



# **Universidad de Granada**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Organización de Empresas

---

**IMPLICACIONES DEL OUTSOURCING ESTRATÉGICO EN LA  
DETERMINACIÓN DEL RESULTADO EMPRESARIAL: GESTIÓN  
DEL CONOCIMIENTO Y FLEXIBILIDAD COMO VARIABLES  
MODERADORAS**

---

**Oscar Fernando Bustinza Sánchez**

**Granada, 2008**







# Universidad de Granada

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Organización de Empresas

## TESIS DOCTORAL

---

### IMPLICACIONES DEL OUTSOURCING ESTRATÉGICO EN LA DETERMINACIÓN DEL RESULTADO EMPRESARIAL: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y FLEXIBILIDAD COMO VARIABLES MODERADORAS

---

Tesis doctoral presentada por **Oscar Fernando Bustinza Sánchez**

Directores: **Dr. Daniel Arias Aranda**

**Dr. Luís M. Molina Fernández**

**Granada, 2008**



## **Agradecimientos**

La palabra agradecimiento proviene del latín (*gratitudo*) y viene a expresar el sentimiento que nos obliga a estimar el beneficio o favor que se nos ha hecho o ha querido hacer, y a corresponder a él de alguna manera. La definición es muy importante por diversas razones, la primera porque es la expresión de un sentimiento, quizás el único que se me permite en toda la tesis, y la segunda porque incluye una obligación (creo inestimable que pueda existir una palabra que vincule sentimiento y obligación). Prosigo con “beneficio”, un término tan de nuestra área de estudio, y termino con “de alguna manera”, donde quiero indicar que unas palabras de agradecimiento son pocas pero pueden recoger mucho en su contenido. Y así es en este caso.

Quiero comenzar agradeciendo a mis directores de tesis el trabajo llevado a cabo en la dirección de este periodo de formación. A Luis Miguel por abrirme las puertas del mundo académico y enseñarme tantas cosas, y a Daniel por su sabio tutelaje y proximidad. Sus aportaciones han sido inestimables y no me queda más remedio que expresar mi gratitud y admiración por su valía profesional y humana.

Gracias a todos mis compañeros de departamento, sin excepción, empezando por su sensato director Gonzalo y continuando con todos los demás, los compañeros de pádel (Andrés, Víctor, Paco, José, Nacho,...), del D09 (Javi, Leo,...), y a mis compañeras de viaje en Castellón, Virginia y Vanesa, en particular a la segunda con la que inicié mi andadura profesional y por la que siento un enorme aprecio. Me han apoyado en todo lo necesario (también Leo) y siempre guardaré gratitud hacia todos ellos.

Gracias a mi familia, que aún en la distancia, han sabido siempre darme el apoyo necesario y me han servido de ejemplo y guía. La enorme calidad humana de mi madre, el corazón sin fronteras de mi hermano, y el modelo moral que representó mi abuela Daniela, a la que debo tanto y hubiese

deseado por encima de todas las cosas que pudiese estar conmigo en este momento.

Gracias a mis amigos de Madrid, María José, Mónica, Isabel, y allegados, de Granada, Mariano, Antonio y Dominik, a mi gran camarada Tuto, con nuestras divertidas estrategias, y al resto de compañeros de carrera. A mis amigos mejicanos Juan Pablo y Nacho, que aun en la distancia no olvido, y muy especialmente a Juan Francisco, sin cuya inestimable ayuda no lo hubiera conseguido. Sólo los muy grandes son como ellos.

Y quiero terminar dando las gracias a Tilda, mi compañera en este viaje, por su paciencia, humanidad, inteligencia, ternura... y tantas cosas más, deseando que el viaje de mi vida sea como éste, siempre a su lado. Dónde mejor.

*“La misma noche que hace blanquear los mismos árboles.  
Nosotros, los de entonces, ya no somos los mismos”*

Pablo Neruda

*“Estudio y enseñanza son portal en la mente de la sabiduría,  
toda investigación es fiel caligrafía de tu nombre en su índice.*

*En la recta final tu espíritu se vence en la lucha,  
pero tu voz se alza imprimiendo tu tesis en páginas de texto.*

*Pues los libros son los grandes oradores de la historia  
que habrán de hacer conocimiento universal tu pensamiento”*

María Sánchez





## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

1.1	Antecedentes.....	1
1.2	Interés de la Investigación.....	2
1.3	Justificación del Tema Objeto de Estudio.....	4
1.4	Descripción de Capítulos.....	6
1.5	Definiciones.....	9
1.6	Limitaciones y Asunciones del Estudio.....	11
1.7	Conclusión.....	11

## **PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

---

### **CAPÍTULO 2: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

2.1	Introducción.....	15
2.2	Teoría de Recursos y Capacidades.....	15
2.2.1	Identificación de los Recursos y Capacidades.....	21
2.2.2	Evaluación de los recursos y capacidades de la empresa.....	22
2.2.3	Críticas a la Teoría de Recursos y Capacidades.....	26
2.2.4	Recursos y Capacidades Dinámicos.....	27
2.3	La Gestión de los Recursos Intangibles.....	28
2.4	El Conocimiento como Recurso.....	29
2.4.1	Definición de Conocimiento.....	29
2.4.2	Características del Conocimiento.....	30
2.4.2.1	Tácito frente a explícito.....	32
2.4.2.2	Calidad y capacidad de acceso al conocimiento.....	33
2.5	Los Procesos de la Gestión del Conocimiento como Capacidades.....	34
2.5.1	Aprendizaje.....	34
2.5.2	La Transferencia del Conocimiento.....	36

2.5.3	Facilitadores e Inhibidores.....	38
2.5.4	La Aplicación del Conocimiento.....	41
2.6	Modelos de Creación del Conocimiento.....	42
2.6.1	Modelo de Creación de Conocimiento de Nonaka y Takeuchi.....	43
2.6.2	Modelo de Creación de Conocimiento de Kogut y Zander.....	45
2.6.3	Modelo de Transferencia y Transformación de Conocimiento de Hedlund.....	46
2.7	Ciclo de Evolución del Conocimiento.....	48
2.8	Modelos de Gestión del Conocimiento.....	51
2.8.1	Modelos de Medición del Capital Intelectual.....	51
2.8.2	Modelos de Gestión del Conocimiento.....	54

### **CAPÍTULO 3: FLEXIBILIDAD**

3.1	Introducción.....	59
3.2	Entorno y Flexibilidad.....	59
3.3	Flexibilidad. Concepto y Dimensiones.....	61
3.4	Tipos de Flexibilidad.....	63
3.4.1	Flexibilidad Estratégica en el Ambito Corporativo.....	64
3.4.2	Flexibilidad, Estrategia e Incertidumbre.....	64
3.4.3	Flexibilidad Operativa.....	66
3.4.4	Flexibilidad y Capacidades Competitivas.....	67
3.5	El Concepto de Flexibilidad en la Dirección de Operaciones de Servicios.....	70
3.5.1	Concepto de Servicio y Clasificación.....	70
3.5.1.1	Componentes de los Servicios y Principales Características Diferenciadoras.....	73
3.5.1.2	El Concepto de Servicio al Cliente.....	75
3.5.2	El Encuentro del Servicio.....	77
3.5.2.1	Componentes del encuentro de servicio.....	77
3.5.2.2	Interrelaciones del encuentro de servicio.....	80
3.5.3	La Administración de la Flexibilidad en las Empresas de Servicios.....	81
3.6	El Concepto de Adecuación en la Flexibilidad de las Empresas de Servicios.....	83
3.7	La Orientación de Mercado y los Proveedores de Servicios.....	85

3.8	Principales Líneas de Investigación en el Campo de los Servicios....	86
-----	--	----

## **CAPÍTULO 4: OUTSOURCING**

4.1	Introducción.....	89
4.2	Definición y Etapas.....	89
4.3	Dimensiones del Outsourcing.....	92
4.3.1	Outsourcing y Terminología Asociada.....	94
4.3.1.1	Transformational outsourcing.....	95
4.4	Decisiones de Outsourcing.....	96
4.4.1	La Teoría de los Costes de Transacción.....	98
4.4.1.1	La aportación de Coase.....	101
4.3.1.2	El desarrollo de la Teoría en la obra de Williamson.....	102
4.4.2	Otros Enfoques Teóricos.....	103
4.5	Outsourcing: Actividad Principal y no Principal en la Empresa.....	104
4.5.1	El Enfoque de la Empresa en su Actividad Principal.....	104
4.5.2	Outsourcing y las Dimensiones del Tamaño Empresarial.....	105
4.5.2.1	Desintegración vertical.....	106
4.5.2.2	Actividades de mantenimiento.....	107
4.6	Ventajas y Desventajas Teóricas del Outsourcing.....	108
4.6.1	Ventajas del Outsourcing.....	108
4.6.2	Desventajas del Outsourcing.....	111
4.7	Gestión de las Decisiones de Outsourcing.....	114
4.7.1	Finalidad y Valor Añadido en las Alianzas.....	115
4.7.2	Papel del Aprendizaje y el Conocimiento en las Alianzas Empresariales.....	118
4.7.3	Papel de la Flexibilidad en las Alianzas entre Empresas.....	120
4.8	Outsourcing y Rendimiento Empresarial.....	121

## **CAPÍTULO 5: SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL OUTSOURCING**

5.1	Introducción.....	125
5.2	El Concepto de Resultados.....	126
5.2.1	Conceptos de Eficacia y Eficiencia. Medidas de Rendimiento Tradicionales.....	126
5.3	Sistemas Actuales de Medición del Rendimiento.....	130

5.3.1	Sistemas de Medición del Rendimiento como Guía de Actuación Directiva.....	131
5.3.2	Dimensiones del Rendimiento de Negocio y su Relación con la Estrategia General de la Empresa.....	134
5.4	Sistemas de Medición del Rendimiento en las Empresas de Servicios.....	135
5.4.1	Elaboración de un Sistema de Medición Eficiente.....	136
5.4.2	Adecuación entre Rendimiento de Negocio y Estrategia Empresarial.....	137
5.4.3	La Medición del Rendimiento en las Empresas de Servicios.....	138

## **SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO**

### **CAPÍTULO 6: DESARROLLO DE HIPÓTESIS. MODELO TEÓRICO Y**

#### **MODELO DE MEDIDA**

6.1	Introducción.....	143
6.2	Modelo Teórico y Conceptos Fundamentales.....	143
6.2.1	Marco Teórico.....	152
6.2.2	Constructos Relevantes en el Modelo.....	153
6.2.3	Proposición de Relaciones entre los Constructos.....	155
6.2.4	Explicación y Vinculación con la Teoría Existente.....	160
6.2.5	Limitaciones del Modelo.....	160
6.3	Planteamiento de las Hipótesis a partir del Modelo Teórico.....	160
6.3.1	Definición de las Unidades de Análisis.....	160
6.3.2	Planteamiento y Comprobación de las Definiciones Operativas.....	161
6.3.3	Establecimiento de las Hipótesis.....	161
6.3.3.1	Influencia que la capacidad de acceso al conocimiento y la tacididad del mismo tienen sobre la práctica del outsourcing.....	161
6.3.3.2	Influencia de la capacidad de aprendizaje organizacional en la práctica del outsourcing.....	164
6.3.3.3	Influencia del know-how colaborativo en la práctica del outsourcing.....	165
6.3.3.4	Influencia de la flexibilidad en la práctica del outsourcing.....	167
6.3.3.5	Beneficios del outsourcing y su impacto sobre las capacidades competitivas de la empresa.....	168

