



LA TERCERIZACIÓN DE FUNCIONES Y DE SERVICIOS DE LAS EMPRESAS Y SU IMPACTO EN EL DISEÑO ESTRUCTURAL DE SUS ORGANIZACIONES

Honorio Javier Núñez Zárate (javiernuza@hotmail.com)

Licenciado en Administración de Empresas. Docente investigador de las Carreras de Ciencias Empresariales de la Universidad Columbia del Paraguay

RESUMEN

La tercerización de funciones (externalización o *outsourcing*) es una práctica desarrollada por muchas organizaciones. Consiste en contratar a empresas externas para realizar funciones y procesos con el propósito de incrementar la rentabilidad. La investigación se dirige a conocer los criterios de los autores que hacen referencia a la externalización, de manera a analizar los efectos que esta práctica produce en las estructuras de las organizaciones. El estudio incluye algunos casos de organizaciones que han aplicado la tercerización, de lo que se infiere que, efectivamente, la externalización puede afectar significativamente la manera en que las empresas se organizan, puesto que puede implicar la modificación de los principales componentes estructurales. Como consecuencia, se puede pensar que existe una tendencia a cambiar los modelos actuales y vislumbrar nuevos modelos estructurales para el futuro.

Palabras clave: tercerización, externalización, outsourcing, estructura organizacional.

ABSTRACT

Outsourcing is a practice developed by many organizations. It consists of hiring external companies to perform functions and processes with the purpose of increasing profitability. The research is directed to know the criteria of the authors that refer to outsourcing, in order to analyze the effects that this practice produces in the structures of the organizations. The study includes some cases of organizations that have applied outsourcing, from which it can be inferred that, indeed, outsourcing can significantly affect the way companies are organized, since it may involve the modification of the main structural components. As a consequence, one can think that there is a tendency to change the current models and to glimpse new structural models for the future.

Keywords: outsourcing, organizational structure.

INTRODUCCIÓN

La tercerización es un tema abordado en el campo de la organización de empresas como reconocimiento de la existencia de una dinámica que plantea nuevas situaciones en el entorno empresarial y que obligan a las organizaciones a buscar las mejores prácticas para mejorar su competitividad. En este sentido, el estudio aborda los criterios de diversos autores sobre la externalización y sus efectos sobre las estructuras de las organizaciones y sobre esta base, se reconoce una tendencia hacia la modificación de los diseños estructurales para adaptarse a las nuevas situaciones.

1. EL CONCEPTO DE LA TERCERIZACIÓN

En la búsqueda de una mayor eficiencia y a través de ella obtener ventajas competitivas, una de las tendencias que se están verificando actualmente es lo que se conoce como tercerización, externalización o *outsourcing* que, según Chiavenato y Arao (2011) consiste en: "... transferir a terceros la mayor cantidad posible de actividades y procesos que constituyen el producto final o los servicios que ofrece la organización" (p.172).

La tercerización permite a las organizaciones incrementar su rentabilidad, ya que supone que al transferir algunas funciones a terceros, éstos lo harán con mayor eficiencia, porque son empresas especializadas y por ende, los costos operativos disminuyen.

Ahora bien, cabe la pregunta: ¿qué se terceriza?; se pueden tercerizar muchas operaciones, como lo afirma Franklin (2014): "La actividad que se contrata externamente puede comprender toda una función, un sistema, un proceso o una actividad de una organización" (p.302); es decir, se pueden tercerizar funciones tales como gestión de cobranzas, logística, contabilidad, soporte técnico, gestión de recursos humanos, fabricación y otras. Se puede aceptar que prácticamente todas las funciones y procesos operativos pueden ser transferidos a terceros (*outsourcers*) y esto permite a las organizaciones concentrarse solamente en aquellas competencias en las que tienen mayores ventajas. De hecho, hay organizaciones mundialmente conocidas como Nike por ejemplo, que terceriza la fabricación de gran parte de sus líneas de productos a empresas ubicadas en países asiáticos principalmente y de esta manera, se concentra en aquellas actividades que le otorga sus mayores ventajas competitivas. De este ejemplo hacen referencia algunos autores cuando afirman:

"Nike es primariamente un diseñador de productos y una compañía de marketing. Casi todos sus productos son fabricados por empresas contratadas en Asia y en otros sitios. La competencia principal de Nike es identificar o crear nuevos nichos de mercado, diseño de productos y estrategias de marketing" (Hodge, Anthony y Gales, 2003, p. 207-208).

