea del interés personal y destacan el oportunismo.

El oportunismo es una forma más fuerte del supuesto de motivación del interés personal. Ambos se distinguen por el grado de confianza esperada de obedecer normas o cumplir promesas.

Según Pfeffer (1994), los modelos de costos de transacción ofrecen también una explicación de la presencia de las jerarquías en las organizaciones, entendiendo el grado jerárquico como el nivel de centralización del poder y control. Para Williamson (1991), los modos menos jerárquicos tienen las peores propiedades de eficiencia.

Adicionales a la economía de costos de transacción, otras teorías, más notablemente la teoría de juegos y la teoría de la dependencia de recursos, también tienen contribuciones que hacer a la colaboración entre organizaciones.

### **1.3.2 La Dependencia de Recursos**

Una posible explicación del por qué la colaboración puede ser más estable que lo sugerido por economía de costos de transacción es ofrecida por la teoría de dependencia de recursos. En la teoría de dependencia de recursos la colaboración puede ser sostenida por relaciones de poder/dependencia: diferentes jugadores en la colaboración tienen diferentes recursos para contribuir, estos crean diferencias pero dependencias continuas que no permiten fácilmente el oportunismo, característico de teorías más individualistas que derivan de la economía. La teoría de la dependencia de recursos enfatiza la adaptación de las organizaciones a su medio ambiente. Tal adaptación es conceptualizada como una respuesta organizacional a las condiciones de incertidumbre y dependencia (Pfeffer y Salancik 1978). Se argumenta que las

organizaciones tienen que tratar con su medio ambiente con el objeto de sobrevivir, por lo que es la necesidad de adquirir recursos lo que hace que las organizaciones dependan de otras organizaciones. El grado de dependencia organizacional está relacionado con la importancia o escasez de recursos con los que contribuyen o controlan.

Los conceptos de recursos y capacidades pueden definirse de muchas maneras diferentes. Según Colotla (2003), los recursos son insumos en el proceso de producción y constituyen las unidades básicas de análisis. Los recursos son, a menudo, descriptos por sustantivos y se pueden clasificar en tangibles (financiero y físico), intangibles (tecnología, reputación y cultura) y humanos (habilidades y especializaciones en conocimiento, comunicación y la motivación) (Grant, 2002).

Las capacidades pueden ser definidas en términos de los recursos y son el resultado de complejos patrones de interacciones y la coordinación entre los recursos. Las capacidades se describen a menudo por verbos.

Grant (1991) ve a las capacidades como "rutinas organizativas", que son "patrones predecibles y regulares de actividades que se componen de una secuencia de acciones coordinadas por individuos". Una empresa puede crear ganancia económica a través de la selección de recursos, eligiendo recursos superiores (Makadok, 2001b; Ricardo, 1817) y a través de la creación de capacidades, siendo más eficaz que los competidores en el despliegue de recursos (Makadok, 2001b; Schumpeter, 1950).

El uso de este punto de vista teórico es fundamental para la empresa, la cual debe recoger el mayor y mejor número de recursos y capacidades.

Los recursos de conocimiento que tiene una empresa son complejos, ya que son resultados a menudo de sus interacciones sociales. Este fenómeno hace que este tipo de recurso sea difícilmente imitable y, por lo tanto, una gran fuente de ventajas competitivas. Este punto de vista se vuelve esencial, ya que a medida que las empresas se globalizan, se hace necesario que conserven, desarrollen y adquieran los recursos de conocimiento. Esta teoría se complementa con la opinión de la economía del conocimiento que fomenta un enfoque en la producción de conocimientos, ideas innovadoras y la información. Las competencias o

capacidades son, por tanto, un componente clave de creación de valor en la empresa basada en el conocimiento (Drucker, 1966).

Siguiendo a Pfeffer y Salancik (1978), la Teoría de Dependencia de Recursos se basa en la relación colaborativa entre sub-unidades con el fin de adquirir poder. Estas sub-unidades, a su vez, generan otras relaciones más complejas al realizar distintos intercambios con otras sub-unidades. De esta manera, las diferencias que emergen del acceso y control de los recursos es lo que configura el poder. Por tanto, el componente esencial de esta teoría está dado por los vínculos interorganizacionales.

Para estabilizar las relaciones interorganizacionales en entornos conflictivos, suelen utilizarse varios mecanismos de control, entre ellos, las fusiones, las Joint Ventures (más conocidas como *aventuras corporativas*) o la integración de directivos en áreas centrales de una organización, que provienen de otras organizaciones externas.

Por consiguiente, esta teoría otorga relevancia a la predisposición que tienen los distintos actores económicos en establecer relaciones colaborativas a largo plazo.

### **1.3.2.1 ¿Por qué colaboran las organizaciones?**

Para responder a esta pregunta, Park (1996) afirma que la colaboración entre las organizaciones, a nivel mundial, es una condición necesaria tanto para competir globalmente como para enfrentar positivamente los embates del entorno.

En la actualidad, las sociedades son cada vez más interdependientes, por lo cual casi es imposible que una organización sobreviva y se desarrolle de manera individual. Además, existen nuevas limitaciones que comprometen el nivel de competencia, como el estancamiento o recesión de los mercados, la baja productividad, las restricciones a las exportaciones e importaciones, etc. Por ende, las organizaciones están obligadas a adoptar nuevas formas de negociación y funcionamiento, a largo plazo, donde la colaboración es vital.

La intención de colaborar es entender mejor la variedad de nuevos retos que plantea un medio ambiente cambiante, con el objeto de asegurar sobrevivencia y prosperidad. De acuerdo con Gray,

La colaboración es un proceso a través del cual partes que ven diferentes aspectos de un *problema* pueden constructivamente explorar sus diferencias y buscar soluciones que van más allá de su propia visión limitada de lo que es posible (1989; p. 5).

Entre las razones o motivos por los cuales una organización decide adoptar formas de colaboración se encuentran: rápido acceso a los mercados, tecnologías y recursos (mano de obra, materias primas, experiencia, etc.); la necesidad de complementar y acrecentar las habilidades (como la investigación para desarrollar nuevos productos); el propósito de alcanzar operaciones económicas a escala; la reducción de costos; o los beneficios que supone el compartir riesgos con otras organizaciones. En este sentido, se puede decir que las organizaciones necesitan ser más competitivas, con la capacidad suficiente para lograr adaptarse rápidamente a nuevos entornos o mercados. Por ello, la colaboración interorganizacional es fundamental para ampliar las capacidades y habilidades, y para incrementar los recursos disponibles.

Emery y Trist (1965) estiman que el entorno turbulento es un aliciente para optar por formas colaborativas en las organizaciones. De acuerdo con estos autores, la incertidumbre que deviene de este tipo de entorno promueve la necesidad de unir esfuerzos entre las organizaciones para evitar riesgos y pérdidas, sobre todo cuando es imposible predecir y/o controlar las condiciones adversas.

Por su parte, Thorelli (1986) asegura que la colaboración solo sucede cuando hay un traslape parcial en las operaciones de las organizaciones. Sin este traslape, según el autor, la colaboración no puede lograrse.

### **1.3.2.2 Confianza: Un concepto clave en la colaboración**

La confianza y la ausencia de oportunismos individuales son esenciales para la instauración de formas organizacionales basadas en la colaboración.

La confianza también puede considerarse como un concepto basado en la creencia de que la relación continuará en el futuro. Es una visión de largo plazo que tiene como fundamento la reputación y desempeño previo de los participantes en una relación. Conforme a ello, la confianza puede ser entendida como

Un supuesto o creencia de la parte de A de que ya sea A o B se encuentran en problemas en el logro de sus obligaciones de transacción implícitas o explícitas, se puede contar con B para hacer lo que A haría si los recursos de B estuvieran a la disposición de A (Thorelli, 1986; p. 38).

En términos generales y cotidianos, la lealtad, la integridad y la responsabilidad moral y ética son pilares fundamentales de toda relación de confianza. En el área de las relaciones económicas, esta confianza entre las partes intervinientes se traduce en reducción de costos de transacción y en apoyo y compromiso contractual.

*Cuando se trata de colaboraciones interorganizacionales, la confianza se incrementa por la autosuficiencia de las partes, la inclusión de nuevos actores provenientes de otras organizaciones, el contacto previo entre las personas y la preeminencia de una visión social. Además, la duración e intensidad en las relaciones colaborativas son elementos claves para mantener y afianzar la confianza.*

En definitiva, la existencia de confianza viene seguida por la predisposición a colaborar recíprocamente entre las organizaciones, la apertura de recursos e información, la reducción del oportunismo y la benevolencia de todos los actores involucrados.

Los diferentes arreglos de colaboración permiten compartir tanto beneficios como riesgos. Varias ventajas han sido reclamadas por firmas que colaboran incluyendo la reducción de costos, economías de escala, especialización, experiencia, reducción en costos, creciente responsabilidad y flexibilidad y una gran eficiencia de operaciones.

Otros beneficios que surgen de la colaboración incluyen: acceso a recursos complementarios, como recursos humanos, y habilidades técnicas; economías de escala que pueden ser obtenidas en las tres grandes áreas de tecnología, recomendaciones económicas y apoyo

político; costos de transacción y riesgos reducidos; compartir experiencias y conocimientos así como aprendizaje de nuevas habilidades de cada uno en el arreglo de colaboración; compartir costos de montaje para investigación y desarrollo; combinación de capacidades para producir nuevos bienes y servicios; producción agregada para servir a grandes mercados; adquirir tecnologías caras que todos necesitan; incrementar la participación en el mercado y; acceso a la información; gran flexibilidad para inventar soluciones; mayor influencia percibida sobre la toma de decisiones y mejorar la comunicación (Gray 1989; Powell 1991).

Asimismo, Ebers (1997) también señala algunos beneficios de la colaboración en redes. Según este autor, las organizaciones que trabajan colaborativamente se diferencian de aquellas organizaciones que se manejan en forma individual por el hecho de que perciben contribuciones complementarias de las partes intervinientes, al extender los recursos y capacidades, y al gozar beneficios derivados de los costos de producción. Desde este punto de vista, la ventaja competitiva de este tipo de organizaciones se basa en información, obligaciones, control y toma de decisiones que se dan en forma conjunta entre todas las partes. Además, la posibilidad de trabajar en red crea relaciones integradas y verticales, lo cual supone un equilibrio entre resultados, riesgos e incentivos que influye en una reducción paulatina de costos.

### **1.3.3 Las relaciones de colaboración inter-firma: La propuesta del nuevo institucionalismo económico**

Bajo esta propuesta, Williamson (1999) señala determinados atributos o aspectos relevantes en las transacciones.

En primer lugar, se menciona a la *especificidad de los activos* como principal característica, entendiendo que esto implica inversiones durables que apoyan a las transacciones de carácter individual. Para Williamson (1999), esta especificidad trae aparejado problemas tanto en la contratación como en la gobernación, cuando en el entorno es posible identificar cierta incertidumbre, racionalidad limitada y oportunismo. También pueden aparecer contrataciones no convencionales cuando existen objetivos especiales, algo que no ocurre en aquellas operaciones cuyos propósitos son ordinarios, estandarizados o impersonales. En el caso de

contrataciones no convencionales, al finalizar la relación formal, los riesgos son más factibles debido a que los activos especializados no pueden trastocarse sin que esto genere algún tipo de sacrificio en el valor productivo.

Asimismo, al aumentar dicha especificidad, las organizaciones se enfrentan a dos opciones al momento de implementar una estructura: un modelo híbrido o bien, un modelo de empresa. Al reducirse la especificidad, la única opción posible es un modelo de coordinación con base en el mercado.

En segundo lugar, se señala a la *incertidumbre* cuando existe especificidad en los activos. Si el activo es inespecífico, la incertidumbre es nula. Cuando los activos específicos se dan en un nivel bajo, el aumento de incertidumbre obliga a las partes a resolver esta situación, puesto que los riesgos contractuales aparecerán y obstaculizarán cualquier intento de adaptación.

Paralelamente a la incertidumbre, también pueden darse ciertos riesgos inherentes a las transacciones contractuales, tales como la dependencia bilateral, riesgos en la medición y riesgos intertemporales (como una contratación desequilibrada, la capacidad de respuesta en tiempo real y el abuso estratégico).

En tercer lugar, aparece la *frecuencia*, es decir, la recurrencia de las transacciones. La frecuencia, o la falta de ella, repercuten en términos de costos, ya que la elaboración de contratos específicos y el seguimiento de los mismos resultan extremadamente costosos (Williamson, 1985).

Estos aspectos o atributos referidos por el mencionado autor permiten apreciar que la confianza es un elemento clave para la regulación de las relaciones de cooperación interorganizacional, siempre que cada una de las partes intervinientes reduzcan la brecha cognitiva, establezcan una clara comunicación, integren conocimientos y habilidades de negociación, y adopten reglas sociales de intercambio.

## 1.3.4 Formas de colaboración

De acuerdo con Gray (1989), toda colaboración implica interdependencia entre las distintas partes, toma de decisiones conjuntas y responsabilidad compartida en la planificación de las operaciones. Desde esta perspectiva, la colaboración interorganizacional se diferencia de las fusiones-adquisiciones y de la integración vertical porque en estas, al menos, una de las partes carece de autonomía, mientras que en la colaboración todas las partes poseen autonomía estratégica debido a que están en una aventura corporativa donde sus acciones y decisiones son independientes.

Algunas formas de colaboración, entre las cuales se incluyen los procesos de descentralización, se mencionan en los siguientes puntos.

### 1.3.4.1 Joint Ventures

Probablemente, la forma más estudiada de relación inter-firmas son los Joint Ventures. Comúnmente han sido usadas por firmas para lograr objetivos organizacionales, expandirse y competir (Hennart 1988). Un Joint Venture puede ser definido como "un acuerdo entre dos o más organizaciones para producir conjuntamente un producto o servicio" (Bartol 1995). En general, en este tipo de relación inter-firmas, una tercera entidad aparece cuya propiedad, creación y administración pertenecen a los participantes (padres) dentro de la relación.

Las principales razones para que se formen JV son reducir costos y riesgos, frecuentemente a través del desarrollo de nuevas tecnologías. En general, las organizaciones involucradas en aventuras conjuntas buscan tomar ventaja mutua de las sinergias de los otros, por lo tanto, les permiten unirse en actividades que de otra manera serían difíciles de lograr si esas organizaciones tuvieran que continuar aisladas. Generalmente las aventuras conjuntas conservan las relaciones de propiedad existentes en lugar de consolidarlas en una sola.

### 1.3.4.2 Alianzas estratégicas

Se trata de una estrategia organizacional que permite el acceso a tecnologías más sofisticadas sin incurrir en riesgos y costos que, generalmente, enfrentan aquellas organizaciones que actúan de manera individual. Es una forma muy particular para obtener y administrar todos

aquellos recursos que son escasos. Según Castells (1996), las alianzas estratégicas se diferencian de los modelos tradicionales en el hecho de que no eliminan la competencia en aquellas áreas que no tienen acuerdos entre partes.

En términos generales, se puede decir que las alianzas estratégicas implican relaciones interorganizacionales, de larga duración, que apuntan a anular el comportamiento oportunista que puede darse en las partes.

Respecto a su definición estricta, algunos teóricos marcan que estas alianzas conllevan la colaboración entre varias organizaciones, donde el control es compartido y las contribuciones se dan de manera permanente entre las partes. Asimismo, también se señala que en estas alianzas, las partes involucradas emplean recursos y/o estructuras de gobierno propias de organizaciones independientes, con el fin de alcanzar objetivos individuales, teniendo presente siempre una visión corporativa en conjunto (Park, 1996).

### **1.3.4.3 Redes organizacionales: Descentralización de procesos**

Las denominada *redes organizacionales* son relaciones, a largo plazo, sostenidas por el compromiso, la confianza y la reciprocidad entre las partes.

A lo largo de los años 60 y 70, muchos teóricos utilizaron el concepto de redes para referirse específicamente a normas, intercambios y poder. Ya en los años 80, este concepto comenzó a emplearse para definir una forma de organización que emerge como resultado de entornos de incertidumbre (Jarillo, 1988). Es precisamente aquí donde se empieza a hablar de formas de descentralización.

Castells (1996) destaca que "(...) las redes son el mejor material del cual nuevas organizaciones están y estarán hechas" (Castells, 1996; p. 168), marcando de esta manera el surgimiento de un paradigma conformado por redes. Dicho paradigma, en el contexto de cambios tecnológicos importantes, se traduce en lo que se denomina *red de empresas*, entendiendo esto como la "(...) forma específica de empresa cuyo sistema de significados está constituido por la intersección de segmentos de sistemas autónomos de metas" (Castells, 1996; p. 171).

En términos más simples, una red implica una conjunción de organizaciones donde cada una de ellas se vincula entre sí a través de relaciones de dependencia de largo plazo.

Existen autores que proponen hablar también de redes dinámicas y redes estratégicas. Las primeras son aquellas que responden de manera inmediata a las demandas competitivas del entorno (Miles y Snow, 1992). Las segundas implican el deseo de reducir costos, por lo cual se convierten en formas de organización que se localizan entre jerarquías y mercados, con el fin de obtener ventajas competitivas (Jarillo, 1988).

Resulta importante destacar que una red siempre se conforma como una relación de largo plazo. Si esto no sucede y la relación es solo a corto plazo, es muy probable que alguna de las partes tome ventaja sobre el resto, haciendo peligrar así a la relación establecida. Solo a largo plazo todas las partes alcanzan beneficios de esa relación.

Además, estas relaciones se sustentan en el hecho de compartir recursos escasos. En este sentido, es relevante el compromiso previo por parte de todos los involucrados a compartir recursos en la red. De esta manera, teniendo objetivos comunes, todas las partes de la red pueden alcanzar resultados integrales y equitativos.

No obstante, cualquier otro tipo de colaboración implica costos y riesgos. Es decir, la colaboración interorganizacional no es una estrategia que carezca de costos, aunque conlleve ventajas y desventajas.

#### **1.3.4.4 La colaboración inter-firma como forma de coordinación de recursos**

La colaboración entre distintas organizaciones supone una forma de coordinación de recursos económicos. Esto es fundamental para comprender las diferentes posturas teóricas, algunas de las cuales, por ejemplo, reconocen la coordinación y no la colaboración.

Richardson (1972) enfatiza que "(...) la división del trabajo, (...), requiere de la existencia de medios por los que las actividades especializadas puedan ser propiamente coordinadas" (Richardson, 1972; p. 43). A lo que apunta este autor es a considerar el rol de la dirección: cuando las actividades requieren coordinación por parte de la dirección, estas tienen que ser

tomadas conjuntamente. Por ende, la coordinación se realiza por medio de la colaboración, siempre que exista un acuerdo entre las partes intervinientes. A su vez, según el autor, la coordinación puede darse no solo a través de la dirección, sino también por medio de transacciones de mercado y de coordinación económica.

Por otro lado, la colaboración interorganizacional puede ser unilateral (cuando se realizan transacciones con otras organizaciones con el propósito de cubrir una necesidad temporal) o bilateral (cuando existe un acuerdo recíproco para intercambiar bienes, insumos o tecnologías a largo plazo). En este último caso se ubican las actividades de descentralización, objeto de estudio del presente trabajo.

Según Ventura (1994), la descentralización implica la decisión de encargar un producto o servicio a otra organización que es parte integrante de la cadena de valor de la organización demandante. De esta manera, mediante contratos, una organización puede acceder a conocimientos científicos y tecnológicos que no posee o no maneja. Incluso esto también permite la unión de capacidades y habilidades desarrolladas por otras organizaciones, y la reducción de costos.

La colaboración interorganizacional puede ser comprendida, a grandes rasgos, como una estrategia de negocios, distinta a mercados y jerarquías. Esta estrategia funciona como una herramienta eficaz tanto para que la organización sobreviva como para que crezca lo mejor posible en mercados diversos y complejos.

En definitiva, se puede decir que existen tres formas para organizar la actividad económica: Joint Venture, alianzas estratégicas y redes organizacionales. A fin de tener una visión panorámica y sintética de estas tres formas, el siguiente cuadro ilustra algunas características sobresalientes de las mismas (Cuadro N° 1).

**Cuadro 1:** Características particulares de las formas de organización de la actividad económica

Formas de organización	Características
<p align="center"><b>Joint Venture</b></p>	<p>Organización que nace a partir del acuerdo de varias partes involucradas, las cuales tienen el manejo y control de la misma.</p>
	<p>El fin último buscado es la reducción de riesgos y costos mediante el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías.</p>
	<p>Sus componentes principales son: la confianza recíproca, la adaptación y los objetivos compartidos.</p>
<p align="center"><b>Alianzas Estratégicas</b></p>	<p>Organización de tipo híbrida, donde las partes funcionan como accionistas.</p>
	<p>Los propósitos perseguidos son: el acceso a nuevas tecnologías, a nuevos mercados y a conocimientos específicos; el aumento de la participación dentro de los mercados; el desarrollo de productos o servicios; y el aprendizaje organizacional.</p>
	<p>Sus componentes principales son: la predisposición a tomar responsabilidades compartidas y la confianza mutua.</p>
<p align="center"><b>Redes Organizacionales</b></p>	<p>No se trata de una nueva organización, sino de relaciones de colaboración entre diferentes organizaciones.</p>
	<p>Los objetivos son: flexibilidad y mejor eficiencia operativa; aprendizaje organizacional; reducción de costos; especialización; economías de escala.</p>
	<p>Sus componentes principales son: confianza mutua, intercambio de información, fluidez en la comunicación, compromiso y reciprocidad.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía consultada.

A partir de lo exployado precedentemente, se puede inferir que la red organizacional constituye una forma adecuada para estructurar las relaciones de colaboración, puesto que las organizaciones intervinientes no abandonan su autonomía.

### **1.3.5 La colaboración como minimización de costos: Orígenes de la descentralización de procesos**

Revisando los primeros trabajos en la bibliografía existente sobre estos conceptos existe la idea general de que la decisión de externalizar se basa totalmente en un deseo de minimizar costos. De acuerdo a la teoría del costo de transacción, la empresa es un tipo particular de organización, una jerarquía gerencial, que permite administrar los intercambios o transacciones y, de esta manera, minimizar sus costos, a diferencia de otro tipo de organización.

Esta teoría tiene como objetivo identificar las fuentes de los costos de transacción, aquellas dimensiones o características que hacen a una transacción problemática o sumamente costosa, y facilitar el mecanismo de gobierno para coordinar de manera eficiente esa transacción de forma que se puedan economizar esos costos.

De esta forma, se sostiene que la empresa teniendo en cuenta la opción de deslocalización o tercerización se comportará de una manera costo-economización, y esto implica la consideración de dos costos: los costos de transacción, que son los costos asociados con la planificación, la adaptación y el seguimiento de la realización de tareas (Williamson, 1979), y los costos de producción, aquellos costos directamente asociados con la manipulación de las tareas (Williamson, 1979, 1981; Walker y Weber, 1987). Según Williamson (1979), la decisión de tercerizar implica una reducción en los costos de producción y un incremento en los costos de transacción. Significativamente, la teoría de los costos de transacción sostiene que la empresa que terceriza deberá tener un monitoreo cercano de su proveedor que podría tener un comportamiento oportunista, lo cual implica mayores costos de seguimiento y control. Williamson sugiere elegir la estrategia más eficiente de acuerdo a la cuantificación de estos costos de transacción y de producción.

Varios autores han explorado además otros determinantes de decisión en las organizaciones. Wilder, en 1989, toma el caso de la First Tennessee Corporation, donde la decisión de tercerizar sus sistemas de información fue vista como una necesidad del Banco para permanecer competitivo respecto de su competencia. El Banco encontró en su proveedor un socio que le permitía hacerse cargo de sus sistemas de información y así poder continuar focalizándose en la parte estratégica de su organización en vez de su parte operativa. Asimismo, en 1992, Loh y Venkatraman realizaron un trabajo empírico donde probaron la eficiencia de del outsourcing con el caso Kodak, lo que dio comienzo a esta nueva tendencia. En 1989, IBM firma un contrato con Kodak para hacerse cargo de su centro de cómputos por unos 250 millones de dólares. Este hecho marcó el comienzo de la era de outsourcing.

Si bien las decisiones de offshoring y outsourcing implican un enfoque de reducción de costo primariamente, varios beneficios de colaboración a nivel estratégico con el proveedor ha cambiado la naturaleza de offshoring y outsourcing. Esto se ha dado en un marco de globalización y de evolución en las comunicaciones tecnológicas.

Las innovaciones en la tecnología de las comunicaciones y las reducciones drásticas en los precios de este tipo de tecnologías han facilitado todos los procesos de deslocalización a nivel mundial. Por otro lado, los servicios de tecnología de la información han sido además los primeros servicios en realizarse fuera de la empresa o a través de un proveedor externo. Poco a poco, el resto de las actividades profesionales también comenzaron a realizarse offshore y outsourced, lo cual dio lugar a nuevas organizaciones globales donde, además de poder reducir los costos, se facilita el acceso a un mayor número de profesionales cualificados y formados a través de diferentes geografías.

El concepto de descentralización está evolucionando desde un énfasis en el ahorro en el costo de mano de obra hacia otras motivaciones que implican nuevas asociaciones estratégicas, más complejas y enfocadas en la creación de valor.

Más adelante se explican los factores que impulsaron este cambio de ser una relación de costo-beneficio hacia una relación de colaboración de talentos y capacidades. En este marco Amar Gupta (2008) introduce el concepto de *Fábrica de conocimiento de 24 horas*, que se desarrolla en un modelo de tres o más centros en el mundo colaborando mutuamente en forma

cíclica, aprovechando los distintos husos horarios y talentos por todo el mundo. A medida que el sol se pone en un centro de trabajo de colaboración, el sol se levanta sobre el siguiente centro de trabajo, y así sucesivamente.

### **Sección III: Carácter Global de la Colaboración Organizacional**

#### **1.4 Organizaciones de Colaboración Global: Las actividades de descentralización en el contexto global actual**

##### **1.4.1 Globalización**

Es imposible analizar el fenómeno de colaboración global de las organizaciones sin hacer referencia al concepto de globalización. La globalización ha cambiado el mundo en los últimos años. A menudo se utiliza como un término general para describir "(...) un proceso por el cual los pueblos del mundo se unifican juntos en una sola sociedad. Este proceso es una combinación de fuerzas de factores económicos, tecnológicos, socioculturales y políticos" (Croucher, 2004; p. 10).

Es un fenómeno estrechamente ligado a la economía y a la gestión empresarial, a pesar de que tenga también un trasfondo cultural y social. Si bien esta situación no es nueva, a nivel mundial ha provocado un proceso integrador y expansivo acelerado que ha favorecido el desarrollo de la colaboración en las organizaciones.

La globalización implica no solo la extensión geográfica de las actividades económicas a través de los límites nacionales, sino también la integración funcional entre actividades dispersas internacionalmente. Si bien el comercio entre las naciones ha existido casi desde el principio de las naciones, el desarrollo actual se ve como un nuevo enfoque a la globalización que ha aumentado en los últimos 20 a 30 años, debido a diversos factores tecnológicos y políticos (Friedman, 2005; Dicken, 2007). Estos factores incluyen el desarrollo de Internet, un menor número de aranceles comerciales dentro de ciertas regiones (por ejemplo, la Unión europea), la caída de la Unión Soviética y el auge de China e India. Este desarrollo no puede ser visto en un

marco determinista, porque diversos cambios políticos, sociales y tecnológicos podrían limitar o detener el proceso completo (Dicken, 2007).

La Inversión Extranjera Directa (IED) ha aumentado dramáticamente en los últimos años y representa a la mayoría de recursos en los países en desarrollo. La mayor parte de esto se debe a las fusiones y adquisiciones que, sobre todo en la década de 1990, creó las empresas multinacionales (MNC) (Colotta, 2003).

## 1.4.2 Descentralización global de procesos

A nivel corporativo, la colaboración global se crea a través de -entre otras cosas- la deslocalización (offshoring) y la externalización (outsourcing) de varias partes de los servicios de la empresa, el desarrollo de productos y la fabricación de productos. La subcontratación y la deslocalización se producen cuando

(...) las empresas trasladan sus funciones de negocio (que se llevaron a cabo con anterioridad en la empresa) a lugares en el extranjero. Las empresas pueden ya sea utilizar la deslocalización internamente (offshoring), mediante la creación de sus propios centros o sucursales en el extranjero, manteniendo plena propiedad y control, o externamente, mediante la entrega de las funciones de negocio para exterior a proveedores independientes (Kedia y Mukherjee, 2009; p. 250).

Las empresas pueden trasladar las actividades de cinco fuentes: los departamentos offshore de la empresa (deslocalización cautiva o captive offshoring), proveedores, clientes, competidores y socios estratégicos de la alianza (Varadarajan, 2009).

Al conjunto de todas estas funciones se denomina *actividades de descentralización*, es decir, las diversas formas de deslocalización y externalización.

El entorno empresarial actual se caracteriza por un corto tiempo en el mercado, el cambio rápido de especificaciones de los clientes, la competencia global y la demanda de competitividad de los precios locales.

La diferencia clave entre el desarrollo de productos convencionales y los globales o de colaboración es la creciente dependencia de la interacción virtual a través de zonas horarias y culturas, ya que el equipo ahora se distribuye a nivel mundial (Eppinger, 2006).

A través de los avances en las comunicaciones y los costos decrecientes de los equipos de infraestructuras de telecomunicaciones, un número significativo de empresas está optando por realizar crecientes tipos de servicios profesionales en el extranjero. Un estudio arrojó un aumento del 34% en servicios de exportación de software de la India desde 2004 hasta 2005, es decir, de \$12.8 mil millones a \$17,2 mil millones (NASSCOM-McKinsey, 2005).

Además de las innovaciones tecnológicas que permiten este tipo de trabajo outsourced y/o offshored, las condiciones actuales de la economía global necesitan formar una fuerza de trabajo distribuida a nivel mundial, un modelo de empleo de 24 horas de trabajo continuo con resultados basados en el conocimiento (Seshasai, Gupta y Kumar, 2005; Gupta, 2007).

Estas condiciones han motivado a las empresas, en la última década, a optar esta nueva forma de trabajo y a elegir para el desarrollo de sus actividades personal calificado en los mercados laborales más baratos. Esto representa una oportunidad para reducir costos y para nuclear nuevas relaciones estratégicas.

Según Gupta (2007), este modelo implica un cambio en la forma de hacer negocios, en la cultura y en las naciones.

La subcontratación y la deslocalización -de todo tipo de procesos - es a menudo la respuesta ante el contexto competitivo actual (Hovit, 2004; Tansey, 2004; Thibodeau y Limón, 2004; Foremski, 2004). Los factores que motivan a la descentralización son una combinación de la necesidad de estar cerca de los clientes, el mercado, el acceso, la disponibilidad de mano de obra barata, la disponibilidad de ciertas competencias, incentivos desde los gobiernos locales de los países en desarrollo, la reducción de costos de transporte y entrega de la producción en los plazos estipulados (Yip, 1992; Ferdows, 1997a; Kedia y Mukherjee, 2009). El costo es una de las razones más citadas para la deslocalización o la externalización de funciones de negocios y actividades (Lewin, 2005).

### **1.4.3 Atractivo político económico de la descentralización global**

Desde una perspectiva geopolítica, Schraven (2012) estudia la importancia de “el atractivo” que puede resultar un país como proveedor de servicios y cómo este atractivo puede mejorarse a través de un modelo de seis dimensiones. Estas dimensiones son virtudes que se debe tener en cuenta un país para considerarse atractivo a este tipo de colaboración global. Este modelo toma como referencia a India y China dentro del conjunto de países emergentes, los cuales poseen un alto nivel de talentos y recursos especializados a disposición y a bajo costo para proveer servicios a países centrales. Además, este autor considera la dimensión cultural como una de las más importantes virtudes que definen el nivel de atracción de los países emergentes, porque si bien puede influir en todas las demás, no puede ser modificada por ninguna de las otras dimensiones consideradas. Existen otras dimensiones y variables que pueden ser modificadas por las políticas de Estado, entre ellas se encuentran las de gobernanza y de tecnología, en las cuales los países deben trabajar para estar dentro de los modelos atractivos para este tipo de inversiones y ser parte activa de este modelo de trabajo de colaboración global.

Analizando los demás autores se evidencia un modelo dinámico de colaboración donde la división del trabajo no está limitada a países desarrollados versus países en vías de desarrollo, sino más bien una interacción dinámica de actividades y talentos a través de diferentes geografías, de acuerdo con el pensamiento de Hansen (2013). Respecto a las políticas públicas de los países, este nuevo paradigma de trabajo debe ser tenido en cuenta para comprender el rol global de una empresa. Si bien el trabajo de Schraven (2012) tiene en cuenta un enfoque limitado, es muy interesante a nivel de políticas públicas, ya que permite aplicar un modelo para saber cuán atractivo es un país en el mapa mundial del trabajo de colaboración global.

### **1.4.4 Globalización y servicios**

En la actualidad, innumerables servicios a nivel mundial impulsan el fenómeno de la globalización, transformándose en ejes centrales de esta. No obstante, los servicios también

pueden verse afectados por la globalización, lo cual puede conducirlos a formar parte de una dinámica que va en contra de la tradicional segmentación de mercados.

Existen diversos factores que determinan la decisión por internacionalizar los servicios. Algunos de estos factores se relacionan con las teorías macroeconómicas, las cuales postulan como causas principales de internacionalización al comercio internacional, la especialización vinculada a la obtención de precios relativos, los aspectos microeconómicos de las estrategias competitivas, el cambio tecnológico y de los sistemas productivos, la sustitución entre formas diferentes de internacionalización (sobre todo, entre inversión directa extranjera y comercio), etc. Asimismo, la apertura de mercados también constituye un factor clave para la expansión e internacionalización de las operaciones organizacionales. Al mismo tiempo, el rápido crecimiento de actividades de deslocalización, por su prestación a larga distancia (*globalsourcing offshoring*), representa un aspecto importante a la hora de optar por la internacionalización, especialmente en el rubro de servicios.

A esto también cabe agregar el papel primordial que cumplen los países emergentes dentro de los mercados internacionales, lo cual ha dado origen a un conjunto de fenómenos particulares, como el *offshoring* y el *outsourcing*. Por ejemplo, el sudeste asiático es la región principal donde se ubica el *offshoring* de servicios a empresas, proveniente de países desarrollados.

Cabe aclarar que la deslocalización de actividades muchas veces no se relaciona solo con la reubicación de empresas, sino que también incluye la transferencia o migración de nuevas actividades. No obstante, hoy en día existe una percepción generalizada respecto a que algunas actividades han comenzado a ser trasladadas hacia aquellos países donde los costos laborales son bajos. Esto sucede no solo en el sector de servicios considerados de baja calificación, sino también en los de alta calificación. En términos generales, suele explicarse el avance de procesos de deslocalización por el hecho de que esto supone siempre costos bajos.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, por sus siglas en inglés; 2007) señaló que, para competir con los ahorros de costos internos que derivan del *offshoring* interno y de las *joint ventures* en el extranjero, los subcontratistas internacionales migraron muchas de sus actividades a otros países a través de IED y subcontratación. Esto ha generado como consecuencia que muchas empresas autóctonas en el extranjero realicen una

apertura de sus operaciones de front-office en países desarrollados, buscando competir con las empresas multinacionales que llevan adelante actividades de offshoring. A la vez, esta situación presionó a las multinacionales para que las mismas inicien la expansión indiscriminada de actividades de offshoring.

Esta es solo una de las explicaciones que se encuentran detrás de los criterios empresariales para resolver el dilema del offshoring.

## **1.4.5 Dimensiones principales de la internacionalización en servicios**

Dentro del proceso de globalización de los servicios hay algunas actividades que se adaptan mejor al contexto internacional y otras cuya dimensión local no permite una expansión transfronteriza. Protagonistas son los servicios a empresas, algunos de los cuales permiten presentar un alto nivel relativo de comercio por la influencia de las telecomunicaciones o por la estandarización de la producción. Mientras los servicios al consumidor final, en general, tienen más difícil avanzar más allá del mercado local donde frecuentemente operan en forma de nicho. Las presiones, desafíos y oportunidades de la globalización para los servicios han hecho emerger una multiplicidad de formas de internacionalización del sector, de las cuales el comercio internacional es solamente una de las formas posibles. El comercio ocupa una doble función. Desde el primer punto de vista es una forma de internacionalización de los servicios en cuanto permite que logren un alcance internacional; desde el segundo podemos decir que el comercio internacional interacciona con las demás dimensiones de la globalización de servicios, de modo que su carácter complementario tiende a dominar los efectos de sustitución y así cualquier internacionalización de servicios genera un cierto comercio internacional. A continuación se detallan dichas relaciones.

La globalización dentro del sector servicios puede aparecer de múltiples formas aunque en todas ellas implica, para las empresas, una concepción global de mercado que comprenda la internacionalización de los factores productivos de un lado y de las actividades internas de las empresas del otro. Para los consumidores, la globalización implica una cierta capacidad de uso y disfrute de bienes y servicios que pueden provenir de cualquier parte del planeta.

De acuerdo con Rubalcaba-Bermejo (1999), la internacionalización de servicios subsume ciertos rasgos de tipo ontológicos, entre ellos, la tensión entre necesidad de estandarización y reputación global del servicio y necesidad de diferenciación. En este sentido, se entiende entonces que un servicio, a fin de lograr adaptarse al nuevo mercado en el extranjero, debe alterarse o modificarse. Es decir, se trata de una especie de nacionalización del servicio que se descentraliza, lo cual implica la adaptación a normativas propias de los mercados donde se realizan las operaciones.

La internacionalización de operaciones, desde el punto de vista clásico, refiere a formas particulares, como el comercio transfronterizo, las fusiones y adquisiciones a nivel internacional o el movimiento de capital. No obstante, también hay otras formas además de las mencionadas, tales como el traslado del consumidor hacia el exterior o el movimiento del factor trabajo.

En el caso de los servicios, por ejemplo, la globalización de los mismos adquiere formas determinadas, ya que implican movimientos de transferencia de información, conocimientos e innovaciones que se ubican por encima de las formas tradicionales de comercio e inversión. Un ejemplo de esto lo constituyen las franquicias, las cuales sirven para enfrentar entornos llenos de incertidumbre donde la calidad y la confianza son fundamentales para la fidelización de clientes y consumidores. Adicionalmente, las redes de colaboración interorganizacional también constituyen otra de las formas para globalizar servicios, a pesar de las mismas carezcan de acuerdos formales (contratos entre partes).

Lo importante a destacar es que estas formas particulares de globalización de servicios se interrelacionan estrechamente. Esto permite explicar, en gran medida, algunos puntos complementarios que suelen darse entre la IED y el comercio internacional o el rol que cumple la externalización de servicios en las distintas sucursales extranjeras.

Tal como lo señalan Pain y Van Welsum (2004), especialmente en el sector de servicios, la internacionalización de actividades genera tanto un comercio transfronterizo como un comercio dentro de la misma organización. Dicha internacionalización es heterogénea y puede darse antes o después de la IED.