6.3.3.6	Impacto sobre las capacidades competitivas y su relación con la determinación del rendimiento empresarial.....	168
<b>6.4</b>	<b>Diseño de la Encuesta.....</b>	<b>169</b>
6.4.1	Consideración de las Restricciones y Especificación de la Información Necesaria para llevar a cabo la Encuesta.....	169
6.4.2	Definición de la Muestra y Selección del Método de Recogida de Datos.....	171
6.4.2.1	Diseño y Tamaño de la Muestra.....	172
6.4.2.2	Instrumento de Medición.....	173
<b>6.5</b>	<b>Justificación de las Escalas Utilizadas.....</b>	<b>174</b>
6.5.1	Escalas sobre la Gestión del Conocimiento y la Flexibilidad.....	174
6.5.1.1	Escala sobre la capacidad de acceso al conocimiento y la tacididad del mismo.....	174
6.5.1.2	Escala sobre la capacidad de aprendizaje de la organización.....	178
6.5.1.3	Escala sobre las características del éxito en las relaciones de colaboración o Know-how colaborativo.....	180
6.5.1.4	Escala sobre la flexibilidad en las organizaciones.....	182
6.5.2	Escalas sobre el Outsourcing.....	186
6.5.2.1	Escala sobre los beneficios que reporta el outsourcing y el impacto de esta práctica sobre las organizaciones.....	187
6.5.3	Escala sobre las Principales Medidas del Nivel de Resultados Alcanzados.....	190
<b>6.6</b>	<b>Realización de un Test Piloto.....</b>	<b>193</b>
6.6.1	Procedimientos de Depuración y Criba de Datos.....	194
6.6.2	Medición de la Calidad de los Datos desde la Perspectiva Explicativa.....	194
<b>6.7</b>	<b>Recogida de Datos.....</b>	<b>195</b>
6.7.1	Tratamiento de las Encuestas.....	195
6.7.2	Análisis de los datos Incompletos.....	196
6.7.3	Introducción y Limpia de los Datos.....	196
6.7.4	Medición de la Calidad de los Resultados.....	196

## **CAPÍTULO 7: METODOLOGÍA**

<b>7.1</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>197</b>
<b>7.2</b>	<b>Propiedades Fundamentales del Instrumento de Medición.....</b>	<b>197</b>

7.2.1	Fiabilidad en la Medición.....	199
7.2.2	Métodos de Evaluación de la Validez del Cuestionario.....	199
7.2.2.1	Modelo de análisis factorial exploratorio.....	200
7.2.2.2	Modelo de análisis factorial confirmatorio.....	203
7.3	Evaluación de las Escalas de Medida.....	207
7.3.1	Evaluación de la Escala de Medida de la Calidad, Cantidad y Tacisidad del Conocimiento de la Empresa.....	207
7.3.2	Evaluación de la Escala de Medida del Aprendizaje Organizacional.....	214
7.3.3	Evaluación de la Escala del Know-how Colaborativo.....	216
7.3.4	Evaluación de la Escala de Medida de la Flexibilidad.....	220
7.3.5	Evaluación de la Escala de Medida de los Beneficios del Outsourcing y su Impacto en las Capacidades Competitivas.....	227
7.3.6	Evaluación de la escala de medida del rendimiento de las organizaciones.....	234
7.4	Análisis del Modelo Estructural Propuesto.....	238
7.4.1	Re-especificación del Modelo tras la Validación de Escalas.....	238

## **CAPÍTULO 8: ANÁLISIS DE LOS DATOS**

8.1	Introducción.....	243
8.2	Análisis de los Datos.....	243
8.2.1	Análisis del Modelo Estructural. Relación entre las Dimensiones de la Gestión del Conocimiento y el Outsourcing.....	244
8.2.2	Análisis de la Relación entre Flexibilidad Operativa y Outsourcing.....	254
8.2.3	Análisis de los Resultados Obtenidos. Aceptación o Rechazo de Hipótesis.....	260
8.3	Discusión de los Resultados.....	261
8.3.1	Relación entre Calidad y Cantidad del Conocimiento y los Beneficios del Outsourcing.....	262
8.3.2	Relación entre la Tacisidad del Conocimiento y los Beneficios del Outsourcing.....	263
8.3.3	Relación entre la Capacidad de Aprendizaje y los Beneficios del Outsourcing.....	264
8.3.4	Relación entre el Know-How Colaborativo y los Beneficios del Outsourcing.....	264

8.3.5	Relación entre la Flexibilidad Operativa y los Beneficios del Outsourcing.....	265
8.3.6	Relación entre los Beneficios del Outsourcing y el Impacto de dichas Decisiones sobre las Capacidades Competitivas.....	267
8.3.7	Relación entre el Impacto de las Decisiones de Outsourcing sobre las Capacidades Competitivas Externas y el Rendimiento Empresarial.....	268
8.3.8	Discusión General de las Relaciones Encontradas entre las Distintas Variables del Presente Estudio.....	269

## **CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES E IMPLICACIONES**

9.1	Introducción.....	271
9.2	Outsourcing Estratégico de Actividades no Principales y Rendimiento Empresarial.....	271
9.3	Influencia de la Gestión del Conocimiento en el Outsourcing Estratégico.....	276
9.4	Flexibilidad Operativa y Outsourcing.....	278
9.5	Conclusiones Generales del Estudio.....	280
9.5.1	Implicaciones Académicas.....	280
9.5.2	Implicaciones de Gestión para Directivos.....	281
9.5.3	Limitaciones del Estudio y Futuras Líneas de Investigación.....	282

## **CHAPTER 9: CONCLUSIONS AND IMPLICATIONS**

9.1	Introduction.....	285
9.2	Strategic Outsourcing of Non-Core Activities and Corporate Performance.....	285
9.3	Influence of Knowledge Management on Strategic Outsourcing.....	289
9.4	Operational Flexibility and Outsourcing Decisions.....	291
9.5	Conclusions.....	293
9.5.1	Conclusions for Theory.....	293
9.5.2	Conclusions for Policy and Practice.....	294
9.5.3	Limitations and Implications for Future Research.....	295



<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>297</b>
--------------------------	------------

## **ANEXOS**

<b>ANEXO 1. CUESTIONARIO.....</b>	<b>337</b>
<b>ANEXO 2. MATRIZ DE CORRELACIONES.....</b>	<b>347</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

---

TABLA 1. EVOLUCION DE LA DIRECCION ESTRATEGICA.....	18
TABLA 2. ATRIBUTOS QUE CARACTERIZAN A LOS RECURSOS.....	24
TABLA 3. RELACIÓN ENTRE EMISOR Y RECEPTOR DEL CONOCIMIENTO.....	39
TABLA 4. PROBLEMAS POR PARTE DEL EMISOR DE CONOCIMIENTO.....	39
TABLA 5. CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO EN SU TRASMISIÓN.....	41
TABLA 6. MODOS DE CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	43
TABLA 7. MODELOS DE MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL.....	52
TABLA 8. MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	55
TABLA 9. DIMENSIONES DEL CONTROL DINÁMICO.....	63
TABLA 10. TIPOS DE FLEXIBILIDAD.....	63
TABLA 11. DECISIONES ESTRATÉGICAS FRENTE A LA INCERTIDUMBRE.....	65
TABLA 12. DIMENSIONES DE LA FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA.....	65
TABLA 13. TIPOS DE COMPETENCIA DERIVADOS DE UN TIPO DE DIRECCIÓN BASADO EN APROVECHAR DICHA COMPETENCIA.....	68
TABLA 14. TIPOS DE COMPETENCIA EN FUNCIÓN DEL ENTORNO COMPETITIVO...69	69
TABLA 15. MATRIZ PROCESO-SERVICIO.....	73
TABLA 16. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.....	74
TABLA 17. DIMENSIONES DE LA FLEXIBILIDAD EN SERVICIOS.....	83
TABLA 18. DIMENSIONES DE LA FLEXIBILIDAD OPERATIVA.....	84
TABLA 19. SUMARIO DE LINEAS DE INVESTIGACIÓN SOBRE SERVICIOS.....	87
TABLA 20. IMPLICACIONES DE LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO.....	90
TABLA 21. MATRIZ DE DIMENSIONES DEL OUTSOURCING.....	92
TABLA 22. GUIA PARA UNA PLANIFICACIÓN ADECUADA DE ACTIVIDADES.....	94
TABLA 23. COMPARATIVA ENTRE EL OUTSOURCING CONVENCIONAL Y EL TRANSFORMATIONAL OUTSOURCING.....	96
TABLA 24. TEORIAS QUE ARGUMENTAN EL OUTSOURCING.....	97
TABLA 25. LAS CUATRO DIMENSIONES DEL TAMAÑO EMPRESARIAL.....	106
TABLA 26. BENEFICIOS ESPERADOS DEL OUTSOURCING.....	109
TABLA 27. RIESGOS POTENCIALES DEL OUTSOURCING.....	112
TABLA 28. RELACIÓN ENTRE EL ALCANCE DE LAS ALIANZAS CON LA CREACIÓN DE VALOR GENERADO POR LAS MISMAS.....	116

TABLA 29. COMPARATIVA ENTRE EL ENFOQUE DE LA ALIANZA COMO MÉTODO DE ACCESO AL CONOCIMIENTO O COMO MÉTODO DE ADQUISICIÓN.....	119
TABLA 30. ESTUDIOS SOBRE OUTSOURCING Y RESULTADOS.....	122
TABLA 31. LIMITACIONES DE LAS MEDIDAS DE RENDIMIENTO TRADICIONALES...	127
TABLA 32. COMPARATIVA ENTRE MEDIDAS DEL RENDIMIENTO TRADICIONALES Y CONTEMPORANEAS.....	129
TABLA 33. SISTEMA DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO COMO GUIA DE ACTUACION DIRECTIVA.....	133
TABLA 34. CARACTERISTICAS A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO EFICIENTE.....	136
TABLA 35. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE GENERALES.....	151
TABLA 36. ESCALA SOBRE LA CAPACIDAD DE ACCESO AL CONOCIMIENTO Y CALIDAD DEL MISMO.....	176
TABLA 37. ESCALA SOBRE LAS TACISIDAD DEL CONOCIMIENTO.....	177
TABLA 38. ESCALA SOBRE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE DE LA ORGANIZACIÓN.....	180
TABLA 39. ESCALA SOBRE EL KNOW-HOW COLABORATIVO.....	181
TABLA 40. ESCALA SOBRE LA FLEXIBILIDAD A CORTO PLAZO.....	184
TABLA 41. ESCALA SOBRE LA FLEXIBILIDAD A LARGO PLAZO.....	185
TABLA 42. ESCALA SOBRE LOS BENEFICIOS QUE REPORTA EL OUTSOURCING A LAS ORGANIZACIONES.....	188
TABLA 43. ESCALA SOBRE EL IMPACTO DE LAS DECISIONES DE OUTSOURCING SOBRE NUESTRAS CAPACIDADES COMPETITIVAS.....	189
TABLA 44. ESCALA SOBRE LAS PRINCIPALES MEDIDAS DEL RENDIMIENTO.....	192
TABLA 45. FICHA TECNICA DE LA MUESTRA.....	196
TABLA 46. ANÁLISIS DE LA HOMOGENEIDAD Y EXTRACCIÓN DE COMPONENTES PRINCIPALES.....	202
TABLA 47. ANÁLISIS FACTORIAL ESCALA C. CONOCIMIENTO. OBTENCIÓN DE COMPONENTES Y ANÁLISIS DE LAS CORRELACIONES INTER-ITEM/ITEM-TOTAL...	208
TABLA 48. ANÁLISIS FACTORIAL ESCALA TACISIDAD. OBTENCIÓN DE COMPONENTES Y ANÁLISIS DE LAS CORRELACIONES INTER-ITEM/ITEM-TOT.....	209
TABLA 49. INDICADORES CONOCIMIENTO CON PROBLEMAS DE FIABILIDAD.....	210
TABLA 50 VALIDEZ Y FIABILIDAD DIMENSIONES DEL CONOCIMIENTO.....	211
TABLA 51. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE DIMENSIONES DEL CONOCIMIENTO.....	213
TABLA 52. ANÁLISIS F. ESCALA CAPACIDAD APRENDIZAJE. OBTENCIÓN DE COMPONENTES Y ANÁLISIS DE LAS CORRELACIONES INTER-ITEM/ITEM-TOT.....	214

TABLA 53. VALIDEZ Y FIABILIDAD CAPACIDAD APRENDIZAJE.....	215
TABLA 54. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE APRENDIZAJE.....	216
TABLA 55. ANÁLISIS FACTORIAL KNOW-HOW COLABORATIVO. OBTENCIÓN DE COMPONENTES Y ANÁLISIS DE LAS CORRELACIONES INTER-ITEM/ITEM-TOT.....	217
TABLA 56. VALIDEZ Y FIABILIDAD KNOW-HOW COLABORATIVO.....	218
TABLA 57. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE KNOW-HOW COLAB.....	220
TABLA 58. ANÁLISIS FACTORIAL ESCALA FLEXIBILIDAD C/P. OBTENCIÓN DE COMPONENTES Y ANÁLISIS DE LAS CORRELACIONES INTER-ITEM/ITEM-TOT.....	221
TABLA 59. VALIDEZ Y FIABILIDAD FLEXIBILIDAD A CORTO PLAZO.....	222
TABLA 60. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE FLEXIBILIDAD C/P.....	223
TABLA 61. ANÁLISIS FACTORIAL ESCALA FLEXIBILIDAD L/P. OBTENCIÓN DE COMPONENTES Y ANÁLISIS DE LAS CORRELACIONES INTER-ITEM/ITEM-TOT.....	225
TABLA 62. VALIDEZ Y FIABILIDAD FLEXIBILIDAD A LARGO PLAZO.....	226
TABLA 63. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE FLEXIBILIDAD L/P.....	227
TABLA 64. ANÁLISIS FACTORIAL BENEFICIOS OUTSOURCING. OBTENCIÓN DE COMPONENTES Y ANÁLISIS DE LAS CORRELACIONES INTER-ITEM/ITEM-TOT.....	228
TABLA 65. INDICADORES B. OUTSOURCING CON PROBLEMAS DE FIABILIDAD....	229
TABLA 66. VALIDEZ Y FIABILIDAD BENEFICIOS DEL OUTSOURCING.....	229
TABLA 67. ESTADÍSTICOS DE BONDAD AJUSTE BENEFICIOS OUTSOURCING.....	231
TABLA 68. ANÁLISIS FACTORIAL IMPAC. DEL OUTSOURCING. OBTENCIÓN DE COMPONENTES Y ANÁLISIS DE LAS CORRELACIONES INTER-ITEM/ITEM-TOT...	232
TABLA 69. VALIDEZ Y FIABILIDAD IMPACTO CAPACIDADES COMPETITIVAS.....	233
TABLA 70. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE IMPACTO OUTSOURCING.....	234
TABLA 71. ANÁLISIS FACTORIAL MEDIDAS RENDIMIENTO. OBTENCIÓN DE COMPONENTES Y ANÁLISIS DE LAS CORRELACIONES INTER-ITEM/ITEM-TOT...	235
TABLA 72. VALIDEZ Y FIABILIDAD MEDIDAS DEL RENDIMIENTO.....	236
TABLA 73. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE MEDIDAS RENDIMIENTO.....	237
TABLA 74. ECUACIONES DEL MODELO ESTRUCTURAL PROPUESTO Y LAS VARIABLES EXÓGENAS DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO.....	247
TABLA 75. ECUACIONES DE LAS VARIABLES LATENTES ENDÓGENAS DEL MODELO ESTRUCTURAL PROPUESTO.....	248
TABLA 76. ECUACIONES DE LAS VARIABLES LATENTES EXÓGENAS DEL MODELO GENERAL PROPUESTO.....	249
TABLA 77. RESULTADOS DEL ANALISIS CAUSAL ENTRE LAS DIFERENTES DIMENSIONES DEL MODELO ESTRUCTURAL PROPUESTO.....	251
TABLA 78. ECUACIONES ANALISIS DE LA RELACION ENTRE CALIDAD, TACISIDAD, APRENDIZAJE, KNOW-HOW Y BENEFICIOS DEL OUTSOURCING.....	251

TABLA 79. VALIDEZ Y FIABILIDAD DE LAS VARIABLES DEL MODELO CAUSAL GESTION DEL CONOCIMIENTO-OUTSOURCING.....	252
TABLA 80. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE ANÁLISIS CONOCIMIENTO.....	254
TABLA 81. VALIDEZ Y FIABILIDAD INDICADORES FLEXIBILIDAD OPERATIVA.....	255
TABLA 82. VALIDEZ Y FIABILIDAD DE LOS INDICADORES DE LAS VARIABLES DEL MODELO CAUSAL FLEXIBILIDAD OPERATIVA-OUTSOURCING.....	257
TABLA 83. RESULTADOS DEL SEGUNDO ANALISIS CAUSAL ENTRE LAS DIFERENTES DIMENSIONES DEL MODELO ESTRUCTURAL PROPUESTO.....	258
TABLA 84. ECUACIONES ANALISIS DE LA RELACION ENTRE FLEXIBILIDAD OPERATIVA Y BENEFICIOS DEL OUTSOURCING.....	258
TABLA 85. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE ANALISIS FLEXIBILIDAD.....	259
TABLA 86. ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS. ACEPTACION-RECHAZO DE HIPOTESIS.....	260

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

FIGURA 1. PROCESO DE SELECCIÓN ESTRATÉGICA.....	17
FIGURA 2. EVOLUCION DESDE LA ORIENTACION SECTORIAL AL ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS.....	19
FIGURA 3. RELACIONES FUNDAMENTALES ENTRE RECURSOS, CAPACIDADES Y VENTAJA COMPETITIVA.....	22
FIGURA 4. GENERACIÓN DE RENTAS DERIVADAS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES.....	23
FIGURA 5. EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	25
FIGURA 6. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO ENTRE INDIVIDUOS DE UN GRUPO.....	37
FIGURA 7. FACILITADORES E INHIBIDORES DEL CONOCIMIENTO.....	38
FIGURA 8. DETERMINANTES DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN.....	40
FIGURA 9. ESPIRAL DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL.....	44
FIGURA 10. CREACIÓN DE CONOCIMIENTO.....	45
FIGURA 11. TRANSFERENCIA Y TRANSFORMACIÓN DE CONOCIMIENTO.....	47
FIGURA 12. CICLO DE EVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	51
FIGURA 13. MODELO BALANCED BUSINESS SCORECARD.....	53
FIGURA 14. MODELO NAVIGATOR DE SKANDIA.....	53
FIGURA 15. INTELLECTUAL ASSET MONITOR.....	54
FIGURA 16. MODELO KMAT.....	56
FIGURA 17. MODELO KPMG.....	57
FIGURA 18. MODELO ARTHUR ANDERSEN.....	58
FIGURA 19. DIMENSIONES DE LA TURBULENCIA DEL ENTORNO.....	60
FIGURA 20. COORDINACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.....	69
FIGURA 21. INTERRELACIONES DEL ENCUENTRO DE SERVICIO.....	80
FIGURA 22. ESTRATEGIA DE ORIENTACIÓN DE MERCADO Y FLEXIBILIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.....	86
FIGURA 23. FIJACION DE ETAPAS EN EL PROCESO DE OUTSOURCING.....	91
FIGURA 24. MODELO DE LA TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN.....	98
FIGURA 25. COMPONENTES PRINCIPALES DENTRO DE LA TEORIA DE LOS COSTES DE TRANSACCION.....	101

FIGURA 26. EFECTO DEL ENFOQUE EN LA ACTIVIDAD PRINCIPAL SOBRE LAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES EXISTENTES.....	105
FIGURA 27. PRISMA DE RENDIMIENTO.....	131
FIGURA 28. EVOLUCION EN EL CAMPO DE LA MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO.....	134
FIGURA 29. AMBITO DE APLICACIÓN DE LAS DIFERENTES MEDIDAS DE RENDIMIENTO.....	135
FIGURA 30. DIMENSIONES GENÉRICAS EN LA MEDICIÓN DE RESULTADOS.....	140
FIGURA 31. COMPONENTES PRINCIPALES DE UN MODELO TEORICO.....	144
FIGURA 32. MODELO DE ESTUDIO PROPUESTO.....	146
FIGURA 33. TIPOS DE RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES.....	149
FIGURA 34. MODELO GENERAL DE ESTUDIO.....	156
FIGURA 35. ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO Y EL RENDIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES.....	157
FIGURA 36. ANÁLISIS DE LA RELACION ENTRE APRENDIZAJE Y RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LAS DECISIONES DE OUTSOURCING.....	157
FIGURA 37. ANÁLISIS DE LA RELACION ENTRE FLEXIBILIDAD Y RENDIMIENTO A TRAVÉS DEL BENEFICIO DE LAS DECISIONES DE OUTSOURCING.....	158
FIGURA 38. ANÁLISIS DE LA RELACION ENTRE KNOW-HOW EN LAS RELACIONES DE COLABORACIÓN Y RENDIMIENTO EMPRESARIAL.....	159
FIGURA 39. PROCESO DE CONTRASTACIÓN A TRAVES DE ENCUESTAS.....	170
FIGURA 40. FACTORES QUE AFECTAN A LA GESTION DEL CONOCIMIENTO.....	178
FIGURA 41. INDICADORES DEL KNOW-HOW COLABORATIVO.....	182
FIGURA 42. MODELO DE MEDICIÓN DE LA FLEXIBILIDAD.....	183
FIGURA 43. FACTORES QUE AFECTAN A LA FLEXIBILIDAD.....	186
FIGURA 44. FACTORES QUE AFECTAN AL OUTSOURCING Y AL RENDIMIENTO....	190
FIGURA 45. ANALISIS FACTORIAL DIMENSIONES CONOCIMIENTO.....	211
FIGURA 46. ANALISIS FACTORIAL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	215
FIGURA 47. ANALISIS FACTORIAL KNOW-HOW COLABORATIVO.....	219
FIGURA 48. ANALISIS FACTORIAL FLEXIBILIDAD A CORTO PLAZO.....	222
FIGURA 49. ANALISIS FACTORIAL FLEXIBILIDAD LARGO PLAZO.....	226
FIGURA 50. ANALISIS FACTORIAL BENEFICIOS OUTSOURCING.....	230
FIGURA 51. ANALISIS FACTORIAL IMPACTO SOBRE LAS C. COMPETITIVAS.....	233
FIGURA 52. ANALISIS FACTORIAL MEDIDAS DE RENDIMIENTO.....	236
FIGURA 53. MODEL GENERAL RE-ESPECIFICADO.....	240
FIGURA 54. MODEL ESTRUCTURAL, VARIABLES LATENTES EXÓGENAS E INDICADORES DE MEDICION DEFINITIVOS.....	241

FIGURA 55. ANALISIS FACTORIAL DEL MODELO CAUSAL COMPLETO DE LAS DISTINTAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CON LOS BENEFICIOS DEL OUTSOURCING.....	250
FIGURA 56. ANALISIS FACTORIAL MODELO FLEXIBILIDAD OPERATIVA.....	256
FIGURA 57. RELACION ENTRE BENEFICIOS QUE REPORTA EL OUTSOURCING Y EL IMPACTO QUE TIENE SOBRE NUESTRAS CAPACIDADES COMPETITIVAS.....	274
FIGURA 58. RELACION ENTRE EL IMPACTO SOBRE NUESTRAS CAPACIDADES COMPETITIVAS DEL OUTSOURCING Y EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL.....	275

---

FIGURE 57. RELATIONSHIP BETWEEN BENEFITS FROM OUTSOURCING AND THE IMPACT OF THOSE DECISIONS ON COMPETITIVE CAPABILITIES.....	288
FIGURE 58. RELATIONSHIP BETWEEN THE IMPACT OF OUTSOURCING DECISIONS ON COMPETITIVE CAPABILITIES AND CORPORATE PERFORMANCE.....	289

---





## CAPÍTULO UNO

# INTRODUCCIÓN

---

### 1.1 ANTECEDENTES

En la actualidad, los estudios relacionados con el sector servicios en un mundo cada vez más globalizado cobran una mayor relevancia. Por ello, existe un interés creciente en la mejora de la Dirección de Operaciones en servicios, principalmente debido a dos razones fundamentales: Por un lado, las empresas de servicios constituyen el sector de mayor crecimiento en los países desarrollados, y por el otro, el grado de eficacia y eficiencia de las Operaciones en las empresas de servicios queda aún distante del alcanzado en las empresas de producción (Miranda-González, 2004).

Es necesario señalar que la definición de servicio es tan amplia que la propia diferenciación entre actividades de servicio y producción es, en numerosas ocasiones, complicada. No obstante, desde un análisis desde la perspectiva de los procesos, los servicios tienen un carácter perecedero, siendo además heterogéneos, intangibles, simultáneos, y requieren un contacto directo con el cliente (Mettters y Maruchek, 2007). Dentro de esta misma perspectiva de proceso, la participación del consumidor en el proceso productivo es el principal factor de diferenciación existente entre actividades de producción y servicios (Sampson y Froehle, 2006).

La Dirección de Operaciones, tiene como objetivo la gestión de aquellos procesos productivos que conducen a la fabricación de bienes y a la prestación de servicios, asignando y organizando convenientemente los recursos de que disponen las organizaciones. La dirección de operaciones, inicialmente, estableció su rango de análisis bajo una perspectiva de análisis táctico y con una clara orientación hacia las empresas dedicadas a la producción (Buffa,

1980; Mabert, 1982). Posteriormente, se redefinió la dirección de operaciones como un campo de decisiones directivas relativas a los procesos, siendo aplicables conjuntamente a la producción y a los servicios (Chopra, Lovejoy y Yano, 2004). En nuestro caso, partimos de la concepción de dirección de las operaciones de servicios como una división de la dirección de operaciones en la que se configura el sistema de servicios incorporando decisiones de tipo estratégico en su diseño como uno de sus componentes principales (Roth y Menor, 2003).

## **1.2 INTERES DE LA INVESTIGACION**

Dentro de la Dirección de Operaciones de Servicios, el estudio de las repercusiones que las decisiones de carácter estratégico tienen para las organizaciones, constituye un campo en algunos aspectos no suficientemente explorado, por lo que diferentes autores han abogado por la necesidad de un mayor número de investigaciones en este campo (Amoako-Gyampah y Meredith, 1989; Bretthauer, 2004).

De este modo, en el proceso de realizar el seguimiento y el mantenimiento del control sobre las organizaciones, el rendimiento y su medición constituyen la herramienta más utilizada para determinar si las decisiones tomadas por las organizaciones son las acertadas (Nanni, Dixon y Vollmann, 1992; Kennerley y Neely, 2002). Tradicionalmente la medición del rendimiento se centraba en la consecución de un determinado número de objetivos financieros fundamentales, pero con el paso del tiempo, las medidas de carácter exclusivamente financiero comienzan a ser cuestionadas al ser incapaces de representar otras dimensiones del rendimiento. De este modo, en la actualidad el éxito de las organizaciones está unido no sólo a la consecución de objetivos financieros, sino que en gran medida está supeditado al grado de acomodación con el entorno en el que la empresa se desenvuelve, por lo que surge un nuevo marco teórico en la medición del rendimiento basado en el análisis desde una perspectiva multidimensional que a su vez analiza el diseño

e implementación de los nuevos sistemas de medición del rendimiento (Bourne, Mills, Wilcox, Neely y Platts, 2000; Neely, 2002).

Dentro de este grado de adecuación con el entorno que, posteriormente, tendrá un efecto directo con los resultados obtenidos, surge la necesidad de estudiar por qué las empresas adoptan sus correspondientes estructuras, siendo el principal factor explicativo la brecha existente entre el coste de acceso a los mercados y el problema de deseconomías de escala originadas por el excesivo tamaño de determinadas empresas (Coase, 1937). Hasta la aparición del planteamiento de la Teoría de los Costes de Transacción, el estudio de la empresa en el marco de la teoría económica no explicaba la razón por la que algunas grandes firmas poseían un alto grado de integración vertical abarcando varias fases del proceso productivo, mientras que otras se especializaban y obtenían de sus proveedores los elementos necesarios (Williamson, 1991; Madhock, 2002). Es en este punto donde surge la necesidad de identificar correctamente los límites de la empresa, delimitando que actividades van a desarrollarse internamente y cuales serán objeto de externalización u *Outsourcing*.

Por tanto el outsourcing se convierte en un método útil para ajustar los límites de la empresa como respuesta a presiones económicas externas, por lo que la empresa consolida su estrategia mediante una reestructuración de sus actividades con el objetivo de potenciar el desarrollo de su actividad principal, lo que supone un cambio de estrategia fundamental (Prahalad y Hamel, 1990). Para conseguir que esta práctica sea un éxito, deben equilibrarse las estrategias de integración vertical y externalización llevadas a cabo en la empresa (Rothaermel, Hitt, y Jobe, 2006), y analizar detenidamente que impacto tienen estas decisiones sobre los resultados alcanzados por las organizaciones, estudiando todas las variables que intervienen en el proceso de forma que puedan ser atenuantes o potenciadoras del mismo.

La principal ventaja del outsourcing consiste en que permite a las organizaciones concentrarse en sus actividades y competencias principales (Quinn y Hilmer, 1994; Quinn, 1999; Sislian y Satir, 2000). Además, permite

desarrollar las actividades externalizadas a un menor coste, ya que el proveedor del servicio puede distribuir el coste entre todos sus clientes, convirtiendo la obtención de economías de escala en una razón empresarial para practicar dicha externalización (Cachon y Harker, 2002). Pero considerando la vinculación entre outsourcing y medidas representativas del nivel de resultados alcanzados a través de la eficiencia en costes, o la creación de un mayor valor añadido percibido por el mercado (Jiang, Belohlav y Young, 2007), la literatura no ha establecido aún una relación precisa entre esta práctica empresarial y las medidas más representativas del rendimiento empresarial (rendimiento y productividad). Esto lleva a la necesidad de analizar las variables moderadoras de esta relación, partiendo de la adecuación de empresa y entorno, y de características de carácter más específico de la gestión interna de las compañías como son ser la flexibilidad, la gestión del conocimiento llevada a cabo, y el aprendizaje desarrollado en dichas organizaciones.

### **1.3 JUSTIFICACION DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO**

En la relación entre outsourcing y rendimiento empresarial, diversos autores han estudiado el efecto que la externalización de actividades tiene sobre la empresa. Muchos de estos estudios analizan sus efectos sobre la productividad de los trabajadores, sobre una determinada división de la empresa, sobre el valor general de la empresa, sobre la eficiencia en costes, e incluso analizan sus efectos sobre la industria en su conjunto, los sectores y las naciones, pero, como señala Jiang y Qureshi (2006), existen escasos estudios sobre el impacto financiero de la práctica del outsourcing sobre el rendimiento empresarial (Jones, 2000; Hays, Hunton y Reck, 2000; Gilley y Rasheed, 2000; Barrar, Wood, Jones y Vedovato, 2002). También existen estudios que no encuentran relación alguna entre ambos conceptos en el ámbito de empresas manufactureras (Kimura, 2002).

Por tanto, quedan numerosos aspectos por analizar en la relación outsourcing-rendimiento, especialmente en lo que respecta al impacto que las

decisiones de outsourcing en las capacidades competitivas de la empresa (Rothaermel et al., 2006) relación que ha quedado constatada por el efecto moderador que la estrategia y el dinamismo del entorno tienen sobre la vinculación entre outsourcing y rendimiento (Gilley y Rasheed, 2000).

Esta adecuación entre empresa y entorno hace referencia a la consistencia interna entre las necesidades, demandas, objetivos y estructura de uno de los componentes de la organización con las necesidades, demandas, metas, objetivos y estructura de otro de los componentes (Wright y Snell, 1998). La dirección estratégica afronta el reto de analizar los cambios en la flexibilidad ante situaciones de adaptación constante, que requieren de este modo una adecuación entre empresa y entorno, por lo que puede entenderse que la adecuación es un estado temporal de las organizaciones, mientras que la flexibilidad es una característica constante (Miles y Snow, 1994). La adecuación puede determinarse por la interconexión entre dos variables, una interna y otra externa, mientras que la flexibilidad puede clasificarse como una variable puramente interna (Ghoshal, 2003).

Por lo que dentro del marco que define a la flexibilidad (Lewin y Volberda, 1999), conviene recordar que puede entenderse como una tarea de gestión, ya que incrementa la capacidad de control de las organizaciones, o bien como una tarea de diseño organizativo por las características inherentes que la caracterizan (Volberda, 1996; Volberda, Verwaal, Van Der Weerd, 2006). Dado el objeto de esta tesis, circunscribiremos el análisis al ámbito de la flexibilidad como tarea de gestión, y sus connotaciones estratégica y operativa.

Aunque las decisiones de outsourcing competen al nivel de decisión estratégico, en concreto a su vertiente corporativa, es indudable que las capacidades más afectadas por este tipo de prácticas se encuentran en los niveles operativos de actividad empresarial. Es por tanto de capital importancia estudiar el concepto de flexibilidad operativa, entendida como todas aquellas capacidades ordinarias que están basadas en las estructuras u objetivos existentes en la organización. Puede, por consiguiente, entenderse como una

capacidad de maniobra en la gestión ordinaria de la empresa (Volberda, 1996; Volberda et al., 2006).

Es en este contexto donde la práctica empresarial de externalización de actividades encuentra acomodo con la estrategia en operaciones derivada de la flexibilidad del sistema, ya que, en este contexto, se cumple la premisa de que ante niveles de incertidumbre bajos, como los que se producen de la externalización de actividades no esenciales, el nivel de flexibilidad requerido también será bajo (Burns y Stalke, 1961; Schilling y Steensma, 2001) y permite incrementar la flexibilidad de las organizaciones dirigida a sus capacidades principales (Mullin, 1996; DiRomualdo y Gurbaxani, 1998; Harris y Giunipero, 1998; Lankford y Parsa, 1999; Quinn, 1999; Elmuti y Kathawala, 2000; Kremic, Tukel y Rom, 2006). Es, por tanto, la flexibilidad una de las variables moderadoras más importantes de la relación entre outsourcing y rendimiento empresarial, y más precisamente a través del impacto que las decisiones de externalización tienen sobre nuestras capacidades competitivas (Rothaermel et al., 2006).

Por otro lado, el outsourcing justifica su razón de ser en la capacidad que otorga para que la empresa pueda centrar sus esfuerzos en aquellas actividades que le permiten obtener ventajas competitivas (Prahalad y Hamel, 1990) externalizando el resto. Pero esto conlleva una vulnerabilidad estratégica derivada de la externalización de dichas actividades (Quinn y Hilmer, 1994), vulnerabilidad que puede ser atenuada por la experiencia previa en relaciones de colaboración (Simonin, 1999), la gestión del conocimiento llevado a cabo, entendida como la calidad, cantidad y características del mismo (O'Reilly, 1982), y, finalmente, el aprendizaje organizacional en las relaciones de colaboración (Reuer, Zollo y Singh, 2002)

#### **1.4 DESCRIPCION DE CAPITULOS**

La elaboración de esta tesis consta de la siguiente serie de etapas, que podemos agrupar en cuatro grandes grupos con sus correspondientes

capítulos, como así se recoge en el índice precedente: Introducción, Fundamentos Teóricos, Estudio Empírico y Conclusiones.

▪ **Introducción:** Se pone de manifiesto en primer lugar el campo de estudio al que se circunscribe el análisis que se va a llevar a cabo y los antecedentes de la investigación. A continuación se detallan el interés y justificación del tema objeto de estudio presentando las limitaciones a que se encuentra sujeto, para finalizar con una breve conclusión.

▪ **Fundamentos Teóricos:** En este apartado se recoge el cuerpo teórico básico en el que se va a desarrollar el análisis de la problemática expuesta en la introducción. Para ello se revisará la literatura más relevante en las siguientes áreas:

- *Gestión del Conocimiento:* Aproximaciones teóricas al concepto, explicación de los conceptos de recursos intangibles, modelos y ciclo de evolución del conocimiento, y procesos y modelos de la Gestión del Conocimiento. Para finalizar se tratará el bloque teórico relativo a la Teoría de Recursos y Capacidades, teoría que se ha propuesto como válida, no sólo a la hora de determinar las diferencias en rendimiento de unas empresas con otras, sino como una teoría capaz de explicar cuestiones relativas a la existencia y límites de la empresa. Desde el punto de vista económico, estas preguntas clave relativas a la determinación de los límites empresariales son contestadas habitualmente por la llamada Teoría de Costes de Transacción que analizaremos en el Capítulo 4 acompañando a la justificación teórica de la práctica del Outsourcing.
- *Flexibilidad:* Relación entre entorno y flexibilidad, concepto, dimensiones y tipos de flexibilidad, y concepto de flexibilidad en la Dirección de Operaciones de servicios, con lo que habremos realizado un recorrido de lo general a lo particular o de interés en este estudio, la flexibilidad concreta presente en la dirección de operaciones de este tipo concreto de compañías.
- *Outsourcing:* Antecedentes, donde se analizará la Teoría de los Costes de Transacción, la cual se ha utilizado con mayor frecuencia para justificar el límite de alcance de la actividad llevada a cabo por las organizaciones. Esta teoría dará pie a la explicación del por qué del



enfoque de la empresa en su actividad principal, y la relación entre outsourcing y las dimensiones del tamaño empresarial, a las beneficios y desventajas potenciales recogidos en la literatura, para terminar con la relación existente entre externalización y rendimiento empresarial, objetivo principal de esta tesis.

- *Rendimiento Empresarial*. Concepto de resultados empresariales, medidas de rendimiento tradicionales y sistemas actuales de medición del rendimiento, dimensiones del rendimiento de negocio y su relación con la estrategia general de las organizaciones, y terminamos con la medición del rendimiento en las empresas de servicios.

▪ **Estudio Empírico:** Como en el caso de los Fundamentos Teóricos anteriormente explicados, este bloque también se subdivide en diferentes capítulos:

- *Desarrollo de hipótesis. Modelo Teórico y de Medida:* Tras hacer reseña del marco teórico al que esta sujeto el estudio, se definirá el modelo teórico, sus constructos y relaciones fundamentales, y las limitaciones que presenta. A partir de aquí se plantearán las hipótesis, se explicará el diseño de la encuesta utilizada para contrastarlas, la justificación de las escalas utilizadas en las mismas.
- *Metodología:* Se explicarán las propiedades esenciales del instrumento de medición empleado, y los métodos de evaluación de la validez y fiabilidad de las escalas a través de los dos modelos de análisis de sus factores principales empleados, el exploratorio y el confirmatorio. A continuación se realiza la evaluación de las escalas de medida propiamente dicha, concluyendo con el análisis del modelo estructural propuesto.
- *Análisis de los datos:* En este apartado trataremos de contrastar empíricamente las hipótesis planteadas mediante un análisis causal entre las escalas de medición de los diferentes constructos explicados en los capítulos de Fundamentos teóricos. La herramienta será el análisis de ecuaciones estructurales, que tratará de dar validez convergente a las escalas y las relaciones propuestas, concluyendo con la verificación de constatar si el modelo propuesto

ajusta a las intenciones para las que fue diseñado a las hipótesis que llevaron al planteamiento de las relaciones a priori o hipótesis.

▪ **Conclusiones e implicaciones:** Finalizaremos nuestro estudio con las conclusiones derivadas del mismo, donde se tratará de justificar por qué se cumplen o no las hipótesis planteadas desde el punto de vista teórico, y las implicaciones que tiene el estudio llevado a cabo. De igual manera, se plantearán distintas líneas de investigación derivadas de las implicaciones y limitaciones observadas, dando por finalizada la elaboración de la tesis con los anexos y bibliografía correspondiente.

## 1.5 DEFINICIONES

En primer lugar es preciso explicar que los constructos son los conceptos que tratamos de analizar y que consideramos relevantes para el modelo de relaciones que justifica la relación de este estudio. Dichos constructos suponen la acción de representar conceptos abstractos de forma que puedan ser medidos, y están compuestos por unas determinadas dimensiones configuradas a su vez por un número determinado de indicadores válidos de medición, también llamados ítems, que serán las preguntas que se realizarán en el cuestionario diseñado para realizar dicha medición. En este caso concreto, los constructos son:

- **Gestión del Conocimiento:** Este enfoque parte de la concepción del conocimiento como un recurso intangible y su gestión como una capacidad, percibiendo el **Aprendizaje Organizacional** como un medio para asegurar la correcta asimilación de conocimientos claves y que se consideran indispensables para la agregación de valor, constituyéndose de esta forma en fuente de ventajas competitivas sólidas. La Teoría de Recursos y Capacidades se centra en el estudio de los recursos que están en la base de la obtención de dichas ventajas competitivas con el objetivo de que las mismas sean sostenibles en el tiempo.
- **Flexibilidad:** En su acepción más amplia, y en sentido organizacional, consideramos que la flexibilidad es aquella característica organizativa que permite responder ante cambios en el entorno, confiriendo a las

organizaciones la habilidad para hacer frente de forma más eficiente a las características cambiantes de dicho entorno. De este modo, aunque las decisiones de outsourcing, tema central de nuestro estudio, competen al nivel de decisión estratégico, en concreto a su vertiente corporativa, es indudable que las capacidades más afectadas por este tipo de prácticas se encuentran en los niveles operativos de actividad empresarial. Es por tanto de capital importancia estudiar el concepto de flexibilidad operativa, entendida como todas aquellas capacidades ordinarias que están basadas en las estructuras u objetivos existentes en la organización. Puede, por consiguiente, entenderse como una capacidad de maniobra en la gestión ordinaria de la empresa, en nuestro caso concreto, perteneciente a la Dirección de Operaciones en las empresas de servicios.

- **Outsourcing:** Consiste en la realización de un proceso o actividad que tradicionalmente se desarrollaba en el seno de la empresa, por otra empresa externa a nuestra organización. Bajo la justificación de la Teoría de los Costes de Transacción, el outsourcing se producirá bajo circunstancias de baja especificidad de activos, así como baja incertidumbre y frecuencia en las transacciones de los mismos. Es una práctica que consiste en la reestructuración de actividades con el objetivo de potenciar el desarrollo de la actividad principal de las organizaciones, externalizando aquellas que no son principales ni fuente de ventajas competitivas.

- **Rendimiento Empresarial:** Consiste en el proceso de cuantificación, por lo que dicha acción consiste en el mecanismo que nos aproxima al rendimiento. El objetivo principal de este proceso de medición será apoyar la consecución de los objetivos de la empresa, ya que de esta manera puede conseguirse motivar, guiar y mejorar la toma individual de decisiones.

A partir de las definiciones de los constructos más relevantes utilizados en el presente estudio, se propondrá un modelo de relaciones causales que justifiquen la proposición de hipótesis. Terminamos señalando que el modelo estructural de relaciones entre variables estará constituido en la base de

articular la vinculación existente entre los beneficios que la práctica del outsourcing reporta a las organizaciones a través del impacto que dichas decisiones de outsourcing tienen sobre las capacidades competitivas de la empresa.

## **1.6 LIMITACIONES Y ASUNCIONES DEL ESTUDIO**

Como se ha precisado hasta el momento, el objetivo de la presente investigación es analizar la relación existente entre los conceptos de outsourcing estratégico, gestión del conocimiento, flexibilidad y rendimiento empresarial para el caso de las empresas de servicios. La muestra de estudio escogida son las empresas de servicios de ámbito nacional con más de 200 empleados. Por tanto, la contrastación de las hipótesis planteadas en el modelo ha de ser circunscrita a la muestra en particular, teniendo en cuenta la especial heterogeneidad existente en el sector servicios. No se pretende, por este motivo, que la generalización de los resultados obtenidos pueda ser aplicable a otros sectores o subsectores, lo que no representa una exclusión en nuestra intención de generar una base para futuras investigaciones.

## **1.7 CONCLUSION**

El presente estudio, encuadrado en la Dirección de operaciones de las empresas de servicios, trata de profundizar en la relación existente entre los beneficios potenciales de la externalización de actividades u outsourcing y el rendimiento empresarial, articulando dicha relación a través del impacto que las decisiones de outsourcing tiene sobre las capacidades competitivas de la empresa. De igual modo, se propone estudiar la relación que la Flexibilidad por un lado, y determinadas variables de la Gestión del conocimiento tales como la capacidad de acceso y taticidad del mismo, la capacidad de aprendizaje organizacional y las características de éxito en las relaciones de colaboración o know-how colaborativo por el otro, tienen sobre los beneficios que las decisiones de outsourcing reportan a las organizaciones.



Primera parte

## **Fundamentos Teóricos**

---



## CAPÍTULO DOS

# LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

### 2.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gestión del conocimiento se ha convertido en tema de investigación preferente dentro del ámbito empresarial. Su importancia viene determinada por la implicación del mismo en el rendimiento individual de las organizaciones y, en términos macroeconómicos, en el desarrollo y bienestar de la sociedad. De esta forma, hace ya tiempo que se considera que en la actualidad vivimos en la “Sociedad del Conocimiento” (Drucker, 1998).

Es con la aparición de la Teoría de Recursos y Capacidades cuando la empresa pasa a ser considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades, conocimientos, etc., que se generan y amplían con el tiempo; es decir, como una combinación única de recursos y capacidades heterogéneos (Grant, 1996). El estudio de los recursos que posee la empresa, y que se consideran desde ese momento fuentes de ventaja competitiva, conlleva la aparición de aproximaciones teóricas entre las que señalamos a la Gestión del conocimiento objeto de este capítulo.

Por lo tanto, esta sección se estructura en dos partes, las aproximaciones teóricas a la gestión de los recursos intangibles, y la Gestión del conocimiento propiamente dicha en la que analizaremos las características y modelos de estudio principales.

### 2.2 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

A principios de la década de los cincuenta comienza a percibirse un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma, por un lado, y



las demandas del mercado, por el otro, cuya causa llegó a ser conocida como problema estratégico. Se pensó que la solución radicaba en el planteamiento estratégico, consistente en un análisis de las oportunidades percibidas, de los puntos fuertes y débiles de las firmas, y de la selección de una estrategia adecuada para optimizar los objetivos de la firma. La parte crítica de la solución a este problema era la decisión de la estrategia, por lo que una vez tomada ésta sólo quedaba implementarla. La presencia de una estrategia solidamente formulada y eficazmente implantada se convierte en el elemento clave del éxito (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2005).

“La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas o planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en que negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser” (Andrews, 1971)

Ya en los primeros tiempos de desarrollo del pensamiento estratégico ligado a la gestión de empresas comenzaron a desarrollarse esquemas orientados a explicar las partes del proceso que debe llevar a la elección y puesta en marcha de una determinada estrategia. Los puntos básicos que se estudian en todos ellos son el entorno, los recursos y capacidades, la formulación de alternativas y la elección de la más adecuada (Hermann, 2005).

Con respecto al entorno, se distingue entre: 1) el ámbito externo, distinguiéndose entre el entorno general y el sectorial, y 2) el ámbito interno. De la combinación de ambos análisis surgen las decisiones estratégicas, como reflejamos en la Figura 1, y cuyas características principales (Johnson y Scholes, 2001; Grant, 2004) son las siguientes:

- Sus consecuencias afectan a toda la organización en el largo plazo y son difícilmente reversibles.
- Hacen referencia al ámbito de actividad de la empresa, guardando relación con las ventajas competitivas frente a los competidores.
- Se ven afectadas por los *stakeholders* o grupos de interés de la empresa.

- Son complejas y la toma de decisiones se realiza habitualmente en ambientes de incertidumbre elevada.
- Comprometen un volumen de recursos importante y las consecuencias de este tipo de decisiones engloban a la mayor parte de áreas funcionales de la empresa.

**FIGURA 1. PROCESO DE SELECCIÓN ESTRATÉGICA**



Fuente: Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965)

En lo referente a la puesta en marcha de la estrategia, los esquemas difieren más, siendo los tópicos más usuales la planificación de la estrategia, la adaptación para el cambio, los aspectos organizacionales referentes a la variación en la estructura y los procesos de retroalimentación del sistema. La estrategia analiza, por tanto, la situación con una óptica orientada a la acción en competencia, esto es, orientada a determinar cursos de acción que nos permita posicionarnos u obtener ventajas frente a nuestros adversarios y lograr la consecución de nuestros objetivos (Siggelkow y Rivkin, 2006).

La competencia es la razón de ser de la estrategia. Analizando la evolución que sufre la dirección estratégica, vemos como se pasa de un análisis sectorial a una búsqueda de ventajas competitivas como podemos apreciar en la Tabla 1:

**TABLA 1. EVOLUCION DE LA DIRECCION ESTRATEGICA**

Periodo	Años 50	Años 60	Años 70	Años 80	Años 90	Año 200?
Tema dominante	Planificación y control presupuestario	Planificación corporativa	Estrategia corporativa	Análisis sectorial y competencia	Búsqueda de ventaja competitiva	Vínculo entre empresa y entorno

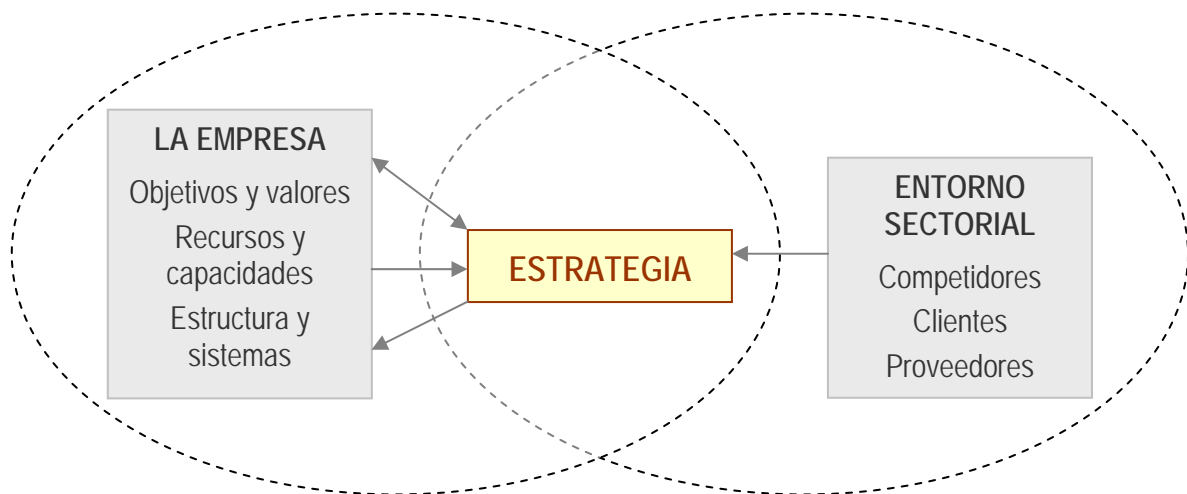
Fuente: Adaptado de Antoniou y Ansoff (2004)

En esta evolución apreciamos que los temas dominantes en la literatura estratégica en los años setenta y la mayor parte de los ochenta hacían referencia al entorno de las empresas. Los análisis de sector y competencia pertenecen al campo de la Organización Industrial en el que podemos señalar el trabajo de Michael Porter y su obra *La ventaja competitiva* (1985). Por el contrario, el análisis estratégico del ámbito interno de la empresa permaneció durante este tiempo poco desarrollado aunque la estrategia, como se ha indicado, tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen en el entorno (Heracleous, 2003).

A partir de finales de los años ochenta ha surgido un gran interés por el papel de los recursos y capacidades de la empresa como base fundamental de su estrategia. Así, la Teoría de Recursos y Capacidades se basa en que las organizaciones poseen una serie de recursos que les permiten, por una parte, obtener ventajas competitivas sostenibles, y por otra, obtener mayores rendimientos en el largo plazo (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Grant, 1991; Ray, Barney y Muhanna, 2004). Esto explicaría porqué existen diferencias sustanciales entre las organizaciones aún perteneciendo al mismo sector de actividad, derivadas del papel que sus recursos específicos tienen en la determinación del rendimiento (Mahoney y Pandian, 1992; Kor y Mahoney, 2004).

De este modo, mientras la aproximación convencional a la ventaja competitiva se orienta hacia sus fuentes genéricas -es decir, ventajas en coste y diferenciación-, la perspectiva basada en los recursos se centra en los recursos y capacidades que están en la base de esas ventajas como podemos apreciar en la Figura 2.

**FIGURA 2. EVOLUCION DESDE LA ORIENTACION SECTORIAL AL ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS**



Fuente: Barney (2001)

Pueden considerarse tres ideas básicas que sustentan el enfoque de recursos y capacidades (Hoopes, Madsen y Walter, 2003):

1. Las empresas son diferentes entre sí por la razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos (heterogeneidad). Además dichos recursos y capacidades no están a disposición de las empresas en las mismas condiciones (imperfecta movilidad). Esta doble consideración permite explicar la diferencia de rentabilidad entre empresas, incluso perteneciendo a una misma industria (Barney, 1991; Ordoñez de Pablos, Peteraf y Ventura, 2007).

2. Los recursos y capacidades de una empresa juegan cada vez un papel más relevante en la definición de la identidad de la empresa. Efectivamente, ante entornos turbulentos con incertidumbre, complejidad, competencia global, acortamiento del ciclo de vida de los productos, cambios rápidos en los gustos y necesidades de los consumidores, etc., la empresa tiene dificultades para plantearse qué necesidades quiere satisfacer, por lo que puede preguntarse, alternativamente, acerca de qué necesidades puede satisfacer (Hoopes, Madsen, Walter, 2003). En este último caso, la orientación externa no puede ser el único fundamento de la estrategia empresarial, por lo que puede afirmarse, como señala Grant

(1996), que cuanto más dinámico sea el entorno de la empresa, más sentido tiene basar la estrategia en los recursos y capacidades internos frente a hacerlo sobre consideraciones de tipo externo. Es, como veremos, imprescindible que los recursos y capacidades tengan un carácter dinámico ya que de lo contrario las ventajas competitivas no pueden considerarse sostenibles en el tiempo (Eisenhardt y Martin, 2000).

3. El beneficio de una empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos de que dispone (Helfat y Peteraf, 2003). Algunos de los rasgos característicos que hacen a una industria atractiva son creados por las propias empresas participantes a partir de sus recursos y capacidades. Así, las barreras de entrada a una industria pueden ser creadas mediante economías de escala, disponibilidad de patentes o marcas diferenciadas, etc. De forma similar, el poder negociador de una empresa se vincula con su tamaño relativo (acumulación de recursos) respecto de clientes y proveedores (Grant, 1996). Respecto a este último punto, la discusión acerca de la importancia relativa de la estructura de la industria (efecto industria) o las características propias de cada empresa (efecto empresa) en el éxito empresarial ha sido constante en la literatura. Los estudios empíricos parecen conceder mayor importancia al segundo de los efectos, lo que refuerza la posición de la teoría de recursos y capacidades (Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991; Powell, Lovallo y Caringal, 2006).

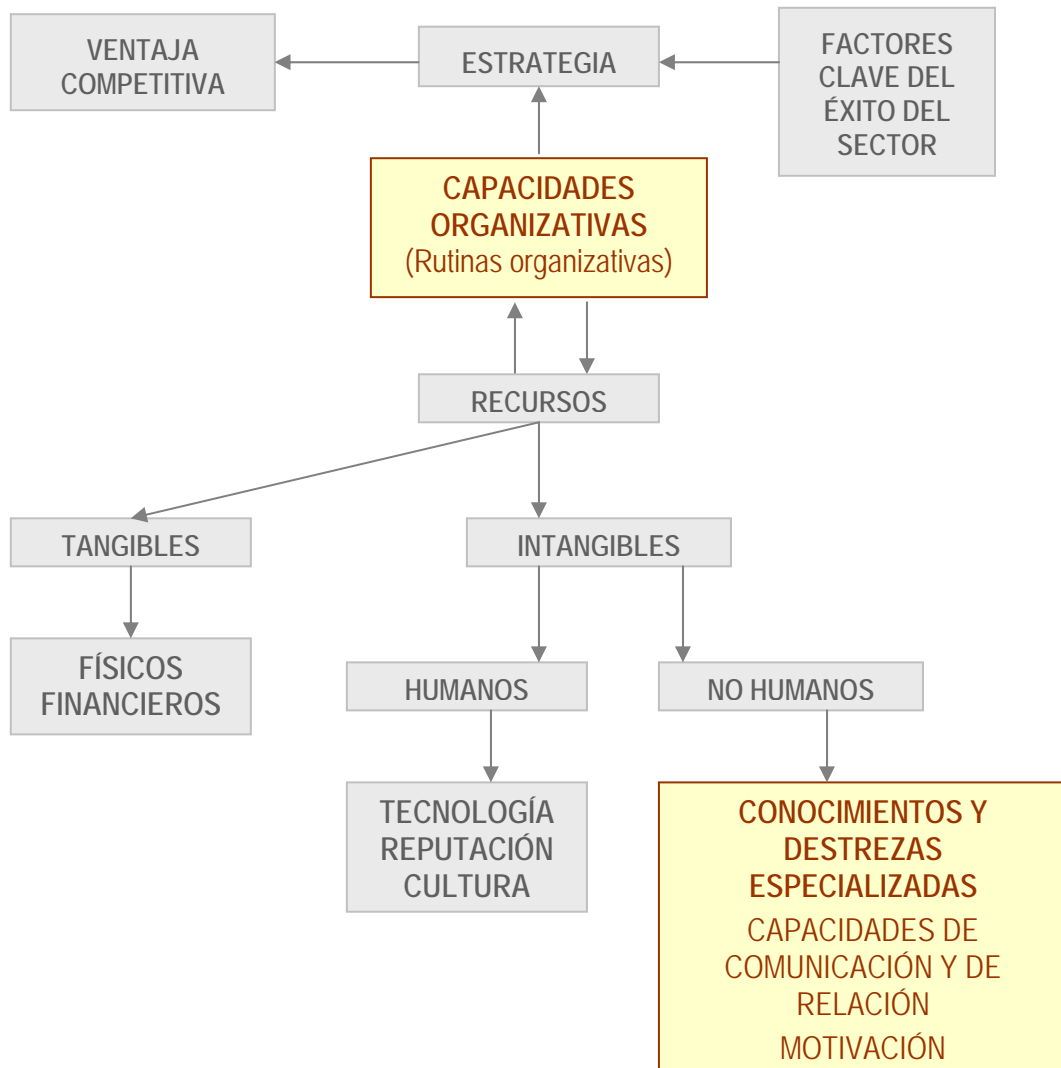
Por lo anteriormente señalado, sería posible considerar a este planteamiento como integrador de las dos corrientes básicas del pensamiento estratégico: la racional, centrada en el contenido de las decisiones estratégicas, y la organizativa, centrada en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Finalmente, cabe decir que esta teoría no debe considerarse como un instrumento o técnica de análisis interno sino más bien como un marco conceptual integrador para el análisis, la formulación y la implantación de las estrategias empresariales (Ireland y Hitt, 2005).

### 2.2.1 Identificación de los Recursos y Capacidades

Algunos autores hablan de recursos en un sentido muy general incluyendo tanto los activos como las capacidades indistintamente (Barney, 1991; Hall, 1992) mientras que otros distinguen un doble nivel de análisis: en un primer nivel estarían los recursos o activos de carácter individual, y en un segundo nivel aparecerían las capacidades, competencias o habilidades colectivas de la organización que le permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles. De este modo, los recursos y capacidades de la empresa pueden entenderse como el conjunto de elementos, factores, activos, habilidades, atributos que la empresa posee o controla y que le permiten formular y poner en marcha una estrategia competitiva (Grant, 1996; Sirmon, Hitt y Ireland, 2007).

Pero no siempre resulta fácil distinguir entre lo que son recursos y lo que son capacidades. De este modo, Mahoney y Pandian (1992), señalan que los recursos tienen el carácter de *stock* mientras que, por el contrario, las capacidades lo tienen de flujo, siendo posible considerarlas como formas de utilizar dichos recursos. El paso de las habilidades y los recursos individuales que lleva a la obtención de capacidades colectivas viene determinado por las rutinas organizativas (Helfat y Peteraf, 2003). De este modo, las capacidades están organizadas en estructuras jerárquicas (Grant, 1996). A partir de recursos individuales, se crean capacidades específicas para tareas muy concretas que, a su vez, se integran en capacidades más complejas y así sucesivamente. El eslabón que permite ir creando esta jerarquía a partir de la integración de recursos y capacidades específicas está constituido por las rutinas organizativas. De esta forma podemos establecer relaciones entre los recursos y capacidades de la empresa y la consecuente ventaja competitiva como vemos en la Figura 3. Estas rutinas pasan por la correcta identificación de los recursos para llevar a cabo una estrategia competitiva adecuada, por lo que su estudio resulta primordial para las organizaciones (Hoopes, Madsen, Walter, 2003).

**FIGURA 3. RELACIONES FUNDAMENTALES ENTRE RECURSOS, CAPACIDADES Y VENTAJA COMPETITIVA**



Fuente: Adaptado de Grant (1996)

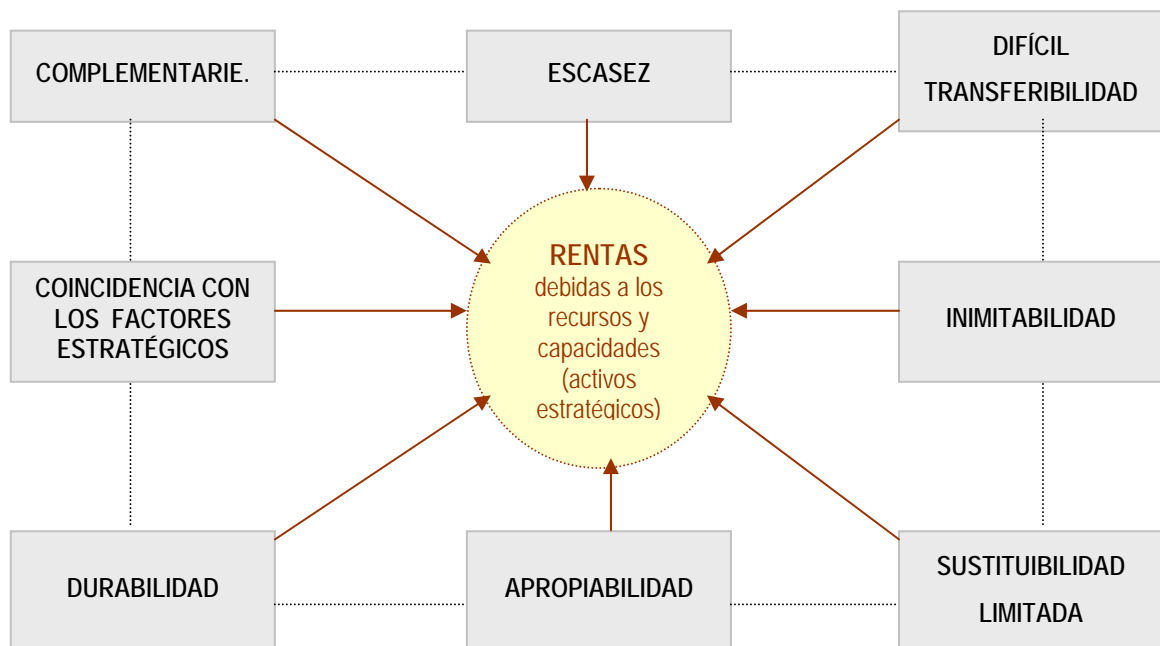
Finalmente, para comprender qué tipo de recurso se considera estratégico, debemos mencionar a diversos autores que han tratado esta temática desde diferentes ópticas, pasando por los que estudian cuáles son las características que deben poseer los recursos críticos (Wernelfelt, 1984), hasta los que analizan qué se entiende por factores estratégicos (Barney, 1986), activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993), recursos estratégicos (Peteraf, 1993) o competencias o capacidades esenciales (Prahalad y Hamel, 1990; Helfat y Peteraf, 2003). Entre las características consideradas en los anteriores estudios, destacaríamos aquellas que se asocian con el potencial de los recursos intangibles para ser fuente de ventaja competitiva, como la escasez,

la dificultad para ser imitados o sustituidos por otros, la apropiabilidad de las rentas generadas por los mismos, su lenta acumulación, así como la dificultad para definir sus derechos de propiedad (Kristandl y Bontis, 2007).

### 2.2.2 Evaluación de los Recursos y Capacidades de la Empresa

Pueden establecerse los siguientes ocho criterios para evaluar los recursos y capacidades de una empresa (Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1996): escasez, relevancia, durabilidad, transferibilidad, imitabilidad, sustituibilidad, complementariedad y apropiabilidad, cuya relación reflejamos en la Figura 4. Estos criterios son las características que deben reunir para ser considerados como valiosos para la empresa y generadores de rentas, es decir, para que sean activos estratégicos (Wade y Hulland, 2004).

**FIGURA 4. GENERACIÓN DE RENTAS DERIVADAS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES**



Fuente: Amit y Schoemaker (1993)

Por lo tanto, podemos señalar que las implicaciones estratégicas que se derivan de la Teoría de Recursos y capacidades pueden agruparse en tres aspectos principales (Grant, 1996; Sirmon, Hitt y Ireland, 2007): 1) Formular y elegir una estrategia que explote los principales recursos y capacidades de la empresa. 2) Asegurar que los recursos y capacidades de la empresa se



emplean completamente y que están plenamente explotados. 3) Construir la base futura de recursos y capacidades cubriendo carencias actuales, mejorando el valor de los recursos ya existentes e invirtiendo en el desarrollo de nuevos recursos que sean valiosos para mejorar la competitividad de la empresa y plantear nuevas estrategias.

En cuanto a qué atributos caracterizan a los recursos, puede estudiarse que limitaciones competitivas presentan desde una perspectiva temporal como podemos apreciar en la Tabla 2 (Wade y Hulland, 2004).

**TABLA 2. ATRIBUTOS QUE CARACTERIZAN A LOS RECURSOS**

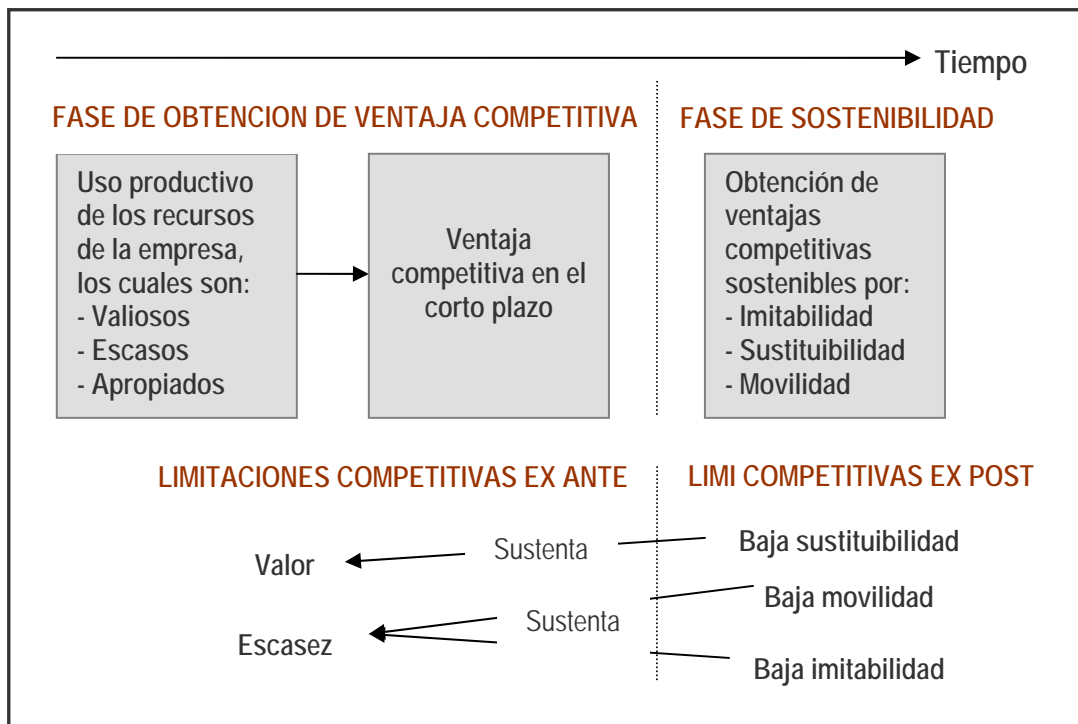
ATRIBUTO RECURSO	TERMINOLOGÍA
Limitaciones Competitivas <i>Ex Ante</i>	
Valor	<i>Valor (Barney, 1991; Dierickx y Cool, 1989)</i>
Escasez	<i>Raro (Barney, 1991) Escaso (Amit y Schoemaker, 1993) Idiosincrasia de los activos (Williamson, 1979)</i>
Apropiabilidad	<i>Apropiabilidad (Amit y Schoemaker, 1993; Collis y Montgomery, 1995; Grant, 1991)</i>
Limitaciones Competitivas <i>Ex Post</i>	
Imitabilidad	<i>Imitabilidad imperfecta: dependencia histórica, ambigüedad causal, complejidad social (Barney, 1991) Replicabilidad (Grant, 1991) Inimitabilidad (Amit y Schoemaker, 1993; Andrews, 1971; Collis y Montgomery, 1995) Imitabilidad incierta (Lippman y Rumelt, 1982) Complejidad social (Fiol, 1991) Ambigüedad causal (Dierickx y Cool, 1989)</i>
Sustituibilidad	<i>No-sustituibilidad (Barney, 1991) Transparencia (Grant, 1991) Sustituibilidad (Collis y Montgomery, 1995) Sustituibilidad limitada (Amit y Schoemaker, 1993; Dierickx y Cool, 1989) Sustitutivos (Black y Boal, 1994)</i>
Movilidad	<i>Movilidad imperfecta (Barney, 1991) Transferibilidad (Grant, 1991) Bajo seguimiento (Amit y Schoemaker, 1993; Dierickx y Cool, 1989) Seguimiento (Black y Boal, 1994)</i>

Fuente: Wade y Hulland (2004)

Dentro de las aportaciones teóricas relevantes realizadas en el estudio de esta teoría, señalaremos que las competencias esenciales o recursos y capacidades que la organización posee y son fuente de ventaja competitiva son

establecidas por Prahalad y Hamel (1990) como aquellas competencias que cumplen tres requisitos: facilitan el acceso potencial a una amplia variedad de mercados, contribuyen a incrementar la satisfacción que reportan nuestros productos, y resultan difíciles de imitar. Pero es necesario precisar que conjuntamente a este despliegue óptimo de recursos y capacidades hay que desarrollar la base de recursos futuros, como así afirma Grant (1991, 1996). En cuanto al estudio de la simetría de la información, analizada en el contexto específico que hace que los recursos puedan considerarse valiosos para la empresa, debemos señalar a Brush y Artz (1999) y a Sirmon, Hitt e Ireland (2007). Otros autores como Ghemawat (1991) y Besanko, Dranove y Shanley (2000) indican que la imitación suele incrementar la oferta de estos recursos valiosos, mientras que la sustitución suele reducir su demanda partiendo de su utilización para la obtención de economías de escala. La evolución que experimenta el uso productivo de los recursos en poder de la empresa a lo largo del tiempo, pasando de una primera fase de obtención de ventajas competitivas a otra posterior de sostenibilidad de dicha ventaja, todo ello sin minusvalorar las limitaciones de tipo temporal que pudieran presentarse, son estudiadas por Wade y Hulland (2004), y representadas en la Figura 5.

**FIGURA 5. EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES**



Fuente: Wade y Hulland (2004)

### 2.2.3 Críticas a la Teoría de Recursos y Capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades presenta una serie de limitaciones y problemas acuciantes que merman su capacidad explicativa y dificultan el avance de este cuerpo teórico, más allá de las aportaciones que en los últimos tiempos se han realizado desde el campo de estudio de los Recursos dinámicos (Eisenhardt y Martin, 2000).

Uno de los más importantes es el problema terminológico (Foss, 1998), puesto de manifiesto por numerosos autores, y que lleva en muchos casos a la confusión de los conceptos y constructos clave de esta Teoría. Otra de las mayores preocupaciones de los trabajos pioneros de este enfoque ha sido el análisis de las características que debían tener los recursos para tener la consideración de estratégicos (entre otros: Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). La falta de consenso y el desigual nivel de análisis en la identificación de los recursos y capacidades (Black y Boal, 1994) son una constante en estos modelos (Priem y Butler, 2001).

Además, la dificultad para hacer operativo este enfoque estratégico es otra de las limitaciones que arrastra. El carácter intangible e idiosincrásico de los recursos y capacidades estratégicos hace muy complicado el diseño de medidas objetivas, válidas y fiables de los mismos. Este problema se debe no sólo a la dificultad de encontrar indicadores adecuados, sino también al problema anteriormente aludido de la falta de homogeneidad terminológica y a la diversidad de tendencias de estudio que han emanado de la esta teoría (Acedo, Barroso y Galan, 2006).

Para terminar, la Teoría de Recursos y Capacidades se ha propuesto como válida, no sólo a la hora de determinar las diferencias en rendimiento de unas empresas con otras, sino como una teoría capaz de explicar cuestiones relativas a la existencia y límites de la empresa. Desde el punto de vista económico, estas preguntas clave relativas a la determinación de los límites empresariales son contestadas habitualmente por la llamada Teoría de Costes

de Transacción que analizaremos en el Capítulo 4 acompañando a la justificación teórica de la práctica del Outsourcing.

#### **2.2.4 Recursos y Capacidades Dinámicos**

En la actualidad parece que se tiende a incorporar los preceptos del entorno competitivo al campo de la Teoría de recursos y capacidades, partiendo de la premisa de que determinados recursos son más útiles cuando son empleados en entornos estables mientras otros lo son más en inestables, dinámicos o volátiles (Miller y Shamsie, 1996). Los primeros han sido denominados recursos esenciales, mientras los otros se conocen como dinámicos (Eisenhardt y Martin, 2000).

La Teoría de recursos y capacidades ha recibido críticas por minusvalorar aquellos factores que rodeaban a los recursos en lugar de asumir que estos factores sencillamente existen (Stinchcombe, 2000). Esta situación parte de la falta de análisis acerca de cómo se desarrollan los recursos, y cómo se integran y comportan una vez que pasan a formar parte de las organizaciones. El estudio de los recursos dinámicos y su interacción con el entorno, puede constituir un nexo entre los recursos esenciales de la empresa y su entorno de negocio, siempre que lo analicemos desde la perspectiva de proceso (Volberda, 1996; Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Los resultados empíricos de los trabajos de Schmalensee (1987), Hansen y Wernerfelt (1989), Henderson y Cockburn (1994), Ross et al. (1998), Powell y Dent-Micallef (1997), Spanos y Lioukas (2001), o Powel et al. (2006), entre otros, nos conducen a un marco teórico más adecuado para estudiar las fuentes de la ventaja competitiva sostenida y, por ende, de rentabilidades superiores. Cuando los recursos son escasos se convierten en valiosos y esto deviene en ventajas competitivas temporales. Si las organizaciones son capaces de protegerse de la imitación, transferencia o sustitución de sus recursos principales, estas ventajas competitivas pueden convertirse en sostenibles (Wade y Hulland, 2004), favoreciendo de este modo las decisiones estratégicas llevadas a cabo por la empresa.

## 2.3 LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS INTANGIBLES. APROXIMACIONES TEÓRICAS

La empresa dispone de recursos tangibles (físicos y financieros) e intangibles (humanos, que pueden ser físicos y financieros, y no humanos, que abarcarían los conocimientos y destrezas especializadas, las capacidades de comunicación y de relación, y la motivación en las organizaciones). Los recursos intangibles son mucho más heterogéneos que los tangibles y su transferencia es más imperfecta. Por otra parte, y en consideración al entorno en que se desenvuelve la empresa (estable o inestable), nos encontraríamos con que disponemos de recursos centrales y dinámicos, es decir, aquellos que son empleados en entornos inestables o volátiles (Eisenhardt y Martin, 2000).

Dentro del estudio de los recursos intangibles, convergen dos aproximaciones teóricas: los autores que toman como marco de referencia la **Teoría de los Recursos y Capacidades** y los integrantes del enfoque más reciente proveniente de la **Gestión del Conocimiento** y el Capital Intelectual. La primera línea de pensamiento, es esencialmente más teórica (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Grant, 1991, 1996; y Barney, 1986) mientras que la segunda, ofrece una orientación más práctica (Véase entre otros: Nonaka, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1996; Brooking, 1996; Edvinsson y Malone, 1997; Roos, Edvinsson y Roos, 1997; Sveiby, 1997; Teece, Rumelt, Dosi y Winter, 1994; y Nonaka y Teece, 2001).

De acuerdo con este planteamiento, bajo el concepto de **Capital Intelectual** se recoge el conjunto de recursos intangibles de los que dispone la empresa en un determinado momento del tiempo. Este concepto responde a una variable que representa el conjunto de activos basados en la información y el conocimiento disponibles en el interior de la empresa, activos que se han generado mediante la identificación, adquisición y saber hacer compartido que han resultado valiosos para la empresa (Brooking, 1996; Edvinsson y Malone, 1997; O'donnell, 2004).

Por tanto, y desde esta perspectiva, el conocimiento es el factor clave o recurso estratégico en la creación de valor para la empresa, lo que lleva a la misma a la necesidad de identificar cuál es su conocimiento disponible, y a entender cómo adquirirlo, aplicarlo, almacenarlo y clasificarlo (Grant, 1996; Spender, 1996; Tsoukas, 1996; Ray, Barney y Muhanna, 2004), con vistas a la creación o adquisición de nuevo conocimiento (Nonaka, 1991; Hedlund, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka y Teece, 2001) que resulte de utilidad para la empresa.

## 2.4 EL CONOCIMIENTO COMO RECURSO

El conocimiento ha sido estudiado desde diferentes prismas, desde la perspectiva de aprendizaje organizacional, la orientación de mercado, o desde la capacidad empresarial para la creación de nuevo conocimiento. Pero, independientemente de la perspectiva de análisis, es indudable que el conocimiento puede considerarse un recurso estratégico intangible importante que resulta crucial de cara a generar valor de una forma única, inimitable e intransferible (Wernerfelt, 1994; 2005).

### 2.4.1 Definición de Conocimiento

El enfoque de la Gestión del Conocimiento parte de la concepción del conocimiento como un recurso intangible y su gestión como una capacidad, percibiendo el **Aprendizaje Organizacional** como un medio para asegurar la correcta asimilación de conocimientos claves y que se consideren indispensables para la agregación de valor y la construcción de ventajas competitivas sólidas (Bontis, Crossan y Hulland, 2002).

En líneas generales, podemos definir conocimiento como una creencia cierta y justificada, por lo que sólo los seres humanos pueden asumir el papel central en el proceso de creación del conocimiento (Nonaka, 1991). No obstante, lo que denota este proceso de creación son las continuas interacciones de este "individuo" con otros agentes, fuentes de información,

conocimiento y experiencias previas (Nonaka y Takeuchi, 1996; Wadhwa y Kotha, 2006)

La "veracidad" constituye el atributo fundamental del concepto de conocimiento, afirmando que el conocimiento, en el ámbito organizacional, es la creencia justificada de ciertas técnicas adquiridas empíricamente (Nonaka y Takeuchi, 1995). La creación del conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad que poseen las organizaciones para generar nuevos conocimientos, extenderlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas, constituyéndose en la clave de la innovación para las empresas (Tsoukas y Vladimirou, 2001).

### 2.4.2 Características del Conocimiento

El conocimiento se convierte, de este modo, en factor principal de análisis y, cada vez más, se va abriendo paso la afirmación de que la fuente principal de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, más concretamente, en lo que sabe, en cómo utiliza lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas (Fahey y Prusak, 1998; Murmann, 2003).

Las características del conocimiento son **cuatro**:

- **Primera** característica: El conocimiento se considera **tácito**: El conocimiento transmitido socialmente se combina con la experiencia que el individuo tiene de la realidad y a través de los conceptos que ya tenía afianzados, se van asimilando nuevas experiencias. Estos conceptos son tácitos, los individuos los modifican o los adaptan en función de sus propias experiencias y renuevan el vocabulario utilizado para explicarlos, que a su vez enriquece el sistema en el que se integran. De este modo, podemos considerar que todo nuestro conocimiento tiene una dimensión tácita (Polanyi, 1966; Lam, 2000).

- **Segunda** característica: El conocimiento se orienta hacia la **acción**: En el proceso de descripción de cómo adquirimos y creamos un conocimiento

nuevo, aplicando a nuestras sensaciones las capacidades y los hechos que ya tenemos, utilizamos el término aprendizaje. Por tanto, el aprendizaje es un proceso que consiste en recoger indicios fragmentarios por medio de nuestras percepciones sensoriales y de nuestra memoria, y clasificarlos en categorías (Lam, 2000). En el estudio del aprendizaje, es interesante poner el acento en las propiedades dinámicas del conocimiento, pudiendo llegar a describirlo como una actividad, de modo que el conocimiento es una actividad que se describiría mejor como un proceso de aprendizaje (Osterloh y Frey, 2000).

- **Tercera característica:** El conocimiento se basa en una serie de **reglas**: Las reglas están muy unidas a los resultados de las acciones y el conocimiento de las mismas funciona de forma tácita. Una regla es una norma, y las reglas se desarrollan en el curso del aprendizaje o por tradición. Los instrumentos del intelecto son diferentes de los instrumentos físicos ya que se inscriben en un contexto social. Es por ello, que para poder emplear estos instrumentos intangibles, la persona debe confiar en el contexto social. Las reglas actúan en forma de filtros en la adquisición de nuevos conocimientos. Cuando estamos tácitamente implicados en un acto de aprendizaje, actuamos inconscientemente, y la huella de un conocimiento adquirido con anterioridad persiste para siempre (Styhre, 2004).

- **Cuarta característica:** El conocimiento **evoluciona** constantemente: Podemos describir el conocimiento como un objeto que se puede articular en palabras. Cuando el conocimiento tácito se transforma en conocimiento explícito a través del lenguaje, se vuelve estático y entonces se puede someter al pensamiento. Pero el lenguaje resulta insuficiente para conseguir una transformación plena de dicho conocimiento. Por todo ello, el conocimiento humano, en general, puede considerarse como un tipo de jerarquía en la que la habilidad ocuparía el nivel más bajo (lo más común), la competencia se situaría un poco más arriba, y la especialización arriba del todo (lo más escaso). Aquí encontramos la razón por la que no se puede transferir la especialización, y podemos determinar que el poder del experto radica en su capacidad para influir en el pensamiento y en el comportamiento de los demás (Polanyi, 1966; Meyer y Sugiyama, 2007).



### 2.4.2.1 Tácito frente Explícito

La Teoría de Recursos y Capacidades reconoce en la transferibilidad de los recursos y capacidades de la empresa un componente crítico de su capacidad de obtención de ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1986). En lo referente al conocimiento, la transferibilidad se muestra como un factor determinante especialmente en lo referente a las transferencias producidas en el seno de las organizaciones. La distinción epistemológica entre “Saber como” y “Saber sobre” hace referencia a la diferencia entre conocimiento subjetivo y objetivo, o lo que es lo mismo, entre conocimiento tácito o explícito. La distinción fundamental entre ambos estriba en su transferibilidad y en los mecanismos que la facilitan bien se produzca a nivel individual, espacial o temporal (Grant, 1996).

Los conocimientos tácito y explícito no constituyen dos categorías o dos niveles de una jerarquía sino más bien dos dimensiones de un mismo todo. Son complementarios ya que puede inferirse que el conocimiento tácito funciona como un conocimiento subyacente que ayuda a la realización de la tarea objeto de consideración (Dhanaraj, Lyles, Steensma, y Tihanyi, 2004). Debe insistirse en el aspecto funcional del conocimiento, ya que se considera que un conocimiento no reflejado es como un instrumento (tácito) por medio del cual tratamos o recogemos nuevos conocimientos (Edmondson, Winslow, Bohmer, y Pisano, 2003).

De este modo, la condición de tácito e implícito proviene del estudio de las dimensiones que engloban la taxonomía de conocimiento que están relacionadas con su transferibilidad (Winter, 1987; Kogut y Zander, 1993). Según estos estudios, la tacididad es definida como la acumulación implícita y no codificable de habilidades que surgen del aprendizaje generado por la práctica (Reed y DeFillippi, 1990). El conocimiento tácito, al no poder ser fácilmente comunicado y compartido, es altamente personal, tiene su origen en la acción y en la conducta particular de los individuos ante determinado contexto (Nonaka, 1994).

La dicotomía existente entre conocimiento tácito y explícito puede expresarse en términos de conocimiento derivado de la experiencia (Johanson y Vahlne, 1977), frente a conocimiento articulado (Senker y Faulkner, 1996), y ha sido ampliamente documentada sobre la base de su capacidad para poder ser codificado y transmitido a través de un determinado lenguaje o representación sistemática o formal (Choi y Lee, 1987; Kogut y Zander, 1993)

#### **2.4.2.2 Calidad y Capacidad de Acceso al Conocimiento**

En este apartado, abordamos las condiciones de accesibilidad al conocimiento, de forma que serán seleccionadas aquellas fuentes que ofrecen una mayor calidad en la información que suministran. De este modo, podemos considerar que la calidad hace referencia a la relevancia, adecuación, credibilidad y conveniencia en el tiempo de la información disponible (Low y Mohr, 2001). En este punto, es preciso señalar que no es una dimensión objetiva por lo que es un concepto que lleva parejo la percepción del receptor sobre dicha calidad, de forma que se seleccionarán aquellas fuentes que reporten una mayor calidad percibida. Por tanto, la accesibilidad estará condicionada por la facilidad de acceso a las fuentes de información, y la selección se realizará en función de la mayor calidad percibida (O'Reilly, 1982).

El conocimiento previamente acumulado puede incrementar la capacidad de absorción de nuevo conocimiento, de forma que la calidad del conocimiento almacenado por las organizaciones juega un papel importante en la adopción y aplicación del nuevo conocimiento disponible. La integridad y consistