

# EXTERNALIZACIÓN DE FUNCIONES: ALGUNAS REFLEXIONES TEÓRICAS

FRANCISCO GANGA CONTRERAS

Administrador Público  
Licenciado en Administración  
Magíster en Administración de Empresas  
DEA en Organización de Empresas  
Dr © en Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas  
Profesor jornada completa de la Universidad de Los Lagos-Chile  
Chinquihue Km 6 Puerto Montt  
fganga@ulagos.cl

IVÁN TORO REINOSO

Administrador Público  
Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas  
Universidad de Los Lagos-Chile  
ivan\_3214@yahoo.com.ar

Fecha de recepción: 05-11-2007

Fecha de corrección: 22-02-2008

Fecha de aceptación: 30-04-2008

## RESUMEN

El estudio del comportamiento organizacional aparece como uno de los desafíos más importantes de esta nueva era, su adecuada comprensión y entendimiento representan un pilar fundamental en el éxito o fracaso de quienes hacemos de la administración de estos organismos, nuestra profesión, así como también representa el éxito o fracaso de las propias organizaciones.

El texto que a continuación se presenta tiene como principal objetivo analizar las nuevas tendencias en cuanto a modelos organizacionales se refiere, a la vez que busca contri-

buir al conocimiento administrativo, describiendo las principales características y las principales formas que puede adoptar la externalización de funciones, para lo cual se ofrece al lector una revisión del modelo en red, la organización virtual, el trébol irlandés y el modelo de organización federal, claros ejemplos de lo que conocemos como outsourcing.

También se aborda el origen del outsourcing, algunas diferencias conceptuales, sus principales ventajas y riesgos, además de incluir una revisión a la situación actual de la externalización de funciones en Chile.

## **PALABRAS CLAVE**

Tecnologías de la Información, Organización Federal, Trébol Irlandés, Organización en Red, Organización Virtual, Externalización de Funciones, Relaciones Inter Organizacionales.

**Clasificación Jel:** M10

## **ABSTRACT**

*Outsourcing: some theoretical reflections*

The study about organizational behavior appears as one of the most important challenges of this new age. Its suitable comprehension symbolizes the foundations of the success or failure for those who take the organizational management as profession, and it also symbolizes the success or failure for those organizations.

This document's main objective is the analysis of new tendencies refer-

ring to organizational models at the time it contributes to administrative knowledge by describing the main characteristics and alternatives that could be adopted in outsourcing. A review of the network model, the virtual organization, the shamrock organization and the federal organization model, is presented as examples of what is known as outsourcing.

It is also studied the origin of the outsourcing, some conceptual differences, its main advantages and risks, and its current situation in Chile.

## **KEY WORDS**

Information Technologies, Federal Organization, Shamrock Organization, Network Organization, Virtual Organization, Outsourcing, Inter Organizational relationships.

## INTRODUCCIÓN

Desde una perspectiva darwinista, la evolución de los modelos organizativos está determinada por las características y el perfil de la sociedad en donde éstas nacen, se desarrollan y luego mueren. Al respecto, Warren Bennis (1969) vaticinó el fin de los modelos organizacionales tradicionales y el surgimiento de nuevos sistemas que responden a las necesidades de las organizaciones contemporáneas, anticipándose de esta forma a lo que, en palabras de Rodríguez y Hernández (2003), corresponde a la decadencia del modelo de la gran empresa vertical, y es relevada por estructuras basadas en la cooperación mutua y en la descentralización de las funciones que componen la cadena de producción, creando así verdaderas redes organizacionales.

Los primeros indicios de este tipo de organizaciones en la época contemporánea pueden situarse en el norte de Italia con la aparición de los denominados “distritos industriales”. Estos nacieron como una estrategia de cooperación entre pequeñas y medianas empresas ante la creciente amenaza que representaban las grandes organizaciones originadas a partir de los cambios en la forma de producción, resultado de las nuevas técnicas productivas incorporadas durante los años en que se desarrolló la revolución industrial; forjando de esta manera el mayor cambio socioeconómico y cultural de la historia.

Ante la gran aceptación y el éxito obtenido por los nuevos paradigmas organizacionales, todo tipo de organizaciones, incluyendo las instituciones y organismos públicos, han estado adoptando de manera creciente

estas nuevas formas organizativas cada vez más flexibles, adaptables, competitivas, eficaces y eficientes, en donde destaca como principal pilar la externalización de funciones.

En este artículo se presentan los aspectos más importantes del outsourcing, tales como su origen y los preceptos básicos para su aplicación exitosa. Luego se esboza, en términos generales, la situación de la externalización de funciones en Chile. Finalmente, se estudian la estructura en red, el trébol irlandés, la organización federal y la organización virtual, todos ellos modelos de organización flexible basados en la externalización de funciones, los cuales, por su capacidad explicativa, han sido considerados para esta investigación.

La información recolectada para el desarrollo de este documento fue obtenida a través de la utilización de fuentes secundarias, es decir, la revisión y análisis de libros, periódicos y revistas especializadas en el tema, y documentos electrónicos, entre otros medios, esto por tratarse de una revisión documental del tema abordado.

### I. LOS CAMBIOS EN EL ECOSISTEMA ORGANIZACIONAL

En el ámbito socio-político la caída del Muro de Berlín, y con ello la caída de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, significó el traspaso de un sistema fuertemente autoritario y comunista hacia un modelo democrático y liberal, dejando de esta manera de existir el histórico enemigo norteamericano. Tal proceso se llevó a cabo mediante la aplicación de dos reformas implementadas durante el

gobierno de Mijaíl Gorbachov, éstas fueron la Glasnost y la Perestroika.

La caída de la U.R.S.S. significó el cambio desde un mundo bipolar hacia un mundo marcadamente unipolar. En este sentido fue Estados Unidos el que, finalmente, logró imponer tanto su filosofía política, basada en un modelo democrático, como su ideología económica, apoyada en la idea del liberalismo económico.

No obstante, desde la década de los años noventa hemos sido testigos de un nuevo cambio, esta vez la competencia militar ha sido reemplazada por la competencia económica. En este nuevo escenario mundial la superpotencia norteamericana ha debido orientar sus estrategias económicas para competir con quienes representan sus nuevas amenazas: Japón y la Comunidad Económica Europea.

En palabras de Thurow (1992, p. 17), en 1992 hay una superpotencia militar, Estados Unidos, que se encuentra sola, y tres superpotencias económicas, es decir, Estados Unidos, Japón y Europa. Esta vez el cambio en el escenario económico mundial ha ido desde la Unipolaridad que

significó la caída de la U.R.S.S. hacia una Tripolaridad, cuyos tres sectores están dados por el poderío económico representado por Estados Unidos, Japón y la Unión Europea (U.E.), ver Tabla 1.

Para Thurrow (1992, p. 46) la importancia en el proceso productivo se traslada desde el ámbito de fabricación y diseño de nuevos productos, hacia el ámbito de la creación de nuevos procesos productivos, es decir, la invención de nuevas formas de producción; al señalar que las nuevas tecnologías de productos son secundarias mientras que las nuevas tecnologías de procesos son esenciales.

Apoyando la idea de Thurrow, los autores Mintzberg, Handy y Nonaka y Takeuchi señalan que en la actualidad las organizaciones orientadas a la innovación son las que obtienen ventajas más perdurables. Así, la estrategia de innovación tiene que tener campo fértil dentro de la propia empresa; es más, la empresa debe estar configurada (organizada) de tal manera que sea pro-activa a la creación de estas ventajas competitivas<sup>1</sup> (citado por Marroquín y Castroman, 2006).

**Tabla 1:** Cifras económicas de los tres principales mercados en el mundo

<b>Datos 2005</b>	<b>U.E (27).</b>	<b>EE.UU.</b>	<b>Japón</b>
Población (en millones)	313,9	296,4	127,8
PIB (en trillones de dólares)	10,0	12,4	4,5
% PIB mundial	22,1	28,1	10,2

Fuente: World Development Indicator Database, 2007; Servicios de Estudios, 2006.

<sup>1</sup> Conjunto de características que posee una organización determinada y que representan una diferenciación y/o superioridad en comparación con sus competidores.

Además de la importancia que adquiere la tecnología de procesos, la generación de estructuras organizativas flexibles es un aspecto clave a la hora de ser competitivos en el nuevo escenario que presenta la economía mundial, esto se debe a que la presión de la competencia no ha dejado de crecer y las empresas se esfuerzan por responder cada vez con mayor precisión a las exigencias de sus clientes, cuestionándose la división vertical del trabajo y la coordinación por jerarquía.<sup>2</sup> De esta forma, la nueva estructura organizacional trata de sustituir relaciones de mercado por relaciones inter-organizativas que permitan aprovechar, para beneficio mutuo y mediante su coordinación, las capacidades que posee cada uno de los socios sin perder la identidad legal, dotando a las organizaciones de estructuras simples, flexibles y con una elevada capacidad para adaptarse a las exigencias de su entorno (Salazar, 2005; Brunet y Galeana, 2004).

Frente a la crisis que han estado enfrentando las estructuras organizativas de tipo “*top down*”,<sup>3</sup> las organizaciones que habían adoptado estos modelos estructurales han estado disminuyendo, año tras año, la escala de producción, dirigiéndose de manera cada vez más determinada a la subcontratación (Safón, 1997, p. 312), encargando a otras empresas aquellas funciones o etapas del

proceso productivo que parecían ser menos rentables.