## 1.5 Conflictos de la colaboración global

### 1.5.1 Cuando la colaboración fracasa

No todos los acuerdos de colaboración tienen éxito, ya que algunos fracasan. Entre las razones más conocidas se señalan las siguientes:

- I. Conflictos de gestión de los procesos de colaboración entre culturas organizacionales diversas (especialmente en los procesos de descentralización offshore): Esto incluye la falta de participación de los recursos, el rechazo de la colaboración, etc.
- II. Gestión de la relación del acuerdo de colaboración: Si bien la colaboración es establecida a través de contratos entre partes, contemplando situaciones de riesgo como penalidades de incumplimiento o limitaciones de derechos de propiedad intelectual, existe la posibilidad de comportamiento oportunista, lo cual puede generar una pérdida de eficiencia, información, derechos, etc., por parte de algunas de las partes.

Estos riesgos son los que Williamson (1999) denomina *riesgos de dependencia bilateral*, es decir, los riesgos de medición, los riesgos intertemporales, los riesgos asociados a las deficiencias en el ambiente institucional y los "frágiles" derechos de propiedad (Williamson 1999c).

Miles y Snow (1992) sugieren que los factores más importantes que afectan el éxito o fracaso de la colaboración son el tamaño y el diseño estructural. Algunos otros elementos a considerar incluyen una potencial pérdida de confianza. La base de toda relación de colaboración es que los individuos u organizaciones tienen que confiar en los otros, por lo tanto, la pérdida de confianza hará que la relación colapse. Una falta de compromiso por parte de los participantes puede también hacerla fracasar, esto sucede cuando los socios de la relación no se comprometen suficientes recursos para la colaboración. Cuando existe una falta de recursos, la colaboración está en riesgo. Todos los acuerdos de colaboración liderazgo, la relación se vuelve caótica y carente de dirección. Cuando existe conflicto entre los miembros, choque de

personalidades, o problemas al aplicar el plan estratégico de la colaboración, los objetivos no están claramente definidos provocando por lo tanto, un conflicto en la relación.

Previas investigaciones sugieren que una vez establecida la colaboración, algunos obstáculos pueden surgir, por lo que el beneficio potencial de cualquier colaboración debe considerar la pérdida de independencia; el grado de compatibilidad, manifestada por el deseo de ir juntos en la aventura; el monto de mutabilidad, es decir, la habilidad para manejar el cambio y la innovación; barreras históricas e ideológicas, en donde conflictos de largo plazo surgen porque la ideología está muy enraizada inhibiendo la colaboración y alentando la desconfianza; y disparidades de poder, en donde algunas partes perciben que es mejor para ellas no colaborar con una entidad que es mucho más poderosa. El riesgo de perder control organizacional hacia otro participante más poderoso en una relación de colaboración es otra fuente frecuente de obstáculos para colaborar.

## **1.5.2 Costos y riesgos de la colaboración**

La colaboración no solamente tiene beneficios, también tiene varias desventajas entre las que se pueden incluir: tener que compartir experiencias con otras organizaciones; una reducción en el control administrativo; creciente dependencia en organizaciones externas; una mayor necesidad de coordinación que conduce a una mayor burocracia; mayores lazos financieros con otras organizaciones y acceso restringido al mundo de las organizaciones externas (Myhrvold 1995).

Powell (1987) argumenta que las redes tienen entre otras desventajas la preocupación por parte de los miembros de que uno de los participantes tomará ventaja de la relación en su propio beneficio; existe el riesgo de que la relación terminará y uno de los socios tomará el beneficio traicionando al resto de los participantes; existe un límite en el número de participantes en la relación así como el riesgo de que una parte ganará todos los beneficios de la colaboración.

Es importante considerar la dificultad que representa evaluar los costos y los riesgos de colaborar ya que algunos de los costos pueden estar escondidos o ser inesperados. Los principales costos de los arreglos de colaboración incluyen el incremento de los costos directos

de inversión, negociación y de transacción, costos por comportamiento oportunista, costos de organización y costos por obligaciones estratégicas. Los riesgos incluyen debilidades en recursos, falta de calidad en los recursos comprometidos y comportamiento oportunista.

### **1.5.3 Procesos de colaboración global exitosa**

Diversas investigaciones sugieren que determinados factores diferencian una colaboración exitosa de una colaboración sin éxito. Los elementos de una colaboración exitosa incluyen una clara definición de metas y objetivos; monitoreo del progreso de la colaboración alto compromiso de los participantes, asignación de suficientes y recursos necesarios; y reconocimiento de los límites de la relación con los demás involucrados.

Apostar por un modelo de colaboración a través de la descentralización es una decisión estratégica de cualquier compañía y su éxito depende de ciertas acciones de parte de la organización, entre las cuales se ubican:

- I. Una gestión eficaz del cambio, tanto a nivel cultural como metodológico.
- II. Un diseño claro del modelo de externalización buscado, para lo cual es necesario el estudio pormenorizado de todas las partes del proceso, seleccionando aquellas que sean más adecuadas para la deslocalización. Todas las partes deben trabajar juntas para definir los pasos en el proceso de colaboración, así como también para determinar un conjunto de medidas cualitativas para medir los resultados de la aventura. Si estas medidas no existen o no son claras o están definidas por adelantado, esto puede ser una potencial área de conflicto. Además, los incentivos deben estar adecuados a un estándar y el proceso debe incluir métodos para analizar el desempeño con el objeto de mejorar el proceso mismo (Clark, 1995; Schraven, 2012).
- III. La elaboración y mantención de una infraestructura de innovación para el acceso a nuevas tecnologías de comunicación (Gupta and Global 2009; Hansen 2011).

- IV. La combinación de talentos locales propios y la captación de recursos globales, ante la creciente dificultad de encontrar talento con avanzado nivel académico en el país de origen (Stephan and Silvia 2008).

Más adelante se definen las ventajas y riesgos asociados a estas actividades de colaboración y los aspectos deben ser atendidos en particular para poder llevar adelante procesos de descentralización que conduzcan a resultados esperados.

## Conclusión del capítulo

En la primera sección de este capítulo se han analizado diferentes enfoques teóricos para abordar este trabajo. Luego de revisar estos marcos teóricos organizacionales, se ve adecuado el enfoque de las economías organizacionales desarrolladas en este trabajo a través de la Teoría de Costos de Transacción, evidenciando la presencia de una organización (empresa) que existe por la elección de minimizar costos. Bajo este concepto, las organizaciones tienen *dos caminos para realizar sus procesos productivos* en el mundo de la economía capitalista: el mercado y la firma (empresa), como métodos alternativos de coordinación de producción, y la existencia de un costo al usar una forma u otra.

Siguiendo este enfoque, y partiendo de la Teoría de Costos de Transacción, el concepto de *colaboración organizacional* es considerado desde el enfoque de Economías Organizacionales donde la colaboración surge como un resultado y alternativa de competencia. De esta forma, en la segunda sección, se consideró la colaboración entre las organizaciones. Estos procesos existen por las decisiones de las organizaciones apuntadas a minimizar costos de transacción.

En la segunda sección, se desarrolló la colaboración en el contexto global actual. Se analiza el concepto de Globalización y se define lo que es la descentralización global de procesos, donde evidenció cómo a través de diversos factores tecnológicos y de comunicación emerge un nuevo modelo de trabajo con talentos globales colaborando en una organización las 24 horas, beneficiándose de los cambios de husos horarios y el desarrollo de capacidades. En esta sección también se indagó sobre el atractivo político para las economías nacionales que este nuevo fenómeno global de organizaciones puede ofrecer para ciertos países, mientras que para otros puede resultar en una pérdida de fuentes de trabajo.

También se pudo constatar que el carácter global de la descentralización, en su forma de colaboración, amplifica el objetivo económico de las organizaciones de minimizar los costos de transacción, generando no solo la satisfacción primaria de reducción de costos, sino como modelos de trabajo que se benefician estratégicamente a nivel global. De esta forma, los recursos y las capacidades que las empresas necesitan para generar ventajas estratégicas son más accesibles en este tipo de modelos de trabajo.

En una tercera sección, se observó el carácter global de la colaboración en las organizaciones, haciendo énfasis en los conflictos que existen cuando se buscan cumplir objetivos de reducir costos operativos a través de la descentralización. Además, en una visión más elaborada, se vislumbró cómo las organizaciones pueden aprovechar esta apertura global para adquirir capacidades y recursos para su crecimiento, siempre que se tengan en cuenta ciertas dimensiones de riesgo que puedan hacerlas fracasar en su intento. Estos riesgos son mencionados conjuntamente con ciertos factores de éxito que establecen algunos autores.

De lo anterior se concluye que existe una organización de colaboración global formada a través de la descentralización de procesos, objeto de estudio del presente trabajo. Esta organización descentralizada está dispuesta a ser un modelo no solo de minimización de costos de transacción, sino también a establecer, a través de la gestión exitosa, una forma de trabajo que genere beneficios estratégicos, de innovación y culturales.

No obstante, la visión de minimización de costos como objetivo de la descentralización de procesos resulta ser limitada, ya que implica, además, accesos a nuevos recursos y talentos que generan renovadas capacidades para la organización. Esto le permite la adopción de ventajas competitivas frente a otras organizaciones globales. Por ende, es necesario contemplar distintas ventajas y riesgos de colaboración entre organizaciones, como la gestión de la relación y de la cultura organizacional, que permitan el éxito de la colaboración no solo a nivel de minimización de costos sino como estrategia de crecimiento. Estas características definen a las Organizaciones de Colaboración Global (OCG).

En el próximo capítulo se analizan las OCG en profundidad a través de las actividades de descentralización, sus orígenes, las etapas o procesos de descentralización y los tipos de actividades de descentralización que existen.

## 2 LA DESCENTRALIZACIÓN DE PROCESOS

### Introducción del capítulo

En este apartado se analizan los fenómenos de descentralización de procesos, sus orígenes, tipología y las distintas etapas de estos procesos que definen a las OCG.

Es necesario precisar que este trabajo se centra particularmente en el estudio del offshoring y outsourcing de servicios que se encuentra en fase inicial, pero que ha recogido experiencia de la descentralización de procesos industriales. Si bien hay elementos organizacionales aplicables a ambos tipos de actividades, hay otros que no lo son, ya que en muchos casos las razones por las que se decide descentralizar algún proceso difieren. En la mayoría de los casos, la principal razón estratégica para justificar estrategias de offshoring o outsourcing industrial es la reducción de costos, mientras que el offshoring de servicios incluye funciones de mayor valor añadido (Ricart and Agnese 2006); además implican otro tratamiento más sensible. Por ello se describen los conceptos generales de la descentralización desde una perspectiva de servicios, utilizando aportes de la descentralización de la producción industrial.

En la segunda parte de este apartado se exponen los motivos por los que se desarrollan estas actividades, analizando la mirada clásica de reducción de costos, especialmente en los orígenes de la descentralización de procesos industriales, hasta el concepto de colaboración que implica no solo la reducción de costos sino la accesibilidad a nuevos talentos, generación de nuevas capacidades y otras ventajas competitivas que la hacen atractiva. También se describe cómo la Teoría de Costos de Transacción resulta complementaria de otras teorías organizacionales para analizar las OCG, incluyendo nuevos enfoques y perspectivas organizacionales como la Teoría Organizativa de Recursos y Capacidades, la Teoría de Dependencia de Recursos y la Teoría de la Agencia.

Por último, se presentan los riesgos a los que se enfrentan actualmente estas actividades, haciendo énfasis en el hecho de que una visión y objetivo focalizado en solo la minimización de

costos no es efectivo para el éxito de la descentralización. Asimismo, se indagan sobre las diferentes percepciones de riesgos en la actualidad observando los errores más comunes que hacen fracasar el éxito de estos procesos.

## 2.1 La descentralización de procesos: Outsourcing y Offshoring

### 2.1.1 Definición y conceptos

Se denomina *descentralización* al conjunto de las actividades de las organizaciones que se realizan externamente a través de un proveedor (outsourcing) o internamente en la organización pero fuera del país de origen (offshoring).

Para lograr comprender los fenómenos de descentralización, es necesario definir las posibles actividades en todas sus posibles formas actuales.

Los servicios de outsourcing se realizan tanto a nivel nacional como internacional. Esto puede hacerse a través de la contratación externa, la utilización de recursos externos o recursos internos, por ejemplo inversiones extranjeras (Hätönen y Eriksson, 2009). Cuando se externaliza a nivel internacional, pero el país se encuentra dentro de las fronteras de su propio continente, se habla de *nearoffshoring*. Y *onshoring* significa la reubicación de los servicios en el propio país (Erber y Sayed-Ahmed, 2005).

El término outsourcing podría ser definido, en la forma más simple, como el proceso de contratación de una función o parte de negocio de una cierta organización a otra persona u organización. También se puede definir como la adquisición continua de los servicios hacia un tercero, haciendo uso de procesos altamente integrados, modelos de organización y sistemas información. El concepto de outsourcing está comúnmente definido como la transferencia de ciertas actividades y procesos, previamente realizada a nivel interno, a una parte externa a la organización. En cualquier caso, existen dos entes o partes que tienen un acuerdo contractual, lo que implica un intercambio de servicios y pagos entre ambos (Schraven 2012).

La deslocalización, denominada también *offshoring*, de los procesos de negocio es un fenómeno complejo y dinámico. En general, significa la deslocalización que ciertas funciones de negocio de sus casas matrices en un lugar situado fuera del país de origen.

A menudo, los términos de deslocalización y la externalización son confusos y se refieren indistintamente a la tercerización de servicios fuera o dentro de las fronteras geográficas. *Offshoring* se refiere típicamente al proceso de abastecimiento y la coordinación de las tareas y funciones de negocios fuera de las fronteras nacionales del país de origen de la organización. *Outsourcing*, por el contrario, denota la entrega de productos o servicios a un proveedor externo, es decir, fuera de su organización hacia otra que puede estar o no dentro de las fronteras geográficas nacionales de la empresa. Los servicios de *outsourcing*, a su vez, pueden ocurrir tanto a nivel nacional (*onshore*) y en el extranjero (*offshore*) (Stephan and Silvia 2008).

En el largo plazo y como una perspectiva más amplia de los conceptos anteriormente definidos, las tareas específicas pueden adquirir una forma más dinámica de constante movimiento, identificando organizaciones que poseen distintas capacidades especializadas, establecidas en múltiples lugares de todo el mundo, constituyendo una organización de servicios y talentos compartidos.

Por lo tanto, esto significaría una red corporativa de las operaciones que se expande y se conecta a través de estas diversas formas de trabajo. Esta visión dinámica anticipa el desarrollo de formas de trabajo globales, donde no existe el concepto de *On* y *Off*. Con el tiempo, la distinción entre *offshore* y *onshore* se puede esperar que desaparezca y se reemplacen por conceptos de formas de trabajo más dinámicas. Esto implicaría centros de excelencia en diferentes geografías y bases regionales múltiples de prestación de servicios. Puede suceder, desde un enfoque de políticas públicas, que ciertas regiones se fortalezcan en determinados tipos de servicios o capacidades o, por el contrario, que una misma región, dada sus políticas de apertura y capacidades, pueda proveer varios y diferentes tipos servicios a otras geografías. Actualmente, se observa cómo India logró posicionarse como líder en la prestación de servicios IT por delante de China. Factores como el idioma inglés entre la población, la disponibilidad de recursos profesionales y economías emergentes han sido fundamentales para el crecimiento de estas modalidades de trabajo global.

## 2.1.2 Orígenes

La externalización y la deslocalización nacen a partir de una creciente necesidad de las empresas para contratar determinados servicios, considerados no estratégicos, a otras empresas, ubicadas dentro o fuera del país. En general, esta práctica tiene como motivo principal el hecho de hallar ciertas ventajas competitivas, tales como los costos reducidos, infraestructuras óptimas, la necesidad de enfocarse en actividad principal que realiza la empresa y no tanto en aquellas que son más complementarias, etc. No obstante, cabe aclarar que la decisión de descentralizar y la elección del tipo de actividades que serán descentralizadas representan un eje central al momento de considerar la implementación de una estrategia de descentralización.

La historia de la externalización se remonta casi hasta el principio de los tiempos en que el hombre comenzó a delegar tareas y funciones a otra persona. Un ejemplo es el uso de esclavos o prisioneros en las antiguas sociedades para llevar a cabo el trabajo manual y otras tareas no deseadas (Corbett, 2005; Perunovic, 2009). La externalización ha existido durante siglos. Aparentemente, los romanos subcontrataban su recaudación de impuestos (Kakabadse y Kakabadse, 2002). Pero la primera gran actividad de outsourcing como se la conoce actualmente fue llevada a cabo el 2 de octubre de 1989 con la firma de contrato entre Kodak e IBM. Kodak entregó el control de sus operaciones de centros de datos a IBM por 250 millones de dólares (Rao, 2004).

De acuerdo con Ricart y Agnese (2006), la descentralización es una estrategia que se erige a partir de la posibilidad de separar distintas fases de producción. Esto implica que los procesos productivos se dividen en diferentes etapas, a fin de optimizarlos. Se trata entonces de una fragmentación que facilita la puesta en marcha de estrategias de descentralización, para lo cual se subcontratan actividades a otras organizaciones que son proveedoras. En este sentido, una empresa que decide descentralizar mejora y, a la vez, consolida su posición en el mercado internacional.

El término de outsourcing o externalización en el mundo empresarial actual tiene sus orígenes en los procesos externalización de procesos de tecnología de la información (IT) en la década

de 1990 y, por lo tanto, una gran cantidad de investigación sobre la contratación externa se centra en esto (por ejemplo, Palvia, 1995; Apte, 1991; Lacity, 1993; Bruce, 1998; Pfannenstien y Tsai, 2004).

El offshoring o la deslocalización ha sido una parte de la economía de los Estados Unidos desde que Ford Motor comenzó a ensamblar el Modelo T en 1911, con el fin principal de reducir los costos de transporte (Sturgeon y Levy, 2005). El proceso de las empresas estadounidenses de traslado de la de mano de obra intensiva a destinos internacionales con el objetivo de reducir los costos de producción de bienes y servicios destinados al mercado interno comenzó en la década de 1960. A finales de 1990, el fenómeno de la deslocalización se extendió desde la fabricación al sector de servicios. Esto fue acelerado con el cambio de milenio: la deslocalización se extendió a los servicios de alto valor como IT, la banca, las finanzas, el campo de la medicina, la ingeniería, I+D y diseño de productos (Stringfellow, Teagarden y Nie, 2008.; Lieberman, 2004; UNCTAD, 2005). Otros países occidentales han seguido un camino *similar aunque* comenzaron el proceso más tarde debido a la función principal de la fabricación de Estados Unidos a principios del siglo XX (Kedia y Mukherjee; 2009; Ferdows, 1997b; Colotla, 2003).

Varios autores describen el origen de las actividades de descentralización desde diferentes perspectivas. Este estudio define un enfoque organizacional, que se centra en la necesidad de las empresas de globalizar sus productos por razones de costos y por una mayor disponibilidad de recursos calificados (Hansen, Rasmussen, Hansen, Ahmed-Kristensen y Jacobsen, 2011). Esta mirada implica analizar consecuencias recogidas de las experiencias de los últimos años y entender los procesos decisivos, conocer los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones y analizar cómo las empresas responden para administrar estos desafíos y consecuencias.

Según Hansen (2013), y desde una perspectiva organizacional, el desarrollo global de productos ha tenido un impacto tanto en la gestión como en la ingeniería dentro de las empresas. De acuerdo con este autor, la globalización de los procesos de desarrollo de productos comenzó con actividades de fabricación simple y más tarde se fueron globalizando actividades de más alto valor, como el diseño de productos hasta la creciente corriente actual de la globalización de las actividades de I+D.

Hansen se refiere a la globalización como un fenómeno que no solo incluye actividades económicas a lo largo de diferentes geografías, sino a una integración de funciones entre actividades dispersadas geográficamente. Mientras que el comercio y las actividades entre diferentes países ha existido siempre, este concepto es visto como una nueva mirada sobre la globalización que fue escalando en los últimos 20 a 30 años gracias a varios factores políticos y tecnológicos (Friedman, 2005; Dicken, 2007). Entre ellos, el crecimiento masivo de internet, la caída del muro de Berlín y la aparición de economías como la de China e India. Además, el aumento de la IED en los países emergentes ha crecido en forma exponencial en los últimos años. Esta interconectividad entre actividades gracias a la globalización tiene como consecuencia la existencia una volatilidad también global que afecta a las economías en todo el mundo.

### **2.1.3 ¿Qué actividades se pueden descentralizar?**

Respecto a las estrategias de descentralización, al principio, lo que se discutía giraba en torno al tema del lugar donde se realizaría la subcontratación de actividades. En la actualidad, la discusión transcurre sobre los lineamientos y modalidades para efectuar la descentralización, así como también sobre la determinación del tipo de actividades, funciones o procesos a descentralizar.

La decisión de subcontratar o no una actividad pueden darse, a grandes rasgos, por la importancia estratégica que tiene esa actividad y por la eficiencia y eficacia de la organización para hacerlo.

En general, la mayoría de los teóricos, basándose en la Teoría de Recursos y Capacidades, sugieren que las estrategias de descentralización se empleen en el caso de aquellas actividades marginales o no esenciales para una organización, con el objeto de que esta pueda enfocarse principalmente en el desarrollo de actividades básicas, para así preservar sus competencias (Prahalad y Hamel, 1990). En este sentido, las competencias esenciales se configuran como el punto central en la toma de decisiones respecto a las actividades que son susceptibles de subcontratación.

Como se ha podido comprobar en el capítulo anterior, la Teoría de Recursos y Capacidades, junto a la Teoría de Costos de Transacción, explican mejor la decisión de llevar a cabo estrategias de descentralización.

Según la Teoría de Recursos y Capacidades, una organización solo puede invertir en actividades que lleguen a ser competencias esenciales para la misma, puesto que estas impulsan el crecimiento (Prahalad y Hamel, 1990). Estas competencias esenciales reciben diferentes definiciones.

Una definición se corresponde con el tema de la ventaja competitiva. Es decir, las competencias esenciales, desde este punto de vista, brindan una ventaja competitiva a largo plazo, por lo cual es necesario que sean desarrolladas por la misma organización. De esto se infiere que las organizaciones logran resultados exitosos solo cuando llevan a cabo un número limitado de actividades básicas (Prahalad y Hamel, 1990).

Otra definición hace alusión a que las actividades básicas son consideradas competencias esenciales, mientras que las actividades periféricas (es decir, aquellas que se llevan a cabo en una organización de manera intermitente) son competencias no esenciales (Quinn y Hilmer, 1994).

En términos generales, una organización puede realizar diferentes tipos de actividades, entre las cuales se encuentran: las esenciales, las complementarias y las residuales.

Las primeras son aquellas que, por su relevancia para el crecimiento de la organización, no pueden ser reemplazadas y/o descentralizadas. Las segundas son las que permiten a la organización un incremento de valor. Y las terceras son actividades auxiliares, por lo que carecen de importancia sustancial para la organización.

Teniendo en cuenta estos tipos de actividades, se puede decir entonces que las residuales y las complementarias son las más adecuadas para descentralizar en una organización, mientras que las esenciales no lo serían, ya que aportan valor agregado a los procesos y aumentan la ventaja competitiva de la organización. No obstante, algunos autores afirman que las competencias o actividades esenciales, e incluso aquellas actividades que permiten el

desarrollo de estas o en el caso de que haya proveedores que las optimicen, pueden también subcontratarse, siempre que la organización ejerza un control de las rentas de intercambio. En este último caso, si la empresa, aun existiendo fuentes externas que realizasen mejor las actividades, decidiese realizar internamente dichas actividades, podría llegar a perder la ventaja competitiva que tuviese (Quinn, 1999).

Asimismo, las actividades a subcontratar también pueden diferir según el tipo de industria, la tecnología y la especificidad de los inputs que se utilicen. Por ejemplo, Williamson (1985) constató que existe mayor tendencia a descentralizar en los casos de industrias con procesos integrados verticalmente, que son intensivas en conocimiento y que tienen una calidad dependiente de sus productos. Por otro lado, Moxon (citado por Walter, 1982), enfocándose en las características de los productos, comprobó que aquellos productos intensivos en mano de obra, los que son susceptibles de ventas predecibles, los que conllevan un elevado ratio de valor de peso y los que no están sujetos a elevados aranceles, son los más adecuados para descentralizar sus procesos.

Siguiendo en esta línea, también se ha planteado que la cadena de valor tiene un peso importante a la hora de optar por estrategias de descentralización. Las actividades que configuran una cadena de valor se dividen en dos tipos:

1. Actividades Primarias o Básicas: Logística, producción, marketing y prestación de servicios relacionados con el producto, son actividades directamente relacionadas con la actividad principal de la empresa.
2. Actividades Secundarias o de Apoyo: Recursos humanos, abastecimiento, tecnología e infraestructura de gestión de la empresa (dirección general, contabilidad, finanzas, etc.), son actividades de apoyo que proporcionan recursos e infraestructura a la empresa para poder llevar a cabo las actividades primarias.

La cadena de valor implica un modelo que considera la separación de actividades estratégicas como un camino para alcanzar un mejor desempeño frente a la competencia. Por ende, dicha separación incide en la obtención de ventajas competitivas para la organización.

Si se analiza cada una de estas actividades de la cadena de valor, es posible detectar aquellas que no se configuran como competencias esenciales para la organización, es decir, no aportan un valor significativo. Por lo tanto, esto permitiría discriminar las actividades que pueden ser descentralizadas y las que no, así como también identificar las actividades que pueden ser desarrolladas de manera óptima sabe hacer mejor la empresa respecto a sus competidores, para de este modo centrarse en la realización de las mismas.

McIvo (2000) estima que en toda decisión de descentralización lo primero que una organización debe considerar es hasta qué punto una actividad es esencial para el negocio, es decir, hay que tener claro el significado de esa actividad esencial. De acuerdo con este autor, lo esencial de una actividad se encuentra en la potencialidad que tiene en sí para alcanzar el éxito sin dejar de desatender las necesidades de aquellos posibles clientes en cada mercado. De esta manera, solo cuando una actividad es percibida por los potenciales clientes como valor agregado, esta representa un factor indispensable de la ventaja competitiva.

El autor mencionado también destaca la necesidad de evaluar la eficiencia y eficacia de la organización en lo relativo al desarrollo de las propias competencias esenciales, haciendo una comparación con la eficiencia y eficacia con la que los proveedores externos podrían hacerlo. Dicha evaluación conlleva la realización de un análisis pormenorizado de la relevancia que tienen las actividades que forman parte de la cadena de valor. Este análisis, como mecanismo para la toma de decisión respecto a la implementación de estrategias de descentralización, suele centrarse en el nivel más genérico de tales actividades, incluso hasta puede orientarse a un nivel más profundo donde cada una de las actividades se desagreguen en sub-actividades. Además, el autor estima que este análisis también puede realizarse en los niveles más inferiores de las actividades. Por consiguiente, aquí puede observarse que el análisis de la cadena de valor de una organización es mucho más crítico y profundo en cada uno de los casos que se considere.

Asimismo, Elmuti (2003), a partir de una investigación en torno a los factores determinantes del éxito de las decisiones de descentralización y el tipo de actividades productivas que frecuentemente se descentralizan, propone una clasificación de estas actividades de acuerdo a dos dimensiones: el valor estratégico y el valor crítico de las mismas. La idea central es poder

determinar el mejor lugar donde desarrollar estas actividades, es decir, dentro o fuera de la organización. Según este autor, la clasificación de tales actividades abarca:

1. Actividades de propiedad: Aquellas que son esenciales de la organización.
2. Actividades novedosas: Aquellas que requieren tecnologías más complejas para su desarrollo sin ser esenciales para la fabricación de productos.
3. Actividades de utilidad: Aquellas que no emplean tecnologías complejas pero que son necesarias para la fabricación de productos.
4. Actividades básicas: Aquellas que no contribuyen en gran medida para la fabricación de productos.

En base a esta clasificación, el autor encontró que las actividades más descentralizadas por las organizaciones son aquellas relacionadas con la producción, al igual que los sistemas de información y tecnológicos, que son necesarios para la fabricación de productos, y el almacenaje de productos. El resto de actividades, generalmente, presentan un menor porcentaje de descentralización.

Un dato importante que ha revelado la investigación del mencionado autor es que gran parte de las organizaciones llevan adelante estrategias de descentralización en actividades que son esenciales para la misma, lo cual contrasta con la idea generalizada de que solo las actividades que no son competencias esenciales pueden ser descentralizadas.

Por otra parte, teniendo en cuenta la clasificación de actividades por tipos (primarias y secundarias), también se ha comprobado que muchas organizaciones suelen hacer uso de estrategias de descentralización tanto en actividades primarias como en actividades secundarias. Por el contrario, un porcentaje menor de organizaciones utiliza tales estrategias en actividades de propiedad y en actividades novedosas (Moxon, 1982).

Otros trabajos de investigación se han centrado en el estudio de la descentralización en distintas organizaciones que pertenecen a diferentes sectores de actividad (manufacturero,

alimentación, financiero, educación, etc.). Entre los resultados más importantes se pueden señalar los siguientes (Bailey, Gu, Clark, Reinert, Samonte, Schwartz, Adams, Myers, Li y Eichler, 2002):

- I. Un 72% de las empresas manufactureras subcontrata, al menos, una actividad.
- II. Las actividades más subcontratadas son aquellas relacionadas con la limpieza y el mantenimiento.
- III. Un 40% aproximadamente de empresas manufactureras emplea estrategias de descentralización para actividades productivas.
- IV. Un 30% de empresas subcontrata actividades relacionadas con las tecnologías de la información.

Haciendo una comparación entre empresas americanas y europeas, se señala que las primeras consideran con mayor frecuencia el uso de estas estrategias en aquellas actividades que se relacionan con los servicios básicos, mientras que las segundas se inclinan más por las actividades que involucran tecnologías de la información, los recursos humanos y el proceso productivo. En este sentido, Bailey et al. (2002) afirman que la mayoría de las actividades descentralizadas no se vinculan ni con la ventaja competitiva que ello supone ni con las competencias esenciales de la organización, tanto en empresas americanas como en europeas.

En esta misma perspectiva se inscribe Elmuti (2003), quien analiza el impacto de la descentralización sobre los resultados obtenidos por las organizaciones. Según este autor, las actividades relacionadas con las tecnologías de la información, la administración, la fabricación de componentes o productos, el diseño de productos, proyectos de ingeniería, la distribución y venta de productos y/o servicios son las que más se descentralizan. En consecuencia, la mayoría de tales actividades no se configuran como competencias esenciales ni aportan una ventaja competitiva a la organización. Sin embargo, algunas de estas actividades (por ejemplo,

el diseño de productos) implican un valor agregado para la organización, lo cual supuestamente debería ser realizado por la propia organización.

Como se puede observar, la mayoría de estos autores llevan adelante un análisis de las actividades descentralizadas desde el punto de vista de la externalización. De esto se infiere que la descentralización supone únicamente la externalización de actividades, las cuales son llevadas a cabo por proveedores externos. Sin embargo, las estrategias de descentralización implican no solo el ámbito geográfico donde se realizan, sino también el control que se tiene sobre estas actividades.

Si bien es cierto que las actividades que no brindan un valor agregado a la organización y las que no son esenciales representan un ámbito común para la descentralización, se puede notar que cada vez con más frecuencia las organizaciones optan por este tipo de estrategias para realizar actividades que se consideran competencias esenciales de las mismas o bien, que suponen una ventaja competitiva de la organización.

## 2.1.4 Procesos de descentralización

Diversos modelos existen sobre el proceso de externalización, o cómo externalizar. Perunovic (2009) identifica las distintas etapas de descentralización de procesos. Este autor presenta en su tesis doctoral un panorama de siete de esos modelos que se combinan para crear su propio modelo. Este modelo se denomina *Círculo Outsourcing*.

Es un modelo cíclico de seis etapas que no solo tiene en cuenta lo que se externaliza, sino que incluye toda la gama de servicios de outsourcing. Tales etapas serían las siguientes:

1. Etapa de Preparación: En esta etapa, la organización debe analizar si la descentralización va a representar una ventaja competitiva importante, así como también si la actividad a descentralizar puede ser realizada de manera más óptima por la misma organización o si esto requeriría un reemplazo mediante la automatización. En este sentido, se debe tener presente que aquellas actividades que no son susceptibles de descentralización necesitan atender a lo siguiente: el contacto con el cliente, el conocimiento local y la integración de interacciones complejas. A partir de allí, si la

decisión es descentralizar, entonces la organización debe considerar qué actividades serán objeto de estas estrategias, para lo cual también debe atender a determinadas cuestiones que entran en juego, como los derechos de propiedad intelectual, el control o la transferencia de conocimiento.

2. Etapa de Selección del ámbito geográfico: En este caso, la organización debe optar por el lugar geográfico (país, región) donde se descentralizarán las actividades. Además, cada organización necesita establecer de qué manera se llevará a cabo dicha descentralización, considerando el tipo de relación que se entablará con los proveedores, los derechos y obligaciones contractuales.
3. Etapa de Selección de Proveedores: Aquí se decide cuáles serán los mejores proveedores para la descentralización, atendiendo a sus experiencias previas, capacidades, recursos y modalidades de control.
4. Etapa de Transición: Esto implica todo lo relativo a la gestión del proceso de descentralización.
5. Etapa de Gestión de la Relación: La gestión es muy importante para la organización que descentraliza. Por lo tanto, en esta etapa, cada organización debe planificar la relación con sus proveedores, a fin de que se consolide una gestión sostenida en el tiempo y exitosa.
6. Etapa de Reconsideración: En esta etapa, luego de comenzada la descentralización, la organización realiza un análisis para reconsiderar si, por ejemplo, se sigue manteniendo la misma relación con los proveedores o se busca un proveedor nuevo o, incluso, se abandona la relación actual. En términos generales, se trata de una etapa donde se decide por el abandono de la descentralización o el cambio de relaciones.

Vivek, Richey y Dalela (2009) sostienen que los proveedores valoran las relaciones a largo plazo, puesto que la confianza y las capacidades creadas mutuamente cimentan una relación

contractual. Por lo tanto, en la descentralización, según estos autores, se da un cambio de enfoque: de una relación creada en base a los costos a una relación basada en la confianza entre ambas partes. De esta manera, el proveedor adquiere mayor control sobre los procesos descentralizados y sobre las capacidades que implican beneficios mutuos.

Cuando ocurre un cambio de proveedor (Etapa de Reconsideración), esto conlleva una pérdida de conocimiento experiencial. En este caso, al momento de transferir la descentralización a un nuevo proveedor, es importante que las organizaciones atiendan a una serie de elementos, como la modularización de trabajo, el uso de fuentes externas, la colaboración cliente-proveedor y las identidades personales en el trabajo. A su vez, cada organización también puede adquirir conocimientos prácticos de los proveedores, siempre que se haya logrado una relación confiable de tal forma que contribuya a superar las barreras de la distancia cultural y la comunicación. De este modo, la experiencia adquirida puede erigirse como una capacidad organizacional relevante para alcanzar el éxito en los procesos de descentralización.

## **2.1.5 Tipos de outsourcing y offshoring**

El outsourcing puede distinguirse en tres categorías diferentes. Una es Business Process Outsourcing (BPO): en este tipo de outsourcing, una tarea o proceso en particular se externaliza. Este tipo de trabajo de externalización podría ser frontal, oficina o de back office. Los ejemplos de BPO pueden ser los centros de llamadas, entrada de datos, marketing, diseño web, y el desarrollo, la prueba y la edición; también puede ser la contabilidad y la consultoría de negocios.

En un estudio reciente se muestra que el outsourcing tradicional está siendo amenazado. Kearney (2010) afirma que si bien el offshoring sigue creciendo fuerte, los contratos de varios años que implican la contratación externa no son tan populares como hace unos años. Esto se debe principalmente a que este tipo de contratos implican un mantenimiento de la infraestructura requerida durante largos períodos. "Estos servicios requieren que los subcontratistas combinen servicios de BPO con la tecnología basada en la nube, lo que permite a los clientes externalizar procesos de negocio completos y solo pagar por la información a la que acceden" (Kearney, 2010; p. 120)

Otra forma de outsourcing es Knowledge Process Outsourcing (KPO): en este tipo de servicio, el trabajo se lleva a cabo a través de un mayor nivel de participación del trabajador contratado. Se necesitan, además, niveles más avanzados de la investigación, la capacidad de análisis y técnicas necesarias. Las decisiones también se hacen en un nivel más alto que con BPO. Ejemplos de KPO son la investigación farmacéutica, la animación y la simulación, los servicios jurídicos, redacción de contenidos y desarrollo. Este sector de la externalización tiene un origen más reciente y todavía no ha llegado al punto de maduración como los servicios de BPO.

Por último, pero no menos importante, se encuentra Information Technology Outsourcing (ITO), que es la externalización de la informática o todos aquellos trabajos relacionados con Internet. Los países típicos de programación para ITO son India y China.

## **2.1.6 Características organizativas que favorecen el uso de offshoring**

Dada la importancia que está registrando en los últimos años el uso de estrategias de offshoring, algunos autores como Gandoy y Díaz (2007) piensan que los factores determinantes de su elección son los que realmente condicionarán el uso de la misma. En este sentido, la mayoría de los trabajos sobre determinantes del uso de estrategias de descentralización, nacional o internacional, consideran los factores externos a la empresa como los de mayor influencia en el uso de estas estrategias. Tal y como muestran algunos trabajos (Swamidass 1993); Jahns, Hartmann y Bals, 2006), la influencia que ejercen estos factores en la decisión de llevar cabo estrategias de descentralización es importante. Sin embargo, no solo los factores externos a la empresa influyen en la elección de estas estrategias.

Con respecto a las características organizativas, existen diversos estudios que confirman la relevancia de los factores internos de una organización sobre los procesos de descentralización.

Por un lado, hay estudios que confirman que las estrategias de descentralización se evidencian en aquellas organizaciones donde los recursos humanos poseen mayores habilidades internacionales, e incluso en organizaciones que cuentan con una trayectoria internacional en los negocios. También esto se verifica en organizaciones altamente productivas o que tienen productos intensivos en mano de obra. Respecto de esto último, se subraya que las

organizaciones que poseen una importante intensidad en mano de obra son las que más subcontratan la realización de actividades, puesto que a medida que aumenta la intensidad de capital en los procesos productivos, disminuye el interés en la descentralización (Tomiura, 2007). En otras palabras, el uso de tales estrategias aumenta cuando los procesos productivos son más intensivos en mano de obra y menos en capital. Esto se explica también por la dimensión internacional de la descentralización, puesto que una de las razones que llevan a la descentralización está representada por las ventajas en costos laborales que se gana deslocalizando actividades en otros países.

Asimismo, al analizar la dimensión geográfica de la estrategia de descentralización, aparecen ciertos factores internos que obstaculizan la elección de esta estrategia, como la reputación de la marca, la sofisticación tecnológica de los productos y la sensibilidad de estos a los cambios en la moda. Por el contrario, factores como la antigüedad y la experiencia internacional de la organización son determinantes en la decisión de descentralizar (Kim y Rucker, 2005).

Como se ha podido comprobar, existen trabajos teóricos y empíricos que evidencian la influencia que ejercen características propias de la empresa en el uso de estrategias de descentralización. La mayoría de estos trabajos consideran que características como el tamaño o la experiencia internacional, entre otras, son determinantes del uso de estas estrategias. Sin embargo, ninguno de ellos analiza las diferencias en la influencia de estos factores según el tipo de descentralización implementado por la empresa (interno versus externo). En este sentido, de la amplia variedad de características analizadas en la literatura, solo se seleccionan en este trabajo las más recurrentes.

