

# **OUTSOURCING Y BUSINESS PROCESS OUTSOURCING DESDE LA TEORÍA ECONÓMICA DE LA AGENCIA<sup>1</sup>**

OUTSOURCING AND BUSINESS PROCESS OUTSOURCING  
FROM THE ECONOMIC AGENCY THEORY STANDPOINT

OUTSOURCING E BUSINESS PROCESS OUTSOURCING DA  
TEORIA ECONÔMICA DA AGÊNCIAE NA COLÔMBIA

**José Luis Duque-Ceballos**

Magister (c) en Ciencias de la Organización, Profesional en Administración de Empresas, Universidad del Valle. Joven Investigador Colciencias 2011 - 2013. Docente Contratista del Departamento de Administración y Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali - Colombia. Miembro del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali.

jose.duque@correounivalle.edu.co

**Carlos Hernán González-Campo**

Doctor en Administración, Universidad EAFIT. Magister en Ciencias de la Organización, Economista, Universidad del Valle. Docente Nombrado Tiempo Completo del Departamento de Administración y Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali - Colombia. Miembro del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali carlosh.gonzalez@correounivalle.edu.co

**Mónica García-Solarte**

Master of Management, Tulane University. Ingeniera Industrial y Magister en Administración de Empresas de la Universidad del Valle. Docente Nombrada Tiempo Completo del Departamento de Administración y Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali - Colombia. Directora del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali.

monica.garcia@correounivalle.edu.co

• **Clasificación JEL:** M50

## RESUMEN

El presente documento tiene por objetivo elaborar una aproximación conceptual al *outsourcing* desde la Teoría Económica, determinando sus elementos estructurales y funcionales para realizar un proceso de análisis acerca del surgimiento de este y en la actualidad del BPO (*Business Process Outsourcing*). Se hace entonces una primera descripción de los elementos constitutivos del *outsourcing* desde diferentes perspectivas y autores consultados a través de una revisión, tanto en libros como del estado del arte de este concepto; posteriormente una descripción acerca de los principales postulados de la Teoría de la Agencia, para delimitar la orientación bajo la cual se analizará el *Outsourcing* y posteriormente se cumple el correspondiente enlace conceptual.

## ABSTRACT

*The present document's purpose is to do a conceptual approximation to outsourcing viewed from an Economic Agency Theory standpoint, determining structural and functional elements in order to perform an analytical process about its rise and current BPO (Business Process Outsourcing). A first description of Outsourcing's constitutive elements is carried out from different perspectives and authors researched via literature review and state of the art of this concept. Afterwards a description about the main postulates of Agency theory is performed, delimitating the orientation by which outsourcing will be analyzed and finally the pertinent conceptual link is done.*

## PALABRAS CLAVE

**Teoría económica, Teoría de la Agencia, outsourcing, Business Process Outsourcing - BPO, estrategias de gestión.**

**Economic theory, Agency theory, outsourcing, Business process outsourcing, BPO, Management strategies.**

## KEYWORDS

Fecha de recepción: 10 - 11 - 2013

Fecha de aceptación: 29 - 12 - 2013

## RESUMO

*Este trabalho tem como objetivo desenvolver uma abordagem conceitual para a terceirização de teoria econômica, determinando os seus elementos estruturais e funcionais a um processo de análise do surgimento deste e agora o BPO (Business Process Outsourcing). A primeira descrição dos elementos da terceirização é feita em seguida, visto de diferentes perspectivas e autores através de análises, tanto*

*em livros e estado da arte desse conceito; em seguida, uma descrição dos principais princípios da teoria da agência, para definir a orientação em que o Outsourcing e, posteriormente, analisar a relação conceptual correspondente é cumprida.*

## PALAVRAS-CHAVE

*A teoria econômica, teoria da agência, outsourcing, Business Process Outsourcing - BPO, estratégias de gestão.*

## Introducción

En la actualidad los requerimientos de competitividad en las organizaciones han llegado a tal punto que se exige la máxima eficiencia con los menores costos posibles a los que haya lugar, sin embargo, las empresas han debido crear estrategias para afrontar dichas exigencias, dentro de las cuales se encuentran el *outsourcing* (Murillo et al., 2007) o más recientemente el BPO (*Business Process Outsourcing*) que hacen referencia a la externalización de procesos considerados como no estratégicos para las organizaciones contratantes. Sin embargo, el análisis de este tipo de organizaciones y su funcionamiento no se aborda de manera total, pues algunos elementos quedan en el aire, quizá por falta de interés o tal vez por la necesidad que desde la academia se analicen estas situaciones y se propongan modelos y soluciones a los inconvenientes que las empresas pueden llegar a presentar dentro de su afán por ser eficientes y ofrecer los menores costos posibles a sus clientes. Dentro de estos análisis pendientes se encuentra el relacionado con la teoría económica, que si bien es un elemento transversal a todo lo relacionado con las organizaciones, ha sido poco analizado, ya que teorías como la de la Agencia (Barona, 2010; Denis y Denis, 1999; Jensen, 1986) pueden ofrecer varios elementos de delimitación conceptual a través de los cuales se pueda explicar el surgimiento del *Outsourcing*, pues esta teoría plantea la existencia de la una relación entre el dueño de capital (principal) y quien representa los intereses de ese propietario (agente) a través de la prestación de un servicio específico que tiene que ver con la actividad del primero. Se espera que al finalizar el texto el lector pueda identificar los elementos que unen de manera conceptual al BPO y la Teoría de la Agencia, a la vez que encuentra un análisis de utilidad para

futuros planteamientos teóricos que den explicación a los fenómenos que se desprenden del surgimiento de estrategias de gestión como la subcontratación.

## PARADIGMAS Y ENFOQUES PARA EL ESTUDIO DEL *OUTSOURCING*

El estudio de las organizaciones a través de la teoría administrativa ha estado determinado por los momentos históricos y de contexto en los cuales se ha intentado analizar y dar explicación a las realidades de estos sistemas sociales, por tal motivo, desde el paradigma Clásico de la Administración hasta el paradigma de Capitalismo financiero hay diferentes aportes que están presentes hoy en día en las definiciones y conceptos con los cuales se describe el *Outsourcing* como una efectiva estrategia de gestión de las organizaciones modernas. En la Tabla 1 se plantean los principales autores y postulados de cada paradigma y/o teoría relacionada con las organizaciones que permiten la explicación del *outsourcing*.

En la Tabla 1 se ilustran algunos de los postulados por cada paradigma de la Teoría Administrativa que sirven de fundamento para la definición de *Outsourcing* y BPO en la actualidad. Braverman (1983) y Smith (1723), permiten el análisis de conceptos relacionados con la división del trabajo y la productividad, los cuales son fundamentos esenciales del *outsourcing* para la búsqueda de maximización de beneficios y reducción de costos, a través de los procesos de subcontratación y tercerización.

March y Simon (1958), Ranson et al. (1973), Salaman (1980), Bertalanffy en Murillo et al. (2007), Katz y Kahn (1966), Everett y Rekha (1980), Mintzberg (1998),

Chandler (1962), permiten la revisión de conceptos fundamentales en la tercerización, con la estructura y la estrategia como determinantes de las formas de gestión de las organizaciones, además de los elementos que tienen que ver con la información, el acceso a la misma y su relevancia en la estrategia de las organizaciones como insumo para los procesos de toma de decisión. Analizando a través de la teoría del *Outsourcing* se puede evidenciar cómo el acceso a la información es una de las bases para determinar la estrategia organizacional y la estructura que se adopte (de tercerización) para obtener la máxima productividad a través de procesos de especialización de las funciones y actividades que se desarrollan.

La calidad y la productividad, en Ishikawa (1991) y Krikke (1992), son elementos contemplados como determinantes al momento de decidir sobre actividades de tercerización, en las cuales el objetivo principal es permitir que otras organizaciones, que poseen las

capacidades, tecnología e información necesarias para llevar a cabo actividades de una manera más efectiva, las realicen y garanticen la calidad en la prestación del servicio o generación de un producto.

Como última referencia, el capitalismo financiero, encabezado por autores como Murillo *et al.* (2007), Urrea (1997), Rothery y Robertson (1996), Sieber, Valor y Porta (2006, p. 116), Conde (2009, p. 57), Sieber *et al.* (2006), Rivard y Aubert (2008), Anadkumar y Biswas (2008), Schniederjans y Schniederjans (2005), Quinn *et al.* (1990), Guitart (2005), Schneider (2004), Herath (2009), ofrecen los elementos teóricos y empíricos del *Outsourcing* como la nueva estrategia de gestión que busca la maximización de beneficios, mayor productividad, concentración en la estrategia de la organización, calidad en los productos o servicios ofrecidos y máximo aprovechamiento de la información de la que disponen las organizaciones.

