

Las estrategias de contratación

Ferrán
Carlos Ferrán*

Resumen

La contratación balanceada (*rightsourcing*) es la estrategia de negocios que se dedica a buscar el correcto equilibrio en la escogencia entre las actividades que se realizan interna y externamente en una empresa. Una empresa puede asumir actividades que normalmente se realizaban fuera de ella o contratar con terceros, actividades que normalmente realizaba internamente. En este trabajo se definen estos conceptos, se discuten las ventajas y desventajas y se ofrece una metodología para decidir la correcta ubicación de cada actividad; también se discute su efecto sobre el recurso humano y se analiza la posible interpretación de estos procesos como procesos de privatización o nacionalización. Aunque la contratación balanceada (*rightsourcing*) generalmente se considera una herramienta para aumentar la ventaja competitiva de una empresa, también puede servir para incrementar la eficacia y eficiencia de una institución pública. Este trabajo discute su empleo dentro del ámbito público y privado usando al Banco Central de Venezuela como un ejemplo.

Palabras clave: Contratación con terceros / Contratación balanceada / Administración

Clasificación JEL: M10

* Doctor en Administración, Boston University. Maestría en Finanzas, Universidad Metropolitana, postgrado en Gerencia de Sistemas de Información de la Universidad Central de Venezuela y licenciatura en Administración de la Universidad Metropolitana. Profesor e investigador en Pennsylvania State University.
Correos electrónicos: cfx28@gv.psu.edu / carlos@ferran.net

Abstract

Rightsourcing is a business strategy that looks into the appropriate balance between the activities that take place internally and externally in an enterprise. An enterprise may insource activities that were formerly performed outside or outsource activities that are generally considered internal. This article defines these concepts, discusses their pros and cons, and offers a methodology to perform *rightsourcing*. It also discusses the effects of outsourcing on human resources. It includes an analysis of interpretations given to insourcing and outsourcing as privatization or nationalization. Even though *rightsourcing* is a tool for obtaining and maintaining competitive advantage, it can also be applied to increase the effectiveness and efficiency of public enterprises. This paper discusses *rightsourcing* in public and private contexts and uses examples from the Central Bank of Venezuela

Keywords: Outsourcing / Rightsourcing / Management

JEL Classification: M10

Resumo

A contratação equilibrada (*rightsourcing*) é a estratégia de negócios que se dedica a procurar o correto equilíbrio na escolha entre as atividades que se realizam interna e externamente numa empresa. Uma empresa pode assumir ações que normalmente se realizavam fora dela ou contratar com terceiros, ações que normalmente realizava internamente. Neste trabalho se definem estes conceitos, se discutem as vantagens e desvantagens e se oferece uma metodologia para decidir o acertado local de cada ação; também se discute o seu efeito no recurso humano e se analisa a possível interpretação destes processos como processos de privatização ou nacionalização. Contudo a contratação equilibrada (*rightsourcing*) geralmente se considera uma ferramenta para aumentar a vantagem competitiva duma empresa, também pode servir para incrementar a eficácia e eficiência duma instituição pública. Este trabalho contempla a possibilidade de empregar esta nova forma de contratação no âmbito público e privado usando ao Banco Central da Venezuela como um exemplo.

Palavras chave: Contratação com terceiros / Contratação equilibrada / Administração

Classificação JEL: M10

Résumé

L'embauche équilibrée (*rightsourcing*) c'est la stratégie des affaires dédiée à la recherche du juste équilibre pour choisir entre les activités faites à l'intérieur ou à l'extérieur d'une entreprise. Une entreprise peut assumer des activités qui normalement étaient réalisées en dehors d'elle ou envisager travailler avec des tiers, activités que normalement elle faisait en interne. Dans ce travail on définit ces concepts, on discute les avantages et inconvénients et l'on définit une méthodologie pour décider l'emplacement juste de chaque activité; on y discute aussi l'effet sur le personnel et l'on analyse la possible interprétation de ces processus comme des processus de privatisation ou nationalisation. Bien que l'embauche équilibrée (*rightsourcing*) est vue généralement comme un outil pour augmenter l'avantage compétitive d'une entreprise, elle peut également servir à accroître l'efficacité et l'efficience d'une institution publique. Ce travail envisage la possibilité d'employer cette nouvelle forme d'embauche dans le secteur public ou privé ayant comme modèle la Banque Central du Venezuela.

Mots-clés: Engagement avec de tiers / Engagement équilibré / Administration

Classification JEL: M10

Introducción

Gerencia o administración es la planificación, dirección, supervisión, coordinación y control de las actividades de una empresa pública o privada. La gerencia tiene diversas formas de llevar a cabo su misión; puede decidir la compra de productos y servicios del mercado, la contratación de personal para realizar las actividades internamente o la contratación de otras empresas para que realicen dichas actividades en su nombre. En general, la decisión correcta se encuentra en una mezcla de todas esas opciones para diversas actividades, una mezcla cuyas proporciones cambian con el tiempo.

La decisión del alcance de las actividades de una empresa depende de muchos factores, siendo la industria, las costumbres, las condiciones económicas y las decisiones gerenciales algunos de ellos. La gerencia debe decidir periódicamente si la empresa puede extenderse aún más o si por el contrario, es conveniente su contracción. Aparte de esta decisión, la gerencia también debe tomar las decisiones anteriores con respecto a las actividades que quedan dentro de su dominio. En ocasiones, es posible que convenga entregar el control de algunas de esas actividades a un tercero para que éste las realice en lugar de la empresa. Más adelante es posible que convenga retomar dichas actividades y volver a realizarlas internamente. El presente trabajo discute estas últimas dos opciones que se denominan contratación externa (*outsourcing*) y contratación interna (*insourcing*).

Aquí presentaremos ambos conceptos, sus ventajas y desventajas y una metodología para decidir científicamente cuáles actividades deben contratarse externamente y cuáles no.

Contratación interna (o *insourcing*)

La contratación interna es el proceso que lleva a cabo una empresa cuando asume una actividad que no realizaba internamente (que normalmente otras empresas del mismo ramo no realizan internamente) y comienza a realizarla con recursos y personal propio de la empresa. Este tipo de contratación permite aumentar el nivel de control sobre la actividad.

La contratación interna conlleva un aumento en el tamaño de la empresa. La gerencia pasa a controlar mayores activos y más personal, algo que, por un lado, puede parecer conveniente para la gerencia, pero, por otro, negativo para la empresa como un todo, ya que ahora la gerencia tiene que dividir su atención entre las actividades propias de la empresa y las nuevas actividades que pasa a supervisar. Posiblemente, sean contratados gerentes adicionales –supervisados y controlados por la gerencia anterior– para supervisar la nueva actividad contratada internamente, quedando de esta forma la gerencia anterior en una posición relativamente más elevada a la que tenía antes de utilizar esta estrategia.