## **2.1.6.1 Offshoring y tamaño empresarial**

La relación entre el tamaño de la organización y el uso de estrategias de descentralización ha sido una de las más estudiadas, así como también un punto de notable discrepancia entre diferentes autores: para algunos se trata de una relación positiva (Kim y Rucker, 2005) y para otros lo contrario (Görg, Hanley y Strobl, 2008).

Muchos autores sostienen que los costos para la búsqueda de proveedores son mayores en el caso de las empresas más pequeñas, por lo que es más difícil que estas lleven a cabo dicha

estrategia. En la actualidad, los costos de transacción disminuyeron tanto para las grandes empresas como para las pequeñas, razón por la cual ahora los costos para la búsqueda de proveedores son menores.

En cambio, existen otros autores que afirman una relación positiva entre tamaño y las estrategias de descentralización, gracias a la dotación de flexibilidad que supone descentralizar. La dotación de flexibilidad permite a las empresas una reducción de su rigidez. Para Bruce y Moger (1999), las empresas de mayor tamaño cuentan con mejores posibilidades para llevar a cabo participaciones con proveedores de distintos mercados. En cambio, para Bolisani y Scarso (1996), el tamaño no es determinante al momento de descentralizar, puesto que la reducción de costos que deviene de estas estrategias es un atractivo más fuerte para las empresas de menor tamaño.

Por otra parte, Cho y Kang (2001) destacan que el tamaño de una organización repercute en el grado de sofisticación de las operaciones de subcontratación. En este sentido, las grandes empresas tienden a implementar, en mayor medida, estrategias de descentralización más avanzadas (por ejemplo, *offshoring* de carácter interno).

Teniendo en cuenta estas posturas, se puede decir entonces que las empresas de mayor tamaño cuentan con mayor capacidad para hacer uso de estrategias que implican una importante inversión de recursos destinada a la externalización de actividades, agregando a esto un mayor nivel de riesgo para la empresa. La cantidad de recursos que requiere una organización para aplicar estrategias de descentralización es mucho menor a la cantidad que se necesita para implementar cualquier otro tipo de estrategia con el mismo fin. En consecuencia, las empresas de menor tamaño, al tener una menor disponibilidad de recursos, son las que menos pueden llegar a descentralizar actividades. A partir de esto, se puede inferir que las empresas pequeñas se inclinan por estrategias de *external offshoring*, mientras que las empresas más grandes tiendan a emplear estrategias de *internal offshoring*.

### 2.1.6.2 Offshoring y la experiencia internacional

La experiencia internacional de las empresas es un factor clave que influye en el uso de estrategias de descentralización. No obstante, existen estudios realizados que demuestran que esto no siempre se da de manera positiva.

Para Görg, Hanley y Strobl (2008), hay una relación positiva entre el *outsourcing* y la participación en empresas extranjeras, mientras que para Holl (2007) dicha relación muestra el signo contrario. Estos autores afirman que las empresas que tienen una participación extranjera no emplean subcontratista, puesto que usan sus filiales en el exterior para descentralizar actividades, lo cual disminuye el uso del *outsourcing*.

De acuerdo con lo anterior, cabe aclarar que la descentralización de actividades por medio de filiales en países extranjeros también puede ser objeto de *offshoring* a nivel interno, con lo cual los planteos de los autores mencionados quedan insuficientes.

Adicionalmente, Johanson y Vahlne (1977) estipulan que la experiencia internacional adquirida permite una reducción de costos fijos, impulsando así la utilización de estrategias de descentralización un poco más arriesgadas y con mayor nivel de compromiso. El aprendizaje que deviene de la experiencia internacional facilita la implementación de aquellas estrategias más costosas, como es el caso del *internal offshoring*.

De lo anterior se infiere entonces que las organizaciones con amplia experiencia internacional tienden a utilizar estrategias de *offshoring* de carácter interno, puesto que los costos son menores que en el caso de organizaciones con escasa experiencia.

### 2.1.6.3 Offshoring y cualificación de la mano de obra

La cualificación de la mano de obra del sector o la empresa podría ser otro de los factores impulsores del *offshoring*. Las empresas suelen subcontratar aquellas actividades que no son competencias esenciales para el desarrollo del negocio; actividades que en la mayoría de los casos son abundantes en mano de obra poco cualificada. Aquellas actividades que se

consideran competencias esenciales para la empresa se suelen desempeñar por trabajadores cualificados y realizar dentro de la propia organización.

Haciendo un análisis de las importaciones intermedias, teniendo en cuenta el ámbito geográfico de estas, Gómez, López, y Tabarra (2006) constataron que gran parte de las compras importadas provienen de países donde los salarios son bajos. Tales países, donde los niveles salariales son reducidos, se asocian con puestos de trabajo poco cualificado. Por ende, las empresas suelen subcontratar actividades en esos países, ya que allí existe una intensidad de mano de obra menos cualificada, a fin de poder desarrollar aquellas actividades que están más relacionadas con las ventajas competitivas. Por otra parte, Gandoy y Díaz (2007) afirman que en las organizaciones donde existe una intensidad de actividades tecnológicas y donde los requerimientos de cualificación de la mano de obra son mayores, el uso de estrategias de descentralización es cada vez más creciente.

Es posible decir entonces que las organizaciones, con el fin de centrarse en sus competencias esenciales, acuden a la subcontratación de actividades intensivas en mano de obra poco cualificada. Pero además es preciso destacar el incremento de estrategias de descentralización en aquellas organizaciones que tienen una intensidad de actividades tecnológicas, donde se da una cualificación de la mano de obra muy alta. Por lo tanto, las empresas con mano de obra poco cualificada hacen uso de estrategias de *external offshoring* y aquellas con cualificación menor de la mano de obra emplean estrategias de *internal offshoring*.

## 2.1.6.4 Offshoring y los costos laborales

Gran parte de los estudios ha sostenido a lo largo del tiempo que el ahorro en costos productivos que implica la descentralización es una de las ventajas más destacadas por las organizaciones.

Holl (2007) enfatiza la existencia de relación positiva entre el uso de la descentralización y el costo laboral. En este sentido, cuanto mayor es el costo laboral por empleado, mayor es la posibilidad de que una organización utilice este tipo de estrategias. Esto se sostiene además por el hecho de que en aquellos países donde los costos laborales son bajos, es mayor la probabilidad de que se utilicen estrategias de descentralización.

No obstante, este factor señalado puede llegar a influir de manera distinta al momento de optar por un tipo determinado de estrategia. Es muy probable que si existen costos laborales muy altos, una organización opte por descentralizar actividades, puesto que el ahorro en costos es mayor en comparación con el ahorro que se puede alcanzar al crear una filial propia en otro país. Por ende, aquel ahorro que se logra a través de la estrategia de *external offshoring* se perfila como más elevado que el ahorro derivado de la estrategia de *internal offshoring*.

## 2.1.7 Efectos derivados de la descentralización

### 2.1.7.1 Descentralización y rentabilidad

La rentabilidad empresarial refleja los beneficios que los propietarios de una organización reciben por las inversiones realizadas. Por ello es uno de los criterios de mayor importancia en el análisis de los resultados de una empresa. Sin embargo, resulta notable destacar que, en el área del management, las investigaciones que analizan la influencia de las estrategias de descentralización en los resultados empresariales son escasas.

Existe una serie de trabajos, como los de Kotabe y Murray (1990) y Mol, Van Tulder y Beige (2005), en los que sí se analizan los efectos del uso de estrategias de descentralización internacional en los resultados empresariales. Utilizando como medida de resultados un constructo formado por distintas variables, denominado *market performance*, analizan la influencia que el uso de distintas modalidades de outsourcing internacional puede tener sobre el market performance. El trabajo de Kotabe y Murray (1990) es el único que incluye, en la medida de resultados utilizada, la rentabilidad antes que los impuestos. Sin embargo, no analiza de forma aislada la influencia del uso de estas estrategias en la rentabilidad al existir una elevada correlación entre esta y el resto de variables introducidas.

Desde el punto de vista económico, algunas investigaciones que analizan el efecto de las estrategias de descentralización sobre la productividad introducen en su análisis el efecto sobre la rentabilidad. En este sentido, Görzig y Stephan (2002), además de analizar el impacto del uso de estrategias de descentralización en la productividad de las empresas alemanas, estudian el efecto que el uso de estas estrategias ejerce sobre la rentabilidad de las mismas. Utilizando como medida la rentabilidad económica de las ventas (ROS), encuentran evidencia

empírica que demuestra que, tanto a corto plazo como a largo plazo, el uso de estrategias de descentralización no necesariamente implica mayores beneficios para las empresas. Las empresas que subcontratan actividades productivas en el exterior o utilizan servicios externos son más productivas que las que no lo hacen; sin embargo, obtienen menores márgenes de rentabilidad.

Otros autores, como Görg, Hanley y Strobl (2008), también analizan la relación entre el uso de la estrategia y ambas medidas de resultados (productividad y rentabilidad), aunque en este caso por separado. Mientras que se estudia el impacto del uso de las estrategias de descentralización en la productividad de las empresas irlandesas, paralelamente también se investiga la relación entre el uso de las mismas y la rentabilidad. Los resultados de este trabajo sugieren que las características de la propia empresa influyen en la relación entre la rentabilidad y el outsourcing, siendo el tamaño empresarial una de las principales características de influencia en esta relación.

También Elmuti (2003) examina la relación que existe entre las estrategias de descentralización y los resultados organizativos. Utilizando cuatro medidas de resultados organizativos (productividad, calidad, satisfacción y rentabilidad) realiza un análisis de regresión múltiple que le permite analizar la dependencia de cada una de estas medidas en el uso de estrategias de descentralización. Los resultados obtenidos indican que existe una relación positiva entre el uso de estrategias de descentralización y los resultados organizativos, ya que el uso de este tipo de estrategia explica el 40% de la varianza en la productividad, el 31% de la varianza en la calidad, el 14% de la varianza en la satisfacción y el 39% de la varianza en la rentabilidad.

Por otro lado, también se analizan los efectos del uso de estrategias de descentralización en los resultados operativos de la organización. Entre las medidas de resultados analizadas se encuentra la rentabilidad. En este sentido, se plantea que el uso de estrategias de descentralización por parte de las empresas aumentará su rentabilidad, siendo una de las razones básicas de su planteamiento el ahorro en costes, principalmente costes de personal asociados al uso de estas estrategias. Sin embargo, los resultados obtenidos en su trabajo no permiten confirmar que el uso de estrategias de descentralización tenga un impacto significativo en la rentabilidad de las empresas.

En general, no existen investigaciones recientes que aclaren el impacto real del uso de *outsourcing* sobre la rentabilidad de las empresas. Tampoco existen trabajos donde se haga mención a si el efecto sobre la rentabilidad difiere de acuerdo al tipo de estrategia de descentralización, es decir, si el uso de estrategias de *internal offshoring* tiene igual efecto sobre la rentabilidad que las estrategias de *external offshoring*.

No obstante, teniendo presente lo presentado hasta aquí, es probable que las estrategias de descentralización faciliten el ahorro de costos (como los laborales), posibilitando un incremento de la rentabilidad. Partiendo del hecho de que las estrategias de *external offshoring* brindan un mayor ahorro de costos laborales, es seguro entonces que la rentabilidad de las organizaciones que emplean este tipo de estrategias aumente con el tiempo.

## 2.1.7.2 Descentralización y empleo

En la actualidad existe en la opinión pública ciertos resquemores en torno a la descentralización de actividades, puesto que suelen darse previsiones respecto a la cantidad de puestos laborales que se trasladarían a otros países, por ejemplo. Es preciso destacar, frente a esto, que la descentralización constituye una de las características más sobresalientes de la globalización, por lo que sus efectos sobre el empleo siempre son objeto de debate.

Usualmente, se cree que la descentralización implica importantes ganancias, tanto para empresas como para consumidores, y que los costos derivados de ella tienen un efecto negativo sobre el trabajo, en especial sobre aquellos puestos laborales con menor cualificación. También durante mucho tiempo la descentralización estuvo asociada solo a la exportación de puestos laborales y al aumento del desempleo local. Frente a esto, la OCDE (2007) ha revelado que, a corto plazo, los efectos de la descentralización sobre el empleo terminan siendo negativos, mientras que, a largo plazo, tales efectos pueden llegar a ser todo lo contrario.

Ante este panorama, es preciso destacar que la descentralización no necesariamente va a replicar en forma negativa sobre el empleo local. Gandoy y Díaz (2007) aseguran que si el mercado laboral alcanza a ser lo suficientemente flexible, los empleos deslocalizados pueden llegar a ser compensados gracias a la expansión de la ocupación en otras actividades productivas en las que existen ventajas relativas. Argumentan los autores que el abaratamiento

de los inputs intermedios permite una reducción en los costos por unidad de producto, optimizando así la posición competitiva de las empresas fragmentadas y la expansión de la producción y el empleo. Por lo tanto, es evidente que la descentralización no produce un efecto adverso en el nivel de empleo del país donde se ubica la organización que deslocaliza.

Una serie de trabajos han demostrado la relación negativa entre el uso de estrategias de descentralización y el empleo, incluso hasta demuestran un efecto positivo en el empleo de un mismo sector. También en estos trabajos se alude a que las ganancias de productividad, que devienen de la descentralización, alcanzan para que los puestos laborales que han sido creados por el aumento de las ventas lleguen a compensar aquellos puestos disueltos por estas estrategias (Mankiw y Swagel, 2006; citado por Gandoy y Díaz, 2007).

Asimismo, algunos trabajos evidencian que si la descentralización se emplea en aquellas actividades intensivas en mano de obra poco cualificada, esto repercute en una modificación de la demanda de empleo (Hijzen, Görg y Hine, 2005; citado por Gandoy y Díaz, 2007). Por su parte, otros autores han hallado una relación positiva entre la demanda de empleo, independientemente del nivel de cualificación, y el uso de estrategias de descentralización hacia países en vías de desarrollo (Minondo y Rubert, 2006; citado por Gandoy y Díaz, 2007).

La mayoría de los trabajos que analizan la relación entre el offshoring y el empleo lo hacen desde una perspectiva económica y sectorial. Y aunque probablemente la importancia de dicha relación sea mayor desde una perspectiva económica que desde una perspectiva empresarial, con el fin de complementar la evidencia empírica sobre los efectos del offshoring, sería oportuno realizar un análisis exploratorio que ayudase a comprobar si existe cierta evidencia de algún tipo de relación entre el uso de la descentralización y el número de empleados, analizando a su vez si existen diferencias según el tipo de estrategia utilizada (internal vs. external) y el nivel de cualificación de los empleados de la organización.

## 2.2 Motivos para recurrir a la descentralización y factores determinantes

A la hora de analizar la razón u objetivo que persiguen las empresas que recurren a la descentralización de procesos existen diversos motivos, siendo muy importante para garantizar el éxito que los directivos de la empresa tengan en claro qué es lo que buscan y analicen cuál es la mejor forma de conseguirlo. Si bien el objetivo principal que generalmente se ha atribuido a esta estrategia es el ahorro en costos, se observa que esta no es la única razón. Más adelante se analiza esta observación en detalle.

Lewin y Peteers (2006) aseguran que el factor determinante para optar por la descentralización es la reducción de costos, mientras que el crecimiento de la empresa, el uso de esta estrategia como respuesta a la presión de la competencia y la necesidad de obtener personal cualificado son factores secundarios.

Rexha y Miyamoto (2000) realizaron un estudio sobre las empresas de origen estadounidense, pidiéndole que eligieran tres de entre las diez principales razones descritas en la literatura, llegando a la conclusión que la principal razón de la estrategia de descentralización es la reducción y el control de los costos operativos. También muchas de las compañías seleccionaron la posibilidad de centrarse en las competencias esenciales, el acceso a las capacidades a nivel mundial y la posibilidad de liberar recursos para otros fines.

Se puede observar así que no hay una única razón para el empleo de la descentralización, si bien en general los motivos más importantes son la reducción de costos, principalmente a través de la reducción de salarios en países en vías de desarrollo, la introducción de la empresa en nuevos mercados y el poder asegurar el suministro de recursos productivos (Fernández 2003). Además, muchas de las empresas hacen uso de esta estrategia por varias razones, con el fin de cumplir varios objetivos simultáneamente.

Por otra parte, en cuanto a los motivos por los que las organizaciones acceden a descentralizar actividades, los mismos dependen de dos aspectos importantes: del sector y de la forma en que se usa la estrategia. La reducción de costos, especialmente aquellos que se relacionan con

la mano de obra, es el motivo fundamental para descentralizar, puesto que transforma los costos fijos en costos variables (Kearney, 2007).

Según los mencionados trabajos, además de la reducción de costos operativos, las principales razones del offshoring y outsourcing son: el acceso a mercados extranjeros, permitiendo un aumento de las ventas e ingresos; la reducción de espera de algunos clientes, al reducir la distancia con respecto a estos en algunos casos; diversificación para reducir riesgos; y conseguir y mantener una ventaja competitiva mediante el acceso a mano de obra cualificada, tecnología no disponible internamente o centrarse en las competencias esenciales de la empresa.

## **2.2.1 Evolución: Desde la perspectiva del costo hacia la búsqueda de talentos y capacidades**

Para la mayoría de las empresas, la descentralización es una forma rápida y eficaz de reducir costos. La principal ventaja que desde sus inicios se le ha asociado al outsourcing, ya sea este doméstico o internacional, es el ahorro en costos que supone para la empresa contratista o proveedora. Ahora bien, desde un punto de vista estratégico, el outsourcing además de ayudar a la empresa contratista a ahorrar en costos, permite centrar la atención en aquellas actividades consideradas como competencias esenciales; adquirir una mayor flexibilidad y un mejor aprovechamiento de las capacidades de los proveedores especializados (subcontratistas) y conseguir una calidad mayor a la que se obtendría si las actividades subcontratadas fuesen realizadas en el seno de la propia empresa (Dess, Rasheed, McLaughlin y Priem, 1995; Kotabe y Murray, 1990; Quinn, 1999; Venkatraman, 1997). Según Pagnoncelli (1994), una empresa que haga un uso estratégico del outsourcing podrá convertirse en una organización "focalizada, simplificada y ágil".

En términos generales, estas estrategias implican múltiples beneficios para las organizaciones. Entre estos beneficios se encuentran el aumento de la capacidad y la mejora de la calidad y la capacidad productiva; el incremento de la rentabilidad y la productividad; la optimización del resultado financiero; bajos costos y riesgos de las innovaciones y el mejoramiento paulatino de

la competitividad (Sinderman, 1995; Casale, 1996; Crane, 1999; Quinn, 1999; Kotabe, Murray y Javalagi, 1998; Lau y Hurley, 1997; Lever, 1997).

Asimismo, en el caso de offshoring, la crisis económica podría ser un factor impulsor para tomar la decisión de mover un negocio a un lugar donde el precio del trabajo es más atractivo. Pero se debe tener en cuenta que la externalización no corta los gastos de forma inmediata, sobre todo en la deslocalización (Overby 2003). En una reciente encuesta del Outsourcing Institute (citado por Kearney, 2007), las empresas informaron que en promedio vieron una reducción del 9% en los costos a través de la externalización.

Los proveedores de estos servicios exclaman que las empresas se pueden lanzar y comenzar a ahorrar dinero inmediatamente a través de la deslocalización. Pero tiene que transcurrir por lo menos un año para que se dé lugar a la transferencia de conocimiento y limar las diferencias culturales (Overby 2003).

Otro elemento de ahorro de costos serían los beneficios fiscales. Los diferentes países manejan diferentes importes de los impuestos sobre los productos. Esto también es una gran ventaja para la reducción de costos cuando se aplica para la organización.

## 2.2.1.1 Centrarse en el negocio principal

La parte estratégica de la externalización es la de subcontratar tareas de negocios no básicos solamente. Según esta visión, la organización mantendría su enfoque y el control total de las tareas importantes de su organización, concentrándose en su *core-business*<sup>2</sup>, lo cual reduce inmediatamente el riesgo de drenaje cerebral (Schraven 2012). *Drenaje de cerebros (braindraining)* es el término que se utiliza para definir la pérdida de conocimiento, en este caso dentro de la empresa.

En algunos países, las personas están cambiando de empleo con facilidad cuando pueden ganar más en otra firma.

---

<sup>2</sup> El término en inglés responde a las actividades principales de valor que realiza la organización o empresa.

Las tareas de rutina que consumen más tiempo también se pueden subcontratar. Sobre todo cuando algunas tareas dentro la empresa se ven como difícil de manejar, el outsourcing puede eliminar o minimizar una función que puede considerarse como problemática (Schraven 2012).

### **2.2.1.2 Acceso a mano de obra calificada y talentos**

La búsqueda de recursos cualificados es uno de los mayores retos para las empresas. La descentralización ofrece el acceso a mano de obra calificada además de los menores costos laborales. Tener acceso a un grupo de ingenieros, listo para trabajar, es muy importante, especialmente en el campo del desarrollo de software, por ejemplo. Las empresas tienen más probabilidades de establecer una sucursal en la India o China cuando existe la necesidad inmediata de un gran número de ingenieros que no se pueden hallar en Estados Unidos, por ejemplo. En otras palabras, es importante tener siempre acceso a un amplio grupo de expertos listos para el trabajo. Esto es lo que se denomina *la aplicación de una sola vez* (Schraven 2012). Son aplicaciones que necesitan ser desarrolladas o modificadas por un tiempo determinado, que requieren un recurso de alta mano de obra en el momento en que una organización necesite hacer una gran cantidad de trabajo en un período relativamente corto. Es en este caso particular en que la externalización se convierte en una de las mejores soluciones. La *alta disponibilidad*, que en muchas investigaciones se conoce con el término *seguir al sol*, implica tener operaciones continuas de 24hs durante los siete días de la semana. Para hacer frente a una mayor disponibilidad de servicio al cliente, la deslocalización hacia otro continente es una decisión estratégica (Djavanshir 2005).

### **2.2.1.3 Compartir riesgos**

Los efectos de la externalización de las empresas son:

- Flexibilidad
- Dinamismo
- Capacidad para cambiarse a sí mismo frente nuevas oportunidades y desafíos.

La descentralización de ciertos componentes de los procesos de negocio ayuda a la organización a cambiar las responsabilidades a la organización subcontratada, la cual debe ser capaz de planificar los factores de riesgos e incluso satisfacer sus propias necesidades de crecimiento. En este sentido, la elección del socio de externalización representa una decisión fundamental y estratégica, puesto que se van a compartir tanto riesgos como metas de negocio.

Una investigación realizada en 2012 reveló que el ahorro de costos es fundamental en la decisión de descentralizar, por lo que un poco más del 80% de las empresas de Estados Unidos, Países Bajos, Alemania y España lo hace con la expectativa de alcanzar un nivel de ahorros que se ubique entre el 25% y el 40%. También se evidencian otros motivos, como la presión competitiva, la expansión internacional y el reconocimiento que está teniendo la deslocalización en distintos sectores de la producción (Ricart y Agnese, 2012).

Este panorama, siguiendo a los autores mencionados con anterioridad, muestra una segunda ola de descentralizaciones en todo el mundo, cuyo motor propulsor es la globalización de la economía. Esta segunda ola se diferencia de la primera por el hecho de que en esta última, la descentralización se basaba en externalizar puestos relacionados con actividades productivos. Además, según la UNCTAD (2006), el offshoring europeo tiende a concentrarse dentro de los límites del propio continente, a diferencia de aquellas organizaciones que poseen proyectos más grandes y que buscan instaurar estrategias de descentralización en países más alejados, como la India.

## **2.2.2 Limitaciones de la Teoría de los Costos de Transacción respecto de las organizaciones de colaboración**

Siguiendo las observaciones sobre los motivos del outsourcing y offshoring, se pueden analizar las actividades de descentralización desde una visión más amplia que la que ofrece la teoría organizacional de los costos de transacción. Las organizaciones han descubierto que los beneficios de la colaboración a través de la descentralización de procesos implican el crecimiento de los recursos y la producción de capacidades estratégicas.

Las relaciones organizacionales que se generan de offshoring y outsourcing no son estáticas y pueden experimentar un cambio en el tiempo desde una perspectiva de la Teoría de Costos de Transacción (centrada en la reducción de costos) hasta la Teoría basada en los Recursos (centrada en el desarrollo de competencias) (Vivek 2009).

De lo expuesto anteriormente, surge la necesidad de abordar otros enfoques sobre la tercerización y deslocalización de servicios partiendo de la Teoría de Costos de Transacción.

### **2.2.2.1 La descentralización y la Teoría Económica de Costos de Transacción**

Si bien la Teoría de los Costos de Transacción se empleó, al principio, como una herramienta para analizar tanto el tamaño como los límites de una organización, actualmente esta teoría se utiliza para indagar sobre múltiples relaciones económicas.

En este sentido, la mencionada teoría suele ser muy útil para el análisis de los problemas económicos que se asocian a las relaciones contractuales entre empresas y mercados. Tanto las organizaciones como los mercados pueden constituirse como métodos alternativos de organización económica, de manera tal que se internalicen las transacciones en las organizaciones o bien, se pongan en práctica en el mercado de acuerdo a los costos asociados a esas transacciones. En caso de que tales costos, que surgen en el mercado, sean mayores a los costos propios de las actividades que se internalizan, la organización optará por el desarrollo propio de las actividades. Por el contrario, si los costos que se originan en el mercado fuesen inferiores a los del desarrollo interno de las actividades, entonces la organización podrá recurrir al mercado para conseguir tales actividades.

De acuerdo con la Teoría de los Costos de Transacción, los métodos de organización económica pueden ser comprendidos a partir de tres características propias de las transacciones.

Una primera característica se relaciona con la *especificidad de los activos*. Esto significa que un activo no puede ser utilizado con otra finalidad a la previamente asignada, con la consecuente pérdida de valor en caso de que esto no ocurra. Cuando se invierte en activos específicos,

todas las partes implicadas se encuentran encerradas en la transacción, puesto que tales activos solo se utilizan en esa transacción particular (Williamson, 1981).

Para evitar problemas derivados de este tipo de activos, se emplean métodos internos de organización en aquellas transacciones donde se involucren activos específicos. En otras palabras, en este caso, la transacción se realiza en el interior de la organización y no en el mercado. Por contrapartida, en el caso de tratarse de transacciones con activos poco específicos, las organizaciones tienen la opción de recurrir al mercado, eligiendo la estructura de gobierno menos costosa (Williamson, 1981).

Una segunda característica es la *frecuencia*. Una transacción es frecuente cuando se recurre a ella con cierta periodicidad. En este caso, la frecuencia solo influye en la elección de la estructura de gobierno cuando la especificidad de los activos es elevada. Si esta especificidad es baja, la frecuencia no tendrá ninguna repercusión en la elección de dicha estructura, porque la transacción se realiza en el mercado debido a la baja probabilidad de comportamientos oportunistas. No obstante, si la especificidad de los activos es alta y las transacciones presentan ciertas frecuencias, puede optarse por dos caminos alternativos de gobierno: interno o externo (Williamson, 1981).

La tercera característica está representada por la *incertidumbre*, la cual puede ser de dos tipos: incertidumbre en el entorno e incertidumbre en los comportamientos. Ambos tipos de incertidumbre incrementan los costos de una transacción. La primera hace referencia a los costos propios que provienen de la comunicación, la negociación y/o la coordinación, en tanto que la segunda se relaciona con el aumento de los costos de monitorización y ejecución. Cuando la incertidumbre es sumamente elevada, a fin de minimizar los costos de transacción, las organizaciones pueden optar por estructuras de gobierno internas, sin necesidad de recurrir al mercado (Williamson, 1981; Klein, Frazier y Roth, 1990).

En este sentido, la incertidumbre y la frecuencia adquieren relevancia siempre que tengan algún tipo de relación con la especificidad de los activos. En el caso específico de la incertidumbre, esta afecta únicamente a las inversiones que subsumen un alto grado de especificidad, frente a lo cual las partes intervinientes deben adaptarse a los cambios que puedan aparecer durante el tiempo contractual. A la vez, en lo que se refiere a la frecuencia, es

preciso señalar que cuanto más frecuentes sean las transacciones, habrá mayor rapidez para recuperar la inversión en activos específicos.

De esta manera, toda descentralización involucra el uso del mercado para organizar la producción, como camino para lograr una integración vertical de la misma. Esto se da siempre que los costos asociados a la estrategia de descentralización no superen a los costos internos de producción. Ahora bien, si los costos de transacción bajan, entonces la probabilidad de descentralización aumenta.

Por otra parte, existen diversos estudios, basados en la Teoría de los Costos de Transacción, que han analizado los efectos de las características de las transacciones sobre las estrategias de descentralización. De las tres características enunciadas, la especificidad de los activos ha sido objeto de estudio de gran parte de los trabajos, ya que esta tiene una incidencia importante sobre las otras características en cuanto a la toma de decisiones en torno a las dos estructuras de gobierno.

Tal como plantea Arnold (2000), la baja especificidad de los activos implica que la información que se ha de intercambiar entre los participantes de la transacción es mínima y, por tanto, el uso de las actividades de descentralización hace posible explotar economías de escala. Sin embargo, la necesidad de intercambiar mucha información antes, durante y después de la transacción se asocia con la elevada especificidad de los activos, lo que implica un incremento considerable de los costos de transacción en el mercado.

Los bienes y servicios con elevada especificidad están relacionados con las competencias básicas de la empresa y, por tanto, elegir estrategias de internalización es la mejor opción, dado que estas permiten mantenerlas transacciones bajo la responsabilidad y el control de la propia empresa.

Klein, Crawford y Alchian (1978), basándose en la Teoría de los Costos de Transacción, sostienen que las actividades descentralizadas que implican recursos específicos afectan de manera negativa a la performance de una organización. Esta afectación negativa se da como consecuencia del incremento del riesgo de comportamientos oportunistas, puesto que las partes involucradas siempre cuentan con incentivos para apropiarse de las rentas, ya sea

utilizando el poder post-contractual o la amenaza de rescindir el contrato. Debido a que los costos de transacción, en este caso particular, serían muy elevados, la organización decidiría no emplear dicha estrategia y optaría, más bien, por la internalización de las actividades.

Cabe agregar que estudiar las estrategias de descentralización solo desde la perspectiva económica puede dejar de lado muchos otros aspectos organizativos que quizás tengan influencia en las decisiones. Por ello, resulta importante integrar en el análisis otros enfoques más abarcativos que ofrezcan un panorama pormenorizado de las actividades de descentralización.

## **2.2.2.2 La descentralización y la Teoría Organizativa de Recursos y Capacidades**

A principios de los noventa, la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) adquiere una fuerte y creciente importancia dentro del campo de la Dirección Estratégica. La TRC tiene su origen en el trabajo de Wernerfelt (1984). Sin embargo, el impacto de esta teoría en la comunidad científica no se dio hasta la publicación de un conjunto de trabajos posteriores, entre los que se destacan las aportaciones de Itami (1987), Prahalad y Hamel (1990), Grant (1991), Peteraf (1993) y Teece, Pisano y Shuen (1997), entre otros. Según la TRC, la selección de una estrategia determinada por parte de la empresa se basa en los principales recursos y capacidades que posee la empresa, teniendo en cuenta que estos son los que le permiten obtener una determinada ventaja competitiva sostenible (Fernández, Montes y Vázquez, 1997). La tradicional suposición económica de que los recursos son homogéneos y perfectamente transferibles entre empresas es rechazada por la TRC al argumentar que los recursos están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas y no son perfectamente transferibles entre ellas (Barney, 1991 y Grant, 1991).

Para Daft (1983), los recursos pueden ser activos, capacidades y procesos organizativos que permiten a una empresa concebir e implementar estrategias para mejorar su eficiencia y efectividad. En este sentido, el uso de las estrategias de descentralización y sus determinantes podrían explicarse no solo a través de la clásica teoría de los costos de transacción como se ha

venido haciendo hasta el momento, sino también utilizando aspectos de la Teoría de Recursos y Capacidades.

De acuerdo con lo postulado por esta teoría, las organizaciones alcanzan ventajas competitivas sostenibles en el tiempo al utilizar diversas estrategias que permitan exponer sus fortalezas internas, aprovechando las oportunidades que se presentan y evitando cualquier tipo de amenazas que pudieren surgir del entorno (Barney, 1991). No obstante, tal como lo sostiene Barney (1991), "(...) no todos los recursos poseen el potencial para sostener una ventaja competitiva". Por ello, los recursos que pueden habilitar ventajas competitivas sostenibles tienen que ser valiosos, raros, inimitables e insustituibles (Barney, 1991).

Los recursos valiosos son aquellos que pueden hacer diferente a la organización, puesto que agregan valor de alguna forma a esta. Los recursos raros son aquellos que son escasos o reducidos en el mercado, es decir, no hay suficientes para todas las organizaciones. Los recursos inimitables hacen referencia a la dificultad o imposibilidad de que sean imitados por otros recursos. Y los recursos insustituibles implican que no pueden ser fácilmente cambiados o sustituidos por otros recursos. Al combinar todos estos recursos, una organización puede alcanzar así ventajas competitivas sostenibles.

A partir de la Teoría de los Recursos y Capacidades, se pueden distinguir cuáles son las competencias que realmente intervienen en el éxito competitivo a largo plazo de la empresa, competencias conocidas como esenciales (Prahalad y Hamel, 1990). En este sentido, conocer cuáles son las competencias que permiten sostener la ventaja competitiva permite a la empresa decidir qué actividades realizar en el interior de la misma y cuáles subcontratar a terceros. Parece lógico pensar, y así lo sugieren algunos estudios, que aquellas actividades que constituyen competencias esenciales para la empresa, es decir, que son fundamentales para mantener en el tiempo su ventaja competitiva, son desempeñadas por la propia empresa, mientras que el resto de actividades se subcontratan (Prahalad y Hamel, 1990; Quinn, 1992; Quinn y Hilmmer, 1994).

Asimismo, a partir del modelo planteado por Grant (1991), es posible un análisis de las decisiones que conducen al uso de estrategias de descentralización. En dicho modelo se

interrelacionan la estrategia, la ventaja competitiva y los recursos y capacidades de toda organización.

El modelo de Grant (1991) supone que luego de identificar los recursos y capacidades de una organización y evaluar el potencial de los mismos para desarrollar una ventaja competitiva y apropiarse de las rentas, la organización podrá entablar la estrategia que mejor aproveche esos recursos. Para Espino y Padrón (2006), esta decisión forma parte del modelo de Grant (1991) cuando la organización carezca de recursos y/o capacidades básicos para alcanzar ventajas competitivas.

De este modo, se podría decir que la decisión de llevar a cabo la descentralización depende de la carencia de capacidades o de la diferencia entre las capacidades que posee la empresa y las necesarias para conseguir una ventaja competitiva, dependiendo estas de los atributos y de la *asignación de los recursos* que posee la empresa.

También es preciso señalar que, en el análisis de las estrategias de descentralización, la Teoría de los Recursos y Capacidades no presenta importantes divergencias con la Teoría de los Costos de Transacción. Ambas teorías realizan un aporte significativo y complementario a este fenómeno analizado. Probablemente, una diferencia sustancial entre ambas teorías se encuentre en el enfoque del análisis: mientras la Teoría de los Costos de Transacción se centra en el mercado, la Teoría de los Recursos y Capacidades se enfoca principalmente en el interior de las organizaciones.

### **2.2.2.3 La descentralización y la Teoría de la Dependencia de Recursos**

La Teoría de la Dependencia de Recursos, a grandes rasgos, sostiene que las organizaciones tienen una gran dependencia del entorno donde se desarrollan. Esto es así porque una organización no cuenta con la capacidad suficiente para crear los recursos indispensables que permiten el buen funcionamiento interno. Por ello, las organizaciones siempre se verán en la necesidad de realizar transacciones con el entorno (Aldrich y Pfeffer, 1976). En esta misma línea, Teng, Cheony Grover(1995a) opinan que una organización, ante la falta de recursos y

capacidades, deberá realizar operaciones con otra organización en el entorno, el cual se convierte en elemento esencial para el funcionamiento óptimo de la organización.

Por su parte, Pfeffer y Salancik (1978) afirman que la dependencia externa está determinada por la importancia que supone un recurso a fin de garantizar la supervivencia de una organización. También dicha dependencia externa se establece en base al nivel de decisión que tenga una organización en relación a la adquisición y uso de los recursos, a la escasez de alternativas y al grado de control sobre los mismos por parte del grupo de interés.

De acuerdo con estas perspectivas, toda organización puede realizar alteraciones en sus relaciones de dependencia, para lo cual se pondrán en marcha distintas estrategias con el objeto de disminuir la propia dependencia externa de recursos y capacidades y, al mismo tiempo, aumentar las relaciones de dependencia de otras organizaciones con ella. Tal como lo señala Barney (1991), "(...) la adquisición y mantenimiento de aquellos recursos externos que sean necesarios para el funcionamiento de la organización conducirán a que las organizaciones alteren su estructura y patrones de comportamiento".

Para acceder a los recursos faltantes, las organizaciones pueden hacer uso de estrategias de descentralización. En este sentido, esta teoría facilita el análisis de las relaciones que se establecen entre la decisión de descentralizar y la eficacia organizacional. Es indudable que la descentralización, tal como se ha visto a lo largo de este trabajo, permite adquirir recursos de otras organizaciones, por lo cual la decisión de implementar este tipo de estrategias obedecería al nivel de dependencia de recursos que tiene una organización respecto de otra.

Las estrategias de descentralización, consideradas estas como la dependencia de recursos de una organización respecto de otra, se ven influidas por tres factores críticos que determinan dicha dependencia:

- A. la importancia de los recursos para la organización;
- B. el número de suministradores potenciales; y
- C. el costo de cambiar de proveedor.

Pfeffer y Salancik (1978) desarrollan un modelo en el que se relaciona la decisión de llevar a cabo estrategias de descentralización con la estrategia de la empresa, las características del entorno y las características de los recursos, teniendo presente que el entorno de una organización se caracteriza por:

- A. la concentración, considerada esta como el grado de dispersión del poder y la *autoridad*;
- B. la munificencia, entendida como la disponibilidad o escasez de recursos críticos; y
- C. la interconectividad, asociada al número y tipo de relaciones que existen entre las organizaciones.

Mientras que los recursos se caracterizan por:

- A. la importancia del recurso para la organización;
- B. el grado de decisión sobre la asignación y uso del recurso; y
- C. el número de alternativas existentes para la organización sobre ese recurso.

Por otra parte, existen autores que han tomado las teorías de orientación estratégica para realizar una indagación sobre el outsourcing, entendiendo que tales teorías explican parte de las estrategias de descentralización más complejas, a diferencia de la Teoría de Costos de Transacción que se suele emplear para analizar las estrategias de descentralización más sencillas (Grover, Joongy Teng, 1996; Teng, Cheon y Grover, 1995b).

En este sentido, la Teoría de la Dependencia de Recursos y la Teoría de los Recursos y Capacidades se diferencian por el enfoque que cada una adopta. En la primera teoría mencionada, se utiliza un enfoque externo para analizar la relación entre organización y entorno. En la segunda teoría, por el contrario, se emplea un enfoque interno, ya que se indaga sobre los recursos y capacidades a nivel interno de la organización. No obstante, ambas teorías tienen una igual base: el supuesto de que ante la falta de recursos o capacidades

internos, una organización siempre tenderá a buscar en su entorno aquellos recursos y capacidades que representen una ventaja competitiva (Teng, Cheon y Grover, 1995b).

Por consiguiente, se puede decir que ambas teorías se complementan. Partiendo de la Teoría de los Recursos y Capacidades, una organización implementará estrategias de descentralización en actividades donde no esté especializada o no formen parte de su actividad principal. Por otro lado, desde la Teoría de la Dependencia de Recursos, una organización que carezca de aquellos recursos y capacidades que suponen una ventaja competitiva también empleará tales estrategias, a fin de poder conseguirlos. A modo de ejemplo, se puede decir que una organización utilizará estas estrategias cuando necesite subcontratar actividades que no repercuten en la ventaja competitiva y, al mismo tiempo, estas estrategias se implementarán para obtener recursos y/o capacidades faltantes, que son necesarios en la mantención u optimización de la ventaja competitiva.

Los recursos de conocimiento que tiene una empresa son complejos, ya que son resultados a menudo de sus interacciones sociales. Este fenómeno hace que los recursos de conocimiento sean difícilmente imitables y, por lo tanto, una gran fuente de ventajas competitivas. Este punto de vista se vuelve esencial, ya que a medida que las empresas se globalizan se hace necesario que conserven, desarrollen y adquieran los recursos de conocimiento. Esta teoría se complementa con la opinión de la economía del conocimiento que fomenta un enfoque en la producción de conocimientos, ideas innovadoras y la información. Las competencias o capacidades son, por tanto, un componente clave de creación de valor en la empresa basada en el conocimiento (Drucker 1966).

## **2.2.2.4 La descentralización y la Teoría de la Agencia**

La Teoría de la Agencia se basa en la existencia de organizaciones que requieren una reducción de aquellos costos que surgen cuando las transacciones se realizan en los mercados (Coase, 1937). No obstante, para algunos autores, una organización es entendida como el nexo de contratos, por lo cual se la define como "un conjunto de contratos bilaterales centralizados" (Alchian y Demsetz, 1972). Por su parte, Jensen y Meckling (1976) conceptualizan a una organización como aquella entidad legal que enmarca las relaciones

contractuales entre individuos. Fama (1980), en esta misma línea, estipula que se trata de un conjunto de contratos que se establece entre los factores de producción, donde cada uno de estos factores se encuentra motivado por su propio interés.

En términos generales, una organización puede ser entendida como el nexo contractual que facilita determinadas acciones a un conjunto de personas. En otras palabras, empleados, directivos y dueños establecen entre ellos un vínculo que permite crear una entidad jurídica, la cual permite a cada uno de ellos una contratación bilateral con la propia entidad.

Esta conceptualización de la organización se basa en la relación de agencia. La relación de agencia implica un contrato donde una parte (el principal) contrata a otra parte (el agente) con el objeto de que este último lleve a cabo un determinado servicio a cambio de una remuneración. Esto, en el fondo, subsume la delegación de autoridad en esa parte. Teniendo en cuenta que las dos partes buscan maximizar utilidades, es posible inferir que el agente puede llegar a presentar un comportamiento oportunista, motivo que provoca ciertos costos. En este sentido, el conflicto de intereses entre el principal y el agente se *denomina problema de agencia*, mientras que los costos de agencia son aquellos que configuran los *costos de control o vigilancia*, los *costos de garantía* (que los establece el agente para asegurar que sus decisiones no perjudicarán al principal o para garantizar que el principal recibirá compensación en caso de incurrir en comportamientos oportunistas) y *la pérdida residual* (es decir, la pérdida de riqueza por parte del principal que deviene de malas decisiones tomadas por el agente)(Jensen y Meckling, 1976).

Concretamente, esta teoría busca determinar el tipo de contrato que es más eficiente para el establecimiento de la relación entre el principal y el agente. En otros términos, lo que se intenta es ver hasta qué punto un contrato, mediante la observación de los resultados, resulta más eficiente que aquel contrato donde se da la observación directa o personal de los comportamientos. En este caso, la opción por uno u otro tipo de contrato depende en gran medida de los costos de agencia que se asocian a ellos.

Asimismo, la magnitud de los costos de agencia deviene de la influencia de ciertos factores, tales como:

- A. la incertidumbre sobre los resultados;
- B. la aversión al riesgo del principal y del agente;
- C. la posibilidad de que el comportamiento del agente pueda ser conocido con antelación;
- D. la posibilidad de medir los resultados con facilidad;
- E. la duración de la relación de agencia.

A su vez, esta teoría ha sido de gran utilidad para indagar sobre las relaciones de intercambio que se tienen lugar con cierta frecuencia en una organización, dando por resultado una teoría contractual de la empresa.

Fernández (1999) destaca, en este sentido, que esta teoría ha sido empleada en variadas oportunidades para analizar toda clase de relaciones de agencia, como las de empleo, los tipos de cooperación, la integración vertical, entre otros. No obstante, los estudios en torno a la decisión de implementar estrategias de descentralización, utilizando el enfoque de esta teoría, son pocos.

Eisenhardt (1989), por ejemplo, sostiene que la opción por internalizar (es decir, acceder a un contrato basado en el comportamiento) o por externalizar (o sea, tomar un contrato basado en el resultado) depende de los costos de agencia y, por extensión, de los factores que influyen en la magnitud de tales costos. De esto se desprende que a mayor incertidumbre respecto de los resultados, habrá una mayor aversión al riesgo, una disminución de la posibilidad de conocer de antemano el comportamiento del agente y una mayor dificultad para medir los resultados. A su vez, a mayor duración de la relación de agencia, los costos de agencia ascenderán y, por lo tanto, la posibilidad de utilizar estrategias de descentralización casi no se dará.

Se observa entonces que las decisiones de utilizar estrategias de descentralización, tanto en la Teoría de la Agencia como en la Teoría de los Costos de Transacción, disminuyen en la medida en que aumentan los costos de agencia o los de transacción.

Estas orientaciones dan una perspectiva diferente sobre los conceptos de outsourcing y offshoring en lo que respecta a la intención estratégica y a la construcción de un modelo de colaboración global de construcción de capacidades, donde las organizaciones no solo desean tercerizar tareas operativas sino actividades que requieren la creación de conocimiento.

De esta forma y a medida que el objetivo se mueve de reducción de costos para la obtención de recursos a la construcción de capacidades, también aumentan los desafíos en la gestión de estas organizaciones y los riesgos de este modelo de colaboración. Más adelante se verán los riesgos con los que se enfrentan estas decisiones.

En resumen, las diferentes perspectivas teóricas de la teoría de costos de transacción de Williamson y la dependencia de recursos son herramientas teóricas útiles para explicar diferentes motivaciones, acciones y etapas de la descentralización de procesos.

## 2.3 Riesgos de la descentralización

En los últimos años, la literatura se ha focalizado en los riesgos de outsourcing y los problemas que enfrentan las organizaciones cuando deciden globalizar sus actividades. Muchas de estas experiencias han sido relevantes para comprender lo que sucede en cuando al offshoring de actividades.

Gartner (2005) predijo que un 80% de las organizaciones que decidan descentralizar las actividades de servicio al cliente y de soporte con el objetivo primario de descentralización de costos fracasaría. Wilder (1989) condujo una investigación que estableció lo siguiente:

Las empresas expresaron su frustración con la calidad del trabajo desempeñada (...) pero la mayoría de las empresas decían que de todas formas escogían la opción más barata de outsourcing en lugar de la mejor calidad. Casi todos los negocios - noventa y cuatro por ciento - admitieron que el foco en el precio aumentaba la probabilidad de que sus proyectos fracasaran (Wilder, 1989; p. 8).

Contrariamente a la percepción popular, muchas empresas han tenido, en la mejor situación, resultados mixtos respecto de los beneficios que suponen las actividades de

descentralización(Aron and Singh 2005). Según varios estudios, la mitad de las organizaciones que cambiaron los procesos de outsourcing y offshoring obtuvieron los beneficios financieros que esperaban. Muchos también enfrentan la resistencia de los empleados así como la insatisfacción del consumidor.

La mayoría de las empresas creen que la realización de los procesos a distancia es más fácil de lo que era en la década de 1980 para adquirir componentes de proveedores globales o instalar plantas de fabricación en el extranjero. Las empresas, por tanto, no toman decisiones suficientemente profundas sobre la deslocalización suficientemente sistemática. Como resultado, se comprometen al menos uno de tres errores fundamentales.

En primer lugar, la mayoría de las empresas centran sus esfuerzos en los países que eligen, las ciudades y los proveedores, así como en la negociación de precios, pero no evalúan qué procesos deberían o no descentralizar.

Sin una metodología estándar para diferenciarlos procesos, a la mayoría de los ejecutivos les resulta difícil distinguir entre los procesos básicos que deben controlar y los procesos críticos que podrían subcontratar. Se debate así las diferencias entre las actividades centrales y críticas, y luego se procede a deslocalizar algunos procesos, lo cual deviene de las decisiones de los mandos superiores. Las empresas inevitablemente tienden a tomar las decisiones equivocadas y, después de la deslocalización o externalización de procesos que se estiman como estratégicos, tratan de revertir la descentralización incorporando nuevamente actividades a ser producidas internamente.

En segundo lugar, la mayoría de las organizaciones no tiene en cuenta todos los riesgos que acompañan a la deslocalización. A menudo, los ejecutivos utilizan un sencillo análisis de costo/beneficio al tomar decisiones sin darse cuenta de que, por ejemplo, después de transferirlos procesos, sus proveedores pueden ejercer una actitud oportunista, lo cual dificulta a las empresas al intentar reabsorberlos procesos de negocio en un corto plazo. La mayoría de las organizaciones ingenuamente ignora estos riesgos latentes y se sorprende cuando los vendedores exigen aumentos de precios que erosionan los ahorros de la externalización.

Por último, la mayoría de las empresas no se da cuenta de que el outsourcing ya no es una opción de todo o nada, sino que tiene un continuo de opciones. Hay que definir los procesos adecuados, los sujetos de descentralización y discutir los riesgos asociados.

## 2.3.1 Gestión de la incertidumbre en las organizaciones

Para ayudar a los tomadores de decisiones en las organizaciones de colaboración sobre la descentralización de procesos, es necesario esbozar un panorama de incertidumbre que apoye decisiones informadas sobre el manejo de las mismas a fin de lograr los resultados deseados.

La incertidumbre es la falta de información y, más concretamente, la diferencia entre la cantidad de información necesaria para realizar una tarea y la cantidad de información que ya posee la organización (Galbraith, 1973). Además, la ambigüedad de la información existente en cuanto a la multiplicidad de significados que pueden imponerse a una situación se ha considerado un elemento de incertidumbre, lo cual suele denominarse *equivocidad* (Weick, 1979; Daft y Lengel, 1984; Leifer y Mills, 1996).

Desde esta perspectiva, la incertidumbre puede referirse a la probabilidad de un suceso (la incertidumbre del estado), la falta de información sobre los resultados de un evento y las relaciones causa-efecto subyacentes (efecto de la incertidumbre), o la falta de información acerca de las opciones de respuesta y su probable consecuencia (incertidumbre de respuesta) (Milliken, 1987).

La incertidumbre puede surgir debido a la información incompleta, la inadecuada comprensión de la información disponible o por el indiferenciado atractivo de las alternativas (Lipshitz y Strauss, 1997). Estos últimos también pueden estar relacionados con las incertidumbres con respecto a los objetivos que deben alcanzarse para realizar una cierta decisión. Mientras que la información incompleta es un factor que se puede determinar de manera objetiva, ambas alternativas no diferenciadas y comprensión inadecuada son fuentes de incertidumbre que implican una interacción entre las características de la decisión que ha tomado, el entorno en el que se incluye la decisión y la toma de decisiones (Sitkin y Pablo, 1992).

Dada la importancia de los propios encargados de tomar decisiones como la definición del factor de incertidumbre, se ha argumentado con frecuencia que las medidas de incertidumbre deben centrarse en la incertidumbre percibida por los tomadores de decisiones en lugar de las cuentas objetivas de incertidumbre en la situación de la toma de decisiones.

Según la teoría de dependencia de recursos, deben ser administradas solo aquellas incertidumbres que surgen debido a la criticidad de un recurso en particular para la supervivencia de la organización, la escasez de ese recurso y el nivel de competencia entre las organizaciones de ese recurso. Estas características del entorno son cruciales para determinar la influencia que una organización puede ejercer para obtener los recursos necesarios, así como las distintas estrategias disponibles para el control.

Por lo tanto, la incertidumbre se entiende en términos de falta de control y no como falta de información.

Slocum y Sims (1980) distinguen entre la incertidumbre de tarea (procesos), relacionada con la falta de conocimiento sobre la forma de producir el resultado deseado, y la incertidumbre del flujo de trabajo, que se refiere a la falta de información sobre las entradas y salidas de una estación de trabajo en particular. En la literatura sobre diseño socio técnico, incertidumbres internas (pero potencialmente también externas) se denominan con frecuencia *variaciones*, definidas como "cualquier evento no programado" y, particularmente las importantes, que afectan críticamente los resultados, se denominan *variaciones importantes* (Cherns, 1976; p. 787).

Hay dos tipos de actores que se pueden distinguir en la literatura sobre el manejo de la incertidumbre en las organizaciones: los ejecutivos de alto nivel en su papel de responsables de las decisiones estratégicas y personal operativo que toman decisiones en el curso de los procesos de trabajo del día a día.

Si bien las definiciones básicas de incertidumbre son generalmente similares, su significado operativo es, sin embargo, muy diferente para estos diferentes actores. Para Pfeffer y Salancik (1978), por ejemplo, la incertidumbre es interpretada como la falta de conocimiento y la falta de comprensión de las relaciones de causa y efecto. Sin embargo, Pfeffer y Salancik (1978)

especifican más la incertidumbre en cuanto a hacer frente a la interdependencia organizativa fundamental a nivel estratégico, mientras que otros autores definen lo que ellos llaman la *incertidumbre operativa adicional* en términos de la “falta de conocimiento acerca de las necesidades de producción, de cuándo se cumplirán los problemas, y la mejor manera de tratar con ellos” (Vivek, Richey y Dalela, 2009; p.159).

## 2.3.2 Ventajas e inconvenientes de las OCG

En general, la ventaja que más se destaca en términos de outsourcing es el ahorro de costos para la empresa contratista. Sin embargo, el outsourcing también es útil para que la organización centre sus esfuerzos en las actividades consideradas como competencias esenciales, para lograr una mejor flexibilidad y mayor aprovechamiento de las capacidades que ofrecen los proveedores, y para alcanzar una calidad mejor de la que se tendría en el caso de que las actividades descentralizadas sean realizadas por la misma organización.

En este sentido, Pagnoncelli (1994) enfatiza que el outsourcing puede llegar a transformar a una organización, convirtiéndola en “focalizada, simplificada y ágil”.

Entre los principales beneficios que se derivan del outsourcing se pueden nombrar los siguientes: el aumento de la capacidad productiva y mejora de la calidad; el incremento sustancial de la rentabilidad y la productividad; la optimización del resultado financiero; la disminución de costos y riesgos; y una mayor competitividad (Lau y Hurley, 1997; Kotabe, Murray y Javalagi, 1998; Casale, 1996; Sinderman, 1995).

Algunos autores también hablan de las ventajas operativas, como por ejemplo el aumento en los rendimientos y la reducción de personal fijo a través de una mayor flexibilidad laboral (Carmel y Beulen, 2005).

Por otro lado, el outsourcing también puede subsumir ciertos inconvenientes estratégicos, tales como:

1. La pérdida de control: Esto implica que una organización, al descentralizar, puede perder una parte del saber-hacer (*Know-how*). A su vez, si la dependencia entre ambas

partes y el traspaso de información confidencial se tornan muy excesivas, puede ocurrir que la otra parte se vuelva un competidor para la organización en el futuro inmediato.

2. El incremento de costos: Ocurre cuando el subcontratista comienza a requerir paulatinamente mejores condiciones, especialmente cuando se trata de actividades que no cuentan con una cartera de proveedores especializados. Además, el mejoramiento de las condiciones requeridas también conlleva una inversión muy elevada, lo cual repercute en costos más altos que los inicialmente estimados.
3. Las variaciones en la calidad: Pueden aparecer variaciones en la calidad cuando la ofrecida por el subcontratista no es la esperada.

Según Carmel y Beulen (2005), es posible identificar inconvenientes de tipo operativos, tales como:

1. Inconvenientes en la contratación: Tanto la renegociación como el seguimiento de los contratos resultan ser costosas y muy complejas a menudo. A su vez, es preciso tener presente que no siempre se alcanzan a conocer todas las contingencias o estimar con exactitud la posibilidad de que sucedan aquellas más conocidas.
2. Inconvenientes en la reducción de personal: Esto suele ocurrir porque la descentralización implica una reducción de empleados, lo cual termina generando conflictos sindicales.

Asimismo, existen dos estudios que analizan las ventajas e inconvenientes de la dimensión internacional de la colaboración global mediante de la descentralización. Uno de ellos realiza una clasificación tanto de los beneficios como de los riesgos del offshoring a través de tres niveles: 1) en el nivel de las organizaciones; 2) en el nivel de los sectores; y 3) en el nivel de los países (Harland, Knigh Lamming y Walker, 2005). Otro estudio los divide en relación a las implicaciones directivas, financieras, operativas y de recursos humanos (Schniederjans y Zuckweiler, 2004).

Para tener una mejor comprensión de tales riesgos y beneficios, a continuación se presentan dos cuadros que ilustran de manera sintética cada uno de ellos según los autores mencionados.

**Cuadro 2:** Los beneficios y riesgos del Offshoring según organizaciones, sectores y países

<b>Beneficios del Offshoring</b>		
<b>Para las organizaciones</b>	<b>Para los sectores</b>	<b>Para los países</b>
<p><b>Aumento de la flexibilidad y habilidad para enfrentar los cambios del mercado.</b></p> <p><b>Mejora de habilidades y capacidades.</b></p> <p><b>Mejora de las limitaciones culturales y actitudinales a nivel interno.</b></p> <p><b>Obtención de beneficios mediante economías de escala.</b></p> <p><b>Reducción sustancial de costos.</b></p> <p><b>Aumento de la creatividad en cuanto a ideas y objetivos.</b></p> <p><b>Mayor atención en las competencias esenciales.</b></p>	<p><b>Aumento de las inversiones y mejora del retorno.</b></p> <p><b>Optimización de los servicios y/o productos.</b></p> <p><b>Apertura de oportunidades de participación a nuevas organizaciones en el sector.</b></p>	<p><b>Mayor atención en la optimización de servicios destinados a todos los ciudadanos.</b></p> <p><b>Mejora del Producto Bruto Nacional y de los niveles de empleo.</b></p> <p><b>Incremento en el uso de las mejores capacidades.</b></p>
<b>Riesgos del Offshoring</b>		
<p><b>Problemas en las relaciones de subcontratación por la falta</b></p>	<p><b>Conflicto de intereses con los accionistas.</b></p>	<p><b>Explotación de recursos humanos provenientes de países menos desarrollados.</b></p>

<p>de habilidades y capacidades.</p> <p>Problemas de internalización, en el futuro, de actividades subcontratadas.</p> <p>Problemas para identificar actividades esenciales.</p> <p>Problemas para rescindir contratos Offshoring.</p>	<p>Privatizaciones no declaradas.</p> <p>Impacto negativo sobre el empleo.</p> <p>Conflicto de poder entre organización y subcontratista.</p> <p>Problemas en el control del gobierno en el sector.</p>	<p>Conflictos derivados por culturas, creencias y tradiciones diferentes.</p> <p>Impacto negativo sobre el empleo de un país.</p> <p>Aumento del control extranjero sobre los recursos.</p> <p>Disminución de salarios nacionales.</p>
--	---	--

Fuente: Elaboración propia en base a Harland, C.; KnighLamming, R. y Walker, R. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organizations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Productions Management Decision*, 25 (9): pp. 831-850.

**Cuadro 3:** Los beneficios y riesgos del Offshoring según diversas implicaciones

<b>Beneficios del Offshoring</b>			
<b>Implicaciones Directivas</b>	<b>Implicaciones Financieras</b>	<b>Implicaciones Operativas</b>	<b>Implicaciones de recursos humanos</b>
<p>Mayor atención en las competencias esenciales.</p> <p>Mayor atención en los objetivos estratégicos.</p> <p>Mayor posibilidad para compartir riesgos.</p>	<p>Reducción de la inversión tecnológica.</p> <p>Conversión de costes fijos en variables.</p> <p>Menores gastos generales.</p>	<p>Mayor acceso a tecnología avanzada.</p> <p>Mayor acceso a recursos.</p> <p>Mayor aprovechamiento de la capacidad de los proveedores.</p> <p>Mayor posibilidad para mejorar la calidad.</p> <p>Menor tiempo invertido en diseño de productos y procesos.</p>	<p>Mayor flexibilidad laboral.</p> <p>Mayor acceso a conocimientos especializados.</p>

<b>Riesgos del Offshoring</b>			
<p><b>Beneficios actuales mayores a los beneficios anticipados.</b></p> <p><b>Pérdida de control sobre funciones esenciales.</b></p> <p><b>Violación de derechos (Propiedad Intelectual).</b></p> <p><b>Pérdida de control sobre proveedores.</b></p> <p><b>Inconvenientes en la medición de la performance organizacional.</b></p>	<p>Mayor posibilidad de costos altos para volver a internalizar.</p> <p>Inconvenientes en el ahorro de costos.</p>	<p>Mayor responsabilidad de la organización por la calidad de los procesos descentralizados.</p> <p>Mayor dependencia de los proveedores.</p>	<p>Afectación de la moral en los empleados permanentes.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a Schniederjans, M. J. y Zuckweiler, K. M. (2004). A quantitative approach to the outsourcing Insourcing decision in an international context. *Management Decision*, 42 (8): pp. 974-986.

Además, para algunos autores, cuando se descentralizan actividades, hay que tener presente que lo aparentemente beneficioso puede llegar a ser, en realidad, un problema. Ejemplificando esto, puede ocurrir que al acceder a actividades con una calidad superior, si no se gestiona un control adecuado del desarrollo de la misma, esa calidad esperada podría transformarse en una simple ilusión (Quinn y Hilmer, 1994). A su vez, al utilizar proveedores externos, una organización puede llegar a experimentar una reducción de las oportunidades para conseguir diferenciación, puesto que disminuyen las actividades que pueden ser desarrolladas por la propia organización.

Las estrategias de descentralización internacional, como se evidencia, benefician en gran medida a las organizaciones contratistas, ya que permiten reducir costos, obtener productos de mejor calidad, una efectividad en la respuesta ante las variaciones de la demanda, una mejor

penetración en mercados, etc. En este sentido, los acuerdos de subcontratación indudablemente implican un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada y una mayor productividad del capital y de la mano de obra. Estos acuerdos pueden funcionar como mecanismos para impulsar el desarrollo tecnológico en las PyMes, reduciendo los riesgos (caducidad, incertidumbre, etc.) e incrementando los beneficios, ya que se dan mejores condiciones de pago y un apoyo financiero por parte del contratista.

Además de las ventajas e inconvenientes del outsourcing internacional, las empresas que decidan utilizar estas estrategias deben analizar los factores de riesgo de la misma. Como afirman algunos autores (Disabatino, 2004; Lisle, 2003), el incremento por parte de los gobiernos de las medidas legales internacionales puede suponer un riesgo potencial para cualquier organización que no estaría reflejado en los inconvenientes de la estrategia.

Estudios recientes (Kotabe y Murray, 2004; Zsidish, 2003) plasman el creciente interés por estudiar los factores de riesgo asociados al outsourcing internacional. El uso de barreras no arancelarias por parte del país que recibe la subcontratación, la variabilidad del tipo de cambio, la inestabilidad política, social y/o legal, y las diferencias culturales, sociales y/o legales, son algunos de los factores de riesgo asociados al outsourcing internacional (Schniederjans y Zuckweiler, 2004). Además de factores de riesgo externos a la propia empresa, pueden surgir desde dentro de la misma otros factores que cualquier empresa que decida implantar dicha estrategia debería tener en cuenta. Entre ellos se destacan la reacción negativa de los empleados frente a una iniciativa de outsourcing internacional, la falta de apoyo de la Alta Dirección para llevar a cabo dicha estrategia, la elección inadecuada de los miembros del equipo que llevará a cabo el proyecto de outsourcing internacional, la pérdida de productos y/o mercados o el incumplimiento de los acuerdos de outsourcing internacional.

Las empresas multinacionales tienen muchas opciones y posibilidades para globalizar a través de las actividades de outsourcing y offshoring. Sin embargo, los desafíos incluyen conocer qué es lo que debería ser deslocalizado, definir lo que debería ser externalizado, cómo lograr que gran parte del proceso de desarrollo de producto sea descentralizado y cuáles serían las consecuencias. Por otra parte, esta decisión tiene que ser sostenible y compartida como una

buena decisión para la empresa, tanto a corto como a largo plazo. En consecuencia, las empresas deben ser conscientes de los posibles impactos que un curso de acción puede tener.

Cabe aclarar que investigaciones anteriores en esta área han llamado la atención por la falta de *literatura* sobre cómo las empresas tratan de utilizar tanto el offshoring como el outsourcing para crear potenciales beneficios.

### 2.3.3 Tipos de riesgos

Si bien existen varios riesgos que son considerados en la bibliografía existente, la mayoría de los autores consultados mencionan con frecuencia conflictos de tipo cultural, las diferencias horarias, la transferencia de conocimientos, la retención de empleados y el tratamiento de la protección de la propiedad intelectual (Carmel y Beulen, 2005). Esto es apoyado por Carmel y Beulen (2005), quienes encontraron que las pérdidas por transferencia de conocimientos es una de las principales razones de los fracasos en los primeros años de la externalización. Otros desafíos que se encuentran en la deslocalización son la administración del personal local y las necesidades del mercado local, así como la cultura (Lord 2000).

Aron y Singh (2005) mencionan tres tipos de riesgos de la subcontratación: 1) Los riesgos operacionales (disminución de la calidad, el costo o la velocidad de ejecución del proceso); 2) Los riesgos estratégicos (ejemplos de ello son la protección de los activos de propiedad intelectual, la seguridad y los problemas de privacidad); y 3) los riesgos de capacidades (los riesgos a largo plazo, tales como la pérdida de la competencia para llevar a cabo este tipo de procesos de negocio internamente en el futuro, debido a la falta de conocimiento de los procesos de negocio).

Clark, en 1995, menciona nueve beneficios para elegir deslocalizar o tercerizar actividades de IT. Además de mencionarlos individualmente es importante reconocer las interrelaciones de estos beneficios que se enuncian a continuación:

- Reducir costos e inyectar cash a otras inversiones
- Desarrollar tecnología de la información más rápido

- Mejorar la calidad de servicio y productividad
- Ganar acceso a nuevas tecnologías
- Reducir el riesgo tecnológico de inversión y aumentar la flexibilidad tecnológica
- Implementar cambios más rápidamente
- Punto de referencia para el management en nuevas capacidades, en prácticas y formas de pensar
- Mejorar el status del management de IT focalizando su rol en decisiones de negocio y no operativas
- Facilitar las tareas del management de IT

Clark (1995) además afirma que en raras oportunidades en la vida de las organizaciones, los beneficios no vienen asociados con potenciales riesgos. Si bien, tanto la tercerización como la deslocalización parecen tener beneficios sin fin, especialmente en términos de reducción de costo, los fracasos vistos en la práctica llevaron a varios autores a dedicar varios trabajos acerca de los riesgos de estas formas de trabajo.

Algunos riesgos y peligros para el outsourcing pueden enumerarse de la siguiente manera:

- La dependencia de los proveedores
- Ignorar los costos ocultos
- La pérdida de contacto con las nuevas oportunidades tecnológicas para las innovaciones de producto y procesos

- Pérdida de investigación a largo plazo y la competitividad de desarrollo
- El riesgo de un comportamiento oportunista por parte del proveedor, si el proveedor es deshonesto y decide usar su acceso a los conocimientos sobre la empresa
- La degradación de un producto o servicio debido a que el proveedor carece de las capacidades necesarias o tiene menos atención a dedicar a ellos que la empresa
- Comunicación y coordinación de problemas
- La distancia entre el proveedor y la empresa, lo que hace más difícil alinear decisiones y el intercambio de conocimientos

Baithelmy (2003) encontró siete razones por las cuales los esfuerzos de externalización pueden fallar:

1. La empresa ha subcontratado funciones que no deben ser externalizadas
2. La empresa no ha elegido un proveedor apropiado
3. Un deficiente contrato entre el proveedor y la empresa
4. Se pasaron por alto los problemas de recursos humanos
5. La experiencia de la empresa cliente disminuye el control sobre las funciones externalizadas
6. La empresa cliente ha hecho caso omiso de los costos indistintos de outsourcing
7. La empresa cliente no tiene un plan de salida estratégica para interrumpir la relación

Según Hansen (2013), estos estudios de casos indican que las empresas que se centran exclusivamente en el costo son más propensas a experimentar problemas con, por ejemplo, la

calidad. Además, se puede inferir que las empresas encuentran problemas en relación con: la comunicación, las diferencias culturales, los costos imprevistos, los gastos de viaje y la oposición interna a la externalización.

Otras áreas problemáticas probablemente puedan ser la gestión de la colaboración dentro de la empresa, los derechos de propiedad intelectual, el aprendizaje y el conocimiento, la productividad de ingeniería, la innovación y la calidad, la gestión del cambio organizacional y control de gestión.

### **2.3.3.1 El riesgo cultural en la descentralización**

Luego de mencionar los factores de riesgo que han aparecido en la práctica, Hansen (2013) afirma que el factor cultural ha demostrado que influye significativamente en la calidad de la comunicación, sobre el cual dedica un tratamiento apartado del resto de los factores.

La cultura puede ser separada en varios aspectos, como profesionales, éticos, religiosos, nacionales, grupales y la cultura organizacional. Para Hansen (2013), los tres aspectos de la cultura más relevantes son: la cultura nacional, la profesional y la organizacional. La cultura de un grupo cae dentro de la cultura organizacional y se define como

un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo logró aprender, ya que soluciona sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, que se les enseña a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas (Schein, 2004; p. 2).

La cultura es un "fenómeno dinámico" que está en constante evolución y es creada por "las interacciones con otros y moldeada por el comportamiento de liderazgo, y un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que el outsourcing y offshoring enfrentan continuamente" (Schein, 2004; p. 1). Culturalmente, las organizaciones deben hacer frente a dos conjuntos de problemas: "la supervivencia, el crecimiento y la adaptación en su medio ambiente; y la integración interna que permite el funcionamiento diario y la capacidad de adoptar y aprender" (Schein, 2004; p. 18).

Mientras que Hansen (2013) tiene una visión organizacional cultural, Schraven (2012) considera que existen muchos conflictos cuando se deslocaliza o terceriza, que son resultado de diferencias culturales. También afirma que las diferencias culturales son una de las principales razones por las cuales estos procesos fallan (Kvedaraviciene y Boguslauskas, 2010).

Cuestiones claves en la externalización respecto a las diferencias culturales son: la transparencia de la comunicación; diferencias de lengua materna; jerarquías sociales (por ejemplo, sistema social de castas en India) y el estado; estilos en la toma de decisiones; comportamiento individualista versus grupal; tiempo de reacción; y el estilo de gestión.

El estudio de Schraven (2012) se centra en los factores culturales de ciertos países respecto a otros, su forma de adaptarse a este tipo de trabajo y cómo las empresas, que deslocalizan sus servicios a países en desarrollo, deben lidiar o adaptarse a estas diferencias culturales para que estos procesos sean exitosos.

Si bien existe bibliografía acerca de cómo evitar estos riesgos y se han modelizado procesos de decisión para deslocalizar o tercerizar actividades, estos factores no han sido estudiados a fondo y deben tenerse en cuenta en los procesos para lograr un modelo de trabajo de colaboración global.

## Conclusión del capítulo

En un primer apartado de este capítulo se definieron los términos de outsourcing, offshoring y sus derivados. Todos ellos corresponden a lo que se denomina *actividades de descentralización*.

El Outsourcing o Tercerización es definido como el proceso de contratación de una función o parte de negocio de una organización a otra persona u organización. También se puede definir como la adquisición continua de los servicios hacia un tercero, haciendo uso de procesos altamente integrados, modelos de organización y sistemas información. El concepto de outsourcing está comúnmente definido como la transferencia de ciertas actividades y procesos, previamente realizada a nivel interno, a una parte externa a la organización.

El Offshoring o Deslocación se refiere a la transferencia de un proceso realizado en el país de origen de la organización (casa matriz) hacia otro país. Este proceso consiste básicamente en el traslado de la de mano de obra a destinos internacionales con el objetivo de reducir los costos de producción. Este fenómeno comenzó originalmente en la fabricación de bienes y servicios y luego fue utilizado también en el sector de servicios. Actualmente, la deslocalización se extendió a los servicios de alto valor como IT, la banca, las finanzas, el campo de la medicina, la ingeniería, I+D y diseño de productos.

En el segundo apartado se analizaron en profundidad las estructuras de trabajo mundial y de la forma de hacer negocios a través de estas actividades. Diversos factores tecnológicos, geopolíticos y organizacionales han logrado una nueva forma de colaboración global que configura un nuevo mapa mundial organizacional. En esta sección se analizó la transición de la descentralización como una alternativa de reducción de costos a una nueva forma de organización en colaboración con diferentes geografías y empresas asociadas (proveedores, socios, etc.). A partir de esto, se evidenció una evolución de estos procesos hacia nuevas formas que generan ventajas competitivas, creando una sinergia entre diferentes tecnologías aplicadas y talentos, y aprovechando la disponibilidad de aquellos recursos colaborando en otras geografías. Además, la existencia de nuevos talentos o altas capacidades disponibles en países emergentes y el avance de las comunicaciones facilitan la eliminación de barreras para la globalización de las tareas. Si bien los conceptos de outsourcing y offshoring son conocidos desde hace aproximadamente 20 años atrás, esta alternativa de trabajo ha evolucionado desde una alternativa de reducción de costos hacia una forma de sociedad global, donde los proveedores de servicios pasaron a ser socios de las empresas contratantes.

Es decir, las organizaciones dieron cuenta de que la opción de descentralizar primariamente por la optimización de costos de transacción ha sido además enriquecida por las consecuencias de colaboración que la adopción de estos procesos implica. De esta manera, las actividades de descentralización van tomando diversas formas de colaboración hasta conformar una organización que no solo busca minimizar sus costos de transacción sino buscar, a través de la descentralización exitosa, la colaboración global.

En un último apartado, se indagó sobre los riesgos que enfrentan las empresas que son rápidamente tentadas a optar por estas actividades, con el primer objetivo de la minimización de costos. Existen varios riesgos de fracaso de la descentralización, como el aumento de costos no previstos, dificultad en la transición de actividades, desvíos del plan original, etc.

Los riesgos que pueden afectar altamente a la organización están también relacionados con la pérdida de poder y control sobre la actividad descentralizada, pérdida de conocimiento, de tecnología utilizada y muchas veces la propiedad intelectual también es vulnerable. Además de estos riesgos mencionados y analizados por varios autores, cabe destacar que el riesgo cultural entre organizaciones es definitivamente un desafío a tener en cuenta en la descentralización. A medida que las organizaciones colaboran con diferentes culturas y geografías, enfrentan conflictos de comunicación, poder, visión, y valores.

En el próximo capítulo se realiza una profundización de estas cuestiones.

## **3 ASPECTOS DE LA CULTURA Y LA GESTIÓN DE LA COLABORACIÓN**

### **Introducción del Capítulo**

La descentralización realizada en un entorno intercultural crea riesgos adicionales para el proyecto en común y el control de costos, y aumenta la necesidad de una intensa colaboración, flexibilidad y alta calidad de comunicación. Por lo tanto, se espera que las normas relacionales, como las de comunicación, la confianza y la adaptación entre empresas, desempeñen un papel decisivo en el éxito de la descentralización de procesos.

Además, de la cultura organizacional afectada y transformada por estas nuevas formas de trabajo, la relación entre las entidades participantes en la colaboración (cliente - proveedor) puede garantizar un proceso exitoso o convertirse en un factor negativo que resulte en la terminación de la relación entre las partes con los costos asociados que esto implica.

Las organizaciones que deciden embarcarse en proyectos de outsourcing sin la aplicación de los principios de gobernanza adecuados desde el primer momento, se enfrentan a riesgos y vulnerabilidades peligrosas y desafiantes que, con frecuencia, se manejan de forma inadecuada y puede conducir al fracaso de la prestación.

En este capítulo se establecen posibles aspectos medibles, como la herramienta de gobernabilidad cultural y de gestión entre las organizaciones que colaboran, los cuales afectan el éxito de la descentralización. Para esto se establecen las características culturales ideales o necesarias para lograr el éxito de estos procesos y limitar o mitigar los riesgos asociados a fin de lograr una colaboración exitosa.

### **3.1 Cultura organizacional**

Según Hofstede (1999), toda manifestación humana conforma la cultura, la cual implica modelos de pensamiento, sentimiento y actuación, que pueden ser transformados a partir del

aprendizaje. Una cultura puede ser interpretada como el resultado de la interacción compleja de valores, creencias, actitudes y conductas (Granel, Garaway y Malpica, 1997).

En este sentido, la cultura surge primariamente en el interior de las personas que forman parte de una sociedad y se manifiesta por medio del comportamiento. Trompenaars y Hampden-Turner (1998) señalan que toda cultura posee dos estratos básicos: el implícito (normas y valores que rigen a una sociedad) y el explícito (la realidad observable, conformada por símbolos que se ubican en un nivel más profundo).

De esto se infiere que toda cultura subsume convicciones, creencias, significados y costumbres que se manifiestan mediante del comportamiento humano, siendo dinámica, evolutiva y modelada por el entorno. Esto significa que la cultura es todo aquello que nace a partir de la interrelación de factores internos y externos, cuyo significado viene dado por el contexto donde se manifiesta.

Ahora bien, en lo que respecta a la cultura organizacional, esta se define por su forma, idiosincrasia y características particulares de cada organización. Esta comprende creencias, normas y valores compartidos por todos los miembros de una organización y, a la vez, es modificada en el devenir. Se trata de una forma singular que asume una organización, la cual también implica patrones morales y éticos que son respetados por todos los integrantes.

La conducta organizacional se conforma a partir de una moral que contiene reglas y normas aceptadas por todos los integrantes, quienes sujetan sus acciones de acuerdo a las mismas. Desde esta perspectiva organizacional, la moral implica valores absolutos (justicia, verdad, libertad, etc.) que son imperativos y que sirven para regular todo tipo de circunstancias.

Paralelamente a los valores absolutos, se ubican los valores culturales. Tales valores refieren a lo que cada integrante de la organización desea o quiere hacer (preferencias, intereses colectivos, etc.), es decir, son valores que están en estrecha relación con la sensibilidad de las personas. En general, a nivel organizacional, los valores culturales más comunes son la competitividad, la responsabilidad y la equidad.

Además de estos valores culturales, también se encuentran aquellos relacionados con la ética. Los valores éticos implican principios y preceptos que van más allá de lo particular o individual. El objetivo de los mismos es mantener un equilibrio dentro de la organización, siguiendo y respetando orden prioritario.

De esta manera, el conjunto de todos estos valores señalados sustenta a la cultura organizacional, la cual se define a partir del sistema de valores que existe en una organización, apoyándose en normas y reglas establecidas, y moldeándose de acuerdo a los intereses organizacionales.