Tabla 1. Paradigmas y enfoques teóricos para el estudio del *outsourcing*

Paradigmas	Autores relacionados	Conceptos
Paradigma Clásico o Tradicional	Smith (1723) en Aktouf (2001), Taylor (1972), Fayol (1972) Braverman (1984)	División y especialización del trabajo. Conceptos de mano de obra y división del trabajo relacionados con la productividad.
Paradigma Neoclásico	Everett y Rekha (1980)	Conceptos de dinámica organizacional.
	Katz y Kahn (1966) Kast y Rosenzweig (1976)	Organizaciones como sistemas abiertos de continua interacción con el medio.
	Bertalanffy (1968) en Murillo <i>et al.</i> (2007)	Factores que determinan la estructura del sistema social, elementos de estrategia, interacción y administración de las organizaciones.
	March y Simon (1958), Ranson <i>et al.</i> 1973), Salaman (1980)	Conceptos de incertidumbre y limitación de acceso a información, procesos de toma de decisión limitados, estructura organizacional.
	Chandler (1962)	Estructura determinada por la estrategia organizacional.
	Mintzberg (1998)	Planeación estratégica como determinante del éxito organizacional.
Paradigma de Capitalismo Industrial	Ishikawa (1991), Krikke (1992)	Control de calidad y productividad como factores de éxito organizacional.
Paradigma de Capitalismo Financiero	Murillo <i>et al.</i> (2007); Urrea (1997); Rothery y Robertson (1996); Sieber, Valor y Porta (2006, p.116); Conde (2009, p. 57); Sieber <i>et al.</i> (2006); Rivard y Aubert (2008); Anadkumar y Biswas (2008), Schniederjans y Schniederjans (2005); Quinn <i>et al.</i> (1990, p. 81); Guitart (2005), Schneider (2004), Herath (2009).	Surgimiento de nuevas estrategias de gestión encaminadas a la maximización de beneficios de las organizaciones.
Teoría de Recursos y Capacidades	Barney (1991); Wernerfelt (1984); Grant (1991); Kor y Mahoney (2004); Grant (1991); Hall (1992); Amit y Schomaker (1993); Ventura (1996); Barney, Wright y Ketchen (2001); (Griffy-Brown y Chun, (2007); Constantinescu, (2009); Barney, (1991); Conner, (1991); Eisenhardt y Martin, (2000); Nevado y López (2002); Helfart y Peteraf (2003); Camisón (2002)	Recursos vistos como principales determinantes de las estrategias organizacionales, ventajas competitivas y crecimiento. Adicionalmente, las organizaciones deben posicionarse estratégicamente de acuerdo con sus recursos y capacidades, con un mayor énfasis en aquello que las hace más competitivas frente al mercado.

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, con respecto a la Teoría de los Recursos y Capacidades se puede hacer un análisis del componente estratégico del *Outsourcing* visto como aquella estrategia de gestión que le permite a las organizaciones desarrollar las capacidades que las hacen más competitivas, con énfasis en aquellas actividades y funciones que mayor valor le agregan y las que mejor pueden llevar a cabo, de acuerdo con los recursos que dispone. Adicionalmente, esta perspectiva teórica integra elementos organizacionales y económicos. Para lograr eficiencia y eficacia organizacionales son necesarios los recursos, los cuales incluyen un gran número de fenómenos organizacionales, sociales e individuales (Barney, 1991) y de las capacidades como el desarrollo de habilidades de gestión (Fierro y Mercado, 2012).

## 1. *Outsourcing*, BPO y su diferencia conceptual

Rothery y Robertson (1996), plantean que para definir adecuadamente el *outsourcing* se debe analizar de manera adecuada y hacen una diferenciación entre *Outsource* y *outsourcing*. El primero se refiere a un servicio que se contrata por fuera de la compañía pero que hace parte de sus actividades, sin embargo la compañía contratada es responsable de su propia administración, por lo cual el *outsourcing* podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para que esta realice actividades que antes desarrollaba la organización inicial. Los autores plantean de igual forma la necesidad de responder a dos cuestiones importantes para entender completamente el concepto de *outsourcing*: “la cuestión sobre fabricar o comprar y la fijación correcta del tamaño, es decir, encontrar el tamaño, o la cantidad correcta de personal para una organización”; en este orden de ideas, facilita que disminuyan las tensiones que pueden llegar a donde entre departamentos o áreas de una misma organización, pues cuanto más especializada sea una compañía, hay mayor posibilidad de encontrar por fuera los servicios especiales que requiera subcontratar. Esta tendencia de gestión facilita además el establecimiento de redes de cooperación y especialización en las organizaciones que desean proporcionar productos y servicios a través de procesos más eficientes y competitivos.

El *outsourcing* es una de las herramientas de gestión más importantes de los últimos 75 años (Rothery, 1996). Así,

para muchos autores y expertos en el campo empresarial es muy importante que las organizaciones no inviertan recursos en diseño y aplicación de procesos que son desarrollados de maneras más eficientes y a menores costos por otras compañías, sino que por el contrario en necesario fortalecer algunos procesos de los cuales la organización pueda obtener su mayor beneficio.

Sieber *et al* (2006), exponen una definición del concepto de *outsourcing* orientado al ámbito de las TIC, especificando que “la externalización u *outsourcing* es la ejecución de procesos y actividades relacionados con las TIC de una organización por parte de una empresa externa que cuenta con su propia estructura, recursos, capacidad de decisión y gestión. Las relaciones entre ambas se rigen por un contrato que contiene los acuerdos de nivel de servicio. De hecho externalizar no es más que un tipo de acuerdo por el que una empresa proporciona a otra servicios, que podrían haber sido desarrollados internamente”. En los elementos abordados hasta el momento no son evidentes mayores diferencias entre las definiciones del concepto de *outsourcing* pues los enfoques giran en torno a la subcontratación de aquellos, procesos y servicios que aun cuando una organización esté en condiciones de realizarlos, pueda obtenerlos a un menor costo, en menor tiempo y quizá en mejores condiciones por parte de otra organización especializada en el proceso que desea adquirir.

Conde (2009) teniendo en cuenta un enfoque financiero y económico global menciona la importancia de los procesos de *outsourcing* como fuente de reducción de costos y aumento de la eficiencia de las organizaciones, sin embargo, hay un aspecto muy importante que tiene que ver con el hecho que las organizaciones y en general la economía global se enfrentó y se está enfrentando a situaciones que harán que este tipo de estrategias de gestión deban ser no suprimidas pero sí modificadas, de acuerdo con las nuevas exigencias que se presenten. Además, “la economía mundial sigue sufriendo los efectos de una de las crisis más intensas y prolongadas de la historia (...) el mercado del *outsourcing* no es inmune a esta recesión, especialmente considerando que uno de sus clientes más importantes, el sector de servicios financieros, lucha por mantenerse a flote”.

Por su parte Guitart (2005), citando a Quinn *et al*. (1990, p. 81) plantea que:

La subcontratación estratégica aporta una serie de ventajas para la empresa, como el acceso

a economías de escala, flexibilidad, habilidad de centrarse en las actividades especializadas que permanecen en la empresa, reducción de gastos generales, y una organización más ligera y sensible.

Es entonces preciso destacar que toda organización no puede tomar la decisión de subcontratar o no, sin tener en cuenta muchos de los elementos fundamentales y consecuencias que esta estrategia de gestión puede traer junto con su implementación, pues no son los costos únicamente los que determinan el éxito o fracaso de una organización. Caso al cual se refiere Guitart cuando menciona que tomar la decisión de subcontratar puede ser analizada desde varios enfoques, como el de la economía transaccional (Coase, 1937) quien menciona que en condiciones variables es mejor para la organización desarrollar todos sus procesos de manera interna y no recurrir al mercado en búsqueda de otras soluciones.

Hasta el momento se ha dado una primer aproximación a lo que son las estrategias de subcontratación y diferentes autores hacen una definición del concepto; sin embargo el concepto principal de la presente investigación es el BPO (Business Process *outsourcing*), que aunque tiene una relación directa con el primer concepto analizado, no resultan ser exactamente homogéneos, por lo cual quedará planteada la diferencia entre estos dos conceptos y algunas observaciones respecto a la estrategia del BPO en el contexto empresarial.

Sieber *et al.* (2006) definen el BPO como “la externalización de la totalidad de procesos no estratégicos no core, incluyendo tareas operativas y funciones tecnológicas. Ello requiere un cuidadoso análisis para determinar cuáles son procesos potencialmente externalizables, y dependerá de la estrategia de negocio de cada empresa”. La diferencia fundamental entre outsourcing y BPO radica en que el primero hace referencia a la externalización de una o varias actividades no necesariamente tecnológicas que la organización pueda delegar a otra empresa especializada; y el segundo concepto hace mención a la externalización de la totalidad de los procesos, que no sean estratégicos para la organización, es decir, se hace énfasis total en la especialización de la organización en sus actividades más importantes y de las cuales depende primordialmente su razón de ser. Los autores agregan: “necesariamente todo proyecto de BPO debe ser desarrollado minuciosamente por la empresa y su

proveedor tecnológico, con la finalidad de formalizar un contrato de colaboración que garantice un nivel de servicio adecuado, al mismo tiempo que permita la flexibilidad” (Sieber *et al.* 2006, p. 135)

Teniendo como punto de partida el concepto de BPO analizado por Sieber *et al.* (2006), la utilización de una estrategia de gestión como las empresas de BPO exige no solo retos para quien contrata estos servicios, sino también para quien los ofrece, en la medida que deben mostrar un alto grado de especialización en el sector en el cual brindan el servicio, tener conocimiento de los inputs y output de sus clientes, ser ampliamente eficientes y competitivos, de manera tal que cualquier cambio en tecnología o en formas de procesar debe ser adoptado de manera inmediata a fin de garantizar las mejores condiciones para la prestación del servicio de BPO, pues no solo la reducción de costos debe estar presente sino también el uso de las más avanzadas técnicas de servicio, para garantizar a la empresa que contrata el suficiente valor para continuar con la ejecución de la labor contratada.