El aumento de personal que acarrea una contratación interna es de particular importancia en Venezuela, donde las leyes laborales son estrictas especialmente en cuanto a la posterior reducción de dicho personal. En muchos países desarrollados la empresa puede despedir personal “no sindicalizado” en cualquier momento, sin que ello conlleve mayores repercusiones financieras. En Venezuela dicho despido tiene fuertes efectos financieros e, incluso, hay épocas en las que no están permitidos por los decretos de inamovilidad laboral existentes.

La estrategia de contratación interna trae nuevas distracciones para la empresa. Ahora la gerencia no sólo tiene que administrar las actividades propias de la empresa, sino que además tiene que administrar actividades que le son ajenas, para así asegurar su correcto funcionamiento. Dependiendo de la complejidad de las actividades, las distracciones podrían deteriorar la calidad de la administración de las tareas críticas de la empresa. Por las razones anteriores es importante tener una actitud crítica cuando se toma la decisión de hacer contratación interna.

Por otro lado, cabe recordar que, como hemos definido anteriormente, no toda función que se le agrega a una empresa requiere de contratación interna. Las empresas pueden realizar procesos de integración vertical u horizontal y éstos son considerados expansión. La diferencia entre una y otra radica en que la expansión se refiere a actividades que son propias de la industria o de la cadena de valor del

producto final de la empresa, mientras que la contratación interna se refiere a actividades complementarias que generalmente son realizadas por terceros.

La industria petrolera venezolana posee muchos ejemplos de contratación interna. Esta industria decidió manejar su propia línea de taxis y flota de aviones, sus propios sistemas de comunicación paralelos a los de la compañía telefónica, su propio servicio médico, sus propios clubes vacacionales y su propia empresa de seguros. Esto le permitió tener un mayor control de calidad sobre todas esas actividades. Ahora bien, la administración de dichas actividades cobró gran relevancia dentro de la industria. En su directorio estaban representados directores que dedicaban toda su atención a estas actividades, en lugar de actividades propias de una petrolera e incontables horas de discusión del directorio eran dirigidas a administrarlas.

Por otro lado, es indiscutible que la política de contratación interna de la industria petrolera dio trabajo a muchos venezolanos que ya tenían trabajo y que simplemente cambiaron de patrono, ya que si la industria no hubiese tenido su línea de taxis, habría utilizado taxis privados. Pero el cambio de patrono no era negativo para la masa laboral, ya que la industria petrolera le proveía de mayores beneficios y estabilidad. Cualquier taxista preferiría ser taxista de Pdvsa en lugar de una línea de taxis cualquiera.

El efecto social de la contratación interna es casi nulo, pero aparentemente puede ser beneficioso y definitivamente negativo para el apropiado manejo de la empresa. Se ha demostrado que la excesiva diversificación es negativa para la empresa. En el ámbito internacional, el único conglomerado que ha sobrevivido el paso del tiempo ha sido General Electric. El resto de los conglomerados se han dividido para dar paso a la especialización. La contratación interna sólo debe llevarse a cabo cuando la empresa se ve imposibilitada de usar los servicios externos por su baja calidad o virtual inexistencia. Y si es posible, debe realizarse de forma temporal devolviendo la actividad contratada internamente a una empresa especializada.

Contratación de terceros (*outsourcing*)

Definición

El contrario de contratación interna (o *insourcing*) es la contratación de terceros (o contratación externa o *outsourcing*). La contratación externa es el proceso que lleva a cabo una empresa cuando toma una actividad que normalmente realiza de forma interna (con recursos y personal propio de la empresa) y se la entrega a un tercero para que sea éste quien la realice. Algunos ven este proceso como la simple decisión de hacer o comprar (Jenster y Pedersen, 2000). En muchos casos

es simplemente analizada como la procura a terceros independientes –a través del mercado– de productos y servicios que anteriormente se producían internamente (Semlinger, 1991).

En la mayoría de los casos, la contratación externa permite liberar recursos económicos anteriormente utilizados para realizar la actividad contratada, reducir los costos, obtener una mayor calidad, transferir los riesgos de producción a un tercero y obtener una base de conocimiento mayor y más especializada (Usher, 2004). Además, permite, en todos sus casos, que la gerencia de la empresa dedique su atención a las actividades propias de la empresa en lugar de distraerse en la administración de actividades conexas (como las contratadas). En algunos casos la contratación externa provee un flujo de caja o pago inicial mediante la venta de activos a la empresa que pasa a realizar la actividad. Lamentablemente, muchas contrataciones externas se han realizado como una forma de obtener fondos en el corto plazo sin analizar los efectos que ella conlleva en el largo plazo. Esta estrategia de contratación también se ha convertido en una forma rápida para cambiar la estructura de costos de una empresa (Baxendale, 2004).

Por otro lado, la contratación externa limita el control operacional de la actividad contratada, aumenta la dependencia en terceros, puede causar un descontento y preocupación en el recurso humano y elimina cualquier ventaja competitiva que la empresa hubiese tenido con respecto a la actividad. Otro aspecto potencialmente negativo es que la empresa que presta el servicio va a intentar proveer el producto o servicio utilizando las tecnologías y personal más económico a los que tenga acceso y que el contrato de terceros le permita (Usher, 2004).

La contratación externa conlleva un cambio en los costos de transacción (Williamson, 1989) y de gobierno de la empresa (Williamson, 1975). Normalmente, la contratación interna de actividades reduce los costos de transacción, mientras que la contratación externa los aumenta. De forma inversa, los costos de administración (manejo) de la empresa aumentan al incrementarse el tamaño de la empresa al asumir nuevas actividades (contratación interna) y disminuyen al reducirla mediante la contratación externa. Claro está que el aumento de un tipo de costo no es siempre igual o proporcional a la disminución del otro. De hecho, los promotores de la integración vertical (una forma de *insourcing*) argumentan que realizada de forma apropiada el incremento en los costos de gobierno no deben superar la reducción en los costos de transacción (Mpoyi y Bullington, 2004). De forma análoga, los promotores de la contratación externa alegan que la misma disminuye notablemente los costos de gobierno y sólo aumenta los costos de transacción levemente. Por lo tanto, si creemos a ambos bandos podríamos llegar a la conclusión de que lo ideal es un proceso continuo de contratación externa y posterior contratación interna, logrando en cada ciclo una doble reducción de costos; claro está que esto es imposible.

La estrategia de contratación de terceros se relaciona, generalmente, con la tecnología informática (TI), pero ella tiene una larga historia y se realiza con respecto a todo tipo de actividades, productos y servicios. La razón de esta relación viene dada por las muy conocidas operaciones realizadas por Kodak y General Motors (Lacity y Hirschheim, 1993; Martinsons, 1993) pero también porque la modalidad es ampliamente aceptada y utilizada en el área de informática.

Historia

Un ejemplo de contratación de terceros que se remonta a la antigüedad es el servicio de mensajería o correo. Los reyes se comunicaban mediante el intercambio de mensajes (principalmente escritos) que eran llevados de un lugar a otro por mensajeros a su servicio. Evidentemente, sólo aquellos con suficientes recursos económicos tenían mensajeros que transportaban sus mensajes. Con el paso del tiempo más personas necesitaban enviar mensajes y para reducir los costos utilizaban mensajeros comunes que entonces llevaban varios mensajes a la vez. Finalmente, estos mensajeros comunes se convirtieron en lo que hoy en día conocemos como el servicio de correo. Jamás pasó por la mente de aquellos gobernantes que en el futuro sus mensajes serían llevados por personas que no estaban directamente bajo sus órdenes y mucho menos que compartirían el mensajero con un pobre campesino. Hoy en día los pocos reyes que subsisten e, incluso, los grandes mandatarios, no dudan en enviar una carta por correo.

Lamentablemente, esta actitud no es compartida en Venezuela, donde sí dudamos mucho al tener que enviar algún documento de valor o importancia a través de los servicios postales públicos. Aquí, todavía reyes y proletarios mantienen empleados –comúnmente llamados motorizados– que llevan los sobres de un lado a otro. Por otro parte, la existencia de estos motorizados permite que las empresas venezolanas intercambien sobres y paquetes en períodos menores a un día, algo que es casi imposible en los países desarrollados.

Otro servicio que fue contratado externamente hace más de cien años es el de la producción de la energía eléctrica. Con la invención del motor eléctrico en 1821, Michael Faraday inicia el uso de la energía eléctrica en las empresas de producción. Ahora bien, cada empresa necesitaba tener su propio generador y era inaudito pensar en darle a un tercero el control de algo tan clave como la generación de energía. Es en 1879 cuando en San Francisco se crea la primera empresa de producción de electricidad. A partir de esa fecha las empresas comienzan a contratar externamente la actividad de producir electricidad para concentrarse en las actividades que sí le eran propias. Actualmente, nadie piensa que la adquisición de electricidad es una contratación externa y sólo algunas empresas tienen su propia planta de producción eléctrica y únicamente para usos de emergencia.

El servicio telefónico, en cambio, adoptó esta modalidad de contratación rápidamente. En sus inicios, los teléfonos sólo servían para hablar de un punto predeterminado a otro punto también predeterminado. Hoy en día al haber sido contratado externamente ese servicio, un teléfono dado es capaz de comunicarse con cualquier otro teléfono en el mundo.

Tipos de contratación externa

En forma general existen dos tipos de contratación externa: de corto plazo y de largo plazo. Cada una tiene sus propias características y normalmente no es que la primera (de corto plazo) se prolongue y luego se convierta en largo plazo, sino que desde un inicio se contrata a un tercero de corto o de largo plazo.

La contratación externa de corto plazo se adopta para actividades puntuales para las que la organización no tiene los recursos humanos o técnicos necesarios. Los proyectos de construcción o desarrollo en empresas que no se dedican a la construcción o al desarrollo son actividades idóneas para la contratación externa de corto plazo. Dichos proyectos requieren de recursos que normalmente la empresa no tiene, tales como obreros, carpinteros, plomeros, analistas o programadores. También requiere de equipos especializados que tendrían que alquilarse, ya que su utilización sería únicamente para dicho proyecto y perderían su utilidad, una vez finalizada la actividad. La contratación externa de corto plazo no conlleva el traspaso de activos o recursos humanos de la empresa contratante al contratado.

En lugar de contratar a terceros, la empresa puede contratar personal especializado pero la contratación es temporal y, por lo tanto, la oferta de trabajo no es muy interesante o el salario tiene que ser más alto de lo normal para compensar el aspecto temporal de la contratación. El proceso de contratación de personal normalmente toma tiempo y consume recursos, además de requerir de conocimientos especializados que nuevamente pueden no existir dentro de la empresa. Dependiendo de la duración del proyecto, es posible que la legislación laboral vigente le otorgue carácter permanente o indefinido a la relación laboral a pesar de que la intención de las partes haya sido diferente. La terminación de una relación laboral considerada como indefinida tiene bajo ciertas legislaciones (tales como la venezolana) costos adicionales y en algunos casos no es viable (como, por ejemplo, durante períodos de inamovilidad laboral). Los equipos y conocimientos requeridos para realizar el proyecto pueden ser muy especializados. Los mismos pueden estar disponibles en el mercado, pero también es posible que no lo estén. Su adquisición puede ser costosa y el valor residual bastante pequeño. Los mismos pueden ser útiles para llevar a cabo otros proyectos similares, pero dado que la empresa no se dedica a esa actividad dichos activos no tienen ninguna utilidad para la empresa, una vez terminado el proyecto. Estas condiciones

aumentan considerablemente el costo de realizar el proyecto internamente en vez de entregárselo a un tercero que se dedica normalmente a esa actividad y que puede hacer un mejor uso de los equipos y conocimientos.

Otra razón para la contratación externa de corto plazo obedece a que la gerencia de la empresa contratante no quiere distraer su atención de las actividades normales. El control de proyectos especiales tiende a requerir atención gerencial y puede causar traumas en las actividades normales.

El contrato de terceros en el corto plazo normalmente estipula un costo total, sin embargo, aunque en algunos casos se realiza al costo más un porcentaje de ganancia; esta modalidad no es recomendada, ya que no estimula el control de costos, el cual es una de las razones para la contratación externa y además requiere de conocimientos de los que normalmente carece la empresa contratante. También estipula un cronograma de entregas y una descripción más o menos detallada del producto final. Dicha descripción puede en algunos casos ser parte del producto en sí, como en el caso de levantamiento de requerimientos más desarrollo del producto. Aun en estos casos es muy importante que el contrato inicial sea lo más detallado posible en cuanto a plazos, costos y resultados esperados. La contratación externa de corto plazo no debe verse como símil de una relación laboral con una persona jurídica, sino como una relación de corto plazo para llevar a cabo un objetivo muy bien definido.

El producto o resultado final de la contratación externa de corto plazo puede en ocasiones proveer una ventaja competitiva a la empresa contratante. Dicho producto tiende a ser único y especializado, por lo que puede proveer dicha diferencia competitiva. Por otro lado, cualquier competidor puede, a su vez, adquirir un producto o servicio semejante mediante su contratación a la empresa que ejecutó el servicio o producto. En algunos casos es posible incluir en el contrato cláusulas que prohíban a la empresa el trabajar con competidores durante un determinado período, pero eso normalmente aumenta el costo total. En el caso de proyectos de desarrollo de activos informáticos o intangibles, es importante determinar la propiedad del producto final y sus derivados, es posible que el tercero contratado espere hacer uso de copias del producto en otros contratos. La propiedad del código ejecutable de un sistema es diferente y separada a la propiedad de su código fuente y especificaciones. En estos casos se debe determinar si el código fuente y sus especificaciones forman parte del producto que recibe la empresa o no y también incluir procesos mediante los cuales dichos activos son pasados a la empresa apropiadamente. Un disco magnético y un manual rara vez son suficientes para lograr una efectiva transferencia del producto contratado externamente.