Por consiguiente, la cultura organizacional tiene una parte formal, o declaración explícita, representada por todo aquello que la organización quiere ser y, otra parte informal, relacionada con la representación que sus empleados tienen sobre sus organizaciones y sobre el rol de ellos en las mismas.

Se puede decir entonces que la cultura organizacional surge en base a la cultura social. Esto implica que, en todo análisis de la cultura organizacional, tanto el entorno como la cultura social deben ser evaluados. Esta especie de simbiosis entre cultura organizacional y cultura social se da a raíz de la propia naturaleza humana que interfiere en las organizaciones, puesto que estas son lugares comunes donde se congrega un conjunto de personas para cumplimentar determinadas necesidades (seguridad, autorrealización, etc.) y para intercambiar su fuerza de trabajo a cambio de una remuneración.

En cuanto a las representaciones sociales dentro de las organizaciones, es preciso puntualizar que las mismas se conforman a partir de un conocimiento dinámico y compartido. Este conocimiento surge en la cotidianidad de las personas, orientando el comportamiento y justificándose en la cultura, en la organización y en la interacción interpersonal. Por ello, toda organización es susceptible de cambios que provienen de las representaciones que sus mismos miembros tienen sobre ella, ya que estas son el reflejo cultural de la sociedad.

Las organizaciones, como dice Morgan (1996) son, esencialmente, estructuras de realidades sociales que descansan en la mente de sus miembros, concretadas en reglas y relaciones. Por ello, existen líderes formales que asumen un rol autocrático cuando conciben a las

organizaciones como estructuras jerárquicas de poder, en donde se realiza una serie de tareas mecánicas o repetitivas, y piensan que los subordinados son incapaces de asumir grandes responsabilidades. Para otros líderes, las organizaciones son centros a los que acuden sus miembros a satisfacer necesidades de autorrealización o de crecimiento profesional, de ahí que asumen un liderazgo compartido basado en el conocimiento, la participación y la creatividad, en donde cada quien puede ser líder dependiendo de su experiencia.

Por lo tanto, a fin de lograr que los miembros de una organización se sientan identificados con ella y actúen en consecuencia, resulta importante que existan significados colectivamente compartidos, dentro de un marco de referencia homogéneo.

Respecto a esto último, cabe aclarar que las organizaciones llevan adelante sus actividades dentro de marcos de referencia permanentemente acuciados por grandes cantidades de información diversa, lo cual termina afectando los niveles de desempeño organizacional. Teniendo en cuenta esto, sobre todo con el avance vertiginoso del desarrollo tecnológico actual, las organizaciones deben enfrentar nuevos desafíos, para lo cual es importante que obtenga flexibilidad a fin de poder ajustar su actuación a los nuevos marcos. En otras palabras, la organización actual no solo debe modificar su forma de pensar sino también sus representaciones sobre sí misma.

## 3.2 Cultura organizacional global

Teniendo en cuenta que la cultura implica múltiples y variados aspectos, en este trabajo solo se consideran aquellos más relevantes, como los profesionales, los nacionales y los organizacionales.

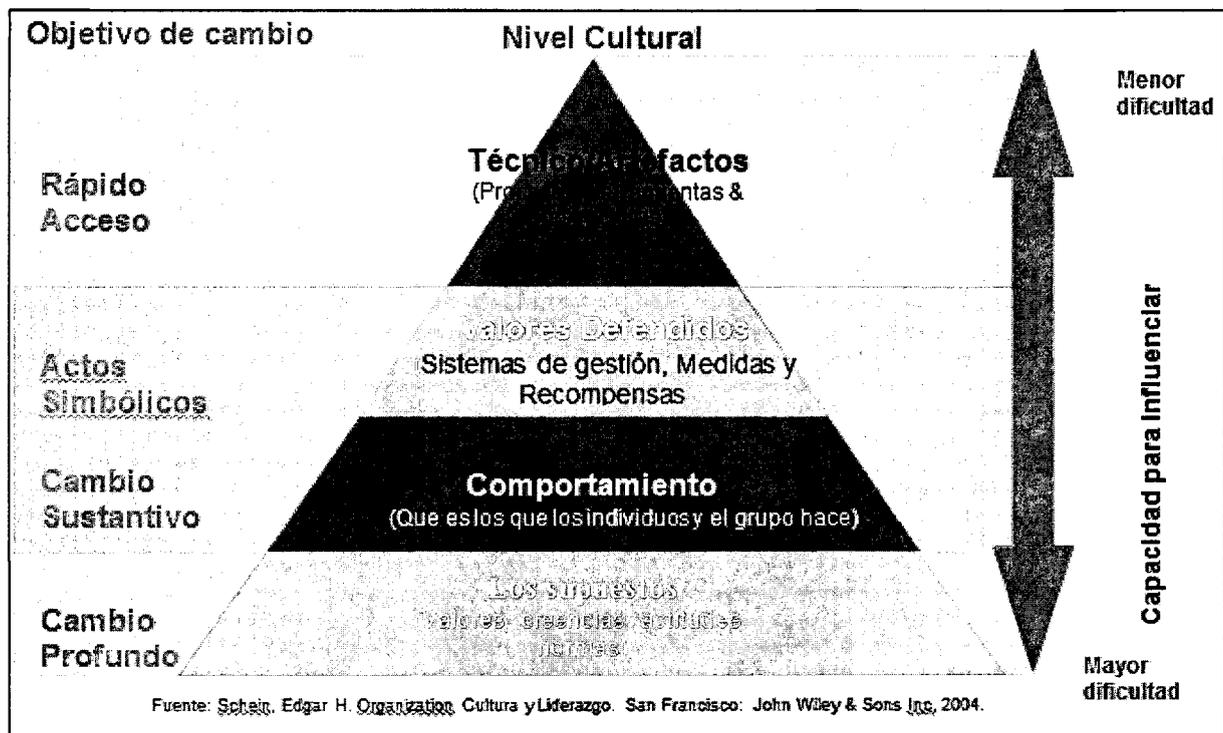
Según Schein (2004), la cultura puede ser analizada en diferentes niveles, es decir, de acuerdo al grado en el que el fenómeno de la cultura es visible para el observador. Estos niveles son: los artefactos, valores defendidos y los supuestos básicos subyacentes. El fundamento de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos. Sin embargo, se manifiesta en el nivel de objetos observables y las creencias y valores defendidos. Existe una interconexión entre los tres niveles, por lo que si se cambia un nivel, esto puede influir en el otro nivel de manera jerárquica (Cuadro N° 4).

Cuadro 4: Niveles de cultura

Artefactos	Estructuras y procesos organizativos visibles
Valores y creencias defendidos	Estrategias, objetivos y filosofías (justificaciones defendidas)
Supuestos subyacentes	Creencias, percepciones, pensamientos inconscientes que se asumen (fuente última de los valores y la acción).

Fuente: Elaboración propia en base a Schein (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Figura 1: Capacidad para influenciar los niveles de cultura según objetivos de cambio



Fuente: Figura extraída de Schein (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass; p. 104.

El tercer nivel de la cultura requiere investigación clínica integral (Schein, 2004), algo que está fuera del alcance de este trabajo. Sin embargo, las indicaciones de este nivel podrían ser posiblemente observadas a través de la investigación de los dos niveles superiores.

El nivel de valores y creencias defendidas proviene de la teoría que separa la *teoría en uso* de la *teoría expuesta*. Descripto por diversas investigaciones en el campo del aprendizaje organizacional, la teoría en uso es la que en realidad gobierna las acciones de la persona y es lo que demuestra la visión y los valores implícitos en la conducta de los pueblos del mundo (Argyris 1974). La teoría expuesta está constituida por las razones y justificaciones que una persona da para hacer una determinada acción. Si las mismas permanecen conectadas a través de una brecha entre ellos, se crea una dinámica de reflexión y diálogo. Sin embargo, si esta brecha es demasiado amplia, este vacío puede ser un problema y requiere aprender a cerrar esta distancia (Smith 2001).

El modelo de Schein ha sido criticado por su linealidad. Sin embargo, la teoría se utiliza en este trabajo porque la idea de niveles de la cultura ha sido ampliamente utilizada en los estudios de la externalización y la deslocalización. Es en el tercer nivel donde se realiza el cambio profundo cultural, el cual es difícilmente influenciado o modificable.

Hofstede (2004) desarrolló un papel muy importante en la implementación de un marco sistemático para evaluar y diferenciar las culturas nacionales y organizacionales. Originalmente, este autor utilizó cuatro parámetros para agrupar sus descubrimientos culturales organizacionales relacionados con las diferencias culturales nacionales:

1. La distancia de poder (PDI): Es el grado en que los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones (como la familia) aceptan y esperan que el poder esté distribuido de manera desigual. En otras palabras, los líderes y subordinados avalan la desigualdad. La distancia de poder tiene que ver con la jerarquía. Expresa la actitud de la cultura hacia estas diferencias jerárquicas entre las personas. Por ejemplo, si se toma la relación entre el empleado y el empleador en la India, es común que el empleado tenga dificultades para decir "no" a su jefe. Simplemente tiene miedo de hacer algo mal ante los ojos del empleador. En este sentido, India es un ejemplo de país con un alto PDI.
2. Individualismo (IDV): Es el grado en que los individuos se integran en grupos. En una cultura individualista, todos esperan que alguien se haga cargo del cuidado del grupo

inmediato. En una cultura colectivista, las personas se integran en diferentes grupos que los protegen durante toda la vida a cambio de lealtad incondicional. El colectivismo se refiere a los grupos que una persona pertenece, no al Estado. El tema fundamental en esta dimensión es el grado de interdependencia de una sociedad que mantiene entre sus miembros.

3. Masculinidad (MAS): Este nivel constituye la distribución de los roles emocionales entre los géneros. Los valores de las culturas masculinas son la competitividad, la asertividad, el materialismo, la ambición y el poder, mientras que las femeninas dan más valor a las relaciones y la calidad de vida. En las culturas masculinas, las diferencias entre los roles de género son más dramáticos y menos fluida que en culturas femeninas donde hombres y mujeres tienen los mismos valores que enfatizan la modestia y el cuidado. Como resultado de los tabúes sobre la sexualidad en muchas culturas, particularmente las masculinas, y debido a las generalizaciones de género implícitas en la terminología de Hofstede (2004), esta dimensión es a menudo rebautizada por los usuarios de la obra de este autor como la *cantidad de vida* frente a la *calidad de vida*. Cuando un país tiene puntuaciones bajas en esta dimensión significa que es femenino. Es decir, los valores dominantes en la sociedad son el cuidando a los demás y la calidad de vida. La cuestión central aquí es lo que motiva a la gente: querer ser el mejor o querer lo que uno hace.
4. Control de la incertidumbre (UAI): El control de la incertidumbre tiene que ver con la forma en que una sociedad se ocupa del hecho de que el futuro es desconocido. Esta dimensión se refiere a la tolerancia de una sociedad frente a la incertidumbre y la ambigüedad. Significa en qué medida los miembros se sienten cómodos en una sociedad cuando se trata de lidiar con situaciones desconocidas, nuevas o inusuales. Cuanto más intente una cultura evitar la incertidumbre a través de la planificación y la implementación de normas, leyes y reglamentos, mayor es el grado de UAI. Por el contrario, culturas bajo control de la incertidumbre aceptan y se sienten cómodas en situaciones no estructuradas o entornos cambiantes y tratan de tener pocas reglas como sea posible. Las personas en estas culturas tienden a ser más pragmáticas, que

más tolerantes al cambio. Por ejemplo, China puede ser considerado un país con un alto grado de UAI.

5. Orientación a largo plazo (LTO): Muestra la diferencia entre la orientación a corto y largo plazo. Los valores asociados a una orientación de largo plazo son el ahorro y la perseverancia; los valores asociados a la orientación a corto plazo son el respeto a la tradición y el cumplimiento de las obligaciones sociales. Es el grado en que una sociedad muestra una realista orientación hacia el futuro en lugar de un punto de vista a corto plazo.

Las dimensiones culturales de Hofstede (2004) han sido criticadas por ver a la cultura de forma estática, excluyendo a las subculturas y a los cambios que pueden darse dentro de las mismas culturas, así como las influencias culturales de, por ejemplo, otros países. Sin embargo, este enfoque se utiliza típicamente en la investigación sobre las diferencias culturales en proyectos de outsourcing y offshoring (Reus y Lamont, 2009; Asokany Payne, 2008), por lo que se considera una herramienta útil para este trabajo.

Respecto a la cultura comunicacional de la sociedad que afecta a las organizaciones, según Hall (1976), existen dos tipos de culturas de comunicación: de bajo contexto (LC) y alto contexto (HC). Una comunicación o mensaje de alto contexto es aquella donde la mayor parte de la información puede ser en contexto físico o internalizado en la persona, mientras que muy poco es la parte explícita de transmisión del mensaje. Una comunicación de contexto bajo es el opuesto a HC, es decir, la masa de la información reside en el código explícito. Por lo tanto, es más fácil depender de documentación explícita y la información como formas de comunicación.

En síntesis, la cultura afecta a todos los aspectos de la comunicación y la interacción humana, incluida la forma de la transferencia de conocimientos. Por tanto, es importante tener en cuenta los aspectos culturales y la comunicación, ya que estos parámetros van a favorecer o entorpecer el intercambio de conocimientos, el liderazgo, las estructuras de poder en la organización y otros aspectos, especialmente cuando una empresa se dedica a la globalización de las actividades (Schneider 2002).

### 3.2.1 La colaboración cultural para la descentralización

Uno de los mayores riesgos percibidos por las empresas al emprender la globalización de sus funciones está altamente relacionado con la resistencia cultural a una estructura global. Por esto, para definir cuál es el grado de colaboración global cultural, se identifican los niveles que afectan positivamente y negativamente a la cultura para lograr este modelo.

Respecto a la comunicación, para este modelo, un nivel alto de contexto en la comunicación (HC) presume que los actores en la organización tendrán dificultad para llevar adelante tareas en conjunto con otras culturas. Hansen, Rasmussen, Hansen, Ahmed-Kristensen y Jacobsen (2011) en su estudio describen el desafío de la globalización de la producción respecto del uso sustentable de los recursos humanos a través de seis casos de estudio en empresas multinacionales danesas. De acuerdo a estos estudios, la cultura constituye una fuente de complejidad en la comunicación debido a la diferencia entre los países de alto y bajo contexto. Los países de las empresas danesas, que es un país de bajo contexto, deben desarrollarse conjuntamente con otros países principalmente de alto contexto donde la mayoría del significado está implícito en el contexto y la persona. Esto provoca malentendidos y frustración entre los empleados debido a los diferentes enfoques de la comunicación de conocimientos e información entre las oficinas centrales de Dinamarca y el Ministerio de Asuntos Exteriores. Además, estas complicaciones se observan también en una menor calidad del producto y en el proceso de desarrollo, lo cual se traduce en mayores tiempos de entrega y pérdida de eficiencia.

De acuerdo a Hansen (2013), lo cual constituye el principal supuesto de este trabajo, las empresas con menor contexto comunicacional pueden desarrollar sus actividades de comunicación de forma más clara y transparente que permita su desarrollo de colaboración global. De la misma forma, las organizaciones que poseen un alto nivel de contexto en las comunicaciones tienen más difícil la tarea de globalizar o descentralizar sus funciones.

Las organizaciones tienen un gran desafío para desarrollar la capacidad de mantener una cultura corporativa común en el entorno empresarial global actual. Una cultura capaz de adaptarse a un nuevo modelo operacional de colaboración global con alto rendimiento y segura

de sí misma, impulsada además por un liderazgo eficaz que influya positivamente en la rentabilidad de una organización.

### 3.2.2 Indicadores culturales para la colaboración global

Las medidas actuales de la cultura organizacional, la eficacia del liderazgo, grado de la estrategia de alineación, de fidelidad, de retención, de la capacidad de cambiar y la eficacia de la actual estructura organizativa, pueden ser cuantificadas para lograr un mayor conocimiento de la organización y la colaboración efectiva.

Los índices para la descentralización son una herramienta cuantitativa que proporciona un análisis de las fortalezas y barreras para el éxito cultural de una organización respecto de la colaboración global. A continuación se describen algunos de estos índices:

- Aceptación del Cambio: El cambio organizacional significa la transición de los individuos, equipos y organizaciones a un estado futuro deseado (Kotter 2011). Sin embargo, el cambio organizacional importante y rápido es profundamente difícil debido a la estructura, la cultura y las rutinas de las organizaciones que a menudo reflejan una impresión persistente y difícil de eliminar de los períodos anteriores, resistentes al cambio radical incluso al entorno actual de cambios organizacionales constantes (Marquis 2013). Una estructura de colaboración global con alta aceptación del cambio tendrá más herramientas para enfrentar el cambio de descentralización de actividades y pondrá poca resistencia a llevar adelante las responsabilidades bajo nuevas y dinámicas estructuras.
- Adaptabilidad: Mide el grado en que las personas que conforman la organización son capaces de adaptarse a la descentralización de actividades. Estructuras más flexibles permiten una rápida aceptación y adaptación a nuevas formas de colaboración.
- Agresividad: El grado de agresividad se mide a través de las motivaciones de las personas de la organización para aprovechar oportunidades que les permitan logros, sean estos de grupo o personales. Una cultura agresiva, de acuerdo a este enfoque, es

activa en las búsquedas de nuevas oportunidades que le permitan mejorar el negocio. Un alto nivel de agresividad significa mayor atracción para estructuras globales y descentralizadas.

- Centralización hacia el cliente: Este índice mide el grado de proactividad hacia las necesidades del cliente, ya sea interno o externo. Una visión proactiva hacia el cliente será capaz de identificar la necesidad de mejoras y, por lo tanto, la aceptación de la posibilidad de descentralizar ciertas actividades.
- Foco en lo externo: Las organizaciones deben focalizar sus esfuerzos, además de su estrategia de negocios, en lo que sucede en su entorno. El grado de focalización en lo externo significa observar actividades las actividades que se hacen internamente y analizar si estas actividades pueden o deben hacerse externamente. Esta posibilidad permite desarrollar modelos exitosos de colaboración global.
- Agilidad: Tiene que ver con la rapidez que una cultura se adapta y acepta un cambio de estructura. Es necesario desarrollar una cultura ágil para el logro eficaz en la transición hacia una cultura de colaboración global. A su vez, la descentralización de actividades (O&O) permite una rapidez para la implementación del cambio.
- LTO: La colaboración global requiere una atención al futuro en términos de planificación estratégica. Por lo tanto, una organización con cultura orientada al largo plazo tiene más posibilidad de éxito en un MCG.
- LC: Las culturas con bajo contexto comunicacional pueden trabajar de forma efectiva en un modelo virtual de trabajo. Por lo tanto, su desempeño a nivel global es más exitoso.
- IDV: Refiere al grado de interés en logros personales y derechos individuales. Bajo este concepto, la gente espera valerse por sí misma y de su familia inmediata en contraposición con aquellas sociedades colectivistas donde los individuos actúan predominantemente como miembros de un grupo o de la organización de toda la vida. Un país o cultura con un bajo grado de IDV es India, donde existen diferentes niveles de

castas sociales que pueden entorpecer el canal fluido de poder y comunicación en un MCG.

- MAS: La competitividad, el poder y la ambición pueden ser valores nocivos para un modelo de colaboración global en términos de búsqueda de cantidad versus calidad. Un alto índice de masculinidad se puede traducir en la ambición sin objetivos claros que pueden ser una influencia negativa para lograr objetivos conjuntos. Estos valores pueden ser “mal vistos” por la dirección organizacional de ciertas empresas que fomenta la calidad antes que la cantidad.
- HC: Mencionado anteriormente, las organizaciones que poseen un alto nivel de contexto en las comunicaciones tienen complicaciones para realizar la tarea de globalizar o descentralizar sus funciones por la pérdida de valor en las comunicaciones, lo cual se traduce en altos costos de transición de tareas y pérdida de eficiencia.
- UAI: El índice de negación de la incertidumbre refleja en qué medida los miembros de una sociedad lidian con la ansiedad para resolverla. Las personas en las culturas con un bajo índice de evasión de incertidumbre aceptan y se sienten cómodos en situaciones inciertas. Estas sociedades se sienten cómodas con nuevos desafíos y tratan de tener la menor cantidad de reglas posibles. En consecuencia, a mayor índice de UAI, menor es la respuesta a los cambios complejos que enfrentan las organizaciones globales.
- PDI: Niveles mayores de PDI indican un mayor temor a las consecuencias y a la falta de comunicación. De hecho, algunas preguntas de la encuesta que se aplica para medir PDI están relacionadas con el miedo de los empleados de no estar de acuerdo con sus jefes y el comportamiento autocrático de estos últimos (Hofstede y Minkov, 2010). En los países de altos PDI, los subordinados pueden ser muy reacios a expresar libremente sus opiniones.

El cuadro a continuación ilustra de manera sintética la valuación cultural teniendo en cuenta una cultura centralizada y una descentralizada (Cuadro N° 5).

**Cuadro 5:** Valuación cultural de un Modelo de Colaboración Global (MCG)

Indicadores	Cultura Centralizada (Local)	Cultura Descentralizada (Global)
<b>Aceptación del Cambio</b>	Evita el cambio y mantiene el status quo	Comodidad frente a situaciones no esperadas
<b>Adaptabilidad</b>	Inflexible y rígido	Flexible
<b>Agresividad</b>	No oportunista	Busca oportunidades
<b>Centralización hacia el cliente</b>	Indiferente a las necesidades del cliente	Orientado hacia el cliente
<b>Foco en lo externo</b>	Focalizado internamente	Focalizado en la industria, el mercado y la competencia
<b>Agilidad</b>	Escasa respuesta al cambio	Rápida respuesta al cambio
<b>LTO</b>	Planificación reactiva	Planificación proactiva
<b>MAS</b>	Competitividad sobre calidad y colaboración grupal	Objetivos claros a nivel grupal y de colaboración
<b>LC</b>	Comunicación implícita	Comunicación explícita
<b>IDV</b>	Orientación hacia el grupo de pertenencia	Orientación hacia el logro de objetivos organizacionales
<b>PDI</b>	Temor a la autoridad	Libertad de opinión y comunicación fluida
<b>UAI</b>	Negación de la incertidumbre y alto grado de control	Tolerancia a la incertidumbre y comodidad ante situaciones no esperadas

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía consultada.

Entre la cultura centralizada y la descentralizada existen diferencias sustanciales relacionadas con el enfoque adoptado. En el siguiente cuadro se presentan brevemente estas diferencias (Cuadro N° 6).

**Cuadro 6:** Diferencias de enfoques entre Cultura Centralizada y Descentralizada

Cultura Centralizada (Local)	
------------------------------	--

	Cultura Descentralizada (Global)
Enfoque a nivel interno (mayor visibilidad del interior de la organización - dificultad para adaptarse a un MCG).	Enfoque a nivel externo (mayor visibilidad de los cambios en el entorno - mayor adaptabilidad a un MCG).

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía consultada.

Una medición de la cultura integral de diagnóstico organizacional para el MCG revela aspectos culturales claves, no solo de las actitudes y opiniones (normas, valores defendidos) sino también de la cultura implícita y los valores subyacentes que gobiernan la organización (Schein 2004). Estas mediciones son útiles para identificar eficazmente los componentes claves de la cultura de una organización. Permite una comprensión objetiva de las fortalezas y debilidades de una organización respecto de su colaboración global. Identifica si los valores defendidos son consistentes con las prácticas. Y revela también diferencias subculturales y desconexiones que pueden ser la fuente de fragmentación o conflicto.

### 3.2.3 Determinación de la dimensión cultural

Esta dimensión está representada por una herramienta cuantitativa a través de índices que proporcionan un análisis de las fortalezas y barreras para el éxito cultural de una organización respecto de la colaboración global (Cuadro N° 7).

Cuadro 7: Índices de la dimensión cultural

Concepto	Medición	Impacto
<b>Colaboración Virtual:</b> Nivel de aceptación del trabajo virtual y/o remoto. Grado de compatibilidad cultural con nuevas formas de trabajo.	<b>Encuesta ambiental</b> sobre preferencias respecto del trabajo remoto y equipos de trabajo virtuales versus realizar tareas <i>in office</i> y con visibilidad del equipo. Se miden la capacidad y adaptabilidad de trabajo con herramientas de trabajo virtual, tanto analíticas como	Un alto grado de trabajo virtual y/o remoto favorece las actividades de descentralización hacia otras geografías (offshoring) y hacia otros equipos de trabajo (outsourcing) permitiendo transiciones de trabajo más ágiles y eficientes. Mantener informados a todos en todo

	de comunicación, y su nivel de preferencia respecto de herramientas más tradicionales, como reuniones presenciales con los equipos de trabajo.	momento es un gran desafío, es por eso que se requiere una aceptación importante de la comunicación formal a través de sus formas virtuales.
<p><b><u>Multiculturalidad:</u></b></p> <p><b>Nivel de aceptación de Valores multiculturales. Mide la adaptabilidad de un equipo para compartir actividades en un ambiente multicultural. Dentro de esta categoría se incluye el nivel de internacionalización de los recursos humanos (lenguaje y compatibilidad cultural con otras geografías).</b></p>	Se mide la cantidad de recursos con idiomas y su nivel de aprendizaje de los mismos. Se realiza una encuesta ambiental para ver el grado de satisfacción de trabajo con otras culturas y el conocimiento sobre ellas.	Un alto grado de aceptación de valores multiculturales permite un mayor entendimiento de las distintas formas de trabajo de acuerdo a las culturas nacionales que intervengan. Este mayor entendimiento permite activar metodologías de prevención para evitar demoras o transiciones poco efectivas. Por ejemplo, a un alto grado de PDI se deben activar mecanismos de colaboración para lograr igualdad y carácter crítico a la hora de aceptar las decisiones de los superiores.
<p><b><u>Adaptabilidad:</u></b></p> <p><b>Nivel de agilidad y adaptabilidad al cambio estructural y de procesos.</b></p>	Encuesta ambiental para ver la capacidad de reacción a posibles cambios de estructura jerárquica, procesos y ambientales. Se busca determinar la reacción de la cultura organizacional frente a diversos cambios de variables estructurales en la pirámide de trabajo, funciones o ambientes laborales.	A mayor tolerancia al cambio se percibe una mayor rapidez en la transición o migración de procesos, ya sea a través de outsourcing o de offshoring.

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía consultada.

### 3.3 La gestión corporativa de colaboración

#### 3.3.1 La dimensión de relación contractual

*La relación con un proveedor de servicios de cualquier naturaleza se conforma a través de un contrato en virtud del cual una o más personas, quien descentraliza o externaliza su actividad, involucra a otros (proveedor) para realizar algún servicio en su favor, delegando en él la toma de decisiones sobre el servicio. Esta relación, al igual que en una corporación, se basa en el supuesto de que todos los individuos desean maximizar su propia utilidad; por lo tanto, el proveedor no siempre actuará en favor de los intereses de la organización descentralizadora, razón por la cual se suponen ciertos riesgos (como los de propiedad intelectual, ocultamiento de información, etc.).*

Desde este enfoque, la relación entre las entidades participantes puede garantizar un proceso exitoso o convertirse en un factor negativo. Este conflicto de relación de poder constituye un riesgo para la decisión de descentralización.

El riesgo y el rendimiento de la empresa, en realidad, son fenómenos codependientes (Bettis, 1982; Baird y Thomas, 1985). Siempre que un agente realiza las tareas de un principal, el principal siempre tiene el riesgo de que el agente no complete la tarea como se espera o ser menos cuidadoso de los intereses que él. Además, existe otro riesgo potencial cuando el mismo proveedor de los servicios que se externalizan decide, a su vez, externalizar parcialmente sus responsabilidades contractuales a un proveedor secundario. Esto hace muy difícil determinar la responsabilidad final para la realización de determinadas actividades.

Otra bien documentada fuente de riesgo es la posibilidad de que el proveedor no desempeñe sus funciones en el mejor interés del cliente, y en su lugar opte por soluciones que beneficien a su parte más que el cliente (Eisenhardt, 1989). Además, como el personal de un proveedor es naturalmente menos sensible a la cultura, la tradición y las estrategias empresariales del cliente, puede condicionar o disminuir la calidad de los servicios.

Otro conflicto que existe en la relación empresa-proveedor se genera en la renegociación de contratos. Esta situación puede ocurrir cuando el contrato original ha llegado a su fin, o cuando

existe una situación del contexto que ha cambiado y ambas partes deciden ajustar ciertas cláusulas del existente contrato (caso de enmiendas al contrato original). Existe un esfuerzo por parte de la empresa que tiene que renegociar un contrato complejo y llegar a una comprensión de parte del proveedor a entender las nuevas necesidades del negocio. Este esfuerzo es traducido en costos de negociación, investigación de alternativas y elección de una opción óptima que muchas veces no están enteramente representados cuando se analiza la opción de tercerizar. Por ejemplo, Enron Corporation descentralizó sus procesos después de firmar un contrato de outsourcing con EDS, en 1988 (Caldwell, 1992a). La cambiante naturaleza de la empresa y la posterior descentralización de gestión exigieron una nueva solución. En respuesta a estos acontecimientos, EDS y Enron se vieron en la necesidad constante de la renegociación del contrato prácticamente desde su creación.

### **3.3.2 La gestión de la relación**

La alta dirección de una empresa debe planificar y controlar la externalización de sus servicios a fin de que la empresa no dependa demasiado del proveedor y quede dominada por sus socios. Incluso cuando un acuerdo de externalización involucra los servicios de información, es crucial para una empresa seguir controlando aspectos críticos que permitan una adecuada prestación del servicio y continuación del negocio independientemente del proveedor. Esto se puede realizar a través del establecimiento de alianzas estratégicas con los proveedores y, al mismo tiempo, la mantención de fuentes alternativas competitivas de estos servicios. Existen asociaciones estratégicas cuando la alianza con el proveedor se convierte en un elemento constitutivo de la estrategia de negocio de cada empresa y cada empresa proveedora se suma a sus competencias básicas a través de la relación proveedor-empresa.

Si bien estas posibilidades de alianzas estratégicas son limitadas por el tiempo, se hace posible de todas formas, el desarrollo de un plan estratégico de colaboración entre ambas al permitir que el proveedor tome una posición de participación en el patrimonio o en los resultados obtenidos de la mejora del servicio. Se firman acuerdos de participación contingente entre ambas partes sobre el resultado del trabajo realizado. Estas alianzas se desarrollan en la constitución de los contratos que se celebran entre la empresa que terceriza o externaliza y la empresa o entidad proveedora.

Los contratos han sido tradicionalmente el principal vehículo de las relaciones de externalización entre la empresa y el proveedor de servicios. El papel de los contratos tiene como rol fundamental evitar los conflictos que puedan surgir y prevenir al proveedor de tomar control de la realización de una parte demasiado grande de las ganancias derivadas de la relación. Los contratos, sin embargo, no son la panacea y generalmente son limitados para abarcar todas las posibilidades de ocurrencia en comportamientos de las dos partes y el *contexto de que se trate*. La mera especificación de los contratos representa un significativo costo en tiempos de preparación de enmiendas y recomendaciones, y constituye un esfuerzo para lograr acuerdos. Este es un proceso dinámico que, en casos de grandes contratos de BPO, puede llevar años de estructuración y renegociaciones. La amenaza de un comportamiento oportunista del proveedor también ocupa un lugar preponderante para todas las partes involucradas, incluso dentro de la aparente seguridad de una relación contractual (Klein, Crawford y Alchian, 1978).

Por otra parte, demostrar la violación a las cláusulas de un determinado contrato resulta muy costoso, limitando potencialmente la utilidad de contratos como garantías en esta relación. Además, el rendimiento contingente es costoso para estipular, aún más difícil para los tribunales que administran justicia, especialmente en contratos celebrados en diferentes países. Aquellos contratos que contemplen pocas alternativas de ocurrencia tienden a ser mecanismos inflexibles para gobernar. Para complicar aún más el uso de los contratos, existe también la dificultad de verificar la calidad y cantidad de servicios que el proveedor de outsourcing está brindando; de esta forma se dificulta la tarea de determinar en forma continua si las metas del proveedor son consistentes con las expectativas del cliente (Eisenhardt, 1989).

Cuanto mayor sea la complejidad de la transacción y el nivel de incertidumbre asociado a él, mayor será la probabilidad de estar atado a una acción inapropiada y, por lo tanto, mayores serán los costos implícitos de arreglos contractuales. Esta falta de flexibilidad tiende a restringir el lapso de tiempo de los acuerdos contractuales como la determinación de la confidencialidad (que abarca tanto dominios tecnológicos como de mercado) y el horizonte relevante se vuelve más distante.

Existe un equilibrio entre los costos de oportunidad unidos a que se realice acuerdo inflexible y los peligros seguimiento de renegociación de un contexto de monopolio bilateral. Generalmente, cuanto más idiosincrásico son las inversiones asociadas a una transacción en particular, mayores serán los incentivos para incurrir en los costos de la escritura de contratos más detallada y a largo plazo. La mayor incertidumbre o la complejidad de una transacción, sin embargo, implica, por un lado, un incentivo para escribir un más detallado acuerdo y, por el otro, una desmotivación a comprometerse a relaciones contractuales a largo plazo.

La naturaleza del tipo de contrato para emplear es una decisión dependiente de muchos factores, incluyendo los tipos de servicios de que se trate y la naturaleza de las organizaciones involucradas, la duración del acuerdo y los puntos de vista de ambas administraciones en materia de gobernanza.

Sin embargo, se puede decir con certeza que los factores realmente críticos de éxito de la externalización son los relacionados con la gobernanza del proveedor. Los mecanismos de gobernanza de proveedores podrían mejorarse si el contrato emerge como el mecanismo dominante en la gobernanza del vendedor. En este caso, para que sea un instrumento útil y eficaz, los requerimientos del servicio deben estar claramente especificados en forma medible. Para ello, existen otros mecanismos de medición que se establecen en el contrato. Un ejemplo de estos son los Service Level Agreements (SLAs).

De forma similar, las responsabilidades del proveedor deben estar acordadas y articuladas claramente por escrito. En el caso de servicios de información, un contrato debería explicitar mecanismos de control para la previsión del mantenimiento de acuerdos de confidencialidad de la información, así como previsiones sobre el acceso, utilización y transferencia de información. Asimismo, deben establecerse procedimientos bien definidos sobre procesos de continuación del servicio en casos contingentes (un ejemplo de esto puede ser la caída del sistema del proveedor que limite la prestación del servicio). Se deben establecer diferentes acciones de acuerdo a la naturaleza del servicio o relación con el proveedor. Pueden existir penalidades por incumplimiento o terminación del contrato de acuerdo al poder de negociación de ambas partes. Para evitar estas situaciones se deben establecer provisiones explícitas sobre el tipo de

soporte tecnológico a utilizar, tipo de staff y personal idóneo, y establecer previsiones sobre la necesidad de renegociaciones durante la vida del contrato.

Mientras que los contratos definen claramente los requerimientos del servicio y establecen una salida legal en caso de incumplimiento por parte del proveedor, volver a realizar *in house* el proceso externalizado requiere un esfuerzo mayor. En el caso de un servicio, el conocimiento sobre la actividad y la agilidad en procesos de información no se logran en períodos de tiempo cortos, sino que un servicio es resultado de procesos de adaptación y transición que se logran en el largo plazo. El éxito de la relación con el proveedor radica principalmente en la flexibilidad (Clark 1995). Ambas partes deben tener la capacidad de ser flexibles. Una gran masa de contratos de externalización es firmada para la realización del servicio por varios años. Durante este período existirán cambios tecnológicos y de necesidades todos los años, meses y días, es por eso que ninguna de las partes debería quedar atrapada en contratos inflexibles que no contemplen situaciones de cambio y renegociaciones. Para lograr esto es necesaria la existencia de una comunicación regular con el proveedor del servicio y el personal interno que trabaja con el proveedor.

### **3.3.3 Indicadores de la gestión organizacional de la colaboración global**

Existen ciertos elementos claves para una gestión global efectiva en una organización de colaboración global. En esta dimensión se definen herramientas de gobernanza necesarias para considerar y aplicar decisiones de descentralización en un modelo de CG, teniendo en cuenta tres aspectos medibles:

1. Nivel de conocimiento de la estrategia: Entendimiento claro del objetivo de negocio a lograr a través de la externalización por todos los involucrados. Esto es alcanzable mediante un acuerdo con todas las partes involucradas. El establecimiento claro de una estrategia de descentralización no solo permite un entendimiento tal que pueda ser manejable de manera más eficaz en la selección y la negociación con un proveedor, sino que además es necesario tener en cuenta que la existencia de diferentes objetivos de negocio requiere distintos acuerdos de gobernanza. Si la intención es principalmente

reducir los costos, entonces un contrato bien definido, con cláusulas de contingencia apropiados, podrá jugar un papel dominante en el gobierno de la relación. Por otro lado, si la intención es obtener acceso a la nueva tecnología, en el caso descentralización de servicios de información, la relación debe dejarse en un estado principalmente indefinido para que su futuro estratégico dicte la naturaleza de la nueva tecnología y para permitir que el proveedor obtenga suficiente flexibilidad para reestructurar tanto la naturaleza de los servicios que se proporcionen como la plataforma técnica desde la que se prestan estos servicios.

2. Cercanía a socios proveedores: Este proceso forma parte de la etapa pre-contrato. En esta etapa se debe realizar un estudio detallado sobre las alternativas de prestación y la búsqueda de socios estratégicos de descentralización. Esto evita los riesgos de desconexión entre el cliente y el proveedor, y limita la pérdida de control sobre el servicio. Además, resulta necesario informarse sobre el servicio y la oferta de prestadores. El proveedor adecuado que se adecue y sea idóneo a la industria es esencial para el éxito de la prestación. Por lo tanto, es importante desarrollar poco a poco relaciones comerciales con uno o más proveedores del servicio a descentralizar. La clave para el éxito de cualquier externalización eventualmente se reduce a la necesidad de una relación cómoda, confiable y de buena comunicación con el proveedor. Si bien esto puede parecer menos preocupante cuando existe un contrato escrito que gobierna esta relación, es importante destacar que previo a este acuerdo existe una relación pre-contractual entre el personal del proveedor y el cliente, donde existe la necesidad de negociación entre ambas partes. Por ello, se recomienda un trabajo previo sobre esta relación que involucra el conocimiento del negocio del proveedor, su cultura de trabajo, los recursos involucrados, las habilidades de negociación, habilidades de resolución de conflictos, de liderazgo y de trabajo en equipo para desarrollar el servicio deseado.
3. Flexibilidad contractual: Es fundamental, para el éxito de la descentralización, el establecimiento de contratos flexibles con el proveedor elegido: internalizar que el cambio es el único factor de ocurrencia y que es necesario contemplarlo en el contrato escrito de la prestación, lo cual permiten la renegociación de plazos, nuevas

consideraciones de precio, estándares de calidad, etc. Además es fundamental la capacidad de medición de la prestación para considerar el beneficio de la descentralización. Para esto es necesario el establecimiento de mediciones (métricas claves y visibles sobre el servicio) y niveles esperados de servicio (SLAs). Se trata de alcanzar un modelo que describa y permite la medición de datos, la estructura, la coherencia y la sostenibilidad de los resultados en toda la organización global.