Hay muchos otros casos de organizaciones que han implementado la tercerización de algunas de sus funciones como organizaciones bancarias, universidades, empresas estatales y otras. Por ejemplo, existen organizaciones bancarias que han tercerizado algunas de sus sucursales a través de las cuales sus clientes pueden realizar sus operaciones tales como depósitos en cuentas, cobro de cheques y otras. Por otro lado, algunas universidades han tercerizado sus gestiones de pagos de cuotas de sus alumnos a través de empresas de cobranzas externas. En otros casos, se están verificando la externalización de algunas funciones de las empresas

públicas como por ejemplo para las cobranzas de impuestos y tasas, así como la verificación técnica de vehículos para la expedición de patentes.

2. LA TERCERIZACIÓN Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al transferir las organizaciones parte de sus funciones y procesos a terceros, es inevitable visualizar que sus estructuras organizacionales se verán afectadas indefectiblemente. En este sentido, la estructura organizacional de una empresa se entiende como “La forma de dividir, agrupar y coordinar las actividades de la organización” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 345).

Para representar la estructura organizacional de una empresa se utiliza el organigrama que, según Hodge, Anthony y Gales (2003) “... muestra las relaciones de autoridad (cadena de mando), los canales formales de comunicación, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (p. 33-34). En base a este concepto, los organigramas nos muestran los siguientes componentes de la estructura organizacional:

- La agrupación de los puestos de trabajo (departamentalización)
- La jerarquía escalar (niveles de autoridad y de responsabilidad)
- La cadena de mando (relaciones de subordinación entre puestos de trabajo)

Por otro lado, y aunque no son visibles en los organigramas, también forman parte de la estructura organizacional:

- La centralización o la descentralización (concentración o delegación del poder)
- Los mecanismos de coordinación (conexión o integración entre las áreas de la empresa).

Considerando los componentes estructurales mencionados, la tercerización de funciones provoca indudablemente modificaciones en las estructuras de las organizaciones, ya que, de un modo u otro, se ven alterados sus elementos básicos. De hecho, las organizaciones no son entes estáticos, al contrario, son muy dinámicas ya que van cambiando conforme actúan las fuerzas de su entorno, como lo señalan Koontz, Weihrich y Cannice (2008): “Las fuerzas del cambio pueden provenir del ambiente externo a la empresa, de dentro de la organización, o de los individuos mismos” (p. 376). Estas fuerzas impulsan a las empresas a realizar cambios profundos que pueden alterar su esencia como organización, como lo señala Hall (1996): “La estructura organizacional es dinámica. Las organizaciones cambian de tamaño, adoptan nuevas tecnologías, enfrentan ambientes cambiantes, adoptan nuevas estrategias y se ajustan a otras organizaciones en su campo” (p. 117).

Se puede afirmar que la tercerización de funciones es un impulsor de cambios en la estructura de las organizaciones. El esquema de trabajo, o dicho de otro modo, la forma en que una empresa se organiza, puede cambiar radicalmente inclusive cuando terceriza sus funciones, porque muchas de sus unidades de trabajo propias dejan de serlas, quedando éstas en manos de terceros. Entonces, cuando uno observa el organigrama de una empresa antes y después de tercerizar sus funciones, se podrá visualizar fácilmente que su forma de organizarse es diferente. La empresa seguirá siendo en esencia la misma, solamente cambiarán los componentes básicos de su estructura organizacional antes mencionados.