El BPO se puede entender como las actividades de tercerización de servicios por parte de las organizaciones (teniendo en cuenta que lo que se subcontrata es todo un proceso, no solo una actividad o parte del proceso), que hoy en día tiene importancia en el ámbito empresarial del mundo, al ofrecer amplias oportunidades de reducción de costos y “mayor eficiencia” en la prestación de servicios, de igual forma se enfrenta a múltiples críticas que deben llevar a replantear muchos de los fundamentos que esta práctica aplica, específicamente relacionados con la Gestión Humana como componente, quizá olvidado dentro de la gestión de este tipo de organizaciones.

Actualmente, la industria de BPO&O es pequeña, orientada al mercado local y enfocada en operaciones de call centers. Superando grandes brechas en la madurez de su industria y en la aptitud y disposición de su recurso humano, Colombia podría convertirse en un destino atractivo de offshoring, gracias a sus costos relativos, infraestructura y ambiente de negocios

Sieber *et al.* (2006) hacen una reflexión con respecto al BPO, pues esta resulta ser una estrategia de gestión que si bien trae beneficios para la empresa contratante también pueden llegar a ser iguales en cantidad los riesgos que esto represente para dicha organización, pues la utilización de servicios de BPO requiere de claridad en los compromisos y responsabilidades que adquieren

tanto la empresa contratada como la contratante. Los procesos de BPO dentro de su estructuración y funcionamiento buscan la máxima eficiencia para la empresa contratante y deben aplicar plena eficiencia en sus procesos para responder de forma satisfactoria a la demanda de sus clientes; sin embargo, como bien lo mencionan los autores, este tipo de contratos debe tener una serie de garantías entre las cuales se encuentra la flexibilidad y sobre todo la prestación de un servicio adecuado, por lo cual el personal con que esta organización cuenta o los medios (tecnológico u otros) deben ser aquellos que ofrecen valor dentro de la prestación de estos servicios. Sieber *et al.* (2006) hacen alusión a estas características del proveedor de servicios de BPO y mencionan algunas, entre las cuales se encuentran que “el proveedor debe ofrecer amplios conocimientos sobre los procesos de negocio, conocer los inputs y outputs de un proceso, así como su parte operacional y entender cómo ese proceso impacta en otras áreas y en el negocio global de la compañía”, es decir, que no solo se debe ser especialista en el servicio que se ofrece sino también en la actividad empresarial de los clientes a los cuales se presta el servicio de BPO, lo cual resulta una gran responsabilidad por parte de este tipo de empresas que deben encontrarse en capacidad de responder a cualquier tipo de necesidad empresarial que se relacione con su razón de ser, la cual es prestar un servicio especializado.

Teniendo en cuenta los conceptos descritos anteriormente y su pertinencia para la descripción de la relación existente entre *Outsourcing* y la Teoría de la Agencia, a continuación se plantean en la Tabla 2 algunas de las definiciones hechas para abordar el BPO.

De acuerdo con las definiciones y abordajes planteados en la Tabla 2, el *outsourcing* es considerado como una importante estrategia de gestión que permite a las organizaciones que lo implementan, una reducción de costos y maximización de valor en el resultado de los procesos tercerizados. Adicionalmente esta estrategia de gestión ha tomado vital importancia en la actualidad debido a los procesos de internacionalización de las organizaciones, donde es requerida la concentración de esfuerzos de las mismas en aquellos procesos que le resultan estratégicos, llevando a identificar aquellos que pueden ser desarrolladas de una manera más efectiva por parte de otras organizaciones que cuentan con las capacidades y tecnologías para ofrecer valor agregado a estas actividades y mejores márgenes de rendimiento. Por otra parte, según las definiciones analizadas

hasta el momento, el *outsourcing* es una estrategia de importancia con la cual es necesario llevar a cabo un adecuado proceso de análisis previo, a fin de garantizar que la empresa contratada cuenta con las características y capacidades requeridas para llevar a cabo procesos y actividades de forma eficiente, por tal motivo autores como Rivard y Aubert (2008), Anadkumar y Biswas (2008), Schniederjans y Schniederjans (2005) coinciden en destacar la necesidad de un correcto análisis de las empresas de tercerización, previo al proceso de contratación, y posteriormente establecer de manera adecuada y clara el contrato de prestación de servicios, donde quedan estipulados, la forma y los resultados que se entregan a la empresa contratante.

Por último, el *outsourcing* como una estrategia de gestión influye en variables organizaciones como la competitividad y el clima organizacional de la empresa contratante, por lo cual las relaciones que se establecen deben garantizar el menor impacto negativo en las actividades estratégicas de las organizaciones.

A continuación se hace una aproximación a la teoría económica y de la agencia, a partir de la cual se intentará dar una definición del BPO visto como una estrategia de gestión con fundamento económico.

## 2. Teoría económica

La teoría económica presenta, dentro de sus postulados hacia el mercado, algunos elementos que resultan relevantes como la búsqueda de un máximo beneficio, la maximización de utilidades y la eficiencia de las organizaciones. Estos postulados, vistos desde el enfoque organizacional son aquellos que permitirían ver y analizar la conformación y funcionamiento de las organizaciones en general. Por tal motivo, antes de delimitar una relación directa del *Outsourcing* con la Teoría de la Agencia hay que analizar cual sería el concepto de organización que se desprende de los postulados económicos.

En una primera aproximación Robbins (1987) y Menard (1997, p. 20) definen las organizaciones como “una unidad económica de coordinación que tenga fronteras identificables y que funcione de manera relativamente continua, con miras a alcanzar un objetivo o un conjunto de objetivos compartidos por los miembros participantes”. Menard (1997, p. 20) manifiesta que su interés en esta definición radica en

Tabla 2. Revisión Teórica *Outsourcing* y BPO

Delimitación	Artículo-libro	Año	Autor	Revista	Propuesta teórica
Outsourcing	<b>Outsourcing</b>	2004	Schneider	Libro	“El outsourcing se da cuando una organización transfiere la propiedad de uno de sus procesos a un tercero. Los aspectos cruciales en esta transferencia son, justamente, la importancia y consecuentemente, el grado de control sobre el proceso que se transfiere. Por esta razón, el <i>outsourcing</i> , como herramienta de gestión, suele generar temores y aversión”.
Outsourcing	<b>Outsourcing and Insourcing in an International Context</b>	2005	Schniderjans y Schniderjans	Libro	Citando a James y Weidenbaum (1993:42) definen el <i>Outsourcing</i> como un concepto que no es nuevo sino que es el nombre que se le atribuye a una práctica antigua de la subcontratación de algunas actividades de las organizaciones, que tiene que ver por ejemplo con la compra de piezas fabricadas, contratación de consultores o abogados externos que se encarguen de cierto tipo de actividades. El <i>outsourcing</i> puede tener tantas formas como las organizaciones lo requieran de acuerdo con su estrategia y necesidades. Algunos ejemplos de Outsourcing son el de tecnologías de información, de actividades de producción, personal.  Más allá del contexto histórico legitimador de la subcontratación hay muchas razones por las que esta práctica se convierte en estratégica para el éxito de las organizaciones,, entre ellas la económica, derivada de los procesos de optimización a los que se llega con la implementación de dicha práctica.
Outsourcing	<b>Business Process Outsourcing: the competitive Advantage</b>	2005	Click y Duening	Libro	El BPO es definido como el movimiento de los procesos de negocios desde dentro de la organización a los proveedores de servicios externos. Por lo general la implementación de un servicio de BPO incluye la aplicación del componente tecnológico que permite la optimización del proceso y la contratación de estos procesos requiere de un proceso de análisis entre las capacidades de la empresa contratante y la contratada a fin de garantizar los resultados esperados.
Business Process Outsourcing	<b>Business Process Outsourcing, Process, Strategies, and Contracts</b>	2007	Halvey y Murphy	Libro	Definen el BPO como la subcontratación de uno o más procesos de negocio específicos, metodologías o funciones a un proveedor externo, junto con la aplicación de la correspondiente tecnología de soporte al proceso. El proveedor que se encarga de la subcontratación también administra y gestiona los procesos seleccionados con base en indicadores de desempeño definidos y medibles.
Outsourcing	<b>Population-level learning and the evolution of it outsourcing decisions</b>	2008	Rivard y Aubert	Libro	Situándose en el contexto de los procesos de subcontratación de las tecnologías de información, hacen referencia a la importancia de los procesos de selección de los proveedores de la subcontratación, por lo cual esta debe encontrarse a la altura de las expectativas de quienes contratan, y se encajan en tres categorías: Economía, tecnología y estrategia. Por lo cual el <i>Outsourcing</i> se define como un proceso en el cual se subcontratan servicios, procesos o actividades a organizaciones que se encuentran en la capacidad de ofrecer resultados óptimos.