**Cuadro 8:** Indicadores de la gestión organizacional de la colaboración global

Concepto	Medición	Impacto
<p><b><u>Conocimiento de la estrategia:</u></b></p> <p><b>Conocimiento de las partes involucradas (dirección y management) sobre la dirección de la estrategia global de la organización hacia la descentralización.</b></p>	<p>Encuesta de relevamiento que responda a las siguientes cuestiones: ¿Cuál es el principal objetivo de la externalización? ¿Reducir costos? ¿Asegurar la continuidad de la prestación del servicio más allá del proveedor?</p>	<p>El establecimiento de objetivos claros de descentralización de servicios se traduce necesariamente en el establecimiento de relaciones claras con el proveedor.</p>
<p><b><u>Cercanía a socios prestadores (partners):</u></b></p> <p><b>Nivel de conocimiento del proveedor elegido y competidores.</b></p>	<p>Encuesta de relevamiento que responda a las siguientes cuestiones: ¿Cuál es la gama de servicios disponibles? ¿Alguno de sus competidores subcontrata actividades? ¿Por qué lo hicieron? ¿Cómo ha funcionado? ¿Cuál es exactamente su competencia? ¿Qué tan</p>	<p>Un alto grado de conocimiento de la parte prestadora y su negocio implica limitar riesgos de pérdida de continuación y calidad del servicio en el caso que el proveedor no sea idóneo. Permite, además, el establecimiento de planes alternativos a la relación</p>

	confiable son ellos? ¿Cuál es su modelo de gestión? ¿Qué tan bien sus gerentes y profesionales interactúan con su gestión y el personal?	actual con el proveedor.
<b><u>Flexibilidad contractual:</u></b>  <b>Grado de flexibilidad contractual que contemple situaciones inciertas.</b>	Relevamiento de los tipos de contratos celebrados con el proveedor y la existencia de métricas correctas y adecuadas de medición del rendimiento del servicio. La multiplicidad de los cambios organizativos es difícil de ejecutar y deben medirse de forma tal que se obtenga un control sobre los procesos para lograr renegociaciones en el caso de ser necesario.	Un adecuado ritmo de comunicación proactiva y establecida con el proveedor determina la flexibilidad entre las partes, lo cual permite una relación cómoda y fluida que posibilita el éxito de la descentralización del servicio, el cual debe ser gestionado a través del establecimiento adecuado de métricas claves de medición.

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía consultada.

### 3.4 Nuevos desafíos para el outsourcing y offshoring

#### 3.4.1 La fuente global de talento en Ciencia e Ingeniería (S&E Talent)

De acuerdo con la encuesta realizada por Offshoring Research Network (2006), en el período 2004-2006, el acceso a personal calificado se convirtió en el segundo motivador de deslocalización más importante después del ahorro en costos (Cuadro N° 9), mientras que el desarrollo de nuevos productos -incluyendo el diseño de productos, los servicios de ingeniería y de I+D- fue la segunda función de negocio deslocalizado con mayor frecuencia después de IT (Cuadro N° 9).

Cuadro 9: El personal calificado como motivador de las decisiones de deslocalización

Motivos	Encuesta 2004	Encuesta 2005	Encuesta 2006
Ahorro en costos laborales	72%	76%	91%
Ahorro de otros costos	72%	76%	72%

<b>Acceso a personal cualificado</b>	42%	54%	68%
<b>Estrategia de crecimiento</b>	-	59%	67%
<b>Presiones competitivas</b>	54%	55%	58%
<b>Mejora de los niveles de servicios</b>	42%	36%	54%
<b>Rediseño de los procesos de negocio</b>	27%	36%	53%
<b>Rápido incremento del mercado</b>	27%	28%	46%
<b>Adopción de prácticas industriales</b>	28%	39%	35%
<b>Mejora en la redundancia del sistema</b>	21%	26%	22%
<b>Acceso a nuevos mercados</b>	17%	17%	15%

Fuente: Extraído y adaptado de Duke University/Archstone Consulting Offshoring Research Network 2004 and 2005 U.S. Surveys. Duke University/Booz Allen Hamilton Offshoring Research Network 2006 U.S. Survey.

Las pequeñas empresas, en particular, deslocalizan tareas de desarrollo. Según la encuesta mencionada, las pequeñas empresas ven la deslocalización como una oportunidad para aumentar la velocidad de salida al mercado de sus nuevos productos o procesos y para un mejor acceso de talento de S&E. La disponibilidad creciente de proveedores de servicios externos que ofrece nuevos servicios de desarrollo de productos y la oportunidad para las pequeñas empresas para aumentar su limitada capacidad *inhouse* de I+D son otros alicientes.

Manning y Kidd (1997), en su trabajo sobre las perspectivas dinámicas de O&O en Ciencia e Ingeniería, consideran que un adecuado estudio para comprender las razones actuales de la búsqueda de talentos globales debe considerar un paralelismo o co-evolución entre las razones macroeconómicas que dieron lugar a esta tendencia y las necesidades organizacionales.

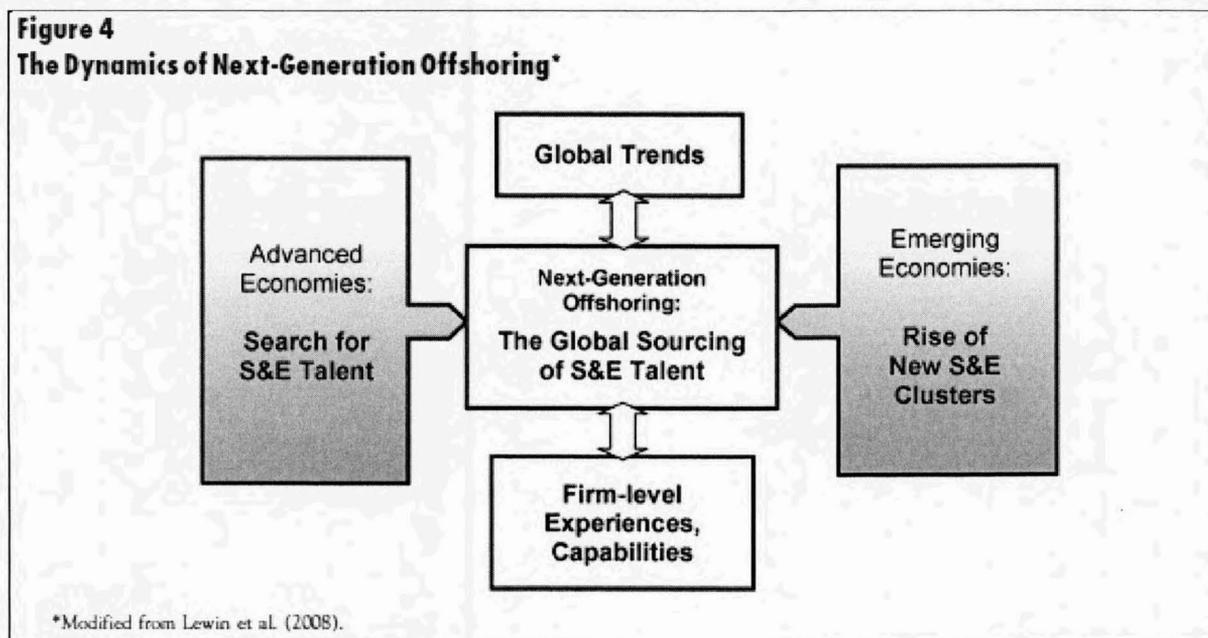
Estas tendencias incluyen la creciente dificultad de encontrar talento de S&E con avanzado nivel académico en el país de origen y el surgimiento de nuevos grupos de S&E que proporcionan tal talento en las economías emergentes. Estas agrupaciones son nuevas concentraciones geográficas de talento que se complementa con el servicio exterior de proveedores que ofrecen servicios técnicos avanzados para el desarrollo de estas capacidades y que, al mismo tiempo, compiten por ese talento.

Según Manning y Kidd (1997), la aparición y el impacto de estas tendencias se puede entender mejor considerando varios niveles al mismo tiempo: macroeconómica, política institucional, la industria y la organización. Tomando a la vez un multinivel y una perspectiva de co-evolución, esto ayuda a comprender mejor la conexión en lugar de solo el significado individual de cada tendencia. Como resultado, se puede desarrollar una comprensión más profunda y matizada de la deslocalización y esbozar una imagen realista de las oportunidades y limitaciones que enfrentan las empresas, los responsables políticos y las economías emergentes en la actualidad.

A más largo plazo, las tareas específicas y las capacidades especializadas se mueven y se establecen en múltiples lugares de todo el mundo, emerge una nueva red corporativa de las operaciones, se expande y se vuelve a conectar. Con el tiempo, se espera que la distinción entre hogar-base y las operaciones de offshore desaparezca, dado el establecimiento de múltiples centros de excelencia regionales como bases de prestación de servicios (Holm y Pedersen, 2000). Junto con esta tendencia, las nuevas funciones de desarrollo de productos también serán ubicadas en diferentes lugares del mundo y el talento S&E necesario para realizar estas funciones tendrá su origen en todo el mundo. Cabe señalar aquí que lo que distingue al offshoring de nueva generación es la reubicación de procesos de negocio de alta gama y otra administrativa de servicios técnicos a los países en desarrollo de bajo costo y la variedad de las formas de organización y entrega de servicios.

Este proceso de globalización se encuentra en sus primeras etapas. La mayor parte del desarrollo de productos de alta gama y las actividades de ingeniería todavía se están llevando a cabo en las economías avanzadas de Occidente (Disher y Lewin, 2007). Sin embargo, como la demanda mundial de talento en S&E sigue creciendo y como la oferta interna de talentos no puede seguir el ritmo de la demanda, aparecen nuevas oportunidades para la deslocalización de S&E para las funciones de I+D (Patel y Pavitt, 1991). Por lo tanto, se espera que las compañías cada vez más tengan sus fuentes de talentos de S&E en locaciones geográficas dispersadas por el mundo. Para entender esta creciente tendencia, Manning y Kidd (1997) recomiendan una visión dinámica de los factores principales que fomentan esta tendencia (Figura N° 2).

Figura 2: Dinámica de la nueva generación de Offshoring



Fuente: Extraído de Manning, W. y Kidd, J. (1997). The content of the psychological contract. *Journal of Management*, 8; pp. 151-162.

En principio, una serie de tendencias mundiales (*global trends*) han facilitado y refuerzan las decisiones de deslocalización más recientes.

Avances y disponibilidad en tecnologías de la información y la comunicación se menciona a menudo como un factor clave (Blinder, 2006). Otros factores que se incluyen son el aumento de la competencia global y las presiones de costos a través de la mayoría de las industrias, así como también la normalización, la modularización y la comoditización de operaciones y servicios a las empresas de avanzada que cada vez están simplificando el *hand-off* de tareas, y la división mundial del trabajo (Blinder, 2006; Helper y Khambete, 2005). Al mismo tiempo, las empresas han desarrollado capacidades organizativas que permiten ser aplicadas adicionalmente a más decisiones complejas de abastecimiento. En particular, las empresas adquieren experiencia para hacer frente a los principales desafíos de deslocalización, tales como la inflación salarial y la rotación de personal. Eso lleva a las empresas a ser más hábiles y confiadas en la obtención de talento de S&E en el extranjero y en una mayor participación en la deslocalización de actividades.

### 3.4.2 Desafíos y riesgos de la fuente de conocimiento global en Ciencia e Ingeniería

Con estas perspectivas de desarrollo de talentos offshore, las empresas deciden deslocalizar y enfrentar a la vez ciertos desafíos.

Las empresas de offshoring están cada vez más preocupadas por la calidad del servicio, la pérdida de la gestión, el control y la eficiencia operativa (Lewin y Couto, 2007). Sin embargo, las empresas con más experiencia parecen haber aprendido a manejar estos desafíos: los perciben como riesgos de deslocalización menos importantes. Sin embargo, estas empresas experimentadas muestran más interés por la inflación salarial y la rotación de personal como principal problema de gestión (Cuadro N° 10).

Cuadro 10: Percepción de los desafíos de deslocalización

Empresas con menos experiencia	Desafíos	Empresas con más experiencia
49%	Pérdida de control de la gestión	18%

57%	Preocupaciones sobre la eficiencia operativa	41%
20%	Inflación de salarios	28%
30%	Volumen de negocios offshored empleado	80%

Fuente: Extraído y adaptado de Duke University/Booz Allen Hamilton Offshoring Research Network 2006 U.S. Survey.

Estos hallazgos sugieren que muchas empresas descubren estos desafíos a medida que van deslocalizando sus actividades. Rara vez las empresas son totalmente conscientes de estos riesgos e incluso ni tienen las estructuras organizativas, procesos y capacidades referidas a la gestión de ellos desde el principio. Sin embargo, esta incertidumbre no parece impedir que muchas empresas decidan deslocalizar.

Más bien, una serie de empresas desarrolla capacidades organizativas para el abastecimiento y la gestión de talento S&E a nivel mundial a medida que deslocalizan, experimentando y aprendiendo a través de la colaboración con socios estratégicos. Esto es consistente con estudios empíricos en el campo de la externalización que sugieren que la experiencia previa con el outsourcing ayuda a las empresas a tomar mejores decisiones (Gainey y Klaas, 2003; Leiblein y Miller, 2003). Con el tiempo, las empresas pueden llegar a una etapa en que la deslocalización de operaciones o funciones más complejas se lleven a cabo, incluida la I+D (Dossani y Kenney, 2007; Salzman, 2007).

En la siguiente sección se discuten algunas de las principales capacidades organizativas que han sido en gran medida descuidadas en la literatura de offshoring: reclutamiento, desarrollo y retención del talento, coordinar actividades de innovación dispersas por el mundo y colaboración con socios externos. En línea con la literatura de gestión estratégica, estas capacidades pueden entenderse como *capacidades dinámicas* (Teece, Pisano y Shuen, 1997), porque implican la capacidad de aprender de la experiencia y de adaptarse a los entornos y oportunidades de deslocalización y externalización rápidamente cambiantes.

### 3.4.3 Reclutamiento, desarrollo y retención de talentos

Para tener éxito en la carrera global de talento de alta tecnología, las empresas deben desarrollar estrategias para reclutar, desarrollar y retener el talento a nivel mundial. Debido a los efectos conocidos en la práctica, muchas empresas deciden adoptar offshoring invirtiendo en ubicaciones de los centros más populares, como Bangalore o Shanghai, para acceder a los pools de talento, aparentemente ilimitados. Otras empresas evitan estos centros y deciden invertir en ubicaciones de segundo nivel que proporcionan acceso al talento a un costo menor y, sobre todo, para evitar la alta rotación asociada a los mercados de trabajo restringidos en ubicaciones centralizadas de talento. Sin embargo, debido a la alta variación en la calidad de los egresados y su falta de experiencia laboral, las cualificaciones reales de muchos de estos ingenieros y técnicos pueden ser más difíciles de evaluar y, a menudo, se considera que están por debajo de los requerimientos de las empresas occidentales.

En respuesta a esta limitación institucional, algunas compañías han entrado en alianzas estratégicas con universidades locales e institutos técnicos para asegurar el acceso a estas fuentes de talento en el largo plazo (Oliver, 1991).

Además, las empresas están haciendo aumento del uso de las agencias de colocación especializadas, especialmente para puestos que requieren. Todos estos actores -grandes inversores, universidades y agencias de talento- contribuyen y compiten en parte por un mayor desarrollo, segmentación y la accesibilidad a las reservas mundiales de talento. Sin embargo, el acceso inicial al talento no es suficiente para mantener su competitividad. Como se señaló anteriormente, las empresas con experiencia en la gestión de los empleados como un importante reto estratégico. Esto indica que las empresas están aún en el proceso de experimentación y desarrollo de programas de carreras mundiales y de sistemas de incentivos que integran el talento extranjero en su fuerza de trabajo mundial (Deloitte, 2004).

Integración, sin embargo, no debe entenderse como estrictamente interno. Para muchos especialistas de S&E altamente cualificados, seguir una carrera dentro de los límites de una empresa en particular puede ser menos atractivo que trabajar en proyectos para diferentes empleadores con carácter temporal (Barley y Kunda, 2004). Al igual que las comunidades de

software en Silicon Valley, las comunidades offshore de talento de S&E son propensas a formarse más allá de los límites de cualquier empresa en particular (Saxenian, 1996). Una forma de evitar que los empleados abandonen la empresa es reclutarlos reiteradamente en proyectos específicos. Esto puede llegar a ser una opción viable.

### 3.4.4 Implicancias en las políticas públicas y corporativas

Las decisiones de deslocalización destinadas al abastecimiento y uso de talentos de la Ciencia y la Ingeniería a nivel mundial constituyen una creciente tendencia que necesita ser entendida en términos de tiempos históricos, dependiente de la co-evolución de varios factores, y como parte de una transformación de un proceso que recién empieza. A diferencia del pasado, y debido al rápido crecimiento de la demanda de talento, las empresas cada vez más consideran una estratégica necesidad de ir a donde está el talento. Esto es principalmente un resultado de las dificultades en que se encuentran las empresas respecto del reclutamiento de talento a nivel nacional y de los avances económicos en el mundo del desarrollo.

Mientras que los *clusters* nacionales de talento de S&E en el mundo occidental se han ido reduciendo debido a una disminución en el interés en las carreras de las ciencias, el envejecimiento de la población y el inadecuado nivel de formación académica en matemáticas y ciencias, nuevos *clusters* de talentos que proporcionan personal altamente cualificado para determinadas funciones están surgiendo y están atrayendo a los clientes occidentales en todas las industrias.

La aparición de estos grupos coincide con un cambio en el crecimiento económico y las grandes inversiones en educación e innovación nacional en las economías emergentes, como la India y China. Estos países con diferentes políticas nacionales han logrado revertir la fuga de cerebros.

La aparición de proveedores de servicios es otro factor que contribuye al crecimiento y el atractivo de los nuevos *clusters* de S&E. Estos nuevos actores, como parte de su estrategia a ascender en la cadena de valor, también están compitiendo por talento, ya que ponen a disposición su capacidad global para colaborar en proyectos de innovación. Esta nueva

tendencia también es estimulada por la devaluación de la moneda local frente a las monedas de algunos países occidentales.

Sin embargo, las decisiones de deslocalización también se ven afectadas por los nuevos desafíos y la necesidad de evolucionar hacia nuevas capacidades a nivel de empresa. En particular, algunos hallazgos han sugerido que las empresas más experimentadas están aprendiendo que la gestión de los riesgos como la inflación de los salarios y la rotación de personal requiere del desarrollo de nuevas capacidades organizativas para el reclutamiento, gestión y retención del talento mundial de manera más eficaz.

Estas tendencias también tienen importantes implicaciones políticas. Hasta la fecha, la mayoría de los estudios orientados a las políticas se han centrado exclusivamente en el suministro de talento interno y su impacto en la competitividad de los Estados Unidos (Freeman, 2006; Lowell y Salzman, 2007). Sin embargo, muchos responsables políticos en este país y Europa Occidental ignoran en gran parte o subestiman las dinámicas implicadas. En particular, se pasan por alto las interdependencias de los cambios en las políticas nacionales, las políticas macroeconómicas, las condiciones y estrategias a nivel de empresa en economías avanzadas y emergentes.

No solo Estados Unidos y los países de Europa occidental no han logrado avances en la introducción de políticas e incentivos destinados a revertir la tendencia de los menos jóvenes en la selección de carreras S&E, sino que también han fracasado en atraer suficientes talentos altamente cualificados del extranjero. Al mismo tiempo, las economías emergentes han comenzado a implementar con éxito políticas e incentivos diseñados para revertir la fuga de cerebros.

Los responsables políticos occidentales necesitan ser más conscientes de estas interdependencias, a fin de anticipar mejor los efectos y consecuencias de sus decisiones políticas. Por otra parte, los administradores de las sociedades occidentales necesitan participar más activamente en los debates y formulación de las políticas nacionales que afectan a las políticas tecnológicas (Nelson, 1995) y otros debates sobre políticas e intervenciones a nivel internacional que pueden influir en el resultado de sus estrategias y planes de deslocalización.

## Conclusión del capítulo

Considerando que uno de los mayores riesgos percibidos por las empresas al emprender la globalización de sus funciones está altamente relacionado con la resistencia cultural a una estructura global, es necesario un abordaje cauteloso de los efectos de la cultura global en las organizaciones de colaboración así como el cuidado y atención sobre la gestión de la relación con el cliente o proveedor parte de este modelo.

En el primer apartado de este capítulo se analizó la cultura organizacional global y aspectos fundamentales que definen la capacidad cultural de colaboración a través de tres dimensiones: **La colaboración virtual, la multiculturalidad y la adaptabilidad**. Estas dimensiones definen la dinámica necesaria para el éxito en relaciones de colaboración organizacional global.

A la vez, las OCG deben analizar las herramientas de gestión que definen y diseñan la relación entre el proveedor y el cliente en las actividades de descentralización. Por ende, se ha indagado sobre los riesgos de las relaciones contractuales entre los distintos actores y la gestión continua de una relación que no solo se limita a lo pautado contractualmente, sino que se entiende como una fundación de objetivos comunes hacia el desempeño exitoso. Asimismo, se ha observado, a lo largo de diferentes experiencias de offshore y outsourcing, la dificultad de definir todos los escenarios posibles en un contrato, lo cual genera un costo de transacción de renegociación con el cliente o proveedor. Es por ello que adquiere relevancia la definición de herramientas de gobernanza para considerar y aplicar decisiones de descentralización en un modelo de CG, teniendo en cuenta aspectos medibles para la correcta toma de decisiones.

En definitiva, las organizaciones tienen un gran desafío para desarrollar la capacidad de mantener una cultura corporativa común en el entorno empresarial global actual. Una cultura capaz de adaptarse a un nuevo modelo operacional de CG, con alto rendimiento y segura de sí misma, impulsada además por un liderazgo eficaz, influirá positivamente en la rentabilidad de una organización. Conjuntamente, la dirección de las organizaciones debe planificar y controlar la externalización de sus servicios a fin de que la empresa no sea muy dependiente del proveedor y, por lo tanto, dominada por sus socios. Debe gestionar adecuadamente la relación con su proveedor o socio en el servicio descentralizado.

## 4 LA DESCENTRALIZACIÓN DE SERVICIOS EN AMÉRICA LATINA

### Introducción del capítulo

Las exportaciones de servicios han crecido de manera exponencial en los últimos años en casi todo el mundo. Este crecimiento ha sido en gran medida impulsado por el incremento del comercio en actividades que antes eran débilmente transables, o no transables, tales como salud, educación, contabilidad, servicios jurídicos y de administración, publicidad e investigación y desarrollo, entre otras. Además, rubros en donde las exportaciones ya eran relativamente importantes desde hace tiempo, como finanzas o construcción e ingeniería, han visto profundizar su nivel de internacionalización. Finalmente, industrias más jóvenes y dinámicas como los servicios de informática rápidamente se transformaron en actividades en donde el comercio internacional juega un rol sumamente importante. Así, en la actualidad, estos servicios se encuentran plenamente integrados al proceso de fragmentación internacional de la producción que ha dado lugar a lo que en esta tesis se denomina *Organizaciones de Colaboración Global (OCG)*.

El presente capítulo tiene como objetivo analizar dos sectores de la exportación de servicios en América Latina y la inserción de los países de la región. Se analizan dos casos de exportación de servicios desde el enfoque de las Organizaciones de Colaboración Global (OCG), el cual fue analizado anteriormente, y se exploran las tendencias e impactos de la fragmentación internacional de los procesos productivos que han venido observándose desde algunas décadas atrás a escala global.

Parte crucial del fuerte incremento del comercio internacional de servicios es explicado por el desarrollo de las mencionadas OCG. Por consiguiente, las posibilidades de exportar servicios por parte de las empresas y países de la región están en gran medida atadas a la inserción que puedan lograr en las OCG respectivas. A su vez, las formas que asuma dicha inserción repercutirán sobre la mayor o menor sustentabilidad de la posición exportadora de la empresa y el país en cuestión, así como sobre las exportaciones de las respectivas economías de origen.

La exportación de servicios enfrenta oportunidades atractivas en un mercado mundial que presenta perspectivas de expansión rápida en diversos mercados. América Latina, entonces, tiene ante sí la gran oportunidad de ingresar en este modelo de organización de CG en los distintos segmentos de los servicios, en búsqueda principalmente de generar divisas y nuevas oportunidades de empleo para sus economías.

De esta manera, en este capítulo se analizan estas cuestiones en base al enfoque de OCG tomando dos estudios de caso concretos: ensayos clínicos y centros de servicios compartidos. Se trata de dos casos en los que las OCG respectivas reconocen diferentes modalidades de funcionamiento, a la vez que las formas de inserción de los países de la región son también distintas.

Hacia el final, se plantean, en base al análisis realizado, algunas recomendaciones de políticas que podrían contribuir al diseño de estrategias que apunten a profundizar y consolidar la inserción de los países de la región en las OCG y potenciar los impactos favorables que podrían derivarse.

## **4.1 Las exportaciones de servicios desde América Latina**

En lo que respecta al comercio mundial de servicios, en el caso de América Latina, a lo largo de los años su participación siempre ha sido poco significativa. De hecho, en este último tiempo, la misma se ha registrado a la baja, e incluso también se ha detectado un déficit comercial en la balanza de pagos (Durán Lima y Álvarez, 2008).

Un rasgo que caracteriza a la región latinoamericana es que esta posee un perfil exportador muy diferente al mundial. Específicamente, por ejemplo, la cuenta Viajes alcanza el 40% de las exportaciones totales de servicios de América Latina, algo que difiere del promedio mundial donde en esta misma cuenta se ubica entre el 25% y el 30% de las exportaciones totales. De esto se infiere que en América Latina, las actividades turísticas tienen un fuerte impacto en las exportaciones de servicios.

Para tener un panorama más amplio, a continuación se detalla la evolución (2000-2005) de cada uno de los componentes del comercio de servicios en América Latina.

Cuadro 11: Evolución de las exportaciones de servicios en países latinoamericanos

País	Exportac. Servicios (U\$S millones)	Exportac. Servicios (NSD* en U\$S millones)	Crecimiento 2000- 2005 (%)
Argentina	6252	1898	256,1
Brasil	16095	6974	39
Chile	7020	1257	88,5
Colombia	2664	344	212,7
México	16137	443	-50,3
Venezuela	1356	1300	-13,9
Resto de países	11770	1213	
<b>Total América Latina</b>	<b>61294</b>	<b>12259</b>	<b>51</b>

\* Nuevos Sectores

Fuente: Extraído y adaptado de López, A.; Ramos, D. Y Torre, I. (2009). *Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor*. Santiago de Chile: CEPAL; p. 132.

De acuerdo con el cuadro anterior, se puede decir que Brasil, Argentina y Chile, en 2005, generaron más del 80% de las exportaciones de servicios de América Latina. A su vez, tanto en Brasil como en Argentina, las exportaciones de servicios representan un porcentaje importante en la pauta exportadora total.

En cuanto a los nuevos sectores dinámicos, se observa un crecimiento importante registrado por Argentina y Colombia en el período 2000-2005, donde las exportaciones se ubicaron en un 256% y un 213% respectivamente. Por su parte, las exportaciones en Venezuela y México tuvieron una baja relativa en el período considerado.

Asimismo, los NSD que registraron un aumento de exportaciones, considerando el período 1990-2004, correspondieron al rubro Servicios, tal como se aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro 12: Evolución de los NSD en América Latina (1990-2004)

ítems	1990		2004	
	Millones U\$S	%	Millones U\$S	%
<b>IED total</b>	1775921	100	9477090	100
<b>Servicios</b>	868134	49	5883341	62
Electricidad, gas y agua	9205	1	216012	2
Construcción	20436	1	82733	1
Comercio	211445	12	1049533	11
Hoteles y restaurantes	23300	1	82401	1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	26424	1	497003	5
Servicios financieros	357995	20	1824614	19
Servicios empresariales	117747	7	1531728	16
Administrac. Pública y Defensa	55	0	11495	0
Educación	87	0	592	0
Salud	914	0	11090	0
Serv. Sociales, personales y comunitarios	12301	1	74194	1
Otros servicios	70378	4	138776	1
Sin clasificar	17847	1	363170	4

Fuente: Extraído y adaptado de López, A.; Ramos, D. Y Torre, I. (2009). *Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor*. Santiago de Chile: CEPAL; p. 139.

## 4.2 La inversión extranjera directa en el área de servicios

Dentro de la IED mundial, el rubro servicios tuvo un aumento sustancial, puesto que en la década del 90, este sector registraba casi la mitad del stock mundial, mientras que en 2004 superó el 60%. Según la UNCTAD (2004), existen diversas razones que explican lo sucedido: la demora en relación al nivel de transnacionalización del sector, la participación cada vez más fuerte de este sector en el PBI de gran parte de los países, el nivel de desregulación y privatización facilitando así el ingreso de inversiones extranjeras en sectores restringidos, y el impulso de los procesos de offshoring gracias a las innovaciones tecnológicas, productivas y regulatorias.

En el caso de los procesos de offshoring, el impulso en el desarrollo de los mismos está relacionado estrechamente con el incremento de la participación de los servicios empresariales, los cuales pasaron de un 7% a un 16% en el período 1990-2004. Por contrapartida, otros sectores que tenían altos niveles de IED (comercio y servicios financieros), durante este período volvieron a sus niveles previos.

Asimismo, en relación al aumento de la IED en el rubro de telecomunicaciones, esto puede explicarse por los procesos de privatización y desregulación que se han dado en el sector, así como también por el alto consumo de esta clase de servicios que ha tenido lugar a nivel mundial. Por otro lado, el incremento de la IED en lo que se refiere a los servicios empresariales implica una tendencia a implementar procesos de offshoring en actividades específicas, con el fin de lograr una reducción importante de costos, una mejora de la calidad o un mayor acceso a recursos humanos cualificados, tal como se vio en capítulos anteriores.

Se debe tener presente que no existen datos concretos que permitan conocer con exactitud los fines perseguidos por las operaciones de IED. Sin embargo, resulta claro que las mismas tienden a proveer servicios tanto en aquellos países donde operan como en mercados de exportación, sobre todo si esto se da dentro de esquemas de división del trabajo intra-firma.

De acuerdo con lo postulado por la UNCTAD (2004), en el crecimiento de la IED en el sector de servicios pueden observarse ciertas lógicas, así como también en el caso de los procesos de expansión de las ET tradicionales. Tales lógicas serían las siguientes:

1. La globalización de funciones corporativas de ET, las cuales centran sus actividades en áreas de manufactura o primarias.
2. El incremento de los servicios de post-venta en los modelos de competencia, lo cual impulsa la inversión de las ET (por ejemplo, se invierte en actividades de soporte a la exportación en determinados sectores).
3. La innovación en las estrategias de las ET, motivo por el cual muchas empresas inicialmente industriales terminan siendo parte del sector de servicios.
4. La implementación de procesos offshoring en diferentes actividades empresariales, con el objetivo puntual de reducir costos.

Con el fin de comprender mejor la IED asociada al offshoring, la cantidad de proyectos puede ser útil para tener una aproximación respecto de la naturaleza, localización geográfica y determinantes de este tipo de operaciones.

Si se observa el cuadro a continuación, se puede apreciar que, a lo largo del período 2002-2003, se registraron 1849 proyectos de IED destinados a la exportación de servicios tercerizados. Entre estos se destacan aquellos proyectos correspondientes a call y contact centres, servicios vinculados con tecnologías de la información (como el caso del desarrollo de software, por ejemplo), radicación de *headquarters* y centros de coordinación regionales, e inversiones en centros de servicios compartidos (backoffice). En particular, América Latina y el Caribe, durante el período considerado, registraban un bajo nivel de participación respecto a este tipo de actividades.

**Cuadro 13: Proyectos de IED en exportación de servicios (2002-2003)**

Región	Call Centres (%)	Centros de servicios	Servicios Informáticos	Headquarters Regionales (%)
--------	------------------	----------------------	------------------------	-----------------------------

		compartidos (%)	(%)	
<b>Países desarrollados</b>	54,4	34,5	46,4	60
<b>Países en desarrollo</b>	45,6	65,5	53,6	40
<b>América Latina y el Caribe</b>	5,7	3,6	3,5	1,8
<b>Europa Central y del Este</b>	6	13,7	3,8	3
<b>Asia</b>	32,6	47,5	44,8	34,5
<b>Africa</b>	1,4	0,7	1,6	0,7
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Extraído y adaptado de United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD (2004). *World Investment Report 2004: The Shift toward Services*. New York: United Nations; p. 110.

Ahora bien, para que este tipo de operaciones tenga lugar en un país determinado, existen factores determinantes a tener presente. En el caso de los call centres y los centros de servicios compartidos, los bajos costos, la disponibilidad de fuerza de trabajo calificado y el dominio de idiomas son factores que influyen al momento de optar por el offshoring. Sin embargo, en los servicios informáticos y los *headquarters* regionales, los principales factores que inciden son las expectativas de crecimiento del mercado (UNCTAD, 2004).

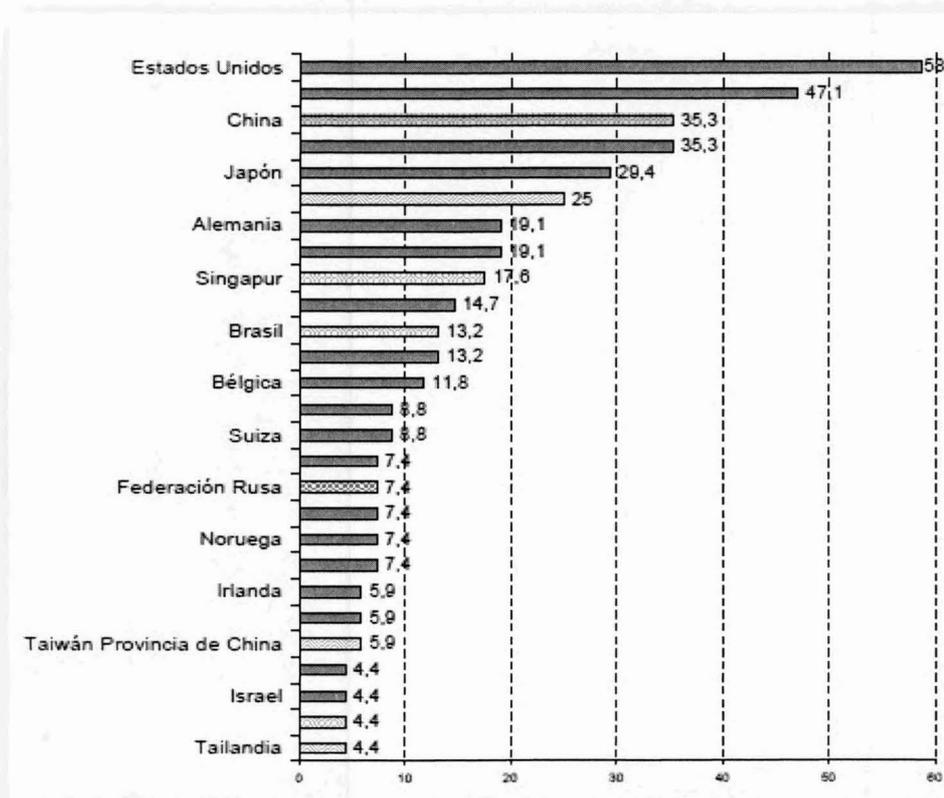
De lo anterior se puede inferir que existe cierta complejidad de las tareas y un rol estratégico que afectan a cada localización dentro de las cadenas de valor.

Por otra parte, reviste cierta importancia el análisis de la IED orientada a la descentralización de actividades relacionadas con la I+D, puesto que estas conllevan el uso de personal altamente calificado, además de poseer el potencial necesario para brindar derrames importantes en las economías receptoras.

Hasta no hace mucho tiempo, estas actividades solían ser internacionalizadas como última opción. No obstante, en la actualidad, existe una tendencia cada vez más creciente en lo que respecta a la descentralización de operaciones de IED en aquellos países en desarrollo, por ejemplo, en países de la región asiática.

Esta tendencia hacia la descentralización en países en desarrollo se explica por el hecho de que en los mismos existen mercados internos extensos, una importante disponibilidad de recursos calificados a bajo costo, factores políticos beneficiosos, óptimos sistemas nacionales de innovación e incentivos especiales destinados al desarrollo de I+D en países que son receptores de estas descentralizaciones (UNCTAD, 2005a).

**Figura 3: Actividades de I+D descentralizadas por las ET según países, en porcentajes (2004)**

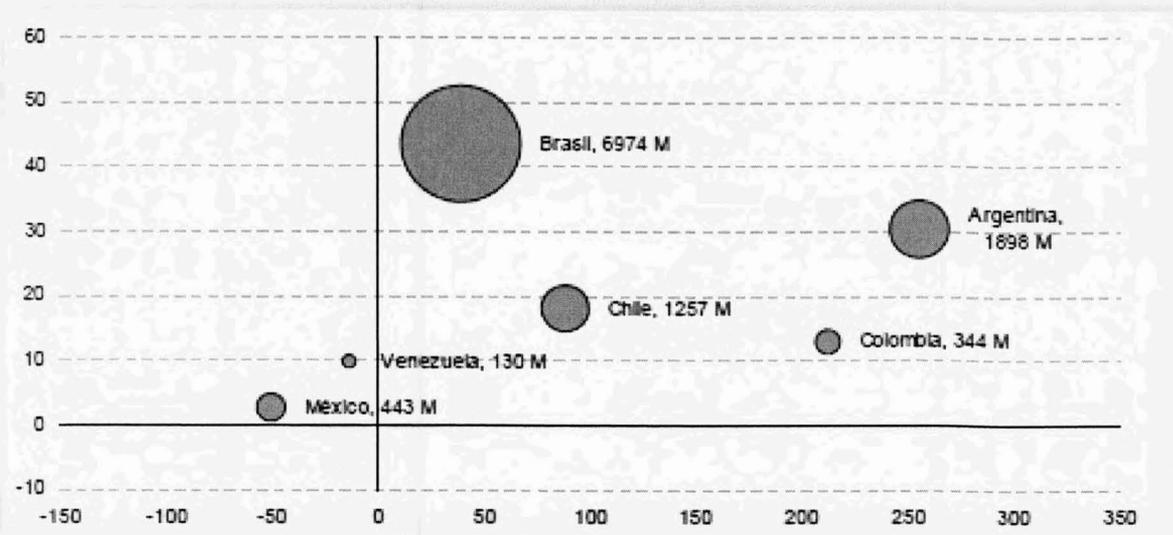


Fuente: Extraído de United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD (2005b). *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*. New York: United Nations; p. 85.

En este sentido, se puede inferir que el comercio de servicios registra un mayor aumento que el de bienes, puesto que hay más mercados en expansión que brindan oportunidades inmejorables de inserción exportadora para los países en desarrollo. Tal comercio de servicios tiene como mercados principales a los países integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), dentro de los cuales un poco más de tres cuartos de las exportaciones mundiales tiene lugar en estos. Al mismo tiempo, se da un crecimiento sustantivo en estos mercados, por ejemplo, en el período 2000-2005, las importaciones de servicios en dichos mercados se incrementaron casi en un 60% (UNCTAD; 2005b). Por otra parte, en lo que se refiere a la dinámica del comercio de servicios, cabe destacar que los servicios empresariales son los que proporcionan una mayor movilidad, los cuales abarcan importantes cantidades de diferentes tipos de actividad (como ingeniería, contabilidad, servicios jurídicos, I+D, etc.).