3. TENDENCIAS

¿Se puede afirmar que la tercerización de funciones es una tendencia? Tal vez sí, considerando algunas observaciones:

“Cada vez más y más organizaciones subcontratan fuera mucho de su trabajo para conseguir las ventajas de un tamaño más pequeño y flexibilidad. Es posible que una organización pudiese contratar fuera tanto de su trabajo que llegue a ser una organización almacén o paraguas” (Hodge, Anthony y Gales, 2003, p. 207-208).

Esto implicaría que las estructuras orgánicas de dichas organizaciones quedarían reducidas solamente a unas pocas funciones básicas. El resto, serán ejecutadas por terceros.

Aunque el futuro es incierto, la externalización puede marcar nuevos enfoques organizacionales y esto lo reconocen algunos autores:

“Nadie puede predecir el futuro con certidumbre. No obstante, hay tendencias en el ambiente que pueden influir en la práctica de las funciones gerenciales. Algunas de esas tendencias relacionadas con la función de organización son:

[...]

- Nuevas formas organizacionales (como contratación externa, operación en línea)
- Outsourcing requiere la desintegración de la estructura de la organización y reestructurar” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008, p. 617-618).

Ahora, reconociendo que existe una dinámica constante en las estructuras organizacionales y asumiendo que la tercerización de funciones es uno de los elementos que producen cambios estructurales, ¿cuáles pueden ser esos cambios? El cambio más significativo estará dado en la **reducción del tamaño** de las organizaciones que para Stoner, Freeman y Gilbert (1996): “...produce una estructura de organización más plana; una manera de que las organizaciones se convierten en estructuras más delgadas y flexibles...” (p. 359). De acuerdo con esta concepción, la reducción del tamaño como consecuencia de la externalización afectará necesariamente a sus componentes básicos:

- **Reducción de la agrupación de puestos de trabajo** (departamentalización). Se eliminarán unidades de trabajo: departamentos, divisiones, secciones, etc.
- **Jerarquía escalar más plana**. Las organizaciones se volverán mucho más planas, al eliminarse niveles de autoridad y responsabilidad: gerencias, jefaturas y puestos de supervisión.
- **Cadena de mando más corta**. Se reducirá la cantidad de puestos gerenciales y de jefatura
- **Mayor descentralización del poder**. Si gran parte de las funciones se transfieren a terceros, el poder va a tener que ser delegado a los mismos, sobre todo para las decisiones operativas.
- **Reformulación de los mecanismos de coordinación**. Al reducirse las unidades de trabajo, aplanarse la jerarquía escalar, acortarse la cadena de mando y trasladarse parte de las operaciones a los *outsources*, los mecanismos de coordinación del trabajo deberán ser reformulados para adaptarse a las nuevas condiciones.

Analizando lo expuesto anteriormente, al externalizar funciones, muchas unidades de trabajo como departamentos, divisiones y secciones desaparecerían, y como consecuencia, también los puestos de trabajo gerenciales y de jefaturas. Entonces, la estructura jerárquica se verá reducida y se volverá mucho más plana, con una cadena de mando más corta.