Además, la intensificación de las demandas de competitividad en el intercambio de bienes y servicios, la exigencia de estrategias de regionalización para enfrentar altos costes de capitalización y la rápida distribución de dichos bienes y servicios han supuesto como consecuencia una mayor flexibilidad organizativa, con el fin de garantizar tasas de productividad más elevadas y, por consiguiente, menores costos en las unidades finales de producto. Por ello entonces la tendencia actual de los mercados laborales es reducir el número de trabajadores pertenecientes al núcleo y apelar cada vez más a una fuerza de trabajo que pueda reclutarse rápidamente, así como despedirse con la misma rapidez y sin costos cuando los negocios empeoran. Este paradigma organizativo se fundamenta en la cooperación interempresarial como la clave de la competitividad. Esta necesidad de cooperación debe estar cimentada en el desarrollo de las habilidades y los conocimientos de los trabajadores, como también en la utilización de la tecnología, pero principalmente en la idea de que la empresa global ha muerto y que la empresa del futuro pasa por aceptar dos principios fundamentales: el primero, es que una empresa tiene que concentrarse sólo en unas cuantas actividades nucleares y que

2 Tipo de coordinación atribuida a las organizaciones de tipo burocrático. Es la distribución adecuada del esfuerzo realizado por el grupo con el fin de lograr unidad de acción en la consecución de un objetivo en común. Su opuesto lo representa la coordinación interorganizativa, utilizada en mayor medida en las organizaciones de tipo flexible, las que establecen relaciones con otras organizaciones, dependiendo de las exigencias del mercado, sin que exista necesariamente una jerarquía entre ellas.

3 Modelos administrativos caracterizados por una excesiva centralización, en donde las decisiones son impuestas desde la cúpula de la alta dirección hacia el resto de la organización.

su segunda actividad fundamental tiene que ser la búsqueda de redes, subcontratas o socios que realicen las demás actividades para completar la cadena productiva (Sierra, 1997; Harvey, 2004; Cuesta, 1998).

## 2. EL OUTSOURCING

Es difícil establecer los inicios del outsourcing ya que esta herramienta es una forma más de dividir el trabajo, por lo tanto, podríamos decir que el outsourcing se origina en la teoría económica de la división del trabajo propuesta por Adam Smith. No obstante, su origen como figura organizativa del trabajo, podría remontarse en América hasta antes de la colonización española, época en que la población indígena se organizaba en pequeños grupos desconocedores de la propiedad individualista en la tenencia de la tierra, que se encargaban de trabajarla y explotarla para utilidad común de su organización primitiva y cuyas labores eran de todo tipo y por diferentes espacios de tiempo, dependiendo de la duración de la cosecha o dificultad de la actividad. En una ubicación temporal más actual es posible establecer los orígenes del outsourcing en los Estados Unidos a comienzos de la década de 1940, al inicio de su participación en la Segunda Guerra Mundial, cuando se alió a los países europeos para combatir a las fuerzas nazis y posteriormente en su guerra contra Japón. Sin embargo, esta forma de organización del trabajo logra un mayor auge con el desarrollo de la ingeniería industrial, y en especial con la aparición de la reingeniería, ante lo cual las industrias automotoras japonesas son un hito relevante en el desarrollo del outsourcing (Moncada y Monsalvo, 2000; Vigorena, 2006).

Outsourcing es una palabra de origen anglosajón compuesta por los términos “OUT”, cuyo significado es “fuera” y por “SOURCE”, que significa “fuente”, por lo tanto outsourcing quiere decir “de fuente externa” (Carreño y Lavín, 2003). Sin embargo, para efectos de esta investigación es pertinente realizar algunas diferenciaciones de conceptos.

En un contexto amplio, se llama outsourcing a la contratación de nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Es una relación contractual que tiene como objetivo la subcontratación de proveedores para el abastecimiento de un producto o servicio determinado, creando alianzas estratégicas con la finalidad de obtener mayores ventajas competitivas respecto de las demás empresas. El outsourcing supone una relación entre empresa y proveedor, que busca el máximo de cohesión y confianza que les permita generar juntos un valor agregado, el que se podrá lograr a través de una planificación de trabajo en conjunto y una comunicación oportuna. En el outsourcing, una organización decide entregar a un tercero externo a ella la responsabilidad de cumplir con una etapa, proceso o tarea que compone la cadena de valor, y que no es parte del corazón del negocio (Rothery y Robertson, 1996; Carreño y Lavín, 2003; Gutiérrez, Palma y Santibáñez, 2003).

Cassani, Rodríguez, Soria y Ángeles (1996, p. 88) señalan que el outsourcing puede entenderse en dos sentidos, el primero, lo define como el proceso por el cual una tarea o actividad, que tradicionalmente se desarrollaba dentro de la empresa,

pasa a ser externalizada encargando a un tercero el desarrollo de ésta. El segundo enfoque, más utilizado en la práctica y que puede inducir a confusión, considera como proceso de outsourcing cualquier externalización de actividades de la empresa, ya fuesen éstas desarrolladas o no previamente por la empresa.

En términos generales, “outsourcing” es utilizado para referirse a la externalización de servicios, incluyendo la puesta a disposición de trabajadores. Se utiliza para definir una herramienta de gestión que designa un área o actividad de trabajo de nuestra organización a otra empresa externa, denominada outsourcer, especializada en el servicio demandado. Entonces, una primera acepción del término outsourcing nos dice que éste corresponde a una tendencia utilizada cada vez con mayor frecuencia por las organizaciones, que consiste en delegar a otras empresas la ejecución de una serie de servicios materiales e inmateriales, los cuales anteriormente asumía directamente a través de sus propios empleados. Esta tendencia se fundamenta en la no existencia de organizaciones verdaderamente productivas en todas las actividades, debiendo buscar la especialización a través de terceros que resulten capaces de ejecutar ciertas actividades mejor que la propia empresa, con el objetivo de obtener un mejor resultado integral (Lara y Martínez, 2000; Moncada y Monsalvo, 2000; García y Garmón, 2005).

Por otro lado, en un sentido restringido, existe diferencia entre trabajo

en régimen de subcontratación y outsourcing. El trabajo en régimen de subcontratación es aquel en que una organización decide encargar a un tercero la ejecución de una obra o faena, la prestación de un servicio o la provisión de un bien específico. Desde un punto de vista jurídico, el término sub-contratación nace en el derecho civil para referirse a una figura contractual en la cual existen dos contratos de la misma naturaleza y uno es dependiente del otro (Razeto, 1999, p. 4). El outsourcing, en cambio, se refiere solamente a la puesta a disposición de personal, es decir, se refiere al contrato mediante el cual una empresa de servicios temporarios<sup>4</sup> coloca trabajadores a disposición de una empresa usuaria, en donde los trabajadores, a pesar de mantener contrato de trabajo con la empresa de servicios temporarios, desarrollan sus funciones, y por tanto se encuentran bajo subordinación y dependencia de la usuaria.

En la subcontratación sólo participa una empresa mandante y una empresa asesora. La relación que existe entre la empresa mandante y la asesora ya no es en términos de cliente - proveedor, sino que pasa a ser en términos de una alianza estratégica que se ha creado con el fin de explotar, de la mejor manera posible, una oportunidad que se ha presentado en el mercado. Por su parte, en el suministro de trabajadores se genera una relación de tipo triangular en donde participan tres actores, a saber, la empresa usuaria, la empresa proveedora y los trabajadores. Por lo tanto,

<sup>4</sup> Son empresas de servicios transitorios todas aquellas personas jurídicas cuyo objetivo sea poner trabajadores a disposición de otras organizaciones con el fin de que éstos cumplan tareas de carácter transitorio.

la gran diferencia entre ambas figuras consiste en que, por la primera, la mandante requiere o encarga una obra o servicio y, por la segunda, la usuaria requiere que le provean mano de obra para un fin específico (Boletín Laboral, 2006, p. 4).

Cubillo (2005) propone la existencia de al menos dos tipos de outsourcing. El Global Sourcing, es decir, la posibilidad que tiene la empresa mandante de elegir al proveedor dentro de un grupo de posibles suministradores, primando criterios relacionados con las condiciones del contrato, y muy especialmente el precio. El Local Sourcing, en donde, las relaciones de cooperación entre la empresa mandante y la proveedora han evolucionado hasta el punto en que la primera considere a esta última como la única fuente para suministrar una función o producto específico.

También es posible establecer una tipología de outsourcing de acuerdo con el nivel de integración y apertura que la empresa mandante está dispuesta a mantener con el outsourcer. De tal forma, la tipología queda estructurada en: outsourcing básico, en donde el contrato se celebra en torno a adquisiciones de materias primas, compra de servicios básicos, y el uso de asesorías y consultorías. Outsourcing estructural, como su nombre lo indica, es el tipo de externalización en donde lo contratado tiene que ver con la estructura organizacional, tal como actividades administrativas y operativas, actividades de producción y la relación con los proveedores.

La última categoría corresponde al outsourcing de valor agregado, relacionado con la búsqueda de la excelencia, negocios, y la entrega del know how<sup>5</sup> y marca a terceros (Vigorena, 2006).

Al igual que toda herramienta administrativa, la externalización cuenta con ventajas y desventajas. Entre las primeras están la rebaja de los costos totales de los bienes y servicios adquiridos, responder y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, atención especializada, creación de alianzas estratégicas, aplicación del talento y los recursos de la organización en las áreas claves, aumento de flexibilidad, la reducción del poder de los sindicatos para alterar el proceso productivo a través de huelgas, dejar fuera áreas no esenciales y difíciles de manejar y acelerar los beneficios que podría traer la implantación de procesos reingenieriles; pero sin duda alguna, lo más importante es que el outsourcing permite que la organización se dedique exclusivamente a desarrollar las funciones medulares de su negocio, es decir, que la organización fije todos sus recursos y esfuerzos en el desarrollo de las que han sido definidas como sus competencias esenciales, evitando malgastar dichos recursos y esfuerzos en aquellas actividades que son accesorias o de apoyo a la labor principal de la organización (Gutiérrez *et al.*, 2003; Carreño y Lavín, 2003).

Es posible agrupar los riesgos del outsourcing en riesgos estratégicos y riesgos operativos. Entre los

<sup>5</sup> Conjunto de conocimientos, saber especializado y experiencia, que poseen los trabajadores de una organización en cuanto a la producción de algún bien o servicio.

primeros se enlistan la pérdida de control, relacionados con la pérdida de las competencias y el know how, al finiquitar la relación contractual. Si la relación de outsourcing es de valor agregado, puede provocar el traspaso de información confidencial, transformándose el outsourcer en un potencial competidor. También es posible que, por cambios en las condiciones del mercado, los costos de producción varíen, traspasándolos a la organización mandante. Similar al punto anterior, por motivos variados, la calidad de los productos o servicios finales puede no ser la acordada en el contrato. En cuanto a los riesgos operativos, la dificultad para establecer con exactitud el valor mercado de un producto o servicio puede generar alteraciones y errores en la evaluación de los costos, así como también puede generar problemas en caso de existir una renegociación de los contratos. Así mismo, la reducción de la planilla suele ser un inconveniente que presenta el outsourcing (Cassani *et al.*, 1996).

Por su parte, Rothery y Robertson (1996) agrupan los riesgos propios del outsourcing en tres grandes categorías, a saber, riesgos relacionados con el negocio, las personas y la tecnología. En los riesgos relacionados con el negocio los autores señalan que es necesario considerar las fluctuaciones en la oferta y demanda del bien o servicio que se está ofreciendo, la aparición de nuevos bienes o servicios que puedan ser sustitutos del ofrecido por nuestra organización, los cambios en el entorno y el mercado, por ejemplo, las fusiones o adquisiciones de otras y por otras organizaciones; también es necesario considerar las desvinculaciones de organizaciones anteriormente fu-

sionadas, y por último, es necesario tener en cuenta la importancia de una pre-evaluación del proveedor con el cual se establecerá el contrato de outsourcing. En la categoría de las personas encontramos los riesgos de no conocer las habilidades y conocimientos con que cuentan y aquellos con que no cuentan los trabajadores propios de la organización, lo que puede tener un efecto negativo si se decide desvincular o incorporar trabajadores. Otro aspecto importante, y muy común, es el desconocimiento de las leyes laborales, por lo cual también es común el incumplimiento de estas normas. Todos los cambios traen consigo algunos efectos, en el caso del outsourcing es necesario no crear incertidumbre de la situación laboral de los trabajadores, con el fin de evitar los problemas propios que derivan de los trabajadores inseguros o preocupados por su situación laboral. En relación con lo anterior es común encontrar situaciones en las cuales las organizaciones, sean mandantes o usuarias, aprovechen algunos vacíos legales con el fin de disminuir costos en desmedro de los derechos y beneficios de los trabajadores, quienes generalmente suelen ser la parte más débil dentro de un ámbito económico-laboral. Ante esto es necesario salvaguardar este tipo de prácticas ya que, como sabemos, las diferentes variables de la economía reaccionan a las alteraciones que sufra alguna de ellas. Así por ejemplo, bajas remuneraciones provocan escasez de dinero, lo cual a su vez genera una baja en la actividad económica. Un empleo inestable produce reticencia al endeudamiento, y por lo tanto se presenta nuevamente una baja en la actividad económica.

En el ámbito de la tecnología es necesario tener presente que, a diferencia de las otras categorías, los resultados de la aplicación, desarrollo y manutención de la tecnología son intangibles, lo que significa que sus resultados no se miden de la misma manera que los resultados obtenidos en las categorías de negocio y de las personas. Por último, es importante asegurar que en el caso de los productos tecnológicos (especialmente los informáticos) que se venden con licencias, éstas puedan ser reasignadas al vendedor; esta reasignación debe considerarse al momento de negociar el contrato de outsourcing, con el fin de evitar sorpresas.

Para evitar o reducir la ocurrencia de éstos y otros riesgos asociados al outsourcing es importante que toda iniciativa de externalización de funciones cuente con un plan de implementación, sin perjuicio de que la empresa colaboradora posea sus propios planes para la puesta en marcha de las obras, los que, en todo caso, deberán ajustarse a los términos del contrato. Los planes de implementación se pueden clasificar en tres tipos, a saber: Pre-Contrato, el cual corresponde a todas las actividades previas a la firma del contrato. Post-Contrato, el que incluye las actividades realizadas en el periodo que va desde la firma del contrato hasta el inicio de las operaciones. Post-Inicio, involucra todas aquellas actividades posteriores al inicio de las operaciones que dan origen al contrato (White y James, 2000).

### **3. SITUACIÓN ACTUAL DEL OUTSOURCING EN CHILE**

La externalización como proceso sistemático se ha desarrollado en Chile a partir de la década de 1980 de forma

silenciosa y creciente de modo que, al cabo de estos últimos 25 años, está plenamente instalada en nuestra realidad económica y laboral. En Chile, los sectores pioneros en la utilización de servicios externos han sido los sectores de la construcción, el agrícola y el minero, en donde este último, debido a su gran dinamismo e importancia económica, se ha caracterizado por incorporar nuevas tecnologías y modernos métodos de administración. Hoy en día, las relaciones interempresariales basadas en la externalización de servicios, han proliferado teniendo como principal consecuencia que las operaciones empresariales a distancia han continuado extendiéndose desde actividades rutinarias, periódicas o netamente complementarias de las empresas a tareas más especializadas y que requieren una alta capacitación por parte del proveedor de los servicios (Echeverría, 2006; Gutiérrez *et al.*, 2003; Piña, 2005).

La instauración de esta nueva forma de producción, conocida con el nombre de outsourcing o externalización, se torna cada vez más practicable gracias a la fuerte influencia ejercida sobre nuestro país por el proceso de globalización. Así, la externalización de la producción y el trabajo, en los últimos veinte años, se ha extendido vertiginosamente al interior de los países de América Latina, tanto como estrategia desarrollada en forma abierta, promovida y celebrada por las empresas, como de modo soterrado, para disimular o evadir algún problema laboral, en muchos casos, y/o tributos, en otros (Echeverría, 2006, p. 3).

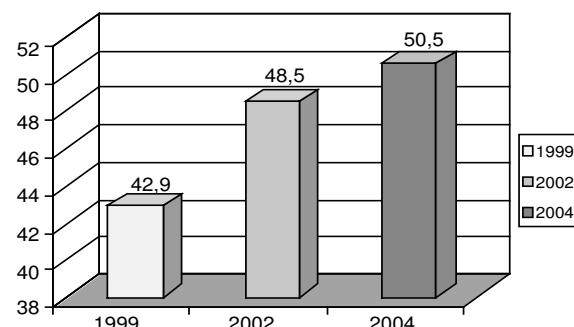
En Chile la subcontratación es un fenómeno que se ha generalizado

en los últimos años, especialmente desde la derogación de la Ley 16.757 de 1968 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, la cual, al promulgarse la Constitución Política de 1980 dictada por la Junta Militar, quedó derogada, debido a que la nueva Constitución disponía en su artículo 19, número 21, que las únicas limitantes para el desarrollo de una actividad económica serían la moral, el orden público, la seguridad nacional, y las normas propias que regulen el rubro a desarrollar. Esta ley (Ley 16.757) fue diseñada para regular y restringir, e incluso excluir, la subcontratación para el caso de aquellas labores consideradas como inherentes a la producción principal y permanentes de la empresa, como lo eran, por ejemplo, aquellas destinadas a la reparación o mantención habitual de los equipos. Mientras los procesos de ajuste estructural (downsizing)<sup>6</sup> en las empresas chilenas han dejado sin trabajo fijo a miles de empleados, profesionales y ejecutivos, centenares de nuevas empresas se han creado,

absorbiendo la mano de obra con diferentes formas de trabajo, pero no necesariamente como empleados de jornada completa. Es así como en la actualidad es posible encontrar trabajadores subcontratados en áreas tan diversas como la construcción, la mediana y gran minería, en labores agrícolas, lo que se ha extendido también hacia los servicios de salud, el transporte, las empresas del rubro de las grandes tiendas, e incluso en la mayoría de instituciones públicas (Walter, 2004; Vigorena, 2006).

En términos generales, en Chile la subcontratación ha presentado un leve pero sostenido aumento. De acuerdo con el Gráfico 1, en el año 1999 las empresas que poseían al menos una actividad subcontratada representaban el 42,9%, cifra que para el año 2002 alcanzó niveles superiores al 48%, aumentando en el año 2004 hasta superar el 50%, es decir, más de la mitad de las empresas han subcontratado al menos una de sus actividades (Encuesta Laboral, 2004) (Ver Gráfico 1).

**Gráfico 1:** Evolución de la subcontratación en Chile



Fuente: ENCLA, 2004.

<sup>6</sup> Un ajuste estructural o downsizing se define como un proceso de reorganización o reestructuración de la organización, a través del cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño de la estructura organizacional, incluyendo el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

Dentro de todas las empresas, las que más externalizan servicios, son las grandes empresas, cuyo porcentaje llegó el año 2004 a prácticamente

el 75%, en contraposición a las microempresas, donde el porcentaje no alcanza el 40% (ver Tabla 1).

**Tabla 1:** Externalización en las empresas chilenas

	Encuesta Laboral 1999	Encuesta Laboral 2002	Encuesta Laboral 2004
Porcentaje de microempresas que subcontrata	33,0%	29,0%	38,0%
Porcentaje de pequeñas empresas que subcontrata	38,0%	41,0%	47,9%
Porcentaje de medianas empresas que subcontrata	60,0%	66,1%	58,5%
Porcentajes de grandes empresas que subcontrata	68,0%	75,7%	74,8%

Fuente: Dirección del Trabajo

Como se mencionó anteriormente, la externalización de servicios es una estrategia que no sólo las empresas privadas han decidido utilizar, sino que las instituciones y empresas del Estado también han encontrado en el outsourcing una poderosa herramienta que les permite adaptarse a los cambios del entorno, a la vez que reducir los costos de operación, mejorando su gestión.

Al respecto, Mas (2004, p. 3) señala que no existen inconvenientes en que los organismos e instituciones del sector público adopten las estrategias desarrolladas por la empresa privada, entre ellas la externalización, para alcanzar la tan anhelada excelencia, siempre y cuando dichas estrategias no desvirtúen el principal objetivo de las organizaciones gubernamentales, es decir, la búsqueda del bien común. El mismo autor añade que no hay que olvidar que siempre hay que mantener

un núcleo estratégico de funciones en el seno de la Administración Pública. Son irrenunciables la elaboración de políticas, la provisión de los servicios (esto es, su identificación y asignación), el control y la evaluación de alto nivel de la prestación de servicios o la ejecución de funciones que se realicen en un entorno de conflictos de interés que necesiten de unas garantías de independencia y objetividad especiales, así como las personas que permiten hacer efectivas estas funciones. De todos modos, para que efectivamente la paraadministración<sup>7</sup> preste servicios de mejor calidad y con menores costos, dependerá siempre del grado de control que ejerzan los organismos públicos sobre este sector. Sin control no hay garantías de calidad y se pueden perder las supuestas ventajas económicas (Ramió, 2000, p. 2). Existe una fuerza controladora dentro de la sociedad, la cual concentra los

7 Contratación de entidades privadas, con fines de lucro o sin ellos, para realizar actividades que, por su naturaleza, son propias de las instituciones públicas. En otras palabras, la paraadministración se refiere a la externalización de funciones en la administración pública, funciones que son encargadas a empresas e instituciones privadas.

mayores índices de eficiencia<sup>8</sup> en lo que respecta precisamente al control. Esta fuerza está compuesta por los ciudadanos. Es importante que la externalización de la gestión pública incluya, desde un principio y en forma directa, a la ciudadanía, por razones de eficiencia, bajos costos del control, se genera una inclusión democrática al fomentar la participación ciudadana, y porque, en fin de cuentas, el ciudadano es el único agente que ejerce control las veinticuatro horas del día (Santolaria, 2004).

En Chile esta realidad no está distante de las instituciones públicas, es así como organismos y empresas del Estado han decidido externalizar aquellas funciones que no son del centro estratégico de la organización. El outsourcing comenzó a ser incorporado por el sector público principalmente en dos áreas de la producción, estas son, en primer lugar, los procesos operativos, los cuales consisten en servicios de recaudación de imposiciones, el sistema de control de cotizaciones, el servicio de cuentas corrientes y el sistema de tramitación, concesión y pago de beneficios. En segundo lugar, el outsourcing comenzó a ser utilizado en los procesos de apoyo a las funciones de los organismos públicos, es decir, a los sistemas de apoyo como los sistemas contables, presupuestarios, de conciliación bancaria, de recursos humanos y los sistemas de apoyo administrativo y de obras (Gutiérrez *et al.*, 2003). Vemos, por ejemplo, la contratación de servicios externos por parte de los hospitales públicos y los centros de atención primaria, servicios que van

desde el abastecimiento de insumos hasta la contratación de personal externo, en especial la contratación a través del sistema de honorarios, a esto se suman la construcción de obras viales y viviendas, el transporte público, entre otros.

Frente a la implementación de una nueva forma de satisfacer las necesidades de abastecimiento de las instituciones públicas, el 29 de agosto del año 2003 el gobierno de Chile decide implementar un sistema de contratación y gestión de bienes muebles y servicios necesarios para el funcionamiento de la Administración Pública, el cual comienza a funcionar desde la entrada en vigencia de la Ley de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, Ley 19.886, que rige para las instituciones públicas pertenecientes al Gobierno central, gobiernos regionales, intendencias, gobernaciones, municipios, Fuerzas Armadas, Banco Central, Contraloría General de la República, Consejo de Defensa del Estado, y los poderes Legislativo y Judicial. A pesar de ser una ley de abastecimiento para los organismos del Estado se encuentran exceptuados de ajustar sus acciones tendientes a abastecerse aquellos organismos públicos que dispongan de normas expresas en contrario, como también todos los contratos que sean de naturaleza reservada (Ley 19.886, 2003).

#### **4. LOS NUEVOS MODELOS ORGANIZATIVOS**

A partir de lo anterior, vale decir, los complejos cambios en el merca-

8 Relación entre los recursos utilizados y los bienes o servicios producidos. Logro de un objetivo al menor costo unitario posible. Se refiere al uso óptimo de recursos en programas, subprogramas y proyectos.

do, la descentralización interna de las grandes empresas, las relaciones interorganizacionales entre las pequeñas y medianas empresas, y de éstas con las grandes organizaciones, y principalmente la introducción de las tecnologías de la información en el proceso productivo, comienzan a gestarse nuevos modelos organizativos basados en las relaciones de cooperación interorganizativas, flexibilizando y especializando a la organización. En esencia, asistimos a uno de los principales cambios en la forma de organizar la producción, pero sin olvidar que lo que de verdad ocurre es la decadencia del modelo de gran empresa vertical (Rodríguez y Hernández, 2003, p. 11).

Todos estos cambios acontecidos en el escenario económico mundial exigen que las compañías cumplan, al menos, con cinco imperativos organizacionales: enfoque, velocidad, flexibilidad, eficiencia y acceso instantáneo a la información, es decir, las organizaciones contemporáneas necesitan ser ágiles ante las variaciones del entorno en el que se desenvuelven. Una de las claves para lograr esta agilidad es la opción de la subcontratación. Además, la necesidad de comodidad y ahorro de tiempo también están induciendo a dejar que un tercero nos preste muchos servicios (De la Cerda, 2001; Velasco y Olaskoaga, 2005; Porter, 1991).

Así entonces, surgen los modelos de Redes, el Trébol Irlandés, la Organización Federal y la Organización Virtual, como una forma de externalizar o subcontratar algunas funciones que

no están consideradas dentro de las core-competences<sup>9</sup> o competencias esenciales de la organización.

### **La organización en red**

La organización en red nace de las relaciones interorganizacionales desarrolladas entre pequeñas y medianas empresas que se generaron a partir de múltiples alianzas estratégicas y asociaciones, normalmente combinada con otras formas de organización, incluyendo divisiones, subsidiarias y distribuidores que agregan valor, las cuales buscaban crear una fuerza empresarial que pudiera competir en igualdad de condiciones con las grandes industrias que abarcaban gran parte del mercado. Las ventajas derivadas de esta unión interempresarial, según la conocida teoría de los distritos industriales de Marshal, consistiría en la especialización del trabajo, en las economías de intermediación y en el ambiente industrial, que consiste en la acumulación de profesionalidad y en el mayor acceso a las informaciones, en especial a las nuevas tecnologías (Rodríguez y Hernández, 2003; Gallardo, 1996).

El modelo en red desecha los paradigmas más representativos y característicos de los antiguos modelos organizativos, al poner en tela de juicio la división vertical del trabajo, el predominio de la coordinación mediante la jerarquía, la legitimidad de los líderes, la diferenciación de los roles operativos y normativos y el tipo de formalización,<sup>10</sup> figuras expuestas por Taylor, Fayol y Weber, en sus es-

9 También llamadas Core Business o Corazón del Negocio, Competencias Esenciales, Competencias Base. Representan aquellas áreas de actividades de la organización que la diferencian del resto de las empresas y, por ende, le otorgan ventajas frente a las demás organizaciones.

10 La formalización es típica de los modelos burocráticos y consiste en documentar las comunicaciones y pre establecer las rutinas y los procedimientos con el fin de uniformarlos.

tudios sobre la productividad y las estructuras organizativas. El motivo de esta visión antagónica se fundamenta en la incapacidad de las antiguas estructuras burocráticas para dotar a las organizaciones de dinamismo y adaptabilidad, características esenciales si se quiere ser competitivo en la nueva economía. Como consecuencia de ello, la empresa red o la empresa típica de la sociedad del conocimiento, cambia teóricamente como mínimo, su modelo de organización burocrático vertical hacia la horizontalidad en determinados aspectos: la organización se conforma alrededor del proceso y no del objeto, jerarquías planas, gestión en equipo, medida de los resultados para la satisfacción del cliente, gratificaciones basadas en los resultados del equipo, maximización de los contactos con proveedores y clientes, información, formación y retención de todos los empleados en niveles, descentralizando sus unidades y otorgándoles autonomía. Este tipo de estructuras, al ser un elemento de geometría variable, cambia de forma, de componentes, y la fuerza de trabajo cambia de tipo también (Rivas, 2002; Medina, 2005; Bedregal, 2006).

Castells (2004, p. 199) define la empresa red como aquella forma específica de empresa cuyo sistema de medios está constituido por la intersección de segmentos autónomos de sistemas de fines. Es decir, la “empresa red” es un conjunto de organizaciones que unen sus esfuerzos para alcanzar un objetivo en común. Este tipo de

organización goza de gran flexibilidad, la cual le ayuda para adecuarse a los cambios que tienen lugar en su entorno, así por ejemplo, cuando hay una demanda fuerte se organiza la red, cuando no la hay, se disuelve y se usan nuevos recursos. (Bedregal, 2006, p. 5).

Además, Castells (2004, p. 186) añade que la red permite una mayor diferenciación de los componentes de mano de obra y capital de la unidad de producción, y probablemente incorpora mayores incentivos y una responsabilidad escalonada, sin alterar necesariamente el modelo de concentración del poder industrial y la innovación tecnológica. Si bien la red en su conjunto busca un objetivo en común, esto no significa que las organizaciones miembros sufran la pérdida de su identidad, ya que dentro de la red, cada miembro cumple una función en particular, y por lo tanto debe tener una identidad y características específicas.

Para Brunet y Galeana (2004, p. 29) cuando se hace referencia al concepto de red empresarial éste puede entenderse de dos formas distintas. En primer lugar, las organizaciones están eliminando sus barreras y jerarquías internas, reduciendo su tamaño y funcionando a través de un complejo de unidades autónomas, orientadas hacia el mercado y vinculadas horizontalmente; son las redes internas o intraempresa, las cuales pueden identificarse con la organización horizontal.<sup>11</sup> En segundo lugar,

<sup>11</sup> Una organización horizontal se estructura sobre la base de procesos más que de funciones, donde la comunicación tiene mayor relevancia que la opinión o propuesta de un grupo que, por su jerarquía, suelen tener mayor influencia sobre las decisiones. Se caracterizan por sus procesos democráticos y socializantes, además de no poseer niveles jerárquicos estructurales innecesarios.

las organizaciones están eliminando también sus límites con el entorno, es decir, con otras organizaciones con las cuales se establece una amplia gama de acuerdos de colaboración, mejor conocidas como redes externas o interempresa, este es el significado que más frecuentemente se da actualmente a la idea de red.

Los mismos autores (2004) establecen cinco categorías a tener en consideración: el primer grupo hace referencia a la necesidad de determinar con anterioridad qué actividades y funciones le corresponde desarrollar a cada una de las empresas miembros de la red, es decir, qué parte del proceso productivo le corresponde a cada nudo de la red, y cuáles serán los aportes que cada empresa debe realizar a la red en su conjunto. En segundo lugar, se debe determinar el grado de importancia que tendrá cada uno de los socios frente a la red, lo que involucra precisar cuál será el grado de influencia de cada empresa o nudo, cuál será la empresa que se considerará como el “nudo central”, cómo serán las relaciones de gobierno y cuáles serán los procedimientos a seguir por cada miembro, es decir, se debe especificar cómo se llevará a cabo el proceso administrativo. Como tercera categoría encontramos el sentimiento de pertenencia a la red que poseen, tanto las empresas nudo, como los trabajadores de cada una de ellas, lo que puede ser medido en términos de inversión de recursos tales como dinero, tiempo, esfuerzo, tecnología, etc. Además, dentro de esta categoría se considera un aspecto de vital importancia el entendimiento y el respeto que demuestren los trabajadores de una de las empresas hacia los empleados de las demás empresas

y viceversa. En cuarto lugar, los autores citados señalan la importancia de la capacidad de cohesión que debe poseer la red para mantener unida a cada empresa miembro, es decir, se trata de mantener estable, por el mayor tiempo posible, la composición de la red. Por último, se debe tener en cuenta la necesidad de contar con una estructura organizacional que busque reducir la complejidad que se presenta al interior de la red.

Cornella (2003, p. 74) señala que uno de los aspectos esenciales de la organización en red, radica en la necesidad de que las personas que participen en ella extraigan algún beneficio de la misma, es decir, cada persona o empresa que participa de la red, además de aportar con los recursos, esfuerzos, productos y/o servicios que le corresponden, busca la obtención de algún beneficio, ya sea en términos sociales (reconocimiento) o económicos (ganancias). En este sentido podemos ver que la organización establecida en red tiene su principal fundamento en la teoría de costos y beneficios, sean estos de tipo económico o no.

Según Harrigan (citado por Durand, Masera y Pujadas, 2003), las ventajas o beneficios que pueden obtener las organizaciones estructuradas en red pueden agruparse en beneficios internos, tales como riesgos compartidos, mejor información y prácticas y economías de escala; beneficios competitivos, los cuales se relacionan con la influencia sobre la evolución del sector, posicionamiento y diferenciación, ya sea de la organización o de los bienes o servicios que ésta produce; y beneficios estratégicos, al desarrollar relaciones de interdependencia, de

las cuales es posible obtener sinergias, transferencia de capacidades y de tecnología, y posibilidades de diversificación. Por su parte, Gallardo (1996) señala que las ventajas de este tipo de organizaciones radican en los costos casi nulos de formación y reclutamiento de la fuerza de trabajo, la facilidad de obtener y hacer circular la información, el aumento de la competitividad a través del logro de relaciones sólidas y alianzas comerciales, así como también la posibilidad de desenlazar lugares cercanos y enlazar lugares lejanos.

En síntesis, la organización red corresponde a un conglomerado de empresas que buscan flexibilizar el proceso productivo, adaptándose a los cambios del entorno con mayor facilidad y velocidad. En otras palabras, la empresa u organización red es aquella estructura organizacional sinérgica que articula contractualmente, a mediano plazo, relaciones inter empresariales, a fin de responder conjunta y solidariamente, de manera flexible, bajo la dirección de una empresa emisora de órdenes, a una demanda –final o intermedia– volátil, en un espacio económico de relaciones productivas de bienes y servicios. Este modelo se basa, por un lado, en la capacidad de adaptación que posea la organización, en donde la innovación es una de las características principales de la empresa red, y por otro lado, se basa en las relaciones de confianza que deben existir entre los distintos miembros de la red. Además de ello, la clave de este tipo de organización es disponer de la información adecuada, tanto de lo que ocurre fuera de ella, en especial la percepción de la organización en el mercado y lo

que ocurre con la competencia (Inteligencia Empresarial), como de lo que sucede dentro de la red (Gestión del Conocimiento) (Green y Rocha, 1992; Cornella, 2003).

### **La organización virtual.**

Si al modelo en red se le suma la utilización de las tecnologías de la información y comunicación, no como hecho concreto sino como la base del proceso de producción, se obtiene como resultado la organización virtual (Brunet y Galeana, 2004).

Cuando se utiliza el término “virtual”, a lo que realmente se está refiriendo es a una representación de una estructura que puede realizar la misma función de la estructura original, es decir, se trata de una estructura organizacional diferente de la original, pero cuyos procesos resultan igualmente capaces. Este concepto proviene del campo de la informática, específicamente del término “memoria virtual”, el cual describe la manera en que a un ordenador le es posible desarrollar funciones más allá de su capacidad de procesamiento (Byrne, 1993; Carrillo, 1995; Mowshowitz, 1997; Arjonilla y Medina, 2005).

La organización virtual está compuesta, al igual que el enfoque de redes, por una red de empresas que han decidido unirse en la consecución de un objetivo en común, en donde cada una de ellas realiza las funciones en la cual es especialista, y por lo tanto, es capaz de cumplirlas mejor que las demás empresas. Puede considerarse como una evolución particular de la organización en red, en la cual los participantes intentan establecer una forma de gestionarse

y organizarse más “democrática” o “federada”, en cuanto a la gestión de los flujos de información, bienes, decisiones y control. Esta evolución de la organización virtual radica en la masiva utilización de la tecnología de la información y comunicación como una importante herramienta de apoyo al proceso de producción. De acuerdo con Pérez (2003), lo más importante en el uso de las tecnologías de la información, y especialmente Internet, es cómo ellas permiten la reducción o disminución de muchos costos por la mejora de los procesos medulares de las organizaciones que las adoptan, cuando se usan de forma adecuada, lo cual significa que son mucho más que una nueva vía para vender productos y servicios, es decir, representan una manera de lograr el funcionamiento eficaz de las organizaciones, con importantes ahorros en costos que indudablemente favorecen la posibilidad de competir con éxito. Se pasa así de la integración como forma de desarrollo empresarial, a la conexión informática de empresas distintas que, conservando su propia identidad, les permite colaborar entre sí, con las consiguientes ventajas competitivas para todas ellas, al mantener la flexibilidad propia de las empresas pequeñas con las ventajas de las empresas integradas (Masiá y Capó, 2004; Pérez, 2003; Díaz, 1997).

Siguiendo a Cuesta (1998), es posible afirmar que para que exista una empresa virtual es necesario estar en presencia de tres condiciones al

mismo tiempo. En primer lugar, debe existir un “*grupo de empresas*” unidas entre sí a través de relaciones de producción, en donde cada una aporta al conjunto de ellas desarrollando una actividad o función específica del proceso productivo. En segundo lugar, la unión que se genera entre estas empresas debe caracterizarse por ser “*temporal*”, temporalidad que estará determinada por el periodo que dure la explotación de la oportunidad por la cual se creó la red. Por último, una vez explotada la oportunidad, la unión entre estas empresas se disuelve, por lo que hablamos de una “*adaptabilidad intrínseca*” al entorno de mercado. Dentro de este último punto Cuesta señala la posibilidad de volver a crear estructuras de redes para explotar nuevas oportunidades que presente el mercado, esta posibilidad estará condicionada por las “*capacidades tecnológicas*” con que cuenten las nuevas empresas que conformarán la organización virtual.

El mismo autor, basándose en los tres aspectos antes señalados, define la empresa virtual como una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad específica de mercado apoyada en las capacidades tecnológicas de las empresas que forman la red, en donde la incorporación de las nuevas tecnologías de la información a los procesos de fabricación ha dado lugar, en primera instancia, a los sistemas de fabricación flexible (FMS)<sup>12</sup> y, posteriormente, a la fabricación integrada por ordenador

---

12 Un Sistema de Fabricación Flexible (FMS) consiste en un grupo de máquinas controladas por computadoras y sistemas automáticos de manejo, carga y descarga de material, y son controlados por un computador central que supervisa el trabajo de los demás elementos del sistema.

(CIM).<sup>13</sup> En este modelo empresarial se destacan las tecnologías que configuran la fabricación ágil, la gestión de los flujos de información y las tecnologías de la información, los recursos humanos, y las estructuras organizativas de geometría variable,<sup>14</sup> lo que permite, principalmente, producir un bien o servicio optimizando los costos relacionados con el proceso productivo (Cuesta, 1998; Arjonilla y Medina, 2005).

Aken, Hop y Post (en Arjonilla y Medina, 2005) clasifican las organizaciones virtuales dependiendo del nivel de virtualidad. Así se obtiene la virtualidad organizativa, en donde la organización virtual corresponde a una red de empresas coordinadas mediante el uso de las tecnologías de la información. Una virtualidad funcional, en donde existen algunas actividades esenciales de la organización, las cuales se desarrollan externamente, es decir, son desarrolladas por un tercero o por una filial de la empresa, y en donde, al igual que en el primer caso, la coordinación se lleva a cabo con la utilización de las tecnologías de la información. El último tipo corresponde a la virtualidad operativa, que corresponde a la distribución geográfica de las operaciones físicas de la organización, las cuales, una vez más, son coordinadas a través de medios computacionales.

Existen ciertos factores que deben ser considerados para el éxito de la

organización virtual. En primer lugar, las tecnologías de la información son un elemento clave que permite a la organización contar con canales adecuados para la circulación de información, posibilitando la integración de las unidades que conforman la empresa virtual, como también una descentralización territorial sin que esto signifique un menoscabo en las relaciones interempresariales. Segundo, la organización virtual nace con el propósito de aprovechar los beneficios que pueden ser obtenidos al explotar una oportunidad en particular. Tercero, es necesario que cada unidad que conforma la red sea experta en la labor que desarrolla, con el fin de asegurar un trabajo de calidad que beneficie a todo el grupo. Cuarto, de nada serviría contar con tecnología de punta, con una buena oportunidad de negocio, o con el conocimiento que nos puede entregar un experto, si no existe confianza. Para la empresa virtual esto es un factor de vital importancia, debido a que las relaciones de interdependencia y apoyo mutuo deben estar sólidamente basadas en la confianza que tengan entre sí las empresas miembros. Por último, si se cumple con los cuatro factores anteriores, la organización red tiene muchas posibilidades de subsistir en un medio cada vez más complejo, por lo cual se va transformando en una organización ilimitada.

Fernández (2006) resume en tres pilares fundamentales los factores

13 La Fabricación Integrada por Ordenador (CIM) es un sistema que utiliza una base de datos central que integra toda la información de la organización; a partir del sistema de fabricación integrada es posible realizar una gestión global de todas las actividades de la organización, repercutiendo sobre todas las actividades de administración y gestión que se realicen en la empresa.

14 Las organizaciones con un modelo de estructura de geometría variable corresponden a aquellas organizaciones capaces de adaptarse a los cambios, cambiando sus líneas jerárquicas, de coordinación y comunicación de acuerdo con las variaciones que afecten al entorno en el que se desenvuelve.

esenciales para obtener como resultado una organización virtual exitosa. El primero de ellos corresponde a la confianza entre los socios, es decir, la credibilidad que tenga cada socio frente al resto en cuanto a las capacidades con que cuenta para desarrollar la tarea que se le ha asignado; pero también la confianza depende del interés en trabajar en conjunto y obtener así la mayor cantidad de beneficios. Muy relacionado con lo anterior está el nivel de compromiso de los integrantes de la organización virtual, el cual depende de la empatía que el socio tenga hacia la organización, como también del cálculo costo/beneficio que realicen los integrantes respecto a la experiencia de formar parte de una organización virtual. El tercer pilar corresponde a las llamadas normas relacionales, las cuales son estándares normativos que establecen las conductas que se consideran como deseadas y, por ende, se esperan de cada socio. Fernández señala como tales la flexibilidad, la solidaridad, la mutualidad, y la armonización del conflicto.

El funcionamiento de la organización virtual puede ser dividido en cinco etapas. La primera corresponde a la *“identificación de la oportunidad de negocio”*, la cual será el objetivo principal de la organización. En esta etapa la empresa que organiza la alianza desarrolla la planificación relativa al proceso productivo. Una segunda etapa es la de *“formación del conjunto de empresas que conformarán la organización virtual”*. En esta etapa, la empresa anfitriona o empresa broker, tiene la tarea de encontrar y seleccionar a las empresas que participarán de la organización virtual. Además, debe asignar las ta-

reas y funciones que le corresponderá a cada empresa miembro, es decir, debe realizar la división del trabajo. En tercer lugar encontramos la etapa en la cual corresponde *“diseñar las bases de la organización”*, es decir, las normas, los procedimientos, los flujos financieros, de información y material, entre otros. La cuarta etapa es la de *“operación”*, en donde se pone en marcha todo lo planificado anteriormente. Finalmente, una etapa que presenta dos opciones. Por un lado está la posibilidad de *“disolución”* de la organización virtual, en donde se finiquitan las relaciones interorganizativas entre los miembros, también se liquidan los activos y se saldan los pasivos que posea la organización en ese momento. Por otro lado, la organización puede optar por reorganizarse frente a una nueva oportunidad del mercado, en tal caso se habla de la etapa de *“reconfiguración”* (Sanz, De Benito y Del Olmo, 2003).

En consecuencia, la empresa virtual se basa en la lógica del establecimiento de relaciones de cooperación entre un conjunto de empresas, las que se han reunido para la consecución de un objetivo común, el cual se justifica en la explotación de una oportunidad específica que presenta el mercado, esta cooperación encuentra su principal cimiento en el alto nivel de confianza que debe existir mutuamente entre los socios, y es uno de los factores claves para alcanzar el éxito organizacional. Otro de los aspectos fundamentales de la organización virtual, y la principal diferencia que tiene con la organización en red, es el uso masivo de las tecnologías de la información como eje central del proceso productivo. Ante los mercados cada vez más dinámicos y la ma-

sificación del uso de las tecnologías de la información y comunicación, hoy el concepto de la organización virtual se da por sentado y la realidad se aproxima rápidamente (Pérez, 2003, p. 49).

### El trébol irlandés

Inicialmente, este modelo en trébol fue propuesto por Charles Handy en 1989. Así como la forma organizacional anterior adoptó la forma de una red, según Handy (1989), las nuevas formas empresariales tienen un mayor parecido a un trébol. La analogía del “trébol irlandés” tiene su base en la leyenda del trébol de la suerte, originada en Irlanda como amuleto protector, el cual constaba de cuatro hojas. Para Handy, la primera hoja del trébol está constituida por aquellos trabajadores que desarrollan las funciones esenciales de la organización, las actividades relativas a las core-competences. Esta hoja del trébol debe estar constituida por un grupo muy reducido de ejecutivos contratados de forma permanente por la empresa. Debido a las características que deben poseer esta clase de trabajadores, en especial aquella que se refiere a las altas cualificaciones con las que deben contar, pueden ser considerados como los trabajadores del conocimiento.

En la segunda hoja del trébol se ubican aquellas labores que no son estratégicas para la organización, y que, por lo tanto, no necesariamente deben ser realizadas por personal de la empresa. Generalmente estas funciones son encargadas a terceras empresas, es decir, las funciones agrupadas en esta categoría se subcontratan a terceros. Según Handy (1989), estos “terceros” son un grupo

compuesto por individuos y por organizaciones, que, aunque a menudo son más pequeñas que las organizaciones principales, tienen sus propios tréboles, sus propias competencias y sus propios subcontratistas. Una estrategia de externalización, como la que propone Handy, se fundamenta, además del hecho de no pertenecer a las competencias esenciales de la organización, en lo poco rentable que resulta para la organización el desarrollar estas labores.

La tercera hoja la componen aquellas funciones que, por su naturaleza, sólo son desarrolladas en forma esporádica, por lo que los trabajadores que realizan estas labores no pertenecen a la dotación de personal de la empresa. Son trabajadores que prestan sus servicios de forma temporal y parcial y, por lo tanto, no mantienen contrato laboral vigente con la empresa en la cual desarrollan sus funciones sino que, lo que realmente existe es un contrato de tipo comercial. Es importante aclarar que ésta hoja del trébol no solamente está conformada por trabajadores sin cualificación, sino que también la componen profesionales cualificados. Con esta concepción del trabajo lo que la empresa contrata a este tipo de trabajadores, no es su tiempo como solían ser las antiguas relaciones laborales, sino que ahora lo que realmente importa es el producto que la empresa recibe por parte del trabajador.

A pesar de llevar el nombre de “trébol”, algunos autores, entre los cuales podríamos contar al propio Handy, proponen la existencia de una cuarta hoja. De esta manera, Cubillo (2005, p. 97) la define como aquella hoja en la cual se incorpora la Autonomía

del Cliente o, lo que es lo mismo, pretende que el cliente se implique en el proceso y haga parte del trabajo y, además, no se sienta perjudicado o se desvincule de la empresa. La idea principal es que el cliente se haga partícipe del proceso productivo, de tal manera que el cliente, de ser un agente pasivo, pase a ser un actor importante en la producción, apoyado en el uso de la tecnología.

Según Fuchs (2005, p. 178), en la cuarta hoja del trébol irlandés el cliente o consumidor aporta crecientemente con gran parte del trabajo mediado por tecnología. Esto lo podemos ver principalmente en la prestación de servicios, tal es el caso, por ejemplo, de los cajeros automáticos, los dispensadores de saldos y de estados de cuentas, y el uso de Internet en transacciones financieras, entre otras.

Además de considerar una cuarta hoja, Fuchs postula que la alta gerencia de una organización se encuentra agrupada en el tallo del trébol. En palabras del propio Fuchs, el tallo duro representa la dirección de los procesos de gestión que aglutan y coordinan la armonía de estas hojas (2005, p. 178), es decir, dentro de las funciones esenciales de la organización, este autor realiza una división entre aquellos trabajadores que, aun siendo parte de la dotación de la organización, no son parte de la alta gerencia y entre aquellos que sí lo son.

Dentro de la unión de organizaciones que forman el trébol, cada una de

ellas suele tener sus propios tréboles, de manera tal que la cadena de tréboles puede ser interminable. Sin embargo, esto no siempre es así, ya que cada hoja del trébol empresarial puede poseer una estructura diseñada para responder a sus necesidades en particular. Así por ejemplo, el núcleo profesional puede optar por un modelo de tipo funcional, mientras que la hoja correspondiente al trabajo flexible podría responder al diseño de tipo adhocrático,<sup>15</sup> quedando las otras partes a decisión de las correspondientes organizaciones (Cánepe, 2005, p. 74).

Si bien el enfoque del trébol irlandés es un buen esfuerzo por intentar entender la dinámica del proceso productivo y el comportamiento de las nuevas organizaciones, Charles Handy desarrolló un nuevo enfoque conocido con el nombre de modelo federal, el cual revisaremos a continuación.

### **El modelo federal**

Teniendo como base el enfoque de la organización en Trébol, Handy (1989) propone una nueva forma de estructurar la organización, esta vez mucho más descentralizada y aplanada que las anteriores, tanto así que, según este autor, ya no se puede hablar de descentralizar, sino que desde ahora en adelante es mejor utilizar la palabra federalizar. De esta distinción etimológica nace el modelo federal, el cual es una extrapolación del federalismo político hacia el ámbito de las estructuras organizacionales,

<sup>15</sup> Un diseño adhocrático corresponde al opuesto del modelo burocrático. Este tipo de estructuras carece de jerarquías, tendiendo a aplanar la pirámide jerárquica.

ya que para Handy el federalismo es algo más que una estructura política o un sistema: es una forma de vida (Handy, 1989; Laguna, 2005).

La etimología del término Federal tiene sus orígenes en el vocablo latín *foedus-oris*, cuya traducción al español corresponde a “tratado verbal”, el cual se refiere a la distribución funcional y territorial del poder. Los primeros orígenes del federalismo se ubican en las antiguas ciudades grecolatinas, las que se organizaban en torno a las *koinas* o *sympolities*, que corresponden a tratados o alianzas formadas por estas ciudades para defender sus intereses en común y solucionar los conflictos entre ellas (Soto, 2006).

Al igual que en los estados federales, la organización federal está compuesta por un conglomerado de empresas (partes) que persiguen la consecución de un objetivo en común, en donde una de estas empresas (el centro) adquiere mayor importancia que el resto, y es ésta la encargada de llevar a cabo la planificación general, el manejo financiero, la toma de decisiones en los asuntos globales, liderar y dirigir a toda la federación en pos de los objetivos propuestos. En palabras de Handy sólo el centro puede pensar en términos de estrategia global que debe conectar una o más partes autónomas. Dejar esta gran decisión a las partes puede ser una manera de hipotecar el futuro. La esencia del federalismo está en la creación de instituciones y procesos que permitan alcanzar una unidad política que acomode y aumente la diversidad durante la solución de los problemas de la vida diaria, en los cuales la democracia sea entendida como un gobierno del pueblo, signi-

fique autogobierno (Handy, 1989; Mejía, 2006).

El Modelo Federal intenta descentralizar la estructura de la organización sin que esto signifique perder el control frente al conjunto de las pequeñas unidades federales. Si bien el federalismo otorga una mayor autonomía para las empresas filiales que integran la federación, esta estructura busca asegurar que la empresa núcleo mantenga el liderazgo y la primacía por sobre las subsidiarias.

Es pertinente señalar algunos principios del federalismo enunciados por Handy. Laguna (2005) los resume de la siguiente manera:

- a) La subsidiariedad sitúa el poder en los niveles jerárquicos más bajos de la empresa.
- b) La interdependencia hace que el poder se extienda, evitando el riesgo de la burocracia.
- c) El federalismo necesita una ley junto a un lenguaje común, es decir, una manera uniforme de hacer negocios.
- d) La separación de poderes hace que la gestión, el seguimiento y el gobierno se lleven desde unidades pequeñas.

Haciendo un símil con su aplicación en un contexto político, la existencia de dos ciudadanías asegura una fuerte presencia federal en regiones (empresas) enormemente independientes. Un Estado Federal está compuesto por estados particulares, cuyos poderes regionales gozan de autonomía e incluso de soberanía para su vida interior. Lo anterior genera mayores índices de excelencia obtenidos gracias a la

necesidad de contar con un “gobierno local” eficaz y eficiente, tomando las mejores decisiones para el estado miembro, lo que por añadidura resultará beneficioso para la organización federal en su conjunto.

La organización federal es entonces aquel modelo estructural que busca aplicar en el ámbito organizacional la experiencia de los estados federales, creando una estructura basada en relaciones de interdependencia y cooperación mutua entre un conjunto de pequeñas empresas que, unidas por un objetivo en común, conforman la federación, la cual es dirigida por la empresa miembro reconocida por las demás como “la empresa núcleo”.

## 5. CONCLUSIONES

Las implicancias de las nuevas relaciones económicas mundiales involucran conceptos tales como integración, confianza, adaptabilidad, competitividad, nuevos mercados, reducción en los costos de producción, pero por sobre todo, y a raíz de todo lo anterior, involucran altos índices de confianza y cooperación interorganizacional. Hoy en día la idea de una estructura organizativa rígida, como la propuesta por Frederick Taylor, no es concebida como un modelo de excelencia a seguir por las organizaciones contemporáneas puesto que carecen de capacidad para adaptarse a los rápidos cambios de los mercados actuales.

La globalización y la apertura de los mercados locales hacia los mercados internacionales han generado un nuevo escenario económico mundial en donde se ha estado gestando un nuevo modelo de estructura organizacional cuyas principales características son el aplanamiento de la pirámide jerár-

quica, el contar con estructuras de geometría variables, la integración de nuevas formas de producción basadas en las tecnologías de la información, y la imperante necesidad de confianza y colaboración mutua.

Aunque este tipo de relaciones de producción, basadas en la externalización de aquellas funciones no elementales, fueron diseñadas para mejorar la capacidad de flexibilidad y adaptabilidad de la organización, y con ello lograr una mayor participación global de la organización en los mercados mundiales; es imprescindible comprender que externalizar no es una herramienta para, de esta manera, olvidarse de aquellas funciones entregadas a terceros, como tampoco constituye un resquicio legal para el incumplimiento de las leyes laborales; quien no entienda esto estará destinado al fracaso.

Día a día son más las organizaciones que han estado adoptando de manera creciente estas nuevas formas organizativas de carácter flexible, adaptable, competitivo, eficaz y eficiente, disminuyendo, año tras año, su escala de producción, dirigiéndose de manera cada vez más determinada a la externalización de funciones, en alguna de sus formas.

En Chile la subcontratación es un fenómeno que se ha generalizado en los últimos años y presenta un constante aumento, con cifras superiores al cincuenta por ciento de las empresas que actualmente desarrollan sus funciones dentro del territorio nacional. Además, la externalización de funciones se ha extendido hasta la esfera de las instituciones públicas, por lo cual se ha hecho necesario regular el uso de esta herramienta administrativa

en este tipo de organizaciones, para lo cual ha sido implementada la Ley de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios.

Sin embargo, la externalización de funciones no solo ha generado beneficios en el contexto nacional, sino que también, han ido apareciendo algunos vicios y errores asociados al outsourcing, en donde, por lo general, los menos beneficiados son los trabajadores de las empresas contratistas, a raíz de lo cual ha sido necesario regular estas situaciones a través de la ley de subcontratación y trabajo transitorio vigente desde el año 2007.

Es necesario aclarar que todos estos nuevos modelos organizativos, y el outsourcing como herramienta administrativa, no representan en ningún caso la panacea en la solución de los problemas de las organizaciones contemporáneas, mucho menos en un contexto mundial cada vez más cambiante e inestable, sino que, como en todo proyecto, se asocian algunos riesgos tales como las fluctuaciones en la oferta y demanda, la aparición de sustitutos, el desconocimiento e incumplimiento de las leyes laborales, entre otros tantos.

Esta nueva manera de constituir las organizaciones, y por añadidura de configurar el mercado, ha sido la responsable de una gran variedad de cambios sufridos por estas estructuras sociales, cambios que, por cierto, seguirán gestándose en el futuro. Es importante señalar la necesidad de contar con la participación de los gobiernos y otros agentes sociales, con el fin de impedir que esta nueva

herramienta de gestión se transforme en una nueva forma de represión de una clase sobre la otra, evitando de esta manera conflictos sociales en los más diversos ámbitos, permitiendo así generar una evolución social y no caer en los vicios y errores propios de los tan temidos procesos involutivos que a lo largo de la historia han afectado a la humanidad.

En el ámbito socio-económico es importante evitar la existencia de vacíos legales que puedan ser utilizados por las empresas con el fin de disminuir costos, en desmedro de los derechos y beneficios de los trabajadores, quienes de acuerdo con el derecho laboral representan la parte más débil dentro de un ámbito económico-laboral. Hay que tener presente la importancia de impedir este tipo de situaciones, ya que, en un escenario macro, como sabemos, las diferentes variables de la economía reaccionan a las alteraciones que sufra alguna de ellas. Así por ejemplo, bajas remuneraciones provocan escasez de dinero, lo cual a su vez genera una baja en la actividad económica. Un empleo inestable produce reticencia al endeudamiento, y por lo tanto se presenta nuevamente una baja en la actividad económica.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arjonilla, S. y Medina, J. (2005). *Empresa Virtual. Dirección y Organización: Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 31, 9 - 20.
- Bedregal, J. (2006). *Cultura, Interculturalidad y Globalización*. Recuperado en Noviembre 7, 2006, de: <http://www.unsavirtual.edu.pe/cursoTICS/L09.pdf>

- Bennis, W. (1969). *Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Brunet, I. y Galeana, E. (2004). El Nuevo Paradigma Empresarial: El Esquema de Redes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 50, 26-39.
- Byrne, J. A. (1993). The futurists who fathered the ideas. *Business Week*, n3304
- Cánepa, C. (2005). Marco Conceptual para la Construcción de un Modelo de E-Learning. *Revista de Investigación de Sistemas e Informática*, 2(2), 69 -77.
- Cariola Diez Pérez-Cotapos & Cía Ltda (2008). *Boletín Laboral*. Recuperado en Enero, 2008, de: [http://www.cariola.cl/rps\\_cariola\\_v50/OpenSite/Cariola/Publicaciones%20y%20Prensa/Boletines/20080123163418/BLC200801.pdf](http://www.cariola.cl/rps_cariola_v50/OpenSite/Cariola/Publicaciones%20y%20Prensa/Boletines/20080123163418/BLC200801.pdf)
- Carreño, A. y Lavín, F. (2003). *Proposición de un Modelo de Outsourcing para la Función de Recursos Humanos*. Tesis no publicada de MBA, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.
- Carrillo, F. (1995). El Perfil Emergente de la Empresa Virtual. *Revista Transferencia*, 31, 24 – 26.
- Cassani, F., Rodríguez, J., Soria, P. y Ángeles, M. (1996). La Problemática del Outsourcing. *Revista Economistas*, 14(72), 86 – 98.
- Castells, M. (2004). *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura. La Sociedad Red* (Vol.1, 5ta ed.). México DF, México: Siglo Veintiuno Editores.
- Cornella, A. (2003). *Hacia la Empresa en Red* (1ra ed.). Barcelona, España: Ediciones 2000 S.A.
- Cubillo, J.M. (2005). Organización de la Producción y Desarrollo Económico Local en la Industria Auxiliar del Automóvil. *Dirección y Organización: Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 31, 90 -107.
- Cuesta, F. (1998). *La Empresa Virtual: La Estructura Cosmos. Soluciones e Instrumentos de Transformación de la Empresa* (1ra ed.). Madrid, España: Mc Graw Hill.
- De la Cerda, C. (2001). Outsourcing. En la Nueva Economía no hay Tiempo para Distracciones. *Revista Economía y Administración*, 139, 35 – 38.
- Díaz, M.C. (1997). Fórmulas Cooperativas Vía Tecnologías de la Información. *Universidad Complutense de Madrid, Cuadernos de Estudios Empresariales*, 7, 89- 98.
- Dirección del Trabajo (2004). *Cuarta Encuesta Laboral: Relaciones de Trabajo y Empleo en Chile*. Santiago, Chile: Dirección del Trabajo.
- Durand, J.C., Masera, G. y Pujadas, C. (2003). Universidad y Organizaciones en Red. En: Universidad Nacional de San Luis (Ed.), *1º Congreso Latinoamericano de Educación Superior en el Siglo XXI*. San Luis, Argentina: Universidad Nacional de San Luis.
- Echeverría, M. (2006). Los Riesgos de la Subcontratación Laboral. En: Dirección del Trabajo (Eds.), *Aporte al Debate Laboral* (No.19). Santiago, Chile: Gobierno de Chile, Dirección del Trabajo.
- Fernández, M. (2006). *Modelo de Desarrollo de una Organización Virtual: Una Aplicación Empírica a las Redes de Franquicia*. Las Palmas de Gran Canaria, España: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

- Fuchs, C. (2005). Flexibilidad Laboral u Organizacional: Mito y Realidad y Potencial [Edición Especial]. *Revista Trend Management*, 176 – 186.
- Gallardo, A. (1996). Innovaciones Tecnológicas y Nuevas Formas Organizacionales. *Revista Gestión y Estrategia*, 9. Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num9/doc8.htm>
- García, N. y Garmón, A. (2005). La Externalización de la Función de Compras. En: Universidad de Oviedo (Ed.), *IX Congreso de Ingeniería de Organización*. Gijón: Universidad de Oviedo.
- Green, R. y Rocha, R. (1992). Economía de Red y Reestructuración del Sector Agroalimentario. *Revista de Estudios Agro-Sociales*, 162, 37-61.
- Gutiérrez, R., Palma, C. y Santibáñez, C. (2003). *Outsourcing en Chile*. Informe de Práctica Profesional para optar al Título Profesional de Técnico Universitario en Administración de Personal, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.
- Handy, C. (1989). *The Age of Unreason* (1ra ed.) Gran Bretaña: Harvard Business School Press.
- Harvey, D. (2004). *La Condición de la Posmodernidad* (2da ed.) Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.
- Laguna, M.J. (2005). *Salud Laboral y Calidad en el Trabajo: Ventaja Estratégica en un Modelo de Gestión de Calidad Total* (1ra ed.). Madrid, España: Federación de Comunicación y Transporte de CC.OO.
- Lara, P. y Martínez, J. (2000). *Outsourcing documental: organización de futuro*. En FESABID (Ed.): *Gestión del Conocimiento: retos y soluciones de los profesionales de la información* (pp. 49 – 56). Bilbao, España: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Ley N° 19.886. Chile. Ley de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios. Ministerio de Hacienda, Santiago, Chile, 30 de Julio de 2003.
- Marroquín, E. y Castroman, A. (2006). Nuevos enfoques Organizacionales para la Innovación. Estudio de Caso: Odebrecht S.A. *VI SemeAD, Política Gestão Tecnológica*. Brasil: FEA/USP
- Mas, J. (2004, Noviembre). *Un Nuevo Modelo de Externalización (tercerización/outsourcing) en la Administración Pública*. En: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (Organizadores), en el marco del IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España.
- Masiá, E. y Capó, J. (2004). Propuesta de una Metodología para la Creación de Redes Interorganizacionales Dentro de un Microclúster. En: Universidad Carlos III de Madrid (Ed.), *VIII Congreso de Ingeniería de Organización Leganés* (pp. 915-924). Madrid, España: Universidad Carlos III de Madrid.
- Medina, A. (2005). La Introducción de la Nueva Economía en Cataluña: Nuevos Retos y Nivel de Concienciación. En: Universidad Ramón Llull (Ed.), *III Congrés Internacional Comunicació I Realitat* (pp. 873 – 888). Barcelona, España: Universidad Ramón Llull
- Mejía, Rodrigo. 2006. *¿Qué es el Federalismo en Pocas Palabras?*.

- Recuperado en Noviembre 11, 2006, de: <http://www.e-local.gob.mx/work/resources/LocalContent/13114/1/8.3.pdf>
- Moncada, M. y Monsalvo, Y. (2000). *Implicaciones Laborales del Outsourcing*. Tesis de Grado para optar al Título de Abogado, Pontificia Universidad Javeriana, Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Mowshowitz, A. (1994). Virtual organisation: a vision of management in the information age. *The Information Society*, 10, 267-288.
- Pérez, A. (2003). Influencia de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en la Gestión de Servicios de Salud. *Revista Ágora Trujillo*, 12, 39 – 58.
- Piña, J. (2005). La Deslocalización de Funciones no Esenciales en las Empresas: Oportunidades para Exportar Servicios. El Caso de Chile. En: CEPAL (Ed. de la Serie), *Serie Comercio Internacional*, 52.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones* (1ra ed.) Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editores.
- Ramió, C. (2000). *Externalización de Servicios Públicos y Corrientes Neoempresariales: los Problemas de la Administración Relacional en el Contexto de un Gobierno Multinivel*. En: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (Organizadores), en el marco del V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana.
- Razeto, M. (1999). La Tercerización de las Relaciones de Trabajo. Concepto y Naturaleza Jurídica. *Revista de Economía y Trabajo*, 9, 99 – 121.
- Rivas, L. (2002). Nuevas Formas de Organización. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 13 - 45.
- Rodríguez, A. y Hernández, M. (2003). La Creación de Valor y de Ventaja Competitiva en la Red de Relaciones de Negocios. *Revista Universidad EAFIT*, 39(132), 8 – 22.
- Rotheory, B. y Robertson, I. (1996). *Outsourcing* (1ra. Reimpresión). México D.F., Mexico: Editorial Limusa.
- Safón, V. (1997). ¿Del Fordismo al Postfordismo?. El Advenimiento de los Nuevos Modelos de Organización Industrial. En: Universidad de Valencias (Ed.), *1º Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía en el Umbral del Siglo XXI* (pp. 310-318). Andalucía, España: Universidad de Valencias.
- Salazar, J. (2005). La Estructura Organizativa en la Empresa Actual. *Boletín Económico de Información Comercial Española*, 2850, 7 -19.
- Santolaria, J. (2004). *La Externalización a Través del Sector Privado Evaluación y Participación del Ciudadano*. En: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (Organizadores), en el marco del IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España.
- Sanz, P., De Benito, J.J. y Del Olmo, R. (2003). La empresa virtual: una solución de futuro. En: Universidad de Valladolid y Universidad de Burgos (Ed.), *V Congreso de Ingeniería de Organización Valladolid-Burgos*. Valladolid, España: ADINGOR
- Servicio de Estudios del CAI (2006, Noviembre). *PIB Mundial*. Recuperado en Noviembre 11, 2006, de: <http://www.e-local.gob.mx/work/resources/LocalContent/13114/1/8.3.pdf>

- do en Marzo 27, 2008, de: <http://www.cai.es/sestudios/pdf/estudios/12-11-06%20PIB%20Mundial.pdf>
- Sierra, F. (1997). Panorama de la Economía de la Información en el Tardocapitalismo. *Revista Razón y Palabra*, 8. Recuperado en Noviembre 1, 2006, de: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiguos/n8/sierra1.htm>
- Soto, E. (2006). Federalismo, Sociedad y Globalidad: Los Retos del Porvenir. *Revista Política y Cultura*, 25, 27-45.
- Thurow, L. (1992). *La Guerra del Siglo XXI* (1ra ed.). Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editores S.A.
- Velasco, E. y Olaskoaga, J. (2005). Modelos de Organización Flexible: Estudio del Sector de la Máquina Herramienta. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 12, 187-208.
- Vigorena, F. (2006). *Pequeñas Empresas, Grandes Negocios*. Santiago: Diario La Segunda. Recuperado en Octubre 10, 2006, de: <http://www.lasegunda.com/ediciononline/se->naleseconomicas/ebook\_vigorena/LIBROCOMPLETOPEGN.pdf
- Walter, F. (2004). Algunas Reflexiones sobre los Aspectos Jurídico-Laborales de la Externalización (Outsourcing). *Revista Economía y Administración*, 148, 60 – 67.
- White, R. y James, B. (2000). *Manual de Outsourcing: Guía Completa de Externalización de Actividades Empresariales Para Ganar Competitividad* (1ra ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- World Bank. (2007). *World Development Indicator Database*. Recuperado en Marzo 27, 2008, de: <http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=EMU>
- World Bank. (2007). *World Development Indicator Database*. Recuperado en Marzo 27, 2008, de: <http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=JPN>
- World Bank. (2007). *World Development Indicator Database*. Recuperado en Marzo 27, 2008, de: <http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=USA>