Continúa en la página 19

Delimitación	Articulo-libro	Año	Autor	Revista	Propuesta teórica
Business Process Outsourcing	<b>Business Process Outsourcing : Oh! BPO--structure and Chaos, Fun and Agony</b>	2008	Anadkumar y Biswas	Libro	Hacen una completa descripción de la importancia que tiene la industria BPO en general y realizan un análisis específico del surgimiento de este sistema de subcontratación en la India. Se menciona la importancia de los procesos de BPO en tanto que permiten a una compañía centrarse en sus actividades estratégicas y reducir costos en otras actividades por la externalización que llevan a cabo, proporcionando mayor satisfacción a los clientes. Se hace referencia a que la "O" en la siglas no solo significa subcontratación sino optimización que es uno de los fines últimos de estos procesos. Las actividades que se subcontratan son generalmente las que tienen un carácter repetitivo y se realizan con frecuencia, por lo que los ahorros pueden llegar a ser extraordinarios.
Outsourcing	<b>The impact of outsourcing new technologies on integrative capabilities and performance</b>	2009	Carmen Weigelt	Strategic Management Journal	Analizar el impacto de la subcontratación en el desempeño de las empresas, teniendo como punto de partida la relación existente entre los recursos, el conocimiento, la inclusión y adaptación de nuevas tecnologías a los sistemas de las organizaciones. se establecen estudios de relación entre las principales fuentes internas o externas de la organización que permiten o no tener un alto desempeño por parte de la empresa.
Outsourcing	<b>Offshore Outsourcing: Risks, Challenges, and Potential Solutions</b>	2009	Herath	Information System Management	Se plantea la importancia no solo de analizar las ventajas que puede ofrecer la subcontratación sino también los cuidados que se deben tener y los riesgos que hay que prevenir, entre ellos se plantean: Elegir adecuadamente las actividades que se externalizarán, seleccionar apropiadamente el proveedor de los servicios de subcontratación, establecer el tipo de contrato adecuado, determinar las relaciones que se presentarán entre la empresa y el proveedor y el uso de la tecnología dentro de los procesos, así como el control de la misma, entre otros. Claramente el objetivo es delimitar la relación que surge en el momento en que el proveedor de los servicios empieza a representar de una forma u otra los intereses de quien contrata.
Business Proces Outsourcing	<b>An empirical analysis of the impact of information capabilities design on business process outsourcing performance</b>	2010	Deepa Mani Anitesh Barua Andrew Whinston	Mis Quarterly	Se hace un análisis de relación entre las capacidades de información y los requerimientos de información, que surgen dentro de empresas de BPO, buscando determinar la forma en que el ajuste o desajuste en esta relación, determina los niveles de competitividad o satisfacción en una organización determinada.
Business Proces Outsourcing	<b>Building a successful relationship in business process outsourcing: an exploratory study</b>	2010	Sangeeta S. Bharadwaj1, Kul Bhushan C. Saxena1 and Murthy D. Halemane	European Journal of Information Systems	En este estudio, se analiza desde una perspectiva del cliente, las relaciones y comportamientos de las empresas de BPO, buscando identificar los puntos críticos del funcionamiento de este tipo de empresas a la vez que se caracterizan las relaciones que surgen de a interacción de estas organizaciones con su entorno. Se tiene en cuenta además, la forma en la cual la industria del BPO ha venido creciendo en la última década.

Continúa en la página 20

Delimitación	Artículo-libro	Año	Autor	Revista	Propuesta teórica
Business Proces Outsourcing	<b>Organizational climate: bpo industry bpo industry</b>	2010	Avinash Kumar Srivastav	SCMS Journal of Indian Management	En el artículo se realiza un estudio orientado a identificar los principales componentes y factores que influyen dentro del clima organizacional y los comportamientos de los individuos en las empresas de BPO. Se lleva a cabo un análisis motivacional evaluando de forma cuantitativa una serie de variables que permitieron evidenciar elementos considerablemente diferentes a las empresas Tradicionales en comparación con las BPO, y da unas primeras luces con respecto a lo que debería ser un área de gestión humana en este tipo de empresas.
Business Proces Outsourcing	<b>An exploratory study of managerial motivation in the bpo industry</b>	2011	Anupama Dullo Raina and M G Shahnawaz	IUP Journal of Management Research	El estudio a través de métodos cuantitativos analiza los niveles de satisfacción y percepción que tienen los gerentes de 50 compañías, de BPO con el fin de establecer de que manera algunos de los procesos de gestión humana llegan a afectar los niveles de motivación de estos trabajadores, partiendo de la premisa que las actitudes y comportamientos de los trabajadores no se dan en el vacío ni de forma aislada, sino que por el contrario tienen un origen que debe ser analizado.
Business Proces Outsourcing	<b>The antecedents of process integration in business process outsourcing and its effect on firm performance</b>	2011	Sriram Narayana, Vaidyanathan Jayaramanb, Yadong Luoc, Jayashankar M. Swaminathand	Journal of Operations Management	Se realiza un análisis de la influencia de los procesos de BPO en el rendimiento y competitividad de la empresa, partiendo de la creciente demanda de este tipo de servicios y las nuevas formas de administrar que deben entonces surgir para enfrentar de manera efectiva las relaciones que pueden llegar a surgir en estos negocios. Se analizan algunos aspectos como: complejidad de la tarea, tareas de seguridad, orientación al cliente final del cliente y la capacidad de TI de la BPO, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

el hecho que reúne elementos fundamentales para la identificación de lo que es una organización y a la vez permite englobar la presencia de otras formas. Así, pues a esta primera definición se podrían analizar algunos elementos por supuesto relevantes que contribuyen a la importancia que representa Menard en la economía de las organizaciones; como por ejemplo el hecho de plantear los elementos estratégicos<sup>1</sup> de las organizaciones como lo son los objetivos, que el mismo autor plantea como compartidos por quienes se encuentran en la organización, sin embargo, en esta primera aproximación no quedaría claro el hecho de cómo o por qué estos objetivos deberían ser compartidos, es decir, la esencia estratégica de la organización no aparece determinada de manera precisa. En esta definición, al igual que en algunas otras, hay un concepto fundamental como lo es “la coordinación” que se convierte en un elemento clave al hablar de las actividades, procesos y resultados que las organizaciones entregan dentro de su accionar específico.

Ahora bien, Richardson (1972) plantea que

Es conveniente pensar en la industria como la realización de un gran número de actividades, relacionadas con el descubrimiento y estimación de las necesidades futuras, la investigación, el desarrollo, el diseño, la ejecución y coordinación de los procesos de transformación física, la comercialización de los bienes y así sucesivamente. (p. 888).

Estas actividades pueden ser desarrolladas por las organizaciones que cuentan con capacidades apropiadas para garantizar la eficiencia del desarrollo de las mismas. De aquí el hecho que las organizaciones centren su actividad en lo cual son más eficientes y así obtengan mayores beneficios, y en caso contrario deberán llevar a cabo estrategias de coordinación o alianzas con otras organizaciones que puedan desarrollar esas operaciones. Las organizaciones aparecen entonces como entes económicos que desarrollan actividades en

busca de la máxima eficiencia a través de elementos como la división del trabajo, la cooperación, la coordinación y la subcontratación. Aquí, claramente el enfoque económico lleva a pensar en la organización eficiente que debe entonces delegar lo que no es capaz de producir de manera eficiente a organizaciones que cuenten con las capacidades necesarias para dicha eficiencia, lo cual representa menores costos para la organización contratante y por ende mayores beneficios y mayor acumulación de utilidades. Este planteamiento lleva entonces a pensar en la organización como un ente estratégico, observador y de relaciones (quizá de cooperación) que debe encontrar las mejores formas de desarrollar las actividades de las cuales se hace responsable en la Industria y el mercado, de manera tal que garantice no solo su máxima eficiencia sino su permanencia en estos.

Para Rajan y Zingales (1998), hay un elemento importante con respecto al concepto de firma, y tiene que ver con la propiedad (derechos de propiedad) y el acceso como dos características que generan poder y a su vez son elementos con los cuales se pueden analizar los problemas de las relaciones, que particularmente al momento de hablar de organizaciones y de subcontratación, son dos componentes que determinan la esencia de los contratos que dos empresas establecen para la tercerización de los procesos. La organización contratante tiene ciertos derechos de propiedad y el acceso, sin embargo la empresa contratada también tiene unos derechos de propiedad y el acceso que le permiten desarrollar actividades en nombre de otro, pero manteniendo sus propios derechos. Esta situación facilita analizar los procesos de relación organizacional en este tipo de contratos.

Adicionalmente, al buscar un análisis de las organizaciones hay que considerar el sistema económico desde la mirada de los economistas y evidenciar como se llevan a cabo unas actividades de coordinación desarrolladas por el empresario (Coase, 1937) quien debe a su vez garantizar que estas contribuyan a la maximización de beneficios que en muchas ocasiones pueden ser obtenidos a través de procesos de cooperación entre firmas, donde los propietarios de los recursos incrementen la productividad en la cooperación especializada y esto conlleva al desarrollo de la demanda de las organizaciones (Alchain y Demnsetz, 1972). Y esta demanda solo es posible en la medida que las firmas determinan sus ventajas comparativas, con las cuales hacen frente al mercado y a su vez se complementan

y cooperan entre sí para ser más eficientes (Radner, 1992); sin embargo estos procesos de cooperación y relación entre organizaciones también traen consigo unos costos de transacción (Williamson, 1989; Joskow, 1996) que regulan dichas condiciones y que a su vez lleva a que las organizaciones analicen de manera detallada su situación en el mercado, su estrategia en relación con el mismo, mecanismos de control y posibilidades de crecimiento a través de las diferentes estrategias de cooperación que para efectos de la presente investigación constituye elemento esencial de las relaciones de tercerización.

### 3. Teoría de la Agencia

Con la Teoría de la Agencia hay un panorama con el cual las relaciones en el contexto económico sufren algunas modificaciones, que bien se describen por autores como Barona (2010), Jensen (1986), Fama (1983) y Jensen y Meckling (1995). Se evidencia un análisis por ejemplo a los costos de transacción que resultan de las nuevas formas en las cuales se desarrolla el mercado, hablando precisamente en términos de lo que se denomina: Principal y Agente<sup>3</sup>, definidos de la siguiente manera: el principal es la persona o ente económico a nombre de quien se realizan una serie de actividades en el contexto económico. Y Agente es la persona o ente económico que debe realizar labores en nombre de otro (Barona, 2010).

Con respecto a la Teoría de la Agencia existen dos vertientes principales dedicadas al estudio de la misma, la conocida con el nombre de principal - agente, que se caracteriza por su orientación matemática y por su relativa poca preocupación por la validación empírica de sus proposiciones y la denominada teoría positiva de la agencia: tiene una orientación menos matemática, y como se puede inferir de su mismo nombre busca derivar sus proposiciones de la observación del mundo real. Barona (2010) desarrolla una aproximación a esta última, sin abandonar algunos postulados de la Teoría Agente- principal que pueden resultar complementarios para la comprensión de las racionalidades presentes en esta teoría. Desde esta teoría entonces la firma es vista como un punto de encuentro entre diferentes individuos que definen sus reglas de interacción a través de contratos donde quedan claras las formas en las cuales tanto el principal como el agente serán responsables por una parte de la asignación de los derechos de decisión

y por otra de la ejecución de estos derechos de la mejor manera posible sin dejar de un lado los intereses de quien tiene los derechos de propiedad, en este caso el principal.

La Teoría de la Agencia presenta unos postulados básicos sobre los cuales encuentra su fundamento y dependen sus desarrollos teóricos, así pues, los supuestos que caracterizan el enfoque de la Teoría de la Agencia son: la información y el segundo la conducta de la persona.

Con el primer enfoque (información) la Teoría de la Agencia reconoce que la información es costosa de adquirir, adicionalmente que se encuentra distribuida de manera asimétrica entre las personas. Un ejemplo de la asimetría tiene que ver con la información que puede manejar el presidente de una sociedad anónima grande, en comparación con los accionistas minoritarios de la misma.

Y en cuanto a los supuestos de conducta, la Teoría de la Agencia se fundamenta en dos pilares: Supuesto

Conducta Autointeresada – Supuesto de la utilidad esperada. Sin embargo, este último es uno de los que se siguen conservando en esta teoría, que de igual manera se encuentra presente en la teoría económica tradicional y se relaciona con el hecho de citar el oportunismo, la conducta autointeresada y la búsqueda del máximo beneficio que se supone el individuo siempre tendrá como base fundamental de sus acciones.

En la Tabla 3 se evidencian algunos de los enfoques que estudian la Teoría de la Agencia y cómo a partir de ésta se analizan elementos como el comportamiento de los agentes.

De acuerdo con lo expuesto en la Tabla 3, el análisis de la teoría de la agencia no solo aborda elementos relativos a los agentes y su naturaleza, sino también elementos propios de los costos en los cuales se debe incurrir para entrar en este tipo de relaciones<sup>4</sup>. Para tal efecto, Jensen (1995) ofrece una mirada a lo que podría denominarse como el precio del conocimiento, en el

Tabla 3. Revisión teórica, teoría de la Agencia

Autor	Aporte Teórico
Denis y Denis (1999)	Plantean la importancia de analizar la forma en la cual los agentes pueden otorgar mayor importancia a sus intereses más que a los de los accionistas que son los dueños del capital y de los recursos de los que el agente hace uso para representarlos. En este orden de ideas, los autores hablan por ejemplo de pagos excesivos en salarios a gerentes y demás miembros de la organización, lo cual puede afectar la estabilidad organizacional y disminuir los flujos de ganancias hacia los accionistas, generando el conflicto de intereses ya mencionado. Sin embargo, estos conflictos pueden ser mitigados de dos maneras, en primer lugar, los administradores pueden administrar los incentivos para tomar acciones que redunden en los intereses de los accionistas o establecer sistemas de compensación ejecutiva en la cual los resultados se encuentren alineados con los beneficios otorgados a los accionistas. Y en segundo lugar, las medidas de gestión pueden ser supervisadas por la junta directiva de la firma o por los propios accionistas para vigilar sus propios intereses, sin embargo este último mecanismo puede resultar imperfecto, pues los costos del monitoreo pueden llegar a ser altos y no mostrar los resultados que se espera en la rentabilidad y rendimiento de beneficios.
Arthurs, Hoskisson y Busenitz, (2008)	Plantean que los conflictos de intereses en un contrato pueden ser un problema importante, especialmente cuando el agente tiene el control sobre los activos invertidos por parte del principal. Y para abordar este problema de agencia, el gobierno corporativo incorpora gran variedad de mecanismos de supervisión que no necesariamente garantizarán los resultados esperados, pues estas relaciones también incluyen un factor que debe ser analizado y es la aversión al riesgo con la que cuentan los agentes o el principal.
Eisenhardt (1989)	Plantea que el principal punto de atención en la literatura de la agencia es el que tiene que ver con la forma en que esta determinado un contrato óptimo, así mismo como la relación comportamiento versus resultado entre el principal y el agente. Relaciones de las cuales se pueden desprender diferentes herramientas y estrategias necesarias para garantizar un máximo beneficio para ambas partes y tratar de minimizar la conducta egoísta de maximización individual.
Petersen (1995)	Sitúa la relación principal – agente cuando es establecido un contrato en el cual el agente es autorizado a realizar unas tareas en nombre del principal, ejecución en la cual el agente elige una acción y esta acción a su vez tiene ciertas consecuencias, es decir, se convierte en un resultado y el comportamiento de este agente afecta entonces el bienestar tanto propio como del principal. El problema entonces para el principal en algunos casos tiene que ver por ejemplo con elegir un agente que representa de manera efectiva sus intereses y en otros casos garantizar que esos intereses que el agente representa se mantengan constantes.

Continúa en la página 23

Autor	Aporte Teórico
Sanders y Carpenter (2003)	Plantean los conflictos que surgen para un ejecutivo (agente) como consecuencia de las presiones que sobre el ejercen los accionistas para la maximización de su riqueza en el largo plazo y la reducción de su incertidumbre en el corto plazo, por lo cual estos ejecutivos deben desarrollar también estrategias para apaciguar las presiones que sobre ellos recaen como consecuencia del papel que asumen en cuanto a la representación de los intereses del principal.. En esta orientación la organización aparece determinada por un conjunto de intereses que deben ser tenidos en cuenta en el desarrollo de las actividades de la misma.
Lan y Heracleous (2010)	Desde la definición de empresa abordan la problemática principal – agente, planteando a esta (la empresa) como una forma jurídica compuesta de contratos, de la cual los accionistas son los directores y en tal virtud deben tener el máximo control. Los administradores son entonces agentes que deben rendir cuentas a los accionistas, el objetivo principal debe ser maximizar la riqueza de los accionistas (Fischel (1982); Jensen y Meckling (1976); Shleifer y Vishny (1997).
Nyberg et al. (2010)	Estudian la relación principal – agente en la medida que esta puede llegar a ser controlada a través de la alineación de los intereses de los propietarios y los agentes a través de la equidad y el diseño adecuado de las estructuras de compensación. Lo cual implica, según los autores, dos componentes, el primero tiene que ver con la alineación financiera mediante la cual las recompensas económicas de los agentes tengan algún grado de equivalencia con las de los principales y en segundo lugar, debe presentarse una alineación de las preferencias y acciones mediante la cual, las preferencias del agente se alineen cada vez más con las de los propietarios, en lo cual se espera que si bien los intereses propios del agente continúan estos no influirán en gran medida en las responsabilidades que este tiene con el principal.
Wiseman, Cuevas y Gómez - Mejia (2012), Gómez - Mejia et al.(2011 <sup>a</sup> )	Plantean la necesidad de una teoría de la agencia desde la sociología para entender las relaciones entre principal y agente. Relaciones que se caracterizan por el conflicto de intereses, asimetría de información y comportamiento oportunista de los agentes. Los problemas mencionados anteriormente son preocupaciones universales en cualquier situación de delegación, que a pesar de sus manifestación específicas puede adoptar gran variedad de formas y son los principales determinantes de las organizaciones.
Heath (2009)	Plantea cómo el fundamento de la Teoría de la Agencia reposa sobre la primacía de los intereses del principal y la forma con la cual se concibe al agente desde un solo punto de vista de comportamiento egoísta, centrado en sus propios intereses, que aunque se puede analizar de una forma “positiva” puede tener algunas falencias, sin embargo ofrece una mirada algo realista con respecto a la relación principal - agente.