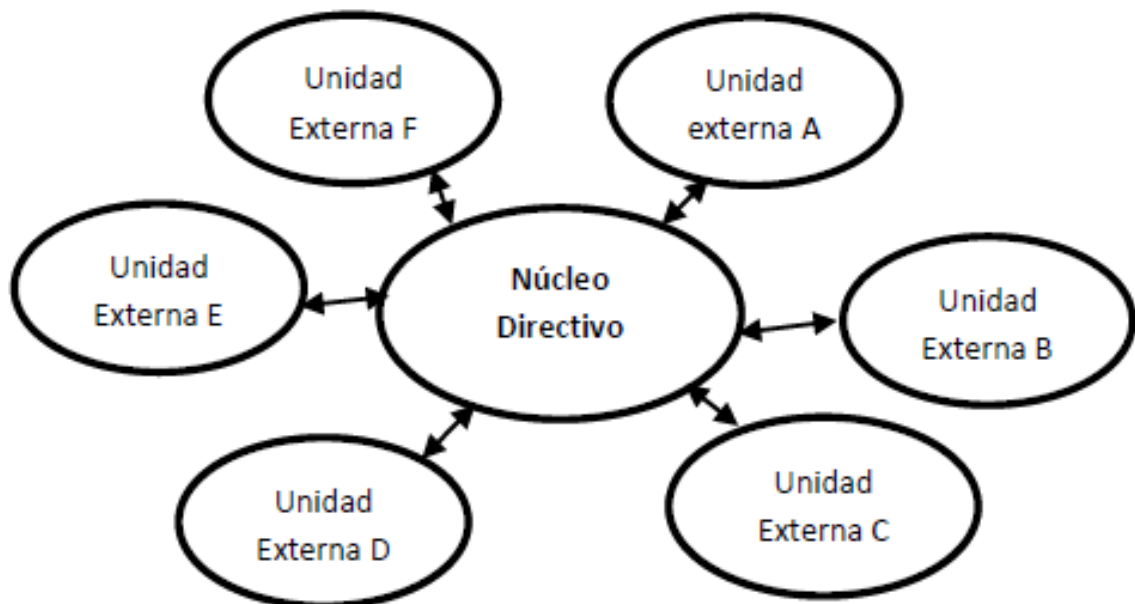
Por otro lado, los *outsources*, es decir las empresas externas que ejecutarán las funciones de la organización que terceriza, necesariamente trabajarán con plena autonomía ya que tendrán todo el poder para ejecutar las funciones encomendadas. Esta situación obligará a las empresas que tercerizan a reformular o a buscar nuevos mecanismos de coordinación eficientes que permitan integrar y sincronizar las actividades globales con sus *outsources*, ya que se trabajará en condiciones diferentes.

4. NUEVOS MODELOS ESTRUCTURALES

Teniendo en cuenta esta tendencia, y considerando que prácticamente la externalización puede generalizarse, es decir, en el supuesto de que las empresas transfieran la totalidad de sus funciones y de sus procesos a terceros, es evidente que la imagen de los organigramas tradicionales va a cambiar radicalmente. Ya no veremos la clásica pirámide jerárquica con varios niveles; las unidades funcionales ya no formarán parte de la estructura, puesto que estas serán realizadas por terceros.

Entonces, ¿cómo quedarían sus estructuras organizacionales? Se plantea un modelo teórico de un “organigrama” a continuación:

Figura 1: Estructura organizacional: Modelo teórico



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con este modelo, la estructura organizacional de una empresa se compondrá de los siguientes elementos:

- **El núcleo directivo.** Es el grupo de personas que se encargará de supervisar y coordinar las actividades de las unidades externas.

- **Unidades externas.** Son las organizaciones que realizarán las funciones y los procesos para la organización central (*outsources*)

Otro modo de ver este modelo de estructura es hacer una analogía con nuestro sistema solar, en el que el núcleo directivo es el sol y las unidades externas son los planetas. Así, cada “planeta” podrá tener a su vez sus “satélites” que también podrán ser unidades externas y trabajarán de la misma forma.

Uno de los mayores desafíos que planteará este modelo de organización será **la coordinación**, ya que tendrán que buscarse y adoptarse nuevos mecanismos para asegurar la integración y la cohesión de las funciones desarrolladas por las unidades externas con el núcleo directivo. De hecho, esta visión lo reconocen Chiavenatto y Arao (2011) cuando, refiriéndose a los nuevos diseños organizacionales, plantean: “Las características de los nuevos modelos _variedad, complejidad y flexibilidad _ refuerzan la necesidad de desarrollar nuevos mecanismos adecuados de coordinación” (p.110).

Ahora, ¿cuáles serían esos nuevos mecanismos de coordinación con estos nuevos modelos estructurales? Hay señales que indican que gran parte de los nuevos mecanismos de coordinación estarán basados en la **tecnología de la información**. De hecho, las nuevas tecnologías ya están contribuyendo a cambiar los métodos de trabajo y a crear nuevos diseños de organización, como lo destaca Brooking (1997): “La tecnología de la información no se ha limitado a reemplazar los métodos de trabajo, sino que ha permitido la creación de nuevos servicios que antes no eran posibles” (p. 13).

El impacto de las tecnologías de la información es evidente, ya que han trascendido las fronteras de las organizaciones y han provocado cambios sustanciales en las formas de trabajo, como lo evidencian estos autores:

“Éstas han hecho posible la simplificación de los procesos, la reducción de costes y de tiempo, el aumento de la calidad. [...] Como consecuencia de la implantación de las TI han surgido nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo, que han dado una mayor autonomía a la persona para diseñar su proceso de trabajo y, en ocasiones, han contribuido al logro de un mayor equilibrio laboral y familiar” (Aguirre de Mena, Rodríguez y Touz, 2002, p. 68-69).

También, las tecnologías de la información no solamente podrán ser la base de los nuevos mecanismos de coordinación, sino que establecerán nuevas formas de organizarse para trabajar, especialmente en el núcleo directivo del modelo planteado ya que éste será el centro de las decisiones estratégicas y será responsable de coordinar todas las actividades de la organización. En este sentido, estos autores vislumbran lo siguiente:

“El nuevo trabajo de los individuos capacitados y los equipos de autogestión que, guiados por indicadores en tiempo real, son capaces de resolver muchos de los problemas mediante el acceso a las bases de datos y a los sistemas expertos, todo con *una reducción de los escalones jerárquicos* y un incremento de la productividad” (Gelinier, Pateyron, 2005, p. 80).



CONCLUSIÓN

Se ha demostrado que existen factores externos e internos en el entorno empresarial que obligan a replantear los diseños de organización, es decir, la manera de organizarse para adaptarse y mejorar la competitividad. Uno de esos replanteos en el diseño es la externalización, que como se ha analizado, es una respuesta a las nuevas condiciones del entorno y que, necesariamente, puede provocar cambios significativos en los componentes de las estructuras organizacionales como la jerarquía de puestos, la cadena de mando y la coordinación.

Se ha demostrado también que la tercerización es una tendencia que está marcando nuevas direcciones con respecto al diseño organizativo de las empresas y que, de seguir, necesariamente nos encontraremos con nuevos modelos estructurales en las organizaciones. En base a esto, se ha planteado un modelo teórico de estructura organizacional en el que se muestran sus componentes básicos, así como los nuevos medios de integración (coordinación) que tendrán que adaptarse a estos nuevos diseños de organización. Solamente el tiempo determinará si el nuevo modelo planteado se dará en la práctica, pero, se está demostrando que es posible que así sea.

Estos nuevos modelos de organización basados en la externalización, podrían ser objetos de estudios más profundos para ampliar la teoría y, sobre todo, que intente explicar cómo funcionarían las empresas sobre la hipótesis de que adopten totalmente la tercerización como modelo de organización en un escenario futuro.



REFERENCIAS

- Aguirre de Mena, J.; Rodríguez; Touz, D. (2002), *Organización y Métodos de Trabajo*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual; el principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona-España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Chiavenato, I.; Arao, S. (2011). *Planeación Estratégica*. México: Editorial Mc Graw-Hill. 2ª edición.
- Franklin F., E.B. (2014). *Organización de Empresas*. México: Editorial Mc Graw-Hill. 3ª ed.
- Gelinier, O.; Pateyron, E. (2005). *La nueva economía del siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 6ª ed.
- Hodge, B.J; Anthony, W.; Gales, L. (2003). *Teoría de la organización*. España: Pearson Educación, S.A. 6ª ed.
- Koontz, H.; Weihrich, H. & Cannice, M. (2008). *Administración*. ed. México: Editorial Mc Graw Hill. 13ª
- Stoner, J.; Freeman, E.; Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. 6ª ed.