La contratación externa de largo plazo sí puede verse hasta cierto punto como una relación laboral con una persona jurídica. Este contrato externo de largo

plazo describe el resultado esperado de la actividad o actividades a realizar, así como su costo; también puede incluir ciertas condiciones sobre la forma en que se realizan las actividades pero el énfasis no es en la forma sino en el resultado. La idea básica detrás de este tipo de contratación es el traspasar la operación a un tercero que sabe cómo realizarla mejor y más económicamente. Las estipulaciones sobre cómo se debe realizar la operación tienden a reducir la eficiencia y eficacia que el tercero trae consigo, pero en ocasiones son necesarias. Las estipulaciones sobre el costo y los resultados deben ser muy específicas.

La contratación externa de largo plazo se aplica a actividades que la empresa realiza internamente de forma rutinaria pero que no las realiza bien, le salen muy costosas o la distraen de otras actividades de mayor relevancia estratégica. La informática es una actividad que muchas empresas han decidido contratar a terceros por diversas razones. En algunos casos los presupuestos de informática se incrementan anualmente y la gerencia no sabe cómo detenerlos, en otros los resultados obtenidos son inferiores a los que obtienen los competidores. Además, la informática es una actividad indispensable en la mayor parte de las empresas, pero es muy diferente al resto de las actividades de la empresa, convirtiéndola en una caja negra que sólo crea dolores de cabeza. En cualquiera de estos casos la contratación externa es una solución idónea al problema.

Al inicio de esta modalidad de contratación de largo plazo, el contratado adquiere equipos y personal de la empresa contratante a cambio de un pago inicial único. A partir de ese momento el contratado reestructura dichos activos y recursos humanos para obtener el mayor beneficio posible. En ocasiones, todas las operaciones son llevadas a cabo en los mismos equipos y con el mismo personal, pero generalmente la reestructuración elimina algunos de ellos y agrega otros que el tercero contratado considera más efectivos.

La contratación externa de largo plazo tiende a ser muy bien vista por la función financiera de la empresa, ya que liquida activos fijos proveyendo flujo de caja y permite una mejor planificación financiera, porque los costos de operación de la actividad contratada pasan a ser limitados y predeterminados. En ocasiones se ha visto que la decisión de contratar externamente se da exclusivamente para obtener dicho flujo de caja. A nivel estratégico, el flujo de caja debe ser un beneficio colateral de la contratación externa y no una razón para efectuarla.

Dado que el tercero contratado adquiere los activos y recurso humano, generalmente exige que el contrato sea de largo plazo para poder amortizar los costos iniciales. Por su parte, la empresa exige que los costos anuales, así como la calidad y niveles de servicio, queden claros y estrictamente estipulados durante todo el período.

Dada la naturaleza de la modalidad mencionada, es muy importante que la relación sea beneficiosa para ambas partes. Los contratos leoninos que llevan a la quiebra a una de las dos partes terminan siendo negativos aun para la parte que aparentemente se beneficia al inicio. Otro aspecto de suma importancia es la confianza que exista entre las partes. Es muy difícil lograr una efectiva contratación externa si existe desconfianza.

Es importante notar que el servicio que se recibe en la contratación de terceros en el largo plazo es un servicio estándar, un servicio que no provee ningún tipo de ventaja competitiva y que cualquier competidor también puede obtener, incluso a partir del mismo tercero contratado.

Al contratar externamente, la empresa incrementa el control de los costos de la actividad y aumenta su eficiencia, pero al mismo tiempo renuncia al control operacional de la actividad contratada. Perder el control operacional de la actividad resulta beneficioso, ya que permite que la gerencia de la empresa dedique su atención a actividades más importantes y estratégicas. Por otro lado, algunos gerentes ven esa pérdida de control operacional como algo negativo. Intentar mantener el control operacional de la actividad es un error frecuente y generalmente va unido a una falta de confianza para con la empresa que ofrece el servicio contratado.

La estrategia de contratar a terceros no implica perder el control estratégico de la actividad requerida. Por el contrario, es vital que la empresa mantenga dicho control para asegurar que la actividad se lleve a cabo de una forma alineada con el resto de la estrategia de la empresa. También es común encontrar empresas, que al contratar a terceros para una función, intentan olvidarse de la misma y no mantienen ningún tipo de personal interno que controle, supervise y dirija al tercero contratado. Con el tiempo, estos errores resultan costosos y difíciles de corregir.

Litigios

La contratación externa, al igual que cualquier otro tipo de contratación laboral o comercial, puede llevar a un desacuerdo entre las partes. Es posible que la empresa contratante no esté satisfecha con el nivel de calidad o servicio o que quiera rescindir el contrato antes de la fecha establecida. El contratado también puede estar insatisfecho con la relación y querer aumentar los costos, acelerar los pagos, redistribuir los activos de una forma diferente a la inicialmente acordada o, incluso, terminar el contrato anticipadamente. Nada de esto es diferente al resto de las relaciones que la empresa mantiene con otros terceros.

En algunos casos se teme que el tercero tiene una ventaja en caso de desacuerdo, ya que el mismo tiene el control operacional de una actividad importante de la

empresa, la cual no puede prescindir de la misma. Eso es similar a la relación laboral en la cual el patrono no puede prescindir de un día a otro de los servicios de todos o algunos de sus empleados. También es similar a la relación con un proveedor único o importante o, incluso, con un cliente importante.

En todos estos casos la solución depende de la calidad de los contratos utilizados, del sistema legal vigente y del sistema jurídico. Ni el mejor contrato es de utilidad si no hay forma alguna de hacerlo cumplir. Es necesario que las leyes corte faciliten un proceso rápido y eficiente, pero cabe recordar que si ello no es posible el problema no radica en el concepto de contratación externa y que problemas similares se encontrarán, incluso si no se utiliza esta modalidad de contratación.

Recientemente, en Venezuela se observó un problema con un contrato de terceros: la industria petrolera venezolana decidió contratar externamente su función de informática a la empresa Intesa. Intesa decidió sumarse al paro nacional ocurrido por razones políticas y la industria petrolera vio cómo sus sistemas informáticos se detuvieron. Se dice que el efecto negativo sobre la industria fue debido al hecho de haber contratado para hacer esa actividad, ya que de esa forma una empresa ajena a la industria tenía el control operacional. Pero la realidad fue que dicho paro pudo ocurrir igualmente aun si toda la informática hubiese sido llevada internamente. El control operacional lo llevaban individuos, que sin importar para quién laboraban, podían detener la actividad, como en efecto lo hicieron en muchas otras actividades internas y no contratadas externamente por la industria petrolera. No hay duda de que esta modalidad aumenta la dependencia en terceros, pero el caso Intesa no es un ejemplo de los efectos negativos de dicha dependencia.

El recurso humano y la contratación externa

En este tipo de contratación de largo plazo, además de los activos, la empresa traspasa el recurso humano que anteriormente realizaba la actividad contratada. Desde el punto de vista de la empresa y del recurso humano, este traspaso tiene sus ventajas y desventajas. La principal ventaja para la empresa es que reduce su personal, lo cual también puede verse como una desventaja. La empresa pierde personal con experiencia en la empresa. La mayor parte de ese personal seguirá laborando para el tercero contratado en tareas propias de la empresa, pero parte también puede pasar a trabajar en otras tareas, incluyendo actividades de un competidor. El recurso humano que labora en una empresa necesita tener dos tipos de conocimientos importantes: el conocimiento técnico propio de la tarea o actividad que realiza y el conocimiento técnico y sociológico de las actividades de la empresa, y de la forma en que ésta opera (cultura empresarial). Los conocimientos

técnicos son a menudo adquiridos con antelación a la relación laboral, pero el conocimiento de la cultura propia de la empresa sólo se adquiere con el tiempo durante la interacción laboral. Aunque algunos autores descuentan la importancia de este conocimiento, la mayoría de las investigaciones han demostrado que es de gran importancia para el buen desarrollo de la actividad laboral. Cada vez que la empresa pierde personal con antigüedad en la empresa está perdiendo ese conocimiento. Cada vez que se agrega personal a la empresa, el nuevo personal necesita aprender la cultura para poder hacer el mejor uso de sus conocimientos técnicos.

También es posible que parte del personal contratado por terceros no acepte el cambio y decida renunciar. Eso implica la pérdida completa de dicha experiencia para la empresa, experiencia que podría ser utilizada por competidores que decidan contratar a ese mismo personal. Cabe destacar que aunque estas personas llevan consigo experiencia y conocimiento propio de las operaciones de la empresa, no debe ser de las operaciones clave o estratégicas de la empresa, sino de las conexas o de soporte, ya que, como mencionamos anteriormente, y desarrollaremos en detalle más adelante, las actividades a ser contratadas externamente no deben ser actividades clave o estratégicas.

La cultura y ambiente laboral de la empresa también tienden a ser afectadas por los procesos de contratación externa. A diferencia de la contratación de servicios, el cambio de la relación laboral en estos procesos tiende a causar malestar en el resto del recurso humano que permanece en la empresa. Aunque en la mayor parte de los países (incluyendo Venezuela) la relación laboral no es considerada de por vida, la mayor parte de los empleados no ven bien el cambio forzado. De forma similar, a los demás procesos de reducción de personal, muchos empleados empiezan a temer que ellos serán los próximos en ser contratados por terceros.

Para los empleados contratados por terceros, el cambio de patrono no tiene que ser estrictamente negativo. De hecho, generalmente resulta positivo para su carrera profesional en el aspecto técnico. En muchas empresas el personal técnico encuentra un techo muy bajo en cuanto a su posición jerárquica (y, por tanto, a su salario). Es lamentable que las posiciones gerenciales tiendan a ser las mejor remuneradas. También es lamentable que la mayor parte de las rutas de ascenso profesional dentro de una empresa pasen rápidamente del área técnica al área gerencial. De hecho, es curioso observar que la recompensa por una labor técnica bien realizada es sacar a la persona de dicha área y convertirla en un gerente, actividad para la cual es altamente probable que no haya recibido ningún tipo de instrucción académica (Lazear, 2001; Peter, 1985; Peter y Hull, 1970).

Generalmente, la carrera profesional técnica es mejor reconocida y remunerada dentro de empresas especializadas en dicha área técnica. Por ejemplo, un tercero contratado por servicios de informática tiene mucho más personal especializado en informática que cualquier otro tipo de empresa, entiende mejor a dicho personal y

le ofrece retos profesionales mucho más interesantes y relacionados propiamente con la carrera informática. Los escalafones como analista I, analista II, analista IV son corrientes dentro de empresas especializadas. De esa forma el analista puede ascender en rango y salario sin tener que salir de su especialidad profesional.

Como contrapartida a la anterior ventaja se encuentra el hecho de que cambiar de un patrono a otro devuelve el reloj de la antigüedad con respecto a ascensos (aun cuando es posible que dicho reloj siga su curso en cuanto a las obligaciones laborales contractuales). El empleado también tiene que acostumbrarse a la nueva cultura empresarial que puede ser o no de su agrado personal. Otro cambio que puede ser positivo o negativo se encuentra en los beneficios laborales (incluyendo la jubilación) que el nuevo patrono ofrece en comparación con los que ofrece el patrono anterior. Evidentemente, las actividades de contratación externa en la industria petrolera venezolana siempre reflejan un deterioro en los beneficios del empleado, ya que dicha industria se destaca por la calidad y cantidad de beneficios laborales. Para compensar dichas pérdidas es posible que el nuevo patrono deba pagar salarios más altos, pero eso dependerá de la influencia que tenga el sindicato u otros representantes de los empleados en el desarrollo del contrato.

Privatización

Es común que la contratación externa se interprete como un proceso de privatización cuando la empresa que contrata es una institución pública (Bingman y Pitsvada, 1997; Brayton, 2002; Chi, Arnold y Perkins, 2003; Elam, 1997; Johnsen, 2002; Kakabadse y Kakabadse, 2001; Lugar y Goldstein, 1989; Miranda y Lerner, 1995; Prager, 1997). Pero contratación externa no tiene que ser siempre privatización, aun cuando la empresa que contrata sea pública. De hecho, también podríamos decir que la contratación externa es un proceso de nacionalización, si el contratado resulta ser una institución pública.

El término privatización arrastra consigo innumerables connotaciones negativas que, lamentablemente, llevan a muchos a ver negativamente cualquier proceso que lleve dicho nombre. La privatización en sí no tiene nada de malo, tampoco lo tiene la nacionalización (aunque esta última sí conlleva el lamentable hecho de que el mercado no funcionó bien en dicha actividad). El Estado tiene actividades que le son propias y a las cuales no debe renunciar. Es difícil determinar objetivamente cuáles son dichas actividades y el tamaño de la lista dependerá de la corriente filosófica del autor. El objetivo del presente texto no es el de defender una de dichas filosofías por lo que no enunciaremos cuáles actividades deben ser realizadas por el Estado y cuáles por el sector privado, aunque sí reconocemos la existencia de actividades que son realizadas mejor por el sector privado que por el sector público, y viceversa.

También es posible que una institución pública traslade parte de sus actividades a un tercero contratado y que éste también sea una institución pública. Por ejemplo, los servicios de comedor del Banco Central de Venezuela (BCV) no son servicios clave ni estratégicos para el correcto funcionamiento del instituto emisor. El BCV podría contratar externamente dicha actividad y contratar a una dependencia del Instituto Nacional de Nutrición para que se encargue de los comedores. De esta forma, el BCV estaría contratando a terceros para el servicio de comedor, pero claramente no lo estaría privatizando.

Otro ejemplo de contratación externa en el sector público que no implica privatización es cuando únicamente el personal y el servicio, pero no los activos, son traspasados a un tercero. Sin embargo, este ejemplo es más bien de naturaleza jurídica en vez de práctica. Ahora bien, es importante recordar que la actividad clave de una institución no debe ser contratada externamente. Utilizando de nuevo como ejemplo al BCV y su función reguladora de la actividad financiera y monetaria del país, se entiende que dicha actividad no puede ser contratada externamente, pero el comedor del BCV es una actividad que pudiera o no existir y el instituto emisor seguiría cumpliendo sus actividades a cabalidad sin necesidad de brindar este servicio. El comedor no es más que un beneficio que se ofrece a los empleados para que puedan ejercer sus funciones más cómodamente. Lo más importante es que dicha actividad se realice al menor costo para el instituto y con la mejor calidad posible para beneficio de sus empleados. Si un tercero puede realizarlo mejor, etiquetas como “privatización” no deben impedir su contratación externa. De hecho, dicha modalidad de contratación redundaría en beneficios para el BCV y la colectividad en general, ya que la gerencia del instituto no tendría que distraer su atención de los asuntos que le son propios para tener que administrar el comedor. Resulta negativo encontrar en una agenda gerencial el punto de regulación de las tasas de interés de las tarjetas de crédito seguido o precedido por la necesidad de adquirir un nuevo horno para el comedor o de renovar las aspiradoras utilizadas para la limpieza rutinaria de la sede del instituto.

Actividades que pueden ser contratadas externamente

A nivel mundial existe una tendencia a contratar a terceros para cierto tipo de actividades (siempre y cuando no sean claves o estratégicas para la empresa). La informática o computación es la primera actividad que viene a la mente cuando se menciona contratación externa. La informática es una actividad que puede distraer muchos recursos humanos financieros; puede duplicar o triplicar sus costos de forma anual sin que se vean resultados directos ni se sepa cuándo se detendrá —si es que se llega a detener— dicho proceso de encarecimiento. La informática también es una actividad complicada de entender por aquellos que no son especializados en el área y también es una tarea para la que ya se han

desarrollado muchos métodos eficientes de contratación externa. Otras tareas comúnmente contratadas externamente son la administración del recurso humano, la contabilidad y/o el proceso administrativo contable, mercadeo, distribución, almacenamiento, logística y todas aquellas actividades que hacen uso intensivo de tecnología informática de telecomunicaciones.

Es común encontrar empresas que se dedican a la búsqueda de recursos humanos para sus clientes. La búsqueda en sí no es una actividad clave para la mayor parte de las empresas y la utilización de una base de información suficientemente amplia de donde escoger es siempre beneficiosa. Hace 20 años todas las empresas realizaban todas sus búsquedas con personal y recursos propios.

Es difícil que una empresa pueda ser especialmente efectiva en mercadeo, ventas, manufactura, almacenamiento, logística y distribución al mismo tiempo (en otras palabras, cubrir la totalidad de la cadena de valor de forma efectiva es bastante complicado y, en ocasiones, contraproducente). Es preferible que la empresa seleccione en cuáles actividades puede efectivamente agregar valor y en cuáles es mejor que la realice un tercero. Empresas como Nike han contratado a terceros para la manufactura, almacenamiento y distribución de sus productos y se han concentrado en el diseño y mercadeo de los mismos. Empresas como Federal Express han pasado de ser simples empresas de mensajería a ofrecer servicios de almacenamiento y logística a sus clientes. Son muchas las tiendas (por correo o Internet) que han entregado sus almacenes a Federal Express, para que los administre, ofreciendo de esta manera a sus clientes no sólo menores precios, sino la capacidad de entregar mercancía ordenada por el cliente tan sólo horas antes.

Las actividades de soporte que utilizan tecnología de comunicaciones tales como *help-desks* (puestos de ayuda), telemercadeo, transcripción y proceso de transacciones financieras son normalmente contratadas externamente. En estos casos es común encontrar contrataciones de larga distancia. Cuando el servicio es prestado por medios electrónicos, el usuario final no sabe –ni necesita saber– si el operador que le presta el servicio se encuentra en el mismo edificio o en el otro lado del globo terráqueo. El problema principal que se observa en contrataciones externas de largo plazo tiende a estar relacionado con el buen manejo del idioma (es posible que se hable un idioma diferente en el país donde se encuentra el tercero) y los conocimientos de la cultura corporativa o general del país. Por otro lado, dichas contrataciones externas permiten llevar la especialización a extremos nunca antes pensados. Las pequeñas y medianas empresas pueden contar con personal de apoyo especializado al que sólo recurren ocasionalmente sin tener que contratar dicho personal a tiempo completo. Otro problema en la contratación externa a larga distancia es el relacionado con las leyes, ya que puede ser difícil, o hasta imposible, asegurar que los contratos se respeten e, inclusive, puede ocurrir que las leyes locales no permitan la “exportación” de datos necesaria en un servicio de contratación externa a larga distancia.

Contratación balanceada (*rightsourcing*)

La contratación balanceada (*rightsourcing*) es la estrategia que se dedica a buscar el balance correcto entre las actividades que se realizan interna y externamente en una empresa. Es importante hacer una evaluación periódica de todas las actividades requeridas por una institución y reconsiderar si deben ser realizadas interna o externamente.

Mantener el *statu quo* es siempre lo más cómodo, pero no siempre lo más indicado. El hecho de que una actividad se esté realizando eficaz o eficientemente no es razón para no analizarla y no alterarla. Las fallas o problemas en una función no es justificación suficiente para contratarla externa o internamente, pero sí para adelantar cualquier estudio de mejora o de contratación balanceada con respecto a dicha función.

El Systems Research Center de la Universidad de Boston ha desarrollado una metodología muy útil para realizar la contratación balanceada (*rightsourcing*). Esta metodología utiliza una matriz de 3 x 3 y divide las actividades o funciones con base en dos dimensiones: una es la importancia estratégica de la función para con la empresa, y la otra es su nivel de efectividad y eficiencia con respecto a cómo la realizan las empresas competidoras. La determinación de la posición en esta segunda dimensión puede ser difícil cuando hay poca información sobre el funcionamiento del mercado, de la competencia o cuando no existe competencia (como ocurre en el caso del BCV). En estos casos se reemplaza dicha dimensión por una menos comparativa y se determina qué tan efectiva y eficientemente se realiza la actividad sin importar cómo la realizan los competidores.

En cuanto a la dimensión de importancia estratégica, se clasifican las funciones en tres grupos: apoyo, necesaria y esencial (clave o estratégica). Las actividades de apoyo son todas aquellas que se requieren para el correcto funcionamiento de la institución, pero que normalmente se realizan en todo tipo de empresas (sin importar a qué industria o ramo pertenecen). Los ejemplos clásicos de este tipo de actividades son la limpieza, el mantenimiento del edificio y los servicios de seguridad. Todas las empresas, ministerios, institutos públicos y privados requieren de servicios de limpieza. El servicio puede ser más o menos importante, dependiendo de la actividad que realiza la institución. Por ejemplo, la limpieza es más importante en un hospital que en un ministerio y la seguridad es mucho más importante en un banco central que en un ministerio. Pero ninguna de estas instituciones se dedica específicamente a la limpieza o la seguridad.

Las actividades necesarias son aquellas que son propias de la actividad de la empresa pero que no la distinguen de la competencia o le dan algún tipo de ventaja competitiva. Hoy en día las redes de cajeros automáticos son obligatorias para cualquier banco comercial, pero las mismas no le proporcionan ninguna ventaja competitiva. La definición de actividad necesaria puede perder sentido

cuando se refiere a empresas únicas o que tienen un monopolio de la actividad. En el caso del BCV no hay ninguna institución con que compita pero sí tiene actividades que son similares a las de la banca comercial. Los sistemas (o servicios) de análisis crediticio o de transferencia de fondo son actividades comunes entre el BCV y la banca, por lo que pueden ser considerados actividades necesarias.

Las actividades esenciales (claves o estratégicas) son aquellas que diferencian a la empresa de sus competidores; son aquellas en las que la empresa aporta mayor valor. En el caso de las empresas monopólicas o únicas (tales como el BCV) las actividades esenciales son las que sólo esa institución realiza, la que dan razón a la existencia de la institución. En una empresa de televisión la actividad esencial puede ser la producción de programas; en una tienda puede ser el conocimiento de los gustos de sus clientes, en una empresa de manufactura de calzado puede ser la calidad del producto o simplemente la marca (mercadeo). En el caso del BCV, el desarrollo de la política monetaria, el análisis de la balanza de pagos o de la inflación, el control de las tasas de interés, el soporte del valor de la moneda, la custodia de las reservas internacionales y el control de la liquidez monetaria son algunas de las muchas actividades que se pueden catalogar como esenciales.

Una vez catalogadas todas las funciones de la empresa con base en las dos dimensiones anteriores, se procede a decidir qué hacer con cada una de ellas. Una forma sencilla de visualizar dicha clasificación es situarlas en la matriz del gráfico 1.

Gráfico 1

Importancia estratégica	Esencial (core)	7	8	9
	Necesaria	4	5	6
	Soporte	1	2	3
		Débil	Igual	Superior
		Capacidad relativa		

Fuente: Systems Research Center Boston University.

Generalmente, las actividades en los recuadros 1 y 4 (de la figura 1) son candidatas para la contratación externa. Si es difícil mantener las instalaciones limpias, es más sencillo contratar a un tercero (como la Fuller) que intentar desviar recursos y atención gerencial a mejorar dicha función. Después de todo, el tercero tiene personal y equipo especializado en dicha tarea y resulta de poca relevancia si la sede del instituto emisor es tan limpia como la del Ministerio de Relaciones Exteriores o de un banco comercial, siempre y cuando esté satisfactoriamente limpia.

Una función algo más difícil de identificar es el transporte vertical dentro del mismo edificio (mejor conocida como ascensores y escaleras). Lo más común es que los ascensores pertenezcan al dueño del edificio, pero que el servicio de mantenimiento lo realice un tercero (por ejemplo, la empresa que hace o distribuye ascensores). El problema de este esquema es que el dueño del edificio puede saber muy poco de ascensores y lograr que funcionen bien puede ser costoso y engorroso. Una alternativa es que los ascensores pertenezcan a la empresa que los hace y mantiene, y que ésta ofrezca el servicio de transporte vertical bajo ciertos niveles de calidad preestablecidos. La decisión de cuándo reparar o cambiar los ascensores queda en el tercero contratado, pero éste tiene que asegurarse que funcionen de acuerdo con los parámetros establecidos. Esto sería un ejemplo de contratación externa de una actividad de soporte.

Las actividades en los recuadros 2 y 5 son candidatas a seguir tal como están; es decir, si son llevadas a cabo por un tercero dejarlas así, y si son realizadas internamente entonces mantenerlas internas. Aquí, mantener el estatus es lo ideal, no es necesario cambiar lo que está funcionando.

Las actividades en los recuadros 3 y 6 son candidatas para realizar algún tipo de *spin-off*. La empresa, probablemente, ha invertido más de lo necesario en ellas y no es capaz de recibir todo el beneficio que dicha inversión merece. El realizar dichas actividades considerablemente mejor que la competencia probablemente tiene un costo mayor del necesario y no produce ningún beneficio para la empresa. Una opción es crear una empresa aparte que realice esa actividad, vender dicha empresa al mercado –de forma tal que la gerencia del instituto no necesite distraer su atención en la gerencia de esta nueva empresa que realiza actividades diferentes a las principales de la institución– y contratar el servicio de forma tal que la nueva empresa opere como un contratado externo.

La nueva empresa puede ofrecer el servicio a otras empresas e, incluso, a competidoras. Esta actividad es necesaria, pero no es estratégica ni diferencia a la empresa original, por lo tanto, aun cuando la competencia recibe el mismo servicio de alta calidad no desmejora la competitividad. Por otro lado, la creación y venta de la empresa genera fondos –recupera el exceso de inversión realizado– que serán útiles en otras actividades.

Las actividades que se encuentran en el recuadro 7 tienen que analizarse más a fondo. Es posible que sea una mala clasificación o que sea que la empresa cambió su estrategia en la práctica, pero no en la teoría, es decir, que dice o piensa que tiene una determinada ventaja competitiva, pero en realidad no es así –tal vez lo fue en el pasado, pero ya no lo es. Esto último es bastante común.

Si la actividad realmente pertenece al recuadro 7, la empresa tiene un grave problema que debe resolver con urgencia. La atención de la gerencia se debe centrar en extraer esa actividad del recuadro 7, moverla al 8 y finalmente llevarla al 9. Ahora bien, la contratación externa no es una opción para lograr este objetivo. Si la actividad es la que diferencia a la empresa de las demás, si es la razón de ser de la empresa, no puede ser un tercero quien la realice en nombre de la empresa. La empresa tiene tres opciones para corregir el problema de actividades en el recuadro 7: a) puede usar recursos internos para mejorarlas; b) puede adquirir una empresa que ya tiene esa capacidad bien desarrollada, o c) puede realizar una alianza estratégica con un tercero para lograr ese cometido.

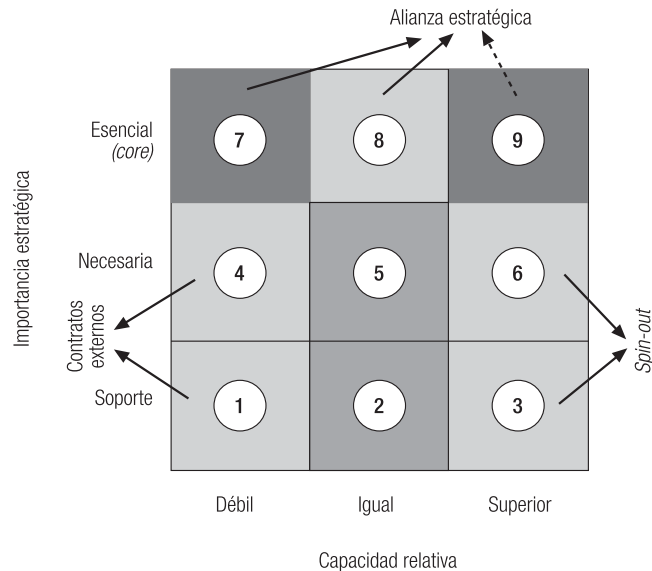
Una alianza estratégica es muy diferente a una contratación externa. Primero, el trabajo se realiza en conjunto y no es una simple delegación a un tercero. Segundo, y de mayor importancia, es con un tercero que se compromete a no realizar la misma actividad en beneficio de un competidor. Los tercerizadores tienden a ofrecer el mismo servicio a varias empresas que compiten en la misma industria y/o mercado. La alianza estratégica se crea para desarrollar una capacidad que puede ser utilizada en diversos mercados y/o industrias.

Llamar a la relación alianza estratégica en lugar de contratación externa no es suficiente. Es importante que ambas partes entiendan muy bien qué van a aportar y cómo van a obtener beneficio de la relación. Aquí el énfasis es en el “ambas”. Cada empresa debe entender cómo ella y su aliado estratégico van a beneficiarse de la alianza. Si no se entiende cómo el aliado obtendrá beneficio, es posible que éste realmente termine compitiendo u ofreciendo el resultado de la alianza a un competidor. Si el único beneficio es el pago que una empresa le hace a la otra, tampoco es una alianza estratégica, pero es posible que la empresa logre cumplir la meta trazada.

Si la actividad se encuentra en el recuadro 8, entonces es conveniente que la empresa busque formas de llevarla al recuadro 9, pero lo puede hacer sin premura. Las opciones son las mismas que para el recuadro 7.

Si la actividad se encuentra en el recuadro 9, entonces la empresa debe asegurarse de mantenerla en esa posición. En general, el mercado siempre tenderá a empujar las actividades fuera del recuadro 9 y dirigirlas hacia el cuadro 8 o el 5; eso es normal y de esperarse. Lo importante es que la empresa siempre esté a la búsqueda de empujar funciones hacia el recuadro 9, para así mantener su ventaja competitiva. El gráfico 2 es un resumen de las opciones descritas anteriormente para cada recuadro.

Gráfico 2



Fuente: Systems Research Center Boston University.

Conclusiones

La contratación interna y la contratación externa son dos opciones que la empresa puede emprender cuando las condiciones lo ameritan. Cada una de ellas tiene sus ventajas y desventajas y deben ser estudiadas a fondo antes de tomar una decisión. Ninguna de las dos resulta siempre positiva o siempre negativa, sino que depende de las necesidades y capacidades de la empresa, así como de las condiciones del mercado en ese momento. En algunos casos la contratación externa puede interpretarse como un proceso de privatización y la contratación interna como un proceso de nacionalización si la empresa es parte del Estado. Sin embargo, tales etiquetas traen connotaciones negativas que al generalizarse hacen pensar que la contratación interna o la contratación externa son intrínsecamente malas cuando no lo son. La decisión de contratar internamente o de contratar externamente debe revisarse de forma periódica, ya que con el tiempo las mismas pueden resultar convenientes o dejar de serlo. Dicha revisión periódica debe realizarse de forma científica (como la descrita en este trabajo) y no simplemente siguiendo la última moda de las mejores prácticas administrativas.

Referencias bibliográficas

- BAXENDALE, S. J. (2004). "Outsourcing opportunities for small businesses: a quantitative analysis", *Business Horizons*, 47, 51, Jan/Feb.
- BINGMAN, C. y B. PITSVADA (1997). "The case for contracting out and privatization", *Challenge*, 40, 99, Nov/Dec.
- BRAYTON, S. (2002). "Outsourcing war: mercenaries and the privatization of peacekeeping", *Journal of International Affairs*, 55, 2, 303.
- CHI, K.S.; K.A. ARNOLD y H.M. PERKINS (2003). "Privatization in state government: trends and issues", *Spectrum*, 76, 12, Fall.
- ELAM, L.B. (1997). "Reinventing government privatization –style– avoiding the legal pitfalls of replacing civil servants with contract providers", *Public Personnel Management*, 26, 15, Spring.
- JENSTER, P.V. y H.S. PEDERSEN (2000). "Outsourcing-facts and fiction", *Strategic Change*, 9, 147, May.
- JOHNSEN, A. (2002). "Privatization: an international review of performance", *Public Administration*, 80, 405.
- KAKABADSE, A. y N. KAKABADSE (2001). "Outsourcing in the public services: a comparative analysis of practice, capability and impact", *Public Administration & Development*, 21, 401, Dec.
- LACITY, M.C. y R. HIRSCHHEIM (1993). "The information systems outsourcing bandwagon", *Sloan Management Review*, 35, 1, 73.
- LAZEAR, E.P. (2001). "The Peter principle: promotions and declining productivity", Working paper series N° 8094, Cambridge, MA, National Bureau of Economic Research.
- LUGAR, M.I. y H.A. GOLDSTEIN (1989). "Federal labor protections and the privatization of public transit", *Journal of Policy Analysis and Management*, 8, 2, 229.
- MARTINSONS, M.G. (1993). "Outsourcing information systems: a strategic partnership with risks", *Long Range Planning*, 26, 18, June.
- MIRANDA, R. y A. LERNER (1995). "Bureaucracy, organizational redundancy, and the privatization of public services", *Public Administration Review*, 55, 2, 193.
- MPOYI, R.T. y K.E. BULLINGTON (2004). "Performance implications of changing vertical integration strategies", *American Business Review*, 22, 1, 93.
- PETER, L.J. (1985). *Why things go wrong, or, the Peter principle revisited*, 1st ed., New York, W. Morrow.

PETER, L.J. y R. HULL (1970). *The Peter principle*, New York, Bantam.

PRAGER, J. (1997). "Contracting out as a vehicle for privatization: half speed ahead". *Journal of International Affairs*, 50, 2, 613.

SEMLINGER, C. (1991). "New developments in sub-contracting: mixing market and hierarchy", en A. Amin y M. Dietrich, eds. *Towards a new europe? Structural change in the european economy*, Aldershot, Hants, England, Edward Elgar Pub. Ltd.

USHER, N. (2004). "Outsource or in-house facilities management: the pros and cons", *Journal of Facilities Management*, 2, 4, 351.

WILLIAMSON, O.E. (1975). *Markets and hierarchies*, New York, Free Press.

_____ (1989). "Transaction cost economics", en R. Schmalensee y R. Willing, eds. *Handbook of industrial organization*, vol. 1, pp. 136-182, New York, North-Holland.