Fuente: Elaboración propia

cual plantea que los derechos sobre el conocimiento se pueden manifestar de dos formas: la primera tiene que ver con la manera de colocar o mover el conocimiento hacia aquellos individuos que posean los derechos de decisión, y la segunda es mover los derechos de decisión a aquellos que posean el conocimiento, motivos por los cuales en un sistema de mercado se puede hablar de quienes deseen adquirir los derechos de decisión y que poseen el conocimiento, o aquellos que poseen los derechos de decisión y buscan el conocimiento. En consecuencia el autor plantea la necesidad innata de asignar los derechos de decisión sobre aquellos que posean los conocimientos necesarios para garantizar los mejores resultados sobre las actividades económicas<sup>5</sup>, o en el caso contrario transferir los conocimientos sobre aquellos que poseen los derechos de decisión. Claramente la división entre el control y la propiedad se hacen visibles, dejando ver nuevamente las limitadas capacidades del ser humano, quien no necesariamente por tener el derecho sobre la propiedad por sí solo garantiza la maximización de los beneficios, y tampoco

por tener los conocimientos se puede garantizar dicho fin, mientras no se tengan los derechos de decisión.

Así pues, hasta el momento se han presentado algunos de los postulados, tanto de la teoría clásica de la economía como de la teoría de la Agencia, a partir de los cuales, a continuación se intenta explicar el *Outsourcing* como estrategia de gestión fundamentada en algunas de estas racionalidades económicas.

## 4. Metodología

Dada la naturaleza del presente artículo, las principales fases en el proceso de construcción se detallan a en la Tabla 4.

Para la elaboración del presente documento se tuvo en cuenta la recolección de información de primera mano, derivada de artículos, libros y revistas científicos, las cuales resultan fundamentales para el sustento teórico

Tabla 4: Fases metodológicas

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Recolección de información <i>Outsourcing</i> y BPO	Recolección de información Teoría Económica de la Agencia	Contrastación de datos Relación BPO y Teoría Económica de la Agencia
Fuentes Primarias: libros, revistas científicas, conferencias.  Fuentes Secundarias: compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en el área de conocimiento en particular sobre BPO.	Fuentes Primarias: libros, revistas científicas, conferencias.  Fuentes Secundarias: compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en el área de conocimiento en particular sobre Teoría Economía de la Agencia	Redacción de Conclusiones

Fuente: Elaboración propia

que relaciona al BPO con la Teoría Economía de la Agencia. Además, hace una revisión de referencias y compilaciones en el área de conocimiento, para finalizar con la contrastación de los hallazgos y llevar a cabo la redacción de las conclusiones.

## 5. Relación del *Outsourcing* y BPO con la teoría Económica de la Agencia

De acuerdo con la Tabla 5, en la cual se relacionan algunos conceptos propios del *Outsourcing* y BPO, con los de Teoría Económica y de la Agencia, es posible inferir que la Teoría Económica y la Teoría de la Agencia

ofrecen fundamento para el *Outsourcing*, pues los postulados presentes en estas teorías son los que dan lugar a la necesidad de este tipo de estrategias de gestión en el mercado. Elementos como la maximización de utilidades, la reducción de costos y el aprovechamiento de las ventajas competitivas de las organizaciones, son el común denominador tanto de los postulados de la teoría de la Agencia como de los enfoques del *Outsourcing* y el BPO, mostrando a este último como una de las principales estrategias de cooperación y eficiencia que brinda a las organizaciones, la opción de dedicarse a la razón de ser de su actividad, mientras delega a otras organizaciones igualmente competitivas, las actividades que no son relevantes en su accionar pero que deben llevarse a cabo de manera eficiente, y con un elemento adicional y es que en muchos casos estas organizaciones subcontratadas también deben representar los intereses de la organización contratante. Otros elementos

Tabla 5. Relación *Outsourcing* - Teoría Económica y de la Agencia

Outsourcing	Teoría Económica de la Agencia	Relación
Rothery y Robertson (1996). <i>Outsourcing</i> definido como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía	Menard (1997) - Elementos Estratégicos de la organización	Dentro de la estrategia organizacional de cualquier compañía con ánimo de lucro se hace presente la necesidad de enfocarse en los elementos que le resultan más eficientes y que mayor beneficio le pueden ofrecer, por este motivo los elementos de subcontratación se incluyen dentro de todo elemento estratégico que busca la máxima competitividad de la organización.
Harvard Business Review (1999) cuando una compañía hace algo que otros pueden comprar o hacer de forma mas eficiente, está sacrificando una ventaja competitiva. Debe concentrarse en aquello que proporciona a su empresa ventaja competitiva	Richardson (1972) - Desarrollo de actividades que garanticen la eficiencia de las organizaciones	Las actividades de las organizaciones deben ser eficientes y garantizar a su vez la eficiencia general, por lo cual la generación de ventajas competitivas a través de estas actividades es fundamental para las organizaciones y representa el principal factor de gestión que se busca solucionar a través de la delegación o subcontratación de aquellas actividades que si bien son importantes, no pueden ser desarrolladas a un menor costo por algunas organizaciones ya que no poseen las capacidades productivas para dicho fin.

Continúa en la página 25

Outsourcing	Teoría Económica de la Agencia	Relación
Sieber, Valor y Porta (2006) "la externalización u <i>outsourcing</i> es la ejecución de procesos y actividades relacionadas con la TIC de una organización por parte de una empresa externa que cuenta con su propia estructura, recursos, capacidad de decisión y gestión	Jensen (1986) - Costos de Conocimiento  Jensen (1986) - Costos de Agencia  Barona (2010) citando a Milgrom, Roberts - Papel de la información imperfecta  Barona (2010) citando a Milgrom y Roberts - Selección Adversa	Los costos de Agencia, representados en aquellos en que la organización contratante debe incurrir para que otra organización desarrolle ciertas actividades son fundamentales para el análisis de las relaciones entre estas organizaciones. Estos costos se pueden dar en relación con la utilización de recursos, capacidades de decisión y gestión o con respecto a la información y conocimientos que resultan ser los elementos de mayor costos en las relaciones de subcontratación entre las organizaciones, pues al saber hacer es el que determina la competitividad en el mercado y la aproximación que se hace a este elemento desde la teoría económica es el fundamento con el cual surge la necesidad de estrategias de gestión como el <i>Outsourcing</i> .  Adicionalmente en la actualidad la reducción de los costos de subcontratación se facilita por la inclusión de las TIC en las actividades propias de las organizaciones, tal es el caso de los Call Center como centros de atención que no necesariamente son propiedad de las empresas que producen bienes o prestan servicios sino que por el contrario son organizaciones que poseen las capacidades tecnológicas, de gestión y de talento humano que le permiten llevar a cabo actividades de manera eficiente para otras organizaciones
Conde (2009) teniendo en cuenta un enfoque financiero y económico global menciona la importancia de los procesos de <i>Outsourcing</i> como fuente de reducción de costos y aumento de la eficiencia de las organizaciones	Fama y Jensen (1983) - Separación de la propiedad y el control.	La separación de la propiedad y el control son fundamentales en el análisis de las relaciones de <i>Outsourcing</i> donde quien contrata tiene el control sobre la propiedad pero no necesariamente sobre el control de los procesos, ya que esta última cuestión recae sobre aquellos que llevan a cabo las actividades, que al desarrollarlas de manera más eficiente son quienes tienen a su cargo también los procesos de toma de decisiones y control sobre los recursos de producción o prestación de un servicio específico.
Guitart (2005), citando a Quinn et al (1990:81) menciona: "La subcontratación estratégica aporta una serie de ventajas para la empresa como el acceso a economías de escala, flexibilidad, la habilidad de centrarse en las actividades especializadas que permanecen en la empresa, reducción de gastos generales, y una organización más ligera y sensible".	Jensen y Meckling (1995)- Costos de Transacción	Los costos de transacción que se desprenden de las actividades de subcontratación se encuentran determinados por la especialización que requieran dichas actividades que al llevarse a cabo de una manera eficiente garantizan la máxima obtención de utilidades para la organización que contrata y para la subcontratada en la medida en que esta última recibe una retribución acorde al aporte que hace debido a su eficiencia.
Narayanan (2011), la influencia de los procesos de BPO en el rendimiento y competitividad de la empresa, partiendo de la creciente demanda de este tipo de servicios y las nuevas formas de administrar que deben entonces surgir para enfrentar de una manera efectiva las relaciones que pueden llegar a surgir en estos negocios. Se analizan algunos aspectos como: complejidad de la tarea, tareas de seguridad, orientación al cliente final del cliente y la capacidad de TI de la BPO. Entre otros	Richardson (1972) - Elementos que permiten el desarrollo eficiente de actividades por parte de las organizaciones: División del trabajo, cooperación, coordinación y subcontratación	Existe una relación fundamental entre los elementos de coordinación y subcontratación, los cuales llevan a que las organizaciones deban analizar las mejores maneras de garantizar que la complejidad de las tareas sean asumidas por quienes cuentan con las capacidades para llevarlas a cabo. Adicionalmente la orientación al cliente es un elemento propio de las actividades de <i>Outsourcing</i> que también se encuentra determinada por las necesidades estratégicas de las organizaciones con respecto a su relación con el entorno y el establecimiento de relaciones con el mismo. Por último el elemento de la cooperación es fundamental en toda relación de <i>Outsourcing</i> que se establezca ya que tanto la empresa contratante como la subcontratada deben encontrarse de acuerdo en las necesidades que buscan satisfacer y así garantizar no solo la máxima eficiencia sino también la máxima reducción de costos y el mayor impacto positivo en los clientes de la organización.

Fuente: Elaboración Propia

conceptuales, como los costos de transacción, los costos de conocimiento y la eficiencia de los mercados inscriben en la teoría del *Outsourcing* mayores líneas de acción y fundamentos que le permiten situarse en el contexto competitivo actual.

## 6. Conclusiones y discusiones

El BPO es una de las principales estrategias de gestión que demandan las organizaciones en la actualidad, y con base en la cual se establecen muchos de los elementos estratégicos de las mismas, encaminados a la maximización de beneficios, reducción de costos y aprovechamiento de ventajas competitivas, que analizados desde la teoría económica son algunos de los principales postulados planteados con respecto a las organizaciones y su razón de ser en el mercado. Precisamente el mercado demanda la existencia de organizaciones eficientes que hagan uso de elementos como la cooperación para el desarrollo de sus actividades de manera que garanticen su permanencia y competitividad.

La Teoría Económica de la Agencia, ofrece una mirada estructural y funcional al surgimiento del BPO, en tanto que este último surge por la necesidad de competitividad de las organizaciones y se vincula de manera directa a la planeación estratégica de las mismas y es el determinante del surgimiento de organizaciones especializadas con capacidades productivas y de gestión que se orientan a la satisfacción de necesidades de organizaciones que en últimas también requieren especializarse en lo que constituye sus objetivos misionales.

La integración o relación existente entre el BPO y la Teoría de la Agencia se hace evidente en todo lo relacionado con las racionalidades económicas (maximización de utilidades, reducción de costos, costos, etc.) lo cual deja también observar que comparten las mismas falencias que tienen que ver con el elemento humano en las organizaciones, pues el énfasis económico predomina en el establecimiento de este tipo de relaciones y deja por fuera otros elementos con los procesos de cultura y condiciones básicas de las personas que en últimas permite la prestación eficiente de los servicios de las compañías subcontratadas, y que ha sido una de las principales falencias de la teoría económica al concentrarse en un tipo de individuos egoístas, económicos y oportunistas, que se vinculan a las organizaciones para la satisfacción

de unos deseos específicos que deben ser canalizados para obtener de ellos lo necesario para la eficiencia organizacional. Así pues, si bien se comparten los elementos estructurales también se comparten los elementos en los cuales tanto la teoría económica, como el BPO muestran sus principales falencias en el contexto actual y que posiblemente sean los que determinen una inminente reestructuración de estos postulados, con miras a un análisis más profundo e integrador en cuanto a la significancia que esta estrategia de gestión ha adquirido en la actualidad y la dependencia que se ha creado en el mercado y por parte de la mayoría de las organizaciones con respecto a la misma.

En el presente documento se abordaron los términos de *Outsourcing* y BPO de manera indistinta, debido a que la esencia y estructura de ambos está fundamentada en los postulados de externalización y que a las luces de la teoría económica es pertinente el análisis, no de las variaciones que haya tenido este concepto, sino de sus componentes estructurales y funcionales que siguen siendo los mismos, pues tanto *Outsourcing* como BPO se inscriben en las lógicas de competitividad y maximización de las organizaciones en el mercado. Además, resulta importante revisar cómo una estrategia de gestión tan efectiva como esta ha tenido que reestructurarse, de acuerdo con las exigencias del mercado pero sin perder su esencia y su razón de ser con respecto a lo que se espera como lógica fundamental de las organizaciones en cualquier contexto.

El abordaje del BPO desde la Teoría de la Agencia permite entonces identificar los elementos económicos que fundamentan esta estrategia de gestión, como la maximización de beneficios, reducción de costos y concentración de recursos y capacidades como fuente de ventaja competitiva en el mercado, los cuales son fundamentales para que las organizaciones puedan responder a las exigencias del entorno y a su vez garantizar el máximo nivel de satisfacción para sus clientes, mientras se logran las metas y objetivos organizacionales de crecimiento y desarrollo.

El presente abordaje puede ser utilizado como fundamento de futuras investigaciones a partir de las cuales se busque dar explicación a los diferentes procesos de interacción económica, propios de un mercado empresarial que se fundamenta en las estrategias de subcontratación como una de las pocas soluciones a las cuales se puede recurrir para asegurar continuidad dentro del ámbito empresarial. ≡

## NOTAS

1. Artículo resultado del proyecto "DISEÑO DE PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN EMPRESAS DE BPO" en el Grupo de Investigación Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
2. Estos elementos de estrategia son los que llevan a que las organizaciones delimiten y restrinjan en cierta medida su accionar con respecto al mercado y tiendan a delegar aquellas actividades consideradas como secundarias a otras organizaciones que cuentan los elementos estructurales que garanticen la eficiencia de estas actividades que la organización contratante no está dispuesta si cuenta con las condiciones para llevarlas a cabo de una manera eficiente. Los planteamientos estratégicos de una organización son, entonces, una primera aproximación que se puede encontrar entre la teoría económica y la decisión de las organizaciones para implementar o no estrategias de gestión como el *outsourcing*.
3. Elementos que claramente pueden reflejar las relaciones que se dan entre empresas contratantes y empresas subcontratadas, donde estas últimas son las que llevan a cabo actividades en nombre de las primeras representando así de una forma u otra los intereses de esta, bien sea solo con la producción de un bien para lo que se contrata o en ocasiones para desarrollar actividades de servicio y de representación ante el mercado.
4. Costos que se representan en las relaciones que surgen entre las empresas contratantes y subcontratadas que como ya se ha mencionado tiene que ver con las capacidades de estas organizaciones para llevar a cabo actividades de forma más eficiente y competitiva.
5. Lo cual resulta ser un elemento fundamental que sustenta las premisas del *Outsourcing*, donde las relaciones de tercerización se llevan a cabo teniendo en cuenta la obtención de mejores resultados delegando funciones en aquellas organizaciones que poseen el conocimiento para dichos fines.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AKTOUF, Omar. *La administración, entre tradición y renovación*. Segunda edición. Programa Editorial Universidad del Valle, 2001. Cali, Colombia.
2. ALCHAIN, Armen and DEMSETZ, Harold. *Production, Information Costs, and Economic Organization*. En: *American Economic Review*. Enero 2000. 62 p. 316-325.
3. AMIT, R. & SCHOEMAKER, P. *Strategic assets and organizational rent*. In: *Strategic Management Journal*. Enero 1993. vol. 14, no. 1, p. 33-46.
4. ANANDKUMAR, V., & BISWAS, S. *Business Process Outsourcing: Oh! BPO--structure and Chaos, Fun and Agony: Response*. Primer Edición, 2008: Ebsco.
5. ARTHURS, J. D., HOSKISSON R. E. & BUSENITZ, L. W. *Managerial agents watching other agents: Multiple agency conflicts regarding underpricing in IPO firms*. In: *Academy of Management Journal*. 2008 vol. 51, no.2, p. 277-294.
6. BARNEY, J. *Firm resources and sustained competitive advantage*. In: *Journal of Management*. 1991. vol. 17, No. 1, p. 99-120.
7. BARNEY, J., WRIGHT, M. y KETCHEN, D. *The resource-based view of the firm: ten years after 1991*. In: *Journal of Management*. 2001. vol. 27, Numero, p. 625-641.
8. BARONA, B (2010). *La Nueva Economía de las Organizaciones: la Teoría de la Agencia* (borrador)
9. BERTALANFY, Ludwig Von. (1968). *General System theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller, revised edition. Págs. 1-29.
10. BHARADWAJ, S. S., SAXENA, K. B. C., & HALEMANE, M. D. *Building a successful relationship in business process outsourcing: an exploratory study*. In: *European Journal of Information Systems*. vol.19, no.2, p.168-180.
11. BRAVERMAN, Harry. *Trabajo y capital monopolista*. Primera edición. México: Editorial Nuestro tiempo S.A., 1984. p. 518.
12. CAMISÓN, C., 2002. *Las competencias distintivas basadas en activos intangibles*. En: P. Morcillo y J. Fernández, eds. 2002. vol. No. p.117-151.
13. CHANDLER, A D. *Strategy and Estructure*. Cambridge, M.I.T. Press. 1962. p. 463
14. CLICK, R. L., & DUENING, T. N. *Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage*. E-Book. John Wiley & Sons. 2005
15. COASE, R.H. *The nature of the firm*. En: *Económica*. Segunda Edición. 1993 p.386-405.
16. CONDE Arnaldo. *Outsourcing bajo el nuevo paradigma*. En: *Revista Estrategia Financiera*. Diciembre, 2009. No. 267.
17. CONSTATINESCU, M. *Knowledge Management: Focus on Innovation and Labor Productivity in a Knowledge-Based Economy*. En: *ICFAI Journal of Knowledge Management*. 2009. vol. 7, no. 1, p. 7-33.
18. DENIS, D. J., DENIS, D. K. & SARIN, A. *Agency Theory and the Influence of Equity Ownership Structure on Corporate Diversification Strategies*. In: *Strategic Management Journal*. 1999. vol. 20, no. 11, p.1071 - 1076.
19. EISENHARDT, K. M. & MARTIN, J. *Dynamic capabilities: What are they?*. In: *Strategic Management Journal*. 2000, vol,21 no 1. p.1105-1121.
20. EISENHARDT, K. M. *Agency Theory: An Assessment and Review*. In: *The Academy of Management Review*. 1989 vol. 14, no. 1, p. 57-74.
21. EVERETT, M y Rekha, A. *La comunicación en las organizaciones*. Primera edición . Mexico: Mc Graw Hill, 1989.216 p.
22. FAMA, E & JENSEN, M.C. *Separation of Ownership and Control*. In: *Journal of Law and Economics*. Junio, 1983, vol. 26 b, no. 1. p. 301-326.
23. FAYOL, Henry. *Administración Industrial y General*. Edición 13. Buenos Aires: Editorial el Ateneo, 1972. p.210.
24. FIERRO, Eréndira, & MERCADO, Patricia. *La innovación organizativa y sus predictores desde la Teoría de Recursos y Capacidades*. En: *Administración y Organizaciones*. 2012, vol. 15, no. 28, p. 93-115.

25. FISCHER, D. The corporate governance movement. *En: Vanderbilt Law Review*. 1992, no. 35 p.1259-1292.
26. GOMEZ-MEJIA, L. R.; BERRONE, P. & FRANCO-SANTOS, M. Compensation and Organizational Strategy: Theory Building, Research, and Practice. New York: ME Sharpe. 2011. p. 394.
27. GRANT, R.M. The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *In: California Management Review*. 1991, vol. 33, no. 3, p. 114-135.
28. GRIFFY-BROWN, C. & CHUN M. Aligning business strategies and IS Resources in Japanese SMÉs: A Resource-Based View. *In: Journal of Global Information Technology Management*. 2007, vol. 10, no. 3, p. 18-51.
29. HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. *In: Strategic Management Journal*. 1992, vol.13, no. 2. p. 135-144.
30. HALVEY, J. K., & MELBY, B. M. Business Process *Outsourcing*: Process, Strategies, and Contracts. E-Book. John Wiley & Sons, 2007. p. 584.
31. HEATH, J. The Uses and Abuses of Agency Theory. *In: Business Ethics Quarterly*. 2009, vol. 19, no. 4, p. 497-528.
32. HELFAT, C. & PETERAF, M. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *In: Strategic Management Journal*. 2003, vol. 24, no. 10, p. 997-1010.
33. HERATH, Tejaswini (2009). Offshore *Outsourcing*: Risks, Challenges, and Potential Solutions. *En: Information Systems Management*. 2009, vol. 26, no. 4, p. 312-326.
34. ISHIKAWA, Kaoru. Capítulo 2: Características del control de calidad japonés. *En: ¿Qué es el control total de calidad?. Primera edición*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1985. P. 215.
35. JENSEN, M.C. Agency costs of free cash flows, corporate finance and takeovers. *In: American Economic Review*. 1986, no 76. p. 323-339.
36. JENSEN, M.C & W. MECKLING. Specific and General Knowledge and Organizational Structure. *In: Journal of Applied Corporate Finance*. 1995, vol. 8, no 2, p. 4-18.
37. JOSKOW, P.L. La especificidad de los activos y la estructura de las relaciones verticales. Pruebas empíricas. *En: Williamson y Winter*, 1996, Cap. VII). México. 1996. Fondo de Cultura Económica. p. 325.
38. KAST, F.E. Y ROSENZWEIG J.E. El enfoque moderno: conceptos de sistemas y de contingencias. *En: Un enfoque moderno: el enfoque de sistemas en administración en las organizaciones*. Cuarta edición. México: McGraw-Hill. 1976. p. 106-133.
39. KOR, Y. & MAHONEY, J. Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *In: Journal of Management Studies*. 2004, vol. 41, no. 1, p. 183-191.
40. KRIKKE, Hans. En el seminario belga Solidaire. Traducción de Álvaro Zapata Domínguez. (1992 - 1993)
41. LAN, L. L., & HERACLEUS, L. (2010). Rethinking agency theory: the view from law. *In: Academy of Management Review*. 2010, vol. 35, no. 2, p. 294-314.
42. MANI, D., BARUA, A., & WHINSTON, A. An empirical analysis of the impact of information capabilities design on business process *outsourcing* performance. *In: Mis Quarterly*. 2010, vol. 34, no. 1, p. 39-62.
43. MARCH, JG & SIMON H. Organizations. New York: John Wiley. 1958. P. 262.
44. MENARD, C. La naturaleza de las organizaciones económicas. *En: Economía de las organizaciones*. Editorial. Norma. Colombia. Capítulo 1. 1997
45. MENARD, C. La organización como lugar de decisión. *En: Economía de las organizaciones*. Editorial. Norma. Colombia. Capítulo 2. 1997
46. MINTZBERG, Henry. Safari a la estrategia. Buenos Aires: Ediciones Granica. 1998. P.262..
47. MURILLO, Guillermo; ZAPATA, Álvaro; MARTÍNEZ, Jenny; GONZÁLEZ, Carlos; SALAS, Jairo; ÁVILA, Hernán; CAICEDO, Alexander. Teorías Contemporáneas de la Administración y el Management. Bogotá: Ecoe Ediciones. 2009. P.129.
48. NARAYANAN, S., JAYARAMAN, V., LUO, Y. D., & SWAMINATHAN, J. M. The antecedents of process integration in business process *outsourcing* and its effect on firm performance. *In: Journal of Operations Management*. 2011, vol. 29, no. 1-2, p. 3-16.
49. NEVADO, D. y LÓPEZ V. El Capital Intelectual: Valoración y medición. Madrid: Prentice Hall. 2002.
50. NYBERG, A. J.; FULMER, I. S.; GERHART, B., & CARPENTER, M. A. Agency theory revisited: ceo return and shareholder interest alignment. *In: Academy of Management Journal*. 2010, vol. 53, no. 5, p. 1029-1049.
51. PETERSEN, Trond. The Principal-agent relationship in organizations. *In: Economic approaches to organizations and institutions*. Dartmouth: Foss, Pal, (Ed). 1995.
52. RAINA, A. D., & SHAHNAWAZ, M. G. An Exploratory Study of Managerial Motivation in the BPO Industry. *In: IUP Journal of Management Research*. 2011, vol. 10, no. 1, p. 36-45.
53. RADNER, Roy. Hierarchy: The Economics of Managing. *In: Journal of Economic Literature*. 1992, no. 30 p. 1382-1415.
54. RAJAN, R.G. & ZINGALES, L. Power in a theory of the firm. *In: Quarterly Journal of Economics*. 1998, vol. 113, no. 1 p. 387-432.
55. RICHARDSON, G. The organization of industry. *In: Economic Journal*. 1972, vol. 82, no 1. p. 883-896.
56. RIVARD, S., & AUBERT, B. A. Information Technology *Outsourcing*. New York: M.E. Sharpe. 2008. P.340
57. ROTHERY Brian, ROBERTSON Ian. *Outsourcing - la Subcontratación*. México: Noriega Editores. 1996. P.231.
58. SANDERS, W. G. & CARPENTER, M. A. Strategic satisficing? A behavioral-agency theory perspectives on stock repurchase program announcements. *In: Academy of Management Journal*. 2003, vol. 46, no. 2, p. 160- 179.
59. SCHNEIDER, Ben. *Outsourcing: La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2004. P.287.
60. SHLEIFER, A., & VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. *In: Journal of Finance*. 1997, No 52. p. 737-783.
61. SCHNIEDERJANS, Ashlyn, & SCHIEDERJANS, Dara. *Outsourcing and Insourcing in an International Context*: M.E. Sharpe. E-Book: Ebsco.

62. SIEBER Sandra, VALOR Josep, PORTA Valentín. Los sistemas de información en la empresa actual. Madrid: McGraw Hill. 2006. P. 244.
63. SRIVASTAV, A. K. Organizational Climate: BPO Industry. In: SCMS Journal of Indian Management. 2010, vol. 7, no. 2, p. 25-30.
64. TAYLOR, Frederick. Principios de la Administración Científica. 13 ed. Buenos Aires: Edigrama Ltda. 1972. P.210.
65. URREA, Fernando. La lógica de la subcontratación en las relaciones laborales contemporáneas: el revivalismo del capitalismo "salvaje" o desregulado, vía la "flexibilización" de los procesos de trabajo en un contexto de mundialización de las economías. 1997
66. VENTURA, V. Análisis dinámico de la estrategia empresarial: Un ensayo interdisciplinario. Oviedo: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo. 1996. P.145.
67. WILLIAMSON, O. Los límites de la firma: Incentivos y características burocráticas. En: Las instituciones económicas del capitalismo. México: Edición Fondo de Cultura Económica. 1989.
68. WISEMAN, R. M.; CUEVAS-RODRIGUEZ, G., & GOMEZ-MEJIA, L. R. Towards a Social Theory of Agency. In: Journal of Management Studies. 2012, vol. 49, no. 1, p. 202-222.