En el caso de Latinoamérica, el comercio de servicios es relativamente pequeño y, a la vez, carece de tendencias ascendentes. Asimismo, la tasa de exportaciones en relación a los NSD resulta ser bastante más baja que el promedio mundial de exportaciones de servicios. Específicamente, Argentina, al igual que Colombia, se destaca por un crecimiento paulatino de este tipo de exportaciones, puesto que en los últimos años ha vivido un *boom* exportador gracias a la depreciación de la moneda.

Figura 4: Crecimiento exportaciones de NSD según países latinoamericanos (2000-2005), en porcentajes



*Fuente:* Extraído de United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD (2005b). *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*. New York: United Nations; p. 101.

Por otra parte, la región latinoamericana tiene una participación porcentual muy baja como destino receptor de IED en relación a los NSD. Hasta hace unos años, Brasil, Chile y México eran los países que evidenciaban una mejor posición como receptores de IED. Brasil, sobre todo, es el país que más se destaca entre los tres, ya que recibe mayor porcentaje de inversiones en lo relativo a actividades de I+D.

Todo lo hasta aquí exployado presente un panorama poco afable para Latinoamérica. Sin embargo, existen países (como Argentina o Brasil) que se van convirtiendo poco a poco en un polo de atracción para el desarrollo y exportación de servicios, especialmente en el caso de los servicios vinculados a la informática y al offshoring.

En los siguientes apartados se analiza detalladamente algunos segmentos que son particularmente interesantes dentro del comercio de servicios, a fin de comprender mejor la lógica empleada y las oportunidades que brindan tales segmentos, así como también la inserción de los países latinoamericanos en dicho comercio.

## 4.2.1 Exportación de servicios para la investigación clínica

### 4.2.1.1 Conceptos y tendencias básicas

La fragmentación mundial de la producción cada vez con más ahínco tiende a abarcar aquellas actividades vinculadas a la I+D, tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo.

Tradicionalmente, las ET realizaban actividades de innovación al momento de radicarse en tales países, con el objeto de lograr una mejor adaptación de productos o procesos a los contextos particulares de cada país. En la actualidad, en cambio, estas empresas llevan adelante ciertas tareas para adaptar o generar nuevos productos y/o procesos asociados a nuevas formas de división del trabajo y especialización intra-firma, a fin de optimizar los niveles de eficiencia y competitividad, y alcanzar una reducción de costos a escala mundial.

Por otra parte, la internacionalización de actividades relacionadas con la I+D no solo tiene lugar en las filiales de la misma empresa, sino que también tiende a incluir la contratación de terceros. Según la UNCTAD (2005b), al momento de optar por la compra o por la realización de actividades de I+D, entran en juego una serie de determinantes específicos, entre ellos, la naturaleza tácita del conocimiento, la coordinación adecuada de todas las tareas involucradas y la importancia estratégica de tales actividades para la empresa. Asimismo, en cuanto a la decisión de tercerizar la I+D, algunos determinantes que inciden en esto refieren al nivel de fragmentación de la producción, la necesidad de equipos y capacidades especializadas, la naturaleza multidisciplinaria y multitecnológica de la innovación, los altos costos fijos que la actividad en cuestión implica y la necesidad de crear innovaciones en el menor tiempo posible.

Es dentro de este nuevo panorama donde se aprecia una creciente tendencia hacia el offshoring de servicios de I+D de la industria farmacéutica, la cual siempre se ha caracterizado por fuertes inversiones en tareas de investigación. Por ello, en el presente trabajo se analiza este fenómeno desde la perspectiva de las exportaciones de servicios correspondiente a una de las etapas de la Investigación Clínica (IC)<sup>3</sup>: la realización de ensayos clínicos.

---

<sup>3</sup>N. del A: En este trabajo se utilizan como sinónimos los conceptos de Investigación Clínica e I+D en la industria Farmacéutica.

El desarrollo de un nuevo medicamento está compuesto de diversas etapas. Desde el primer descubrimiento y la síntesis inicial de las moléculas que lo componen hasta la producción y comercialización masiva pueden transcurrir hasta quince años. Una de las etapas principales corresponde a la “operacionalización” de la investigación, es decir, la contrastación experimental de las drogas desarrolladas en los laboratorios farmacéuticos. En dicha etapa se realizan diversos ensayos clínicos con el objeto de estudiar las reacciones fisiológicas de las drogas experimentales en seres humanos. La investigación clínica, en sí, puede dividirse en cinco (o eventualmente seis) fases (Pharmaceutical Industry Profile, 2007):

- Descubrimiento: Se trata de un paso previo donde se realiza una investigación respecto de una determinada enfermedad, postulando los objetivos a seguir y a cumplimentar con el desarrollo de un medicamento, cuya toxicidad y absorción por el organismo deberán ser evaluadas cuidadosamente.
- Fase 0: Comprende todos los estudios pre-clínicos, los cuales incluyen pruebas que permitan filtrar aquellos compuestos adecuados para el medicamento que se espera obtener. Además, en esta fase, se lleva adelante el diseño de la experimentación de dicho medicamento en las personas.
- Fase I: Se implementa la experimentación del medicamento desarrollado en un grupo pequeño de personas, a fin de determinar el funcionamiento metabólico del mismo, efectos secundarios y dosis adecuadas para su administración.
- Fase II: La experimentación del medicamento ahora se extiende a grupos más amplios de personas, la mayoría de las cuales padecen la enfermedad investigada. Es una fase de definiciones, puesto que se estipulan puntualmente los efectos concretos del medicamento y las dosis más efectivas.
- Fase III: Se realizan estudios en diferentes centros clínicos con numerosos grupos de personas, con el objeto de establecer la significatividad estadística de los resultados obtenidos y los efectos que se pudieren dar en un lapso medio de tiempo.

- **Fase IV:** Se lleva a cabo el soporte técnico y el control farmacológico del medicamento aprobado para la comercialización. A su vez, se consideran los requerimientos necesarios para la producción en escala masiva y los efectos a largo plazo.

La industria farmacéutica es el sector con mayor inversión en I+D. De acuerdo con *Pharmaceutical Industry Profile (2007)*, a nivel mundial, dicha inversión llegó a superar los US\$ 55200 millones durante el año 2006. Esto se tradujo en un 17,5% de ventas, lo cual representa una tendencia ascendente teniendo en cuenta que, en el año 2000, las ventas alcanzaron solo US\$ 26000 millones, mientras que en el año 2006 las mismas llegaron a los US\$ 43000 millones.

Por otra parte, también cabe destacar la distribución geográfica de dicha inversión. En este sentido, un poco más del 78% de las empresas de este sector se localizó en territorio norteamericano durante el año 2005, registrándose un 70% de las ventas totales a nivel mundial en esta zona geográfica. Por contrapartida, la región latinoamericana obtuvo un participación escasa en este tipo de inversiones, puesto que solo llegó a un 0,4% del total mundial, muy por debajo de las ventas que esta región alcanzó a escala mundial en el 2005 (2,4%). Específicamente, comparando el ratio I+D sobre ventas entre la región latinoamericana y Estados Unidos, se evidencia un desajuste importante: 3,1% en América Latina y 18,6% en Estados Unidos (*Pharmaceutical Industry Profile, 2007*).

## 4.2.1.2 Determinantes de la ubicación geográfica

La ubicación geográfica de los ensayos clínicos no necesariamente es el país de origen de los laboratorios farmacéuticos. No obstante, con las denominadas *Buenas Prácticas Clínicas*<sup>4</sup>, los ensayos clínicos fueron aumentando a lo largo del tiempo en diferentes países, controlados por los laboratorios localizados en países centrales.

Es preciso destacar aquí que existen fases de la investigación clínica que requieren un número considerable de personas, tanto voluntarios como enfermos, por lo cual la disponibilidad de

---

<sup>4</sup>N. del A.: Tales prácticas entraron en vigencia, a nivel mundial, a partir de 1997, estipuladas por la Conferencia Internacional sobre Armonización. En el caso de Argentina, estas prácticas fueron armonizadas en la regulación nacional ese mismo año, lo cual colocó al país en ventaja respecto del resto de países de la región.

estos resulta fundamental. Además, a esto se agrega el hecho de que tales personas sean participantes iniciales, es decir que no hayan sido tratadas en otros ensayos previos. Por ello, el fenómeno de la internacionalización de los ensayos clínicos se justifica principalmente por una saturación de los países desarrollados, en los cuales existen personas que han participado repetidas veces en distintos experimentos clínicos. Como consecuencia de esto, tales países son susceptibles de un déficit estadístico, lo que conlleva la necesidad de encontrar voluntarios y enfermos en otros países.

Adicionalmente, también existe otra variable que incide en la ubicación geográfica de los ensayos clínicos: el marco regulatorio que permita este tipo de estudios de manera flexible. No obstante, se debe tener presente que la agilidad y flexibilidad de los marcos regulatorios solo tienen incidencia en determinadas fases de la investigación clínica. Por ejemplo, la Fase I supone ensayos que necesitan marcos regulatorios más rápidos, puesto que entran en consideración ciertos derechos de propiedad intelectual y de seguridad; mientras que para la Fase II esto no es determinante debido a la gran cantidad de personas requeridas, lo que se traduce en una mayor extensión del tiempo para la organización.

Dentro de los marcos regulatorios también se ubican las cuestiones aduaneras, algo que puede ser un obstáculo para la realización de ensayos clínicos. Para alcanzar un nivel adecuado de confiabilidad de los resultados clínicos alcanzados es necesaria la uniformidad tanto en los instrumentos de medición como en los activos complementarios al ensayo, de manera tal que se logre una disminución sustancial de las distorsiones que pudieren darse en las estimaciones estadísticas. Por consiguiente, los equipos técnicos y los medicamentos que se utilicen en los ensayos clínicos a nivel mundial deben ser iguales en todos los centros de estudio y deben ser fabricados por un mismo proveedor. Aquellas regulaciones aduaneras más estrictas o que no estén contenidas dentro de un marco arancelario especial pueden llegar a ocasionar importantes demoras para el ingreso y/o egreso de medicamentos o muestras, generando así tiempos operativos sumamente extensos.

Por otra parte, la calidad de los recursos humanos de la investigación clínica también actúa como una variable para determinar la ubicación geográfica de los ensayos. La calidad no solo implica niveles importantes de cualificación, sino también la trayectoria y el reconocimiento

mundial en este tipo de investigación. En este sentido, existen países que, si bien no poseen un gran desarrollo, son atractivos por la excelente calificación de su personal médico en general y por su tradición en investigación clínica a nivel mundial. Un ejemplo de ello es India, donde la industria farmacéutica se destaca por sus recursos humanos altamente calificados y por su historial reconocido en ensayos clínicos de diferentes tipos.

A su vez, los costos de los ensayos clínicos, sobre todo en determinadas fases, también tienen incidencia relativa en la elección de un lugar para realizarlos. Estos costos abarcan los laborales y los correspondientes a infraestructura.

Por último, resulta importante precisar que los ensayos clínicos no subsumen una división internacional del trabajo. Esto significa que no existen lugares especializados en ensayos referidos a una enfermedad en particular. Sin embargo, dentro del repertorio de patologías, se pueden encontrar determinadas condiciones médicas que, por su naturaleza, se ubican en regiones determinadas o en ciertas etnias.

### 4.2.1.3 La situación argentina

A diferencia de lo que sucedió a nivel mundial en los últimos años, Argentina no registró un crecimiento significativo en el sector de investigaciones clínicas. Sin embargo, si se considera la investigación clínica a nivel regional, Argentina tiene una participación mayor en las ventas (CAEME, 2007). Esto se explica por el hecho de que el país cuenta con una importante consolidación de la industria farmacéutica nacional, e incluso durante la década del 90 llegó a participar en estudios clínicos de relevancia, lo cual posicionó al país en cuanto a conocimiento acumulado por sobre los demás países de la región. En la actualidad, dicha industria casi no participa en el desarrollo de IC.

Cuadro 14: Inversión en IC según Argentina y resto de América Latina (2000-2007)

Año	Inversión en IC - Argentina (millones de U\$S)	Inversión en IC - América Latina (millones de U\$S)	Participación Argentina en total de América Latina (%)
2000	34,9	139,5	25
2001	46,9	167	28,1

2002	34	113,4	30
2003	37,2	142,6	26,1
2004	44,9	122	36,8
2005	49,6	174,9	28,4
2006	65,8	-	-
2007	91,8	-	-

Fuente: Extraído de Cámara Argentina de Especialidades Medicinales - CAEME (2007). Desarrollo de la investigación clínica en la Argentina. *Rev. CAEME*, (1); p. 42.

Por otra parte, si bien Argentina siempre se caracterizó por una importante infraestructura y un equipamiento a nivel clínico adecuado, gran parte de estos fueron adquiridos durante la década del 90 y posteriormente no se realizaron renovaciones, por lo cual hoy en día este factor ya no sería determinante para un mejor posicionamiento del país a nivel regional debido al nivel de obsolescencia técnica.

No obstante, algo que sí sería determinante del posicionamiento del país a nivel regional (lo cual ya fue referenciado anteriormente) es la inmediata armonización de las Buenas Prácticas Clínicas en la regulación nacional desde que tales prácticas fueron aprobadas en 1997. Esto coloca en ventaja al país respecto de otros pertenecientes a la región.

Asimismo, cerca del 100% de la inversión en IC en Argentina se destina al exterior, lo cual se traduce en un aumento de la exportación de servicios relacionados con la I+D. De acuerdo con CAEME (2007), desde 1997 en adelante, se ha registrado una distribución equitativa de la inversión entre la realización de ensayos y las fases de IC.

Como se puede observar, Argentina todavía no evidencia un desarrollo importante en IC. La falta de personal especializado, así como la deficiencia de aspectos de índole estructural, obstaculizan el avance del país hacia la consecución de mayor valor agregado en este tipo de actividad.

#### **4.2.1.4 La colaboración global en las actividades de I+D de los ensayos clínicos**

##### **4.2.1.4.1 Los impactos sobre la región**

En general, el proceso de internacionalización de las actividades de I+D siempre implica ventajas y desventajas para los países donde estas se desarrollan. Entre las ventajas se pueden mencionar la optimización de estructuras y performance de los sistemas de innovación a nivel local, un mayor desarrollo de los recursos humanos y la actualización tecnológica que supone este proceso para el sector industrial de un país. En cuanto a las desventajas, la internacionalización de este tipo de actividades conlleva ciertos costos potenciales, como la merma de actividades vinculadas a la I+D que son realizadas por empresas nacionales, lo cual puede traer aparejado una pérdida de control tecnológico. Además puede darse el caso de una compensación deficiente a los desarrollos nacionales o el desplazamiento en el mercado laboral, lo cual termina perjudicando a las investigaciones en ciencia básica. Otra desventaja reconocida es la denominada *carrera hacia el fondo*, que consiste en la adjudicación de beneficios regulatorios e impositivos desmedidos que repercuten negativamente en el país receptor.

Teniendo presente lo que anteriormente se afirmó respecto de la necesidad de contar con personas que no hayan participado en ensayos clínicos, se puede decir que América Latina tiene una participación importante en la cadena de valor de la IC, ya que dispone de este tipo de personas para los ensayos. Particularmente, esta participación es significativa para aquellos ensayos correspondientes a las fases II y III, mientras que dicha participación es escasa en el caso de los ensayos que se efectúan en las fases I, 0 y en la etapa previa de descubrimiento.

Con respecto a las fases avanzadas de los ensayos clínicos, las cuales implican una menor intensidad en conocimiento, los desbordamientos que pudieren darse en el sector de IC a nivel nacional tienden a ser muy limitados. Por ejemplo, si bien los médicos a cargo de los ensayos se mantienen actualizados respecto de los avances tecnológicos, esto no significa que también cuenten con capacidad para aprehender el conocimiento que se deriva de tales avances tecnológicos. No obstante, uno de los beneficios que sí se adquiriría de la participación en la

realización de un ensayo clínico sería el aprendizaje de mejores técnicas de seguimiento de las historias clínicas de los pacientes y una mejor organización de dicho trabajo.

Resulta importante destacar además que el desbordamiento tecnológico que pudiere darse en la región latinoamericana suele ser difícil en el sector clínico, debido a una casi inexistente vinculación entre la industria nacional, los laboratorios extranjeros y las Organizaciones de Investigación por Contrato (CROs). A esto también se suma el hecho de la falta de transmisión de conocimientos a recursos humanos, algo necesario para lograr una rotación de personal calificado entre las organizaciones y los laboratorios. Respecto a las CROs, gran parte de las mismas son de origen extranjero e incluso muchas de ellas que son nacionales han sido transnacionalizadas, lo cual también se configura en un obstáculo para el sector clínico local.

De esta manera, se infiere que la única posibilidad de optimización en la cadena de valor del sector clínico local se derivaría de la capacidad que puede desarrollar dicho sector en cuanto a la realización de IC propia. No obstante, aquellos costos que debería afrontar la cadena de valor de este sector en torno a la IC no serían muy visibles en la región latinoamericana, sobre todo en Argentina. De hecho, no son visibles los desplazamientos que pueden darse dentro del mercado laboral, puesto que los recursos humanos empleados en los ensayos clínicos corresponden a la planta de personal médico que se encuentran en los mismos centros hospitalarios. Asimismo, los países latinoamericanos, en general, no evidencian la intencionalidad de embarcarse en una carrera hacia el fondo, lo cual se vislumbra en sus propias regulaciones.

### **4.3 Servicios compartidos: Exportación de servicios para la investigación clínica**

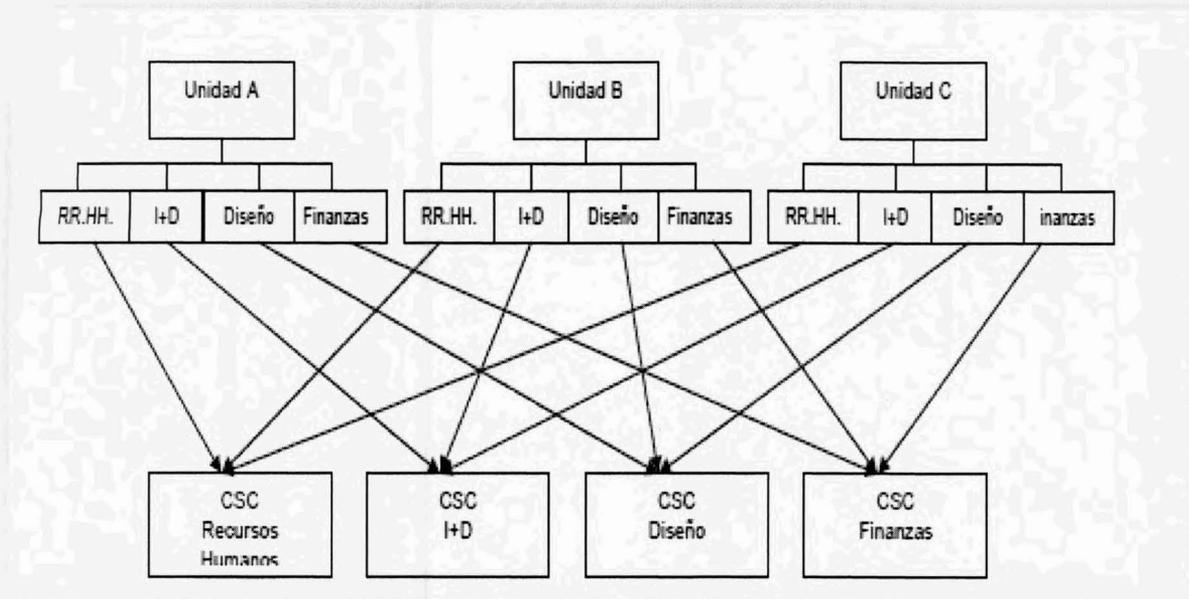
La exportación de servicios para la IC comienza a tener presencia a partir de la década del 80, cuando las ET iniciaron una reorganización a nivel interno propulsada por las transformaciones que tuvieron lugar en el escenario internacional. Antes de esa década, la mayoría de estas empresas tenían una organización interna independiente, basada en la modalidad *stand alone* (filiales réplica). Dicha modalidad consistía en la desvinculación de todas las filiales de una empresa ubicadas en diferentes partes del mundo, de manera tal que cada una de ellas

representaba en sí misma la organización interna de la casa matriz. Como consecuencia de esto, las ET lograban una mejor adaptación a las regulaciones y a la idiosincrasia de cada país donde realizaban sus actividades comerciales.

Según Sako (2005), los cambios en la organización interna de las ET se debieron, principalmente, por el impacto que generó el nacimiento de las empresas de tecnología, por la difusión a escala mundial del modelo de negocios anglo-americano y por el fenómeno de la globalización que permitió prácticas productivas y de consumo de manera uniforme. Estos cambios, a su vez, condujeron a la adopción de nuevas estrategias empresariales, como por ejemplo, la estrategia de *integración compleja*, que consistía en convertir a las filiales en parte integrante del conjunto de redes (distribución y producción) que se integraban globalmente (UNCTAD, 1994). De esta manera, con este tipo de estrategias, la cadena de valor de las ET termina dividiéndose en diferentes funciones (ensamblaje, finanzas, etc.), las cuales comienzan a ser desarrolladas en las distintas filiales alrededor del mundo, a fin de alcanzar un mayor nivel de eficiencia corporativa.

Asimismo, la emergencia de este nuevo modelo de negocios a nivel mundial conllevó una centralización de las actividades y funciones en una misma unidad. En este sentido, por ejemplo, diferentes departamentos (finanzas, contabilidad, recursos humanos, etc.) pertenecientes a las filiales de una ET comenzaron a ser centralizados en una unidad determinada (unidad de finanzas, de contabilidad, de recursos humanos, etc.), la cual fue localizada en un tercer país que proveía los servicios necesarios a tales filiales. Cada una de estas unidades recibió el nombre de *Centros de Servicios Compartidos* (CSC), enmarcadas en el modelo denominado *Escisión de Funciones Corporativas* (CFU).

Figura 5: Modelo Escisión de Funciones Corporativas (CFU)



Fuente: Extraído de Sako, M. (2005). *Outsourcing and Offshoring - Key Trends and Issues*. Oxford: Said Business School Emerging Market Forum; p. 221.

El propósito principal de este nuevo modelo de organización interna corporativa fue la reducción de costos, para lo cual era necesario eliminar aquellas actividades que se superponían y estandarizar los procesos administrativos. Paralelamente, la centralización de actividades y funciones, que incrementaba el volumen de trabajo de cada una de las unidades, generó economías de escala interna, beneficiando de esta manera a las ET. Incluso ya avanzado el desarrollo de este modelo, se incrementó la pericia de los profesionales de los CSC, lo cual se tradujo en una optimización de costos y de calidad de los servicios brindados por las ET.

Por otra parte, respecto de las funciones que se centralizan en un CSC, las más comunes suelen ser la administración de cuentas a pagar, la contabilidad, la liquidación de contratos y las cuentas a cobrar (Piña, 2005). En términos generales, son funciones que no suelen ser relevantes para el logro del éxito de la estrategia corporativa.

Además, las funciones en CSC cuentan con un incentivo extra: los lineamientos normativos respecto de los precios de transferencia en aquellos países donde las ET realizan sus actividades comerciales. Esto se relaciona con el marco legislativo que prevalece a nivel mundial, el cual permite el funcionamiento de las filiales mediante una tasa fija y predeterminada de ganancias. Dicha tasa facilita que el excedente obtenido pueda ser remitido a la casa matriz, siempre que no se registren riesgos en las filiales. Los contratos de prestación de servicios entre filiales y casa matriz suelen ser la vía más adecuada para esto ocurra.

De esa manera, el modelo basado en CSC implica que las filiales no están obligadas a asumir ningún tipo de riesgos, puesto que la incertidumbre es inexistente tanto en las ventas como en la competencia. Cada filial percibe una tasa fija que es establecida por contrato, mientras que los riesgos que pudieren darse son asumidos por la casa matriz.

Ahora bien, uno de los problemas a determinar refiere a la adecuación de los precios pagados a las filiales con los valores de mercado. Esto significa si tales precios son aquellos que corresponden o no a una transacción entre partes independientes. Frente a esto, es preciso subrayar la posibilidad real de que se realicen transferencias ocultas o no declaradas de un país a otro, lo cual supone una vulnerabilidad de los contratos establecidos donde se fijan precios de transferencias.

En la actualidad, los CSC son representantes principales del offshoring de servicios empresariales, ya que gran parte de los mismos se localizan fuera del país de origen. El offshoring es una estrategia beneficiosa para los CSC, porque les ofrece la posibilidad de reducir costos en general gracias a los niveles bajos de costos en infraestructura y laborales.

En cuanto a la localización geográfica de los CSC, generalmente se tienen en cuenta algunos determinantes, como ocurre en la mayoría de los casos de offshoring. Entre ellos se destacan: los costos, la disponibilidad de recursos humanos calificados y de infraestructura tecnológica, el huso horario de la región, las regulaciones e incentivos propuestos por los marcos legislativos de cada país. Respecto de los países donde habitualmente se localizan los CSC, se pueden mencionar como ejemplos típicos aquellos países que forman parte del Este europeo o países asiáticos (China, India, etc.). Tales regiones implican costos reducidos para las actividades de offshoring. Sin embargo, muchas veces los costos no se configuran como el principal motivo

para la instalación de CSC. Existen ciudades (Berlín o Barcelona, por ejemplo), e incluso países inusuales (Suiza es uno de ellos), donde los CSC operan sin inconvenientes.

Asimismo, con frecuencia algunos CSC surgen como organizaciones separadas e independientes de las filiales de las ET. No obstante, continúan formando parte de una misma *corporación*. En estos casos particulares, lo que se persigue es el desarrollo de una identidad empresarial propia que aporte una mejora de la eficiencia en términos de prestación de servicios de calidad. También puede ocurrir que los CSC no provean servicios a las filiales, e incluso hasta pueden establecerse en aquellos países en los cuales no exista una comercialización de las actividades esenciales que ofrecen.

En lo relativo al vínculo entre CSC y casa matriz, este suele entablarse de manera constante, ya que todas las actividades están sujetas a una revisión y monitoreo permanente. Usualmente, entre CSC y casa matriz se establecen los SLAs, en los cuales se puntualizan concretamente todos los servicios que serán proveídos, calidad, volúmenes de trabajo, plazos de tiempo, precios y sanciones. Cabe destacar que estos SLAs pueden generar inconvenientes al presentar una compleja especificidad de muy difícil manejo o al dar lugar a inconsistencias internas que no siempre pueden ser corregidas a tiempo. Por ello, algunas empresas deciden operar sus CSC sin el establecimiento de acuerdos formales.

Por otra parte, en lo que se refiere al vínculo entre los CSC y el entramado productivo del país donde se localizan, este puede ser muy limitado o inexistente. Sin embargo, puede observarse la tercerización de determinadas actividades a organizaciones locales por parte de los CSC, aunque esto suele suceder con aquellas filiales de las ET que están especializadas en la actividad concreta de la *corporación*. Se trata de estrategias globales que ponen en marcha las ET con el fin de abaratar costos y lograr mayor competitividad.

Piña (2005) señala que las funciones tercerizadas por el CSC suelen ser aquellas relacionadas con los servicios al cliente, los servicios de IT y los recursos humanos. Contrariamente a esto, las funciones que se mantienen se vinculan a las actividades de I+D, de ventas y de compras.

Al decidir la localización de un CSC en determinado país o región, el proceso que deviene se da de manera paulatina, no inmediata. En general, este proceso de inicia con una especie de

prueba piloto: una vez instalado el CSC en el lugar decidido, este comienza a operar para las filiales de la casa matriz que no cuenten con un volumen crítico en el negocio corporativo. Acto seguido, el personal de la casa matriz se traslada al CSC a fin de implementar una capacitación intensiva a los empleados del centro. Luego, la prestación de servicios se inicia bajo una supervisión estricta y permanente de la casa matriz. En lo sucesivo, si no se registran *problemas* en las operaciones, empieza a acrecentarse los volúmenes de trabajo en el CSC, debido fundamentalmente a la atención de un mayor número de unidades y al incremento de la diversidad y complejidad de las actividades encaradas.

En términos laborales, los CSC se destacan por el uso intensivo de mano de obra. Como la mayoría de las actividades requieren trabajos administrativos, la inversión en capital fijo resulta ser limitada. Respecto al perfil profesional de los empleados, los CSC se orientan hacia aquellas personas con estudios universitarios avanzados en disciplinas específicas (sistemas de información, contabilidad, administración de empresas, etc.), que posean un nivel bilingüe (sobre todo respecto del idioma del país donde se localiza el centro) y que cuenten con conocimientos adquiridos en experiencias laborales previas relacionadas con la actividad que se operacionaliza. Si bien existe una importante rutinización de las tareas en los CSC, los procesos permanentes de capacitación y la rotación de personal hacia otras organizaciones permiten una transmisión de conocimientos y un mejoramiento del capital humano.

### **4.3.1 La situación de América Latina**

Desde hace algún tiempo relativamente corto, los países latinoamericanos se han convertido en un destino importante para la localización de actividades offshore. No obstante, no existe uniformidad en toda la región respecto de las ventajas derivadas de la localización de este tipo de actividades. Cabe recordar, como ya se ha mencionado con anterioridad, que hay países mejor posicionados en cuanto a los costos (Uruguay, Argentina y Costa Rica, por ejemplo), mientras que otros presentan ciertos inconvenientes. Probablemente la ventaja que gran parte de estos países ofrece está representada por el huso horario, lo cual facilita un mejor seguimiento de todas las actividades de los CSC por parte de la casa matriz.

Según datos proporcionados por la UNCTAD (2004), América Latina posee una participación escasa en cuanto a la implementación y ejecución de proyectos de CSC, si se compara toda la región con Europa. Actualmente, los pocos proyectos de CSC en países latinoamericanos se orientan hacia la prestación de servicios para las unidades regionales y globales de negocios. En algunos casos, los servicios brindados por los CSC ubicados en la región se destinan principalmente a las casas matrices.

### **4.3.2 La colaboración global en las actividades de los centros de servicios compartidos**

#### **4.3.2.1 Los impactos sobre la región**

Como ya se ha venido argumentando, el establecimiento de CSC en la región latinoamericana obedece más a cuestiones relacionadas con la reducción de costos que a consideraciones sobre la experiencia de los recursos humanos. Quizás esto influye en el hecho de que esta región no sea percibida como una zona adecuada para el desarrollo de actividades de alta complejidad.

En general, se pueden especificar varios impactos de los CSC sobre América Latina, entre ellos:

- I. Encadenamientos productivos muy limitados, puesto que hay una ausencia de tercerización de actividades a empresas nacionales. Por contrapartida, las tercerizaciones realizadas se hacen a otras ET.
- II. Irrelevancia de la prestación de servicios por parte de los CSC a filiales locales, debido a que tales servicios se destinan principalmente a la casa matriz o, incluso, a filiales ubicadas en otros países.
- III. Alcance limitado de los conocimientos generados por la movilidad del personal hacia empresas nacionales, debido a que dicho conocimiento puede ser específico de la

empresa que capacita al personal. Además, en esto también repercuten las barreras para el ingreso de proveedores independientes.

- IV. Alta probabilidad de jerarquización por parte de los CSC, los cuales se transforman a sí mismos volviéndose proveedores de servicios con mayor valor agregado, contenido tecnológico y/o carácter estratégico.

Pese a tales impactos negativos, los CSC se constituyen en fuentes principales de trabajo en el país donde se localizan, especialmente porque requieren mano de obra calificada. Por ende, estos centros articulan eficazmente la apertura del mercado laboral. Aunque el conocimiento que se puede adquirir en un CSC posea un alto grado de especificidad, la experiencia compartida facilita el entrenamiento de los recursos humanos.

En este sentido, más allá de que los CSC en la región latinoamericana no implican un nivel de desarrollo sustancial, cabe destacar el importante papel que juegan en la generación de puestos laborales con alto grado de calificación, en el ingreso de divisas y en las actualizaciones eventuales sobre los servicios prestados. Todos estos alicientes pueden llegar a establecer políticas estatales que apunten a la generación de ambientes y regulaciones adecuadas para atraer inversiones de esta naturaleza.

## **Conclusión del capítulo**

En varios países latinoamericanos existe una dinámica exportadora bastante intensa en el área de servicios. La región -o al menos los países de mayor tamaño y/o mayor disponibilidad relativa de recursos humanos- es considerada ya entre las posibles localizaciones disponibles para, por ejemplo, el offshoring de procesos de negocios o instalar centros de servicios compartidos. Asimismo, las organizaciones que operan en las distintas industrias del mundo de los servicios han venido realizando inversiones en varios países del continente, generalmente en búsqueda de establecer centros de exportación.

En el caso de América Latina, esta región ofrece condiciones atractivas, como los costos laborales con gran nivel competitivo, recursos humanos calificados, infraestructuras con cierto

desarrollo tecnológico, husos horarios importantes para los trabajos en línea y afinidades culturales.

Existe en varios países de la región el potencial para aprovechar las amplias oportunidades existentes para la exportación de servicios. Algunos gobiernos ya han tomado acción frente a este fenómeno y comienzan a apoyar más activamente lo que hasta ahora fue algo surgido básicamente de los movimientos del mercado.

Sin embargo, pese a que las tendencias parecen promisorias, al presente la participación de América Latina en los mercados mundiales es todavía limitada. Más aún, esa inserción se complica, en general, por segmentos de baja o moderada complejidad tecnológica que no resultan estratégicos en términos de las actividades globales de las OCG (y esto vale para investigación clínica, ingeniería y construcción, software u outsourcing, ya que en todos los casos se replica más o menos el mismo patrón). La región entonces, o al menos algunos países dentro de ella, es considerada como un lugar atractivo para la deslocalización de ciertos tipos de servicios, pero podría estar perdiendo terreno relativo tanto en calidad como en cantidad de inversiones frente a Asia y Europa del Este.

Por otra parte, entre las debilidades regionales, la falta de patrones de especialización reviste un carácter fundamental. Frente a la dificultad que tienen algunos países para consagrarse en lugares alternativos destinados al desarrollo de diversos tipos de servicios, sería lógico estipular ciertas estrategias que faciliten la construcción de capacidades y trayectorias en determinados segmentos de mercado, algo que en la región latinoamericana no sucede en absoluto.

Alguna evidencia sugiere también que las operaciones de las filiales de las organizaciones que están desarrollando actividades de exportación de servicios en América Latina generan pocas externalidades y encadenamientos con las economías en donde esas operaciones se desarrollan (el principal impacto positivo, por el momento, podría ser el efecto *reputación* que gana el país/región en cuestión al comenzar a ser visto como una localización capaz de proveer determinados tipos de servicios al exterior). Estas debilidades son muy similares a las observadas al analizar la inserción de América Latina en las OCG en el caso de bienes

manufactureros (Gatto 1983). Sin embargo, ello obviamente no autoriza a tomarlas como algo inmodificable.

En este punto, se puede advertir que la dinámica de los mercados internacionales, derivada principalmente de la búsqueda, por parte de las grandes organizaciones globales, de reducir costos, ganar flexibilidad y acceder a recursos humanos, hará que de todos modos los países de la región (o al menos un conjunto de ellos), aun cuando no hagan demasiado, profundicen su inserción exportadora en los mercados de servicios.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se puede decir que en América Latina, en general, la formación de recursos humanos en cantidad y calidad es fundamental para el desarrollo de estas actividades, entendiéndose que si esto no sucede, muy probablemente la región no llegue a consagrarse como un punto geográfico sustentable para tales actividades.

Además de la necesidad de mantener marcos regulatorios previsibles y amigables, el otorgamiento de incentivos especiales para atraer inversiones en estas ramas solo se justificaría si esas inversiones generaran algún tipo de externalidades en materia de formación de recursos humanos, derrames de conocimiento, encadenamientos con empresas locales, universidades, etc. De lo contrario, bien pudiera ocurrir que comenzara una carrera por replicar esquemas de subsidios que, al final, terminan beneficiando a los inversores pero que además benefician a la región. Sin embargo, se puede decir que estas son condiciones necesarias pero que *per se* probablemente no vayan a resolver los problemas mencionados antes respecto del actual patrón de inserción de América Latina en la exportación de servicios, es decir, la falta de un patrón de especialización claro y la inserción en segmentos de baja/moderada complejidad tecnológica, las dificultades de las firmas locales para ingresar en los mercados de exportación de servicios, y la debilidad de los encadenamientos y derrames que generan las organizaciones globales que exportan servicios hacia el resto de las respectivas economías en donde operan.

## 5 CONCLUSIÓN

La presente tesis ha elaborado una propuesta de análisis teórico sobre la descentralización de actividades en las organizaciones, estos procesos conforman lo que se ha denominado Organizaciones de Colaboración Global.

De esta manera, en el **primer capítulo**, se han analizado los distintos enfoques teóricos sobre las organizaciones, con especial énfasis en la Teoría de Costos de Transacción, ya que habitualmente se asocian las actividades descentralizadas con el objetivo principal de reducir costos operativos. Se concluye así que, en el caso de las Organizaciones de Colaboración Global (OCG), el principal atractivo efectivamente es la reducción de costos aunque, en aquellos casos donde se desarrollan nuevas capacidades, ese atractivo es reemplazado por el incentivo de conseguir nuevos mercados.

Cabe destacar que en la actualidad, tal reducción de costos no representa el único y exclusivo objetivo de la descentralización, puesto que muchas organizaciones han experimentado un incremento sustancial de las posibilidades de creación de ventajas competitivas a nivel corporativo. Estas ventajas derivan principalmente del desarrollo de nuevas capacidades que emergen y se consolidan a través del trabajo conjunto de diferentes talentos, recursos y geografías globales.

Desde esta teoría, la empresa es la que determina qué tipo de actividades organiza internamente (de manera jerárquica) y cuáles adquiere en el mercado. En este mismo capítulo se presentó el concepto de colaboración en las organizaciones y se describen las diferentes formas de colaboración organizacional con particular énfasis en las actividades de descentralización de offshoring y outsourcing. En este caso, se toman las actividades de descentralización de procesos como representativas de la colaboración en el contexto actual. Para finalizar este capítulo, se desarrolló el carácter global de la colaboración en las organizaciones donde se analizan las actividades de descentralización como un fenómeno de procesos globales de innovación y comunicación.

En el **segundo capítulo**, se analizaron los fenómenos de descentralización de procesos, sus orígenes, tipología y las distintas etapas de estos procesos que definen a las OCG. Se concluye principalmente que la descentralización, entendida no solo como una mera estrategia para reducir costos, constituye una ventaja competitiva que las organizaciones pueden aprovechar desde varios puntos de vista.

En este capítulo se describen los conceptos generales de la descentralización desde una perspectiva de servicios, utilizando aportes de la descentralización de la producción industrial. En una segunda parte de este capítulo se han enumerado los motivos por los que se desarrollan estas actividades, analizado la mirada clásica de reducción de costos, especialmente en los orígenes de la descentralización de procesos industriales, hasta el concepto de colaboración que implica no solo la reducción de costos sino la accesibilidad a nuevos talentos, generación de nuevas capacidades y otras ventajas competitivas que la hacen atractiva. Por último, en este capítulo, se presentaron los riesgos a los que se enfrentan actualmente estas actividades, haciendo énfasis en el hecho de que una visión y objetivo focalizado en solo la minimización de costos no es efectivo para el éxito de la descentralización. Asimismo, se ha logrado indagar sobre las diferentes percepciones de riesgos, analizando los errores más recurrentes que hacen fracasar el éxito de estos procesos.

Fundamentalmente, resulta importante destacar que la descentralización de actividades en la actualidad constituye una decisión estratégica para aquella empresa que busca ampliar sus horizontes hacia la consecución de una mejor competitividad, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Desde esta perspectiva, si bien los costos en que incurre una empresa son importantes y esenciales al momento de planificar el crecimiento y la consolidación como organización, no representan en sí un obstáculo frente a las posibilidades y beneficios que ofrece la descentralización a largo plazo.

En el **tercer capítulo**, se han analizado la cultura organizacional global y los aspectos fundamentales que definen la capacidad cultural de colaboración a través de tres dimensiones: La colaboración virtual, la multiculturalidad y la adaptabilidad. Estas dimensiones definen la dinámica necesaria para el éxito en relaciones de colaboración organizacional global.

Se concluye, de esta manera, que los mayores riesgos percibidos por las empresas al emprender la globalización de sus funciones están relacionados con la cultura y las relaciones interfirma o entre socios (clientes y proveedores).

Además, de la cultura organizacional afectada y transformada por estas nuevas formas de trabajo, se ha concluido que la relación entre las entidades participantes en la colaboración (cliente - proveedor) puede garantizar un proceso exitoso o convertirse en un factor negativo que resulte en la terminación de la relación entre las partes con los costos asociados que esto *implica*. En este capítulo **se han establecido posibles aspectos medibles, como la herramienta de gobernabilidad cultural y de gestión entre las organizaciones que colaboran, los cuales afectan el éxito de la descentralización**. Además, se enfatiza en el hecho de adoptar una cultura global común para el desarrollo exitoso de la descentralización. Así, de este capítulo se desprende una posible línea de investigación futura que se desarrolla más adelante en este apartado.

En el **cuarto capítulo** se han analizado dos sectores de la exportación de servicios en América Latina y la inserción de los países de la región. Se han estudiado dos casos de exportación de servicios desde el enfoque de las Organizaciones de Colaboración Global (OCG).

Este análisis ha servido para explorar las tendencias e impactos de la fragmentación internacional de los procesos productivos que han venido observándose desde algunas décadas atrás a escala global. En efecto, existe una dinámica exportadora bastante intensa en el área de servicios, ya que la región latinoamericana ofrece condiciones atractivas, como los costos laborales con gran nivel competitivo, recursos humanos calificados, infraestructuras con cierto desarrollo tecnológico, husos horarios importantes para los trabajos en línea y afinidades culturales. Por ello, la región se ve favorecida en la exportación de servicios demostrando ser competitiva respecto de otras regiones.

A lo largo de este trabajo **se han realizado diversos aportes**. En primer lugar, se ha podido observar que las Organizaciones de Colaboración Global (OCG) constituyen un fenómeno basado en la adopción de actividades de descentralización, como el outsourcing y el offshoring, cuyo atractivo principal es la reducción de costos operativos. No obstante, en la actualidad, tal reducción de costos no representa el único y exclusivo objetivo de la descentralización, puesto

que muchas organizaciones han experimentado un incremento sustancial de las posibilidades de creación de ventajas competitivas a nivel corporativo. Estas ventajas derivan principalmente del desarrollo de nuevas capacidades que emergen y se consolidan a través del trabajo conjunto de diferentes talentos, recursos y geografías globales. En este sentido, las organizaciones actuales toman en consideración estas ventajas al momento de decidir por la descentralización de sus actividades como modelos de trabajo de colaboración que retribuyen mayores márgenes de ganancia y expansión global.

En segundo lugar, se han visto diferentes enfoques teóricos respecto de la colaboración entre organizaciones, entre los cuales se destaca la Teoría de Costos de Transacción. Dicha teoría parte del hecho de que una organización, cualquier sea su rubro de actividad, es primariamente oportunista, cuya existencia depende de la minimización de costos. Desde esta perspectiva, las organizaciones siempre se enfrentan a dos opciones alternativas al momento de operar en una economía capitalista: por un lado, el mercado y la firma (empresa), entendiendo que ambos son métodos de coordinación de producción, y por otra parte, la existencia de un costo que deviene del uso de una u otra forma. Esto explica, según la teoría mencionada, el gran atractivo que tiene la descentralización, ya que las organizaciones estiman la posibilidad de realizar procesos fuera de sus límites geográficos con un abaratamiento importante de costos, lo cual también se ve beneficiado por los avances tecnológicos que han tenido lugar a través del tiempo. Sin embargo, actualmente muchas organizaciones que han descentralizado procesos o funciones también han sido beneficiadas por el crecimiento logrado en recursos y capacidades. Por esta razón, el enfoque proporcionado por la Teoría de Costos de Transacción ha sido ampliado con lo postulado por la Teoría de Dependencia de Recursos y Capacidades, ya que la misma ofrece una perspectiva más abarcativa de la organización considerando no solo la minimización de costos, sino también la colaboración en la adopción de recursos y capacidades.

En lo que se refiere a la descentralización en sí misma, además de considerarla esencialmente como la transferencia de ciertas actividades y procesos a una parte externa a la organización, ya sea dentro de sus fronteras nacionales o fuera de ellas, resulta necesario señalar que la externalización y deslocalización surgen de la constante necesidad de las empresas para contratar determinados servicios, considerados no estratégicos. De acuerdo a la experiencia de casos exitosos y de diversos análisis, se observa a la vez que esta práctica tiene actualmente

como incentivo propulsor el hecho de hallar determinadas ventajas competitivas, tales como infraestructuras óptimas y la posibilidad de enfocarse en la actividad principal que realiza la empresa y no tanto en aquellas que son complementarias. Además, es preciso destacar que las relaciones organizacionales que se generan en estos casos no son estáticas, puesto que pueden experimentar cambios a través del tiempo.

En último lugar, se ha concluido, que existe una transición de la descentralización como una *alternativa de reducción* de costos a una nueva forma de organización en colaboración con diferentes geografías y empresas asociadas. Esta colaboración surge gracias a diversos factores tecnológicos, geopolíticos y organizacionales que han dado lugar a nuevas *modalidades de trabajo*, especialmente en el sector de servicios. Hoy en día, la descentralización se ha extendido a los servicios que conllevan un alto valor agregado, como IT, finanzas, medicina, ingeniería, I+D y diseño de productos. Esta ampliación se ha fortalecido con la existencia de nuevos talentos o altas capacidades disponibles en países emergentes y el avance de las comunicaciones, lo cual facilita la eliminación de barreras para la globalización de las tareas. Si bien el outsourcing y el offshoring son prácticas que ya tienen varios años, es indudable que las mismas han evolucionado respecto a los objetivos perseguidos por las organizaciones, pasando de ser una mera alternativa para reducir costos a una forma de sociedad global, donde los proveedores de servicios se transformaron en socios principales de las empresas contratantes.

Por otra parte, la descentralización también implica ciertos riesgos asociados, como el incremento no previsto de costos, las dificultades que pueden darse durante el proceso de transición de las actividades o los posibles desvíos del plan original, entre otros. En este trabajo se evidenció que uno de los mayores riesgos está relacionado con la cultura organizacional y la gestión de la relación con el socio, proveedor y cliente del servicio o proceso a descentralizar. Particularmente, se ha notado como obstáculo importante la resistencia cultural a una estructura global por parte de los integrantes de la organización. Por ello, se considera tener presente un abordaje cauteloso de los efectos de la cultura global en las organizaciones de colaboración a partir de los aspectos fundamentales que definen la capacidad cultural a través de tres dimensiones: La colaboración virtual, la multiculturalidad y la adaptabilidad. Tales

dimensiones implican la dinámica necesaria para el éxito en relaciones de colaboración organizacional global.

A la vez, en las OCG, la relación entre las entidades participantes puede garantizar un proceso exitoso o bien, puede convertirse en un factor negativo. Es aquí donde se encuentran obstáculos para una descentralización eficiente que están relacionadas con la falta de control sobre procesos, pérdida de conocimiento y tecnología, así como riesgos en la pérdida de propiedad intelectual sobre los productos o servicios descentralizados. En este sentido, la gestión global efectiva en una organización de colaboración global solo puede darse si se consideran las herramientas de gobernanza necesarias para la puesta en práctica de las decisiones de descentralización en un modelo de CG. Estas herramientas a menudo se definen en tres aspectos medibles: el conocimiento de la estrategia, la cercanía con los proveedores y la flexibilidad contractual. Cada uno de estos aspectos se configura como elemento clave de medición para futuras investigaciones cualitativas sobre la cultura de colaboración global.

Adicionalmente, a partir de lo visto específicamente en el último capítulo del presente trabajo, se puede afirmar que en varios países latinoamericanos existe una dinámica exportadora bastante intensa en el área de servicios. Si bien la recolección de información estadística es limitada y sujeta a revisión, se ha encontrado que la región -o al menos los países de mayor tamaño y/o mayor disponibilidad relativa de recursos humanos- es considerada ya entre las posibles localizaciones disponibles para, por ejemplo, el offshoring de procesos de negocios o para la instalación de Centros de Servicios Compartidos (CSC). América Latina es una región que ofrece condiciones inmejorables, ya que brinda costos laborales con gran nivel competitivo, recursos humanos calificados, infraestructuras con cierto desarrollo tecnológico, husos horarios adecuados para los trabajos en línea y afinidades culturales. Sin embargo, pese a que las tendencias parecen promisorias, al presente la participación de esta región en los mercados mundiales es todavía limitada, lo cual se debe, principalmente, a la baja o moderada complejidad tecnológica. Por lo tanto, la región latinoamericana podría llegar a perder un terreno importante en lo que a prácticas de deslocalización se trata, ya sea en calidad como en cantidad de inversiones en comparación con Asia y Europa del Este.

Siguiendo en esta línea, también cabe considerar algunas de las debilidades regionales más sobresalientes, como la falta de patrones de especialización y la inestabilidad monetaria. A nivel general, América Latina cuenta con una formación de recursos humanos en cantidad y calidad, algo fundamental para el desarrollo de prácticas de descentralización. No obstante, al no existir un patrón de especialización claro, sumado a la inserción en segmentos de baja/moderada complejidad tecnológica, esto termina siendo una barrera de difícil superación para las organizaciones locales que están interesadas en ingresar a mercados de exportación de servicios. Estas cuestiones hacen que la inserción de la región latinoamericana en los modelos de CG se constituya en un gran desafío en la actualidad.

Para finalizar, cabe señalar que **existen distintas líneas de investigación futuras** en torno a la temática aquí estudiada. La primera de ellas está referida a la medición de la capacidad de colaboración de las organizaciones. De acuerdo a lo analizado en el capítulo tres, es posible medir las dimensiones tanto de la cultura y como la gestión de la relación entre proveedores para poder establecer niveles de capacidad de colaboración organizacional. Esto responde a la necesidad de evitar riesgos que atenten contra el éxito de la descentralización. Hemos observado que estas dimensiones representan uno de los mayores desafíos para lograr descentralizaciones exitosas. A medida que las organizaciones colaboran con diferentes culturas y geografías, enfrentan conflictos de comunicación, poder, visión y valores. Por ello, una primera línea de investigación a proponer sería aquella que postule un modelo de medición para el estudio de casos, donde se consideren las organizaciones multinacionales proveedoras de servicios a nivel global, las cuales poseen una estructura descentralizada de sus actividades (onshore y offshore), considerando puntualmente las capacidades culturales y de gestión con los proveedores que son necesarias para lograr este modelo.

A su vez, una segunda línea de investigación podría ser aquella que implique la generación e implementación de un modelo de innovación social a través de la cultura de organizaciones descentralizadas. El fenómeno de la descentralización ha incrementado la exportación de servicios en países emergentes provocando cambios económicos y sociales. Varios países de la región latinoamericana cuentan con un potencial importante para aprovechar las amplias oportunidades que se derivan de la exportación de servicios. Algunos gobiernos ya han tomado acción frente a este fenómeno y comienzan a apoyar más activamente lo que hasta ahora fue

algo surgido de diversos movimientos del mercado global. Por lo tanto, una línea de investigación posible podría considerar el estudio pormenorizado respecto de la capacidad de los países latinoamericanos para constituirse en centros de prestación de servicios especializados de acuerdo a las capacidades específicas que puedan brindar en un modelo de CG.

## 6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alchian, A. y Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62: pp. 777-795.
- Aldrich, H. y Pfeffer, J. (1976). Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 2: pp. 79-105.
- Antras, P. (2003). Firms, contracts and trade structure. *Quarterly Journal of Economics*, (118): pp. 1375-1418.
- Argyris, C. y Schön, D. (1974). *Theory in Practice. Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action. A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey Bass.
- Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6: pp. 23-29.
- Aron, R. y Singh, J. V. (2005). Getting offshoring right. *Harvard business review*, 83(12): p. 135.
- Bailey, J.; Gu, Z.; Clark, R.; Reinert, K.; Samonte, R.; Schwartz, S.; Adams, M.; Myers, E.; Li, P. y Eichler, E. (2002). Recent segmental duplications in the human genome. *Science*, 9: pp. 1003-1007. Disponible en: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12169732>
- Barley, S. y Kunda, G. (2004). *Gurus, hired guns, and warm bodies: Itinerant experts in a knowledge economy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Barnard, C. (1966). *The Functions Of The Executive*. Londres: Harvard University Press.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: pp. 99-120.

Barney, J. (1999). How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review*, 40(3): pp. 137-145.

Bartol, K. M.; Martin, D. D.; Tein, M. H. y Matthews, G. W. (1995). *Management: A Pacific Rim Focus*. Sydney: McGraw-Hill Book Company.

Best, M. H. (1990). *The New Competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Bin Adb Kadir, M. R. (2007). Discurso pronunciado en *Shared Services and Outsourcing in the Financial Sector – A Joint Forum by Bank Negara Malaysia and the Multimedia Development Corporation*. Banco Central de Malasia. Kuala Lumpur.

Bolisani, E. y Scarso, E. (1996). International manufacturing strategies: experiences from the apparel industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(11): pp. 71-84.

Boubaker, S. (2012). *Corporate Governance: Recent Developments and New Trends*. París: B. D. N. Sabri Boubaker.

Bruce, M. y Moger, S. T. (1999). Dangerous liaisons: an application of supply chain modeling for studying innovation within the UK apparel industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(1): pp. 113-125.

Cámara Argentina de Especialidades Medicinales - CAEME (2007). Desarrollo de la investigación clínica en la Argentina. *Rev. CAEMe*, (1); pp. 8-49. Disponible en: [http://www.caeme.org.ar/documents/CAEMe\\_revista1\\_ok.pdf](http://www.caeme.org.ar/documents/CAEMe_revista1_ok.pdf)

- Carmel, E. y Agarwal, R. (2002). The Maturation of Offshore Sourcing of Information Technology Work. *MIS Quarterly Executive*, 1: pp. 65–77.
- Carmel, E. y Beulen, E. (2005). *Managing the offshore transition. Offshoring Information Technology: Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce*. Cambridge: University Press.
- Casale, F. J. (1996). *Introduction to outsourcing*. The Outsourcing Institute. Clarkson, M.B.E.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Gran Bretaña: Blackwell Publishers Ltd.
- Child, J. y Faulkner, D. (1998). *Strategies for Cooperation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press.
- Cho, J. y Kang, J. (2001). Benefits and challenges of global sourcing: perceptions of US apparel retail firms. *International Marketing Review*, 18 (5); pp. 42-61.
- Clark, T. D.; Zmud, R. W. y McCray, G. E. (1995). The outsourcing of information services: transforming the nature of business in the information industry. *Journal of Information Technology*, 10; pp. 221-237.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Económica*, 4(16); pp. 386-405.
- Crane, D. (1999). *Renewed focus on financial performance*. Disponible en: <http://www.outsourcing-journal.com>
- Cusumano, L. (2000). Technology policy and cooperative R&D: the role of relational research capacity. *DRUID W-P*, (3); p. 160.
- Daft, R. (2006). *Organization theory and design*. 4ta edic. Mason: Thomson South-Western.
- Dess, G.; Rasheed, A.; McLaughlin, K. y Priem, R. (1995). The new corporate architecture.

*Academy of Management Management Executive*, 9: pp. 24-36.

Djavanshir, R. G. (2005). Surveying the Risks and Benefits of IT Outsourcing. *IT Professional*, 7 (6): pp. 32-37.

Draucker, C. B.; Martsof, D. S.; Ross, R. y Rusk, T. B. (2007). Theoretical Sampling and Category Development in Grounded Theory. *Qualitative Health Research*, 17; pp. 1137-1148.

Drucker, P. F. (1966). *The Effective Executive*. New York: HarperCollins Publishers.

Duke University/Archstone Consulting Offshoring Research Network 2004 and 2005 U.S.

Surveys. Disponible en:

[http://www.researchgate.net/publication/228313534\\_A\\_Dynamic\\_Perspective\\_on\\_Next-Generation\\_Offshoring\\_The\\_Global\\_Sourcing\\_of\\_Science\\_and\\_Engineering\\_Talent/links/0fcfd5112a4095e9bb000000](http://www.researchgate.net/publication/228313534_A_Dynamic_Perspective_on_Next-Generation_Offshoring_The_Global_Sourcing_of_Science_and_Engineering_Talent/links/0fcfd5112a4095e9bb000000)

Duke University/Booz Allen Hamilton Offshoring Research Network 2006 U.S. Survey.

Disponible en:

[http://www.researchgate.net/publication/228313534\\_A\\_Dynamic\\_Perspective\\_on\\_Next-Generation\\_Offshoring\\_The\\_Global\\_Sourcing\\_of\\_Science\\_and\\_Engineering\\_Talent/links/0fcfd5112a4095e9bb000000](http://www.researchgate.net/publication/228313534_A_Dynamic_Perspective_on_Next-Generation_Offshoring_The_Global_Sourcing_of_Science_and_Engineering_Talent/links/0fcfd5112a4095e9bb000000)

Durán Lima, J. y Álvarez, M. (2008). *Indicadores de comercio exterior y política comercial: mediciones de posición y dinamismo comercial*. Santiago de Chile: CEPAL. Disponible en:

[http://www.cepal.org/comercio/publicaciones/xml/7/34897/mediciones\\_posicion\\_dinamismo\\_comercial\\_lcw217.pdf](http://www.cepal.org/comercio/publicaciones/xml/7/34897/mediciones_posicion_dinamismo_comercial_lcw217.pdf)

Ebers, M. (1997). Explaining Inter-organizational Network Formation. En: Ebers, M. (Ed., 1997). *The Formation of Inter-Organization Networks*. New York: Oxford University Press.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An assessment and review. *Academy of*

*Management Review*, 14(1): pp. 57-74.

Elmuti, D. (2003). The perceived impact of outsourcing on organizational performance. *Mid-American Journal of Business*, 18 (2); pp. 33-41.

Emery, F. E. y Trist, E. L. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18: pp. 21-32.

Eppinger, S. D. (2006). The new practice of global product development. *MIT Sloan Management Review*, 47: pp. 22-30.

Espino, T. y. Padrón, V. (2006). A review of outsourcing from the resource based view of the firm. *International Journal of Management Review*, 8(1): pp. 49-70.

Fayol, H. (1940). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: Editorial Argentina de Finanzas y Administración.

Fama, E. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(2): pp. 288-307.

Fernández, E. (2003). *Estrategia de producción*. Madrid: McGraw-Hill.

Freeman, R. (2006). *Does globalization of the scientific/engineering workforce threaten U.S. economic leadership?* Cambridge: National Bureau of Economic Research.

Gandoy, R. y. Díaz, C. (2007). El offshoring en la industria española: una revisión de la evidencia empírica. *Información Comercial española*, (837): pp. 195-21.

Gartner, Inc. (2005). *Statistics related to offshore outsourcing*. Disponible en: [www.rtts.net/outsourcing/statistics/](http://www.rtts.net/outsourcing/statistics/)

- Gatignon, H. y. Anderson, E. (1988). The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(2): pp. 305-336.
- Gatto, F. y. Kosacoff, B. (1983). *Exportación argentina de servicios de ingeniería y construcción*. Documento de trabajo N° 6. Buenos Aires: CEPAL.
- Gómez, N.; López, L. y Tabarra, M. (2006). Pautas de deslocalización de la industria española en el entorno europeo. *Boletín Económico de ICE*, 2884: pp. 25-41.
- Görg, H.; Hanley, A. y Strobl, E. (2008). Productivity Effects of International Outsourcing: Evidence from Plant Level Data. *Canadian Journal of Economics*, 41(2): pp. 670-688.
- Grant, R. (1991). The resource based view of competitive advantage. *California Management Review*, 33: pp. 114-135.
- Gray, B. (1989). *Collaborating. Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grover, V.; Joong, M. y Teng, J. (1996). The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions. *Journal of Management Information*, 12(4): pp. 89-116.
- Gupta, A. y Global, I. (2009). Outsourcing and offshoring of professional services. *Information Resources Management Journal*, 22(2): pp. 9-100.
- Hansen, Z. N. L.; Rasmussen, L. B.; Hansen, M. S.; Ahmed-Kristensen, S. y Jacobsen, P. (2011). The sustainable utilization of human resources in global product development. *Journal International Conference on Advances in Production Management Systems: Competitive and Sustainable Manufacturing, Products and Services*: pp. 1-8.
- Hansen, Z. N. L. (2013). Viewing engineering offshoring in a network perspective: addressing

---

and managing risks. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 24(2): pp. 154-173.

Harland, C.; Knigh Lamming, R. y Walker, R. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organizations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Productions Management Decision*, 25(9): pp. 831-850.

Harrigan, K. R. (1984). Formulating Vertical Integration Strategies. *Academy of Management Review*, 9(4): pp. 638-652.

Harrigan, K. R. (1987). Statagic Alliances: Their New Role In Global Competition. *Columbia Journal of World Business*, 22: pp. 67-69.

Hennart, J. F. (1988). A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 9: pp. 361-374.

Herzberg, F. (1954). *Work of the Nature of Man*. Cleveland: The World of Publishing Company.

Hofstede, G. y Hofstede, G. J. (2004). *Cultures and Organizations: Software for the Mind*. USA: Graw-Hill Professional.

Holcomb, T. y Hitt, M. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, 25(2): pp. 464-481.

Holl, A. (2007). *Production subcontracting and location: panel data evidence from Spanish manufacturing firms*. Sheffield: TRP Working Paper 146, University of Sheffield.

Holland, J. (1997). *Hidden Order. How Adaptation Builds Complexity*. Reading, MA: Perseus Books.

Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press.

Jahns, C.; Hartmann, E. y Bals, L. (2006). Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 12: pp. 218-231.

Jarillo, J. C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9: pp. 31-41.

Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4): pp. 305-360.

Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, 8: pp. 23-32.

Jorde, T. y Teece, D. (1991). Anti-trust policy and innovation. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 147: pp. 118-144.

Kauffman, S. (1995). *The Origins of Order. Self-Organization and Selection in Evolution*. New York/Oxford: Oxford University Press.

Kearney, A. T. (2007). *Offshore outsourcing for long-term advantage: The 2007 A.T. Kearney Global Services Location Index*. Chicago: AT Kearney. Disponible en:  
<http://www.atkearney.com/documents/10192/e604b639-2925-4a44-9a15-a872b9729407>

Kedia, B. L. y Mukherjee, D. (2009). Understanding offshoring: A research framework based on disintegration, location and externalization advantages. *Journal of World Business*, 44 (3): pp. 250-261.

Kim, Y. y Rucker, M. (2005). Production Sourcing Strategies in the U.S. Apparel Industry: A Modified Transaction Cost Approach. *Clothing and Textiles Research Journal of Business Strategy*, 23(1): pp. 1-12.

Klein B.; Crawford, R. y Alchian, A. (1978). Vertical integration: appropriate rents and the

competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21: pp. 297-326.

Klein S.; Frazier, G. L. y Roth, V.J. (1990). A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research*, 27: pp. 19-33.

Kotabe, M. y Murray, J. (1990). Linking product and process innovations and modes of international sourcing in global competition – a case of foreign multinational firms. *Journal of International Business Studies*, 21: pp. 383-409.

Kotabe, M.; Murray, J. Y. y Javalagi, R (1998). Global sourcing of service and market performance: An empirical investigation. *Journal of International Marketing*, 6(4): pp. 10-13.

Kotter, J. (2011). Change Management vs. Change Leadership - What's the Difference? *Rev. Forbes* (12/07/2011). Disponible en:  
<http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/>

Lau, R. S. y Hurley, C. N. (1997). Outsourcing through strategic alliances. *Management Journal*, 38(2): pp. 52-57.

Lever, S. (1997). An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources. *Human Resource Planning*, 20(2): pp. 37-47.

Lewin, A. Y. y Peteers, C. (2006). The Top-Line Allure of Offshoring. *Business Review March*: pp. 22-24.

López, A.; Ramos, D. Y Torre, I. (2009). *Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor*. Santiago de Chile: CEPAL. Disponible en:  
<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/3/35963/docw37fin.pdf>

Lord, M. D. y Ranft, A. L. (2000). Organizational learning about new international markets:

- Exploring the internal transfer of local market knowledge. *Journal of International Business Studies*, 31: pp. 573-589.
- Manning, W. y Kidd, J. (1997). The content of the psychological contract. *Journal of Management*, 8; pp. 151-162.
- Marquis, C. y Andras, T. (2013). Imprinting: Toward A Multilevel Theory. *Academy of Management Annals*, 7 (1): pp. 193-243.
- Marriotti, H. (1999). *Autopoiesis, Cultura y Sociedad ¿en qué medida la fenomenología social humana puede ser vista como fenomenología biológica?* Autopoiesis de los Sistemas Cognitivos (sitio on line). Disponible en: <http://autopoiesis.cl/?a=27>
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50; pp. 370-396.
- Maturana, H. y Varela, F. (1980). *Autopoiesis and cognition: the organization of the living*. Boston: Reidel.
- McIvor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5 (1); pp. 22-36.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1992). Causes of Failure in Network Organizations. *California Management Review*. pp. 53-72.
- Mol, M. J.; Van Tulder, R. y Beige, P. R. (2005). Antecedents and performance consequences of international outsourcing. *International Business Review*, 14; pp. 599-617.
- Moxon, R. (1982). Offshore Sourcing, Subcontracting, and Manufacturing. En: Walter, I. (Ed., 1982). *Handbook of International Business*. New York: John Wiley and Sons.
- Myhrvold, T. y Thomassen, G. (Eds., 1995). *Business network manual. A tool for developing business co-operation*. 1raedic. The Norwegian Industrial and Regional Development Fund,

Oslo.

Nelson, R. R. (1995). Why should managers be thinking about technology policy? *Strategic Management Journal*, 16 (8); pp. 581-588.

Nohria, N. y Eccles, R. (Eds., 1992). *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1); pp. 145-179.

Organization for Economic Co-operation and Development - OCDE (2007). *Offshoring and employment: Trends and Impacts*. París: OECD Publishing.

Overby, S. (2003). The Hidden Costs of Offshore Outsourcing. *CIO Magazine Outsourcing*, 11 (1): pp. 1-7.

Pagnoncelli, D. (1993). Managed outsourcing: a strategy for competitive company in the in the 1990s. *Management Decision*, 31: pp. 15-22.

Pagnocelli, D. (1994). Outsourcing scientific and technological activities. *Proceedings of the Third International Conference on Systems Integration*, 1: pp. 276-285.

Pain, N. y. Van Welsum, D. (2004). International Production Relocation and Exports of Services. *OECD Economic Studies*, 1(38): pp. 68-94.

Park, S. H. (1996). The interfirm collaboration in global competition. *Multinational Business Review*, 4(1): pp. 94-106.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3): pp. 179-192.

Pfannenstien, L. y Tsai, R. J. (2004). Offshore outsourcing: Current and future effects on American IT industry. *Information Systems Management*, 21; pp. 72-80.

Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.

Pharmaceutical Industry Profile - PhRMA (2007). *Pharmaceutical Research and Manufacturers of America*. Washington: PhRMA.

Piña, J. (2005). *La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile*. Santiago de Chile: Naciones Unidas - CEPAL.

Powell, W. W. (1987). Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development? *California Management Review*, 30(1): pp. 67-87.

Powell, W. W. (1991). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. En: Staw, B. M. y Cummings, L. L. (Eds., 1991). *Research in Organizational Behavior*. Vol. 12. Greenwich: JAI Press.

Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business Review*, 68: pp. 79-91.

Quinn, J. y Hilmer, F. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, 35; pp. 43-55.

Quinn, J. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 40(4): pp. 9-21.

Rexha, N. y Miyamoto, T. (2000). International Sourcing: An Australian perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 36(1): pp. 27-34.

Ricart, J. E. y Agnese, P. (2006). *El offshoring en España. Causas y consecuencias de la deslocalización de servicios*. IESE - Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia.

Proyecto del Offshoring Research Network. 1er Informe.

Ricart, J. y Agnese, P. (2012). ¿Cuánto nos queda por deslocalizar? Listos para la segunda ola de deslocalizaciones. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*; pp. 68-74. Disponible en: [http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2012/01/listos\\_para\\_la\\_segunda.pdf](http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2012/01/listos_para_la_segunda.pdf)

Richardson, B. (1972). The organization o industry. *Economic Journal*, 82: pp. 883-896.

Rindfleisch, H. (1997). Transaction cost analysis: past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61 (4): pp. 30-54.

Rubalcaba-Bermejo, L. (1999). *Business Services in European Industry: Growth, Employment and Competitiveness*. Luxemburgo: European Commission.

Rubalcaba-Bermejo, L. y. Cuadrado-Roura, J. R. (2002). Services in the Age of Globalisation: Explanatory Interrelations and Dimensions. En: Cuadrado-Roura, J. R.; Rubalcaba-Bermejo, L. y Bryson, J. R. (Eds., 2002). *Trading Services in the Global Economy*. USA: E. Elgar, Cheltenham, U. K. and Northampton.

Sako, M. (2005). *Outsourcing and Offshoring - Key Trends and Issues*. Oxford: Said Business School Emerging Market Forum.

Salas, V. (1897). Els acords de cooperació entre empreses. *Revista Económica de Catalunya*, 6: pp. 8-18.

Sandín, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en Educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid: McGraw-Hill.

Sapir, A. (1993). The Structure of Services in Europe: A Conceptual Framework. *European Economy*, 3: pp. 83-98.

- Saxenian, A. (1996). Beyond boundaries: Open labor markets and learning in Silicon Valley. En: Arthur, M. y Rousseau, D. (Eds., 1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, S. C. y Barsoux, J. (2002). *Managing Across Cultures*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Schniederjans, M. J. y Zuckweiler, K.M. (2004). A quantitative approach to the outsourcing Insourcing decision in an international context. *Management Decision*, 42 (8): pp. 974-986.
- Schraven, D. (2012). *The attractiveness of an outsourcing provider* [Tesis]. Master Information Science. Faculty of Science. Radboud University. Disponible en: [http://www.ru.nl/publish/pages/578936/final\\_thesis\\_daan\\_schraven.pdf](http://www.ru.nl/publish/pages/578936/final_thesis_daan_schraven.pdf)
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, USA: Harvard University Press.
- Selznick, P. (1987). Foundations of the theory of organization. En: Shafritz, J. M. y Ott, J. S. (1987). *Classics of Organization Theory*. Chicago: Dorsey Press.
- Sharpe, M. (1997). Outsourcing, organizational competitiveness and work. *Journal of Labour Research*, 18(4): pp. 535-549.
- Shelanski, H. A. y Klein, P. G. (1995). Empirical research in transaction cost economics: A review and assessment. *The Journal of Law, Economics and Organization*, 11(2): pp. 335-361.
- Sinderman, M. (1995). Outsourcing gains speed in corporate world. *National Real Estate Investor*, (37): pp. 42-50.

- Simon, H. (1991). Organizations and Markets. *The Journal of Economic Perspectives*, (5); pp. 25-44.
- Slater, G. y Spencer, A. (2000). The uncertainty foundation of transaction costs economics. *Journal of Economic Issues*, 34(1): pp. 61-87.
- Smith, M. K. (2001). *Chris Argyris: Theories of action, double-loop learning and organizational learning*. The Encyclopedia of Informal Education. INFED Org. Disponible en: <http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/>
- Steensma, K. R. y Corley, K. G. (2000). On the performance of technology-sourcing partnerships. The interaction between partner interdependence and technology attributes. *Academy of Management Journal*, 43(6): pp. 1045-1067.
- Stephan, M. y Silvia, M. (2008). A dynamic perspective on next-generation offshoring: The global sourcing of science and engineering talent. *The Academy of Management Perspectives*, 22(3): pp. 35-54.
- Stringefellow, A.; Teagarden, M. B. y Nie, W. (2007). Invisible costs in offshoring services work. *Journal of Operations Management*, 26; pp. 164-179.
- Sturgeon, T. J. y Levy, F. (2005). *Measuring the offshoring of service work*. Working paper. Massachusetts Institute of Technology.
- Swamidass, P. M. y Kotabe, M. (1993). Component sourcing strategies of multinationals: an empirical study of european and japanese multinationals. *Journal of International Business Studies*, 24; pp. 81-99.
- Teece, D.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): pp. 509-533.

- Teng, J.;Cheon, M. y Grover, V. (1995a).Decisions to outsource information systems functions: testing a strategy-theoretic discrepancy model. *Decision Science*, 26(1): pp. 75-103.
- Teng, J.;Cheon, M. y Grover, V. (1995b).Theoretical perspectivas on the outsourcing of information systems. *Journal of Information Technology*, 10: pp. 209-219.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management*, 7: pp. 37-51.
- Tomiura, E. (2007). Foreign outsourcing, exporting, and FDI: A productivity comparison at the firm level. *Journal of International Economics*, 72 (1); pp. 113-127. Disponible en: <https://ideas.repec.org/a/eee/inecon/v72y2007i1p113-127.html>
- United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD (1994). *World Investment Report 1994: Transnational Corporations, Employment and the Workplace*. New York: United Nations.
- United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD (2004). *World Investment Report 2004: The Shift toward Services*. New York: United Nations.
- United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD (2005a). *Report of the Expert Meeting on Trade and Development Aspects of Professional Services and Regulatory Frameworks*. New York: United Nations.
- United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD (2005b). *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*. New York: United Nations.
- United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD (2006). *World Investment Report 2006: Fdi from Developing and Transition Economies - Implications for Development*.

New York: United Nations.

Venkatraman, N. (1997). Beyond outsourcing: Managing IT resources as a value center. *Sloan Management Review*, 38: pp. 51-64.

Ventura, J. (1994). *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Madrid: Civitas.

Vivek, S. D.; Richey, R. G. y Dalela, V. (2009). A Longitudinal Examination of Partnership Governance in Offshoring: A Moving Target. *Journal of world business*, 44(1): pp. 16-30.

Wajtrakul, B. (2005). Determinants of IS sourcing decisions. A comparative study of transaction cost theory versus the resource-based view. *Journal of Strategic Information Systems*, 14 (4): pp. 389-415.

Weber, M. (1924). *The Theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.

Wilder, C. (1989). Bank hands keys to IBM. *Computer World*, 6; p. 8.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. USA: Free Press.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of law and economics*: pp. 233-261.

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3): pp. 548-577.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1999). *Nueva vista al realismo legal: la perspectiva del derecho, la economía y la organización*. Oxford: Oxford University Press.

Wood, P. A. (2001). *Consultancy and Innovation: The Business Service Revolution in Europe*. Londres: Routledge.

Argyris, C. S., D, Ed. (1974). Theory in Practice. Increasing professional effectiveness. Jossey-Bass. San Francisco, CA, USA.

Aron, R. and J. V. Singh (2005). "Getting offshoring right." Harvard business review **83**(12): 135.

Bartol, K. M. (1995). et al. Management. A Pacific Rim Focus, McGraw-Hill Book Company.

Clark (1995). "The outsourcing of information services: transforming the nature of business in the information industry." Journal of Information Technology **10**: 221-237.

De la Fuente Sabaté, J. M. (1998). "Hacia una nueva Teoria de la Organizacion: Aportes recientes."

Djavanshir, R. G. (2005). "Surveying the Risks and Benefits of IT Outsourcing." ITPro: 32-37.

Drucker, P. F. (1966). The Effective Executive, HarperCollins Publishers.

Fernández, E. (2003). Estrategia de producción. Madrid, McGraw-Hill.

Gatto, F. y K., B. (1983). Exportación argentina de servicios de ingeniería y construcción. Buenos Aires., Documento de trabajo N°6, Oficina de CEPAL.

Gray, B. (1989). Collaborating. Finding Common Ground for Multiparty Problems. San Francisco.

Gupta, A. and I. Global (2009). "Outsourcing and offshoring of professional services." Information Resources Management Journal **22**(2): 9-100.

Hansen, Z. N. L. (2011). "The sustainable utilization of human resources in global product development." The Technical University of Denmark, Department of Management Engineering.

Hennart, J.-F. (1988). "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures". Strategic Management Journal. **Vol.9**: 361-374.

Kotter, J. (2011). "Change Management vs. Change Leadership -- What's the Difference?" Forbes online.

Lord, M. D., & Ranft, A. L. (2000). "Organizational learning about new international markets: Exploring the internal transfer of local market knowledge." Journal of International Business Studies**31**: 573-589.

Marquis, C. T., Andrés (2013). "Imprinting: Toward A Multilevel Theory." Academy of Management Annals: 193–243.

Myhrvold, T. (1995). "et al. (Editor), Business network manual. A tool for developing business cooperation.

First edition, The Norwegian Industrial and Regional Development Fund."

Overby, S. (2003). "The Hidden Costs of Offshore Outsourcing. ." CIO Magazine Outsourcing**11**(1).

Powell, W. W. (1991). Neither market nor hierarchy: network forms of organization" "in Markets, Hierarchies & Networks The Coordination of Social Life. London, Thompson, Grahame et al. .

Ricart, J. E. and P. Agnese (2006). "El offshoring en España. Causas y consecuencias de la deslocalización de servicios." Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia.

Schein, E., Ed. (2004). Organizational culture and leadership. Jossey-Bass, San Francisco, USA.

Schneider, S. C. B., J. , Ed. (2002). Managing Across Cultures. New Jersey, NY, USA., Prentice Hall.

Schraven, D. (2012). "The attractiveness of an outsourcing provider."

Smith, M. K. C. A. (2001). Theories of action, double-loop learning and organizational learning, the encyclopedia of informal education.

Stephan, M. and M. Silvia (2008). "A dynamic perspective on next-generation offshoring: The global sourcing of science and engineering talent." The Academy of Management Perspectives**22**(3): 35-54.

---

Swamidass, P. M. y. K., M. (1993). "Component sourcing strategies of multinationals: an empirical study of european and japanese multinationals." Journal of International Business Studies24(81-99).

Vivek, S. D., Richey, R. G., & Dalela, V. (2009). "A Longitudinal Examination of Partnership Governance in Offshoring: A Moving Target. ." Journal of world business44(1): 16-30.

Williamson, O. E. (1981). ""The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach"." American Journal of SociologyVol. 87(3): 548-577.

Williamson, O. E. (1999c). "Nueva vista al realismo legal: la perspectiva del derecho, la economía y la organización", Oxford University Press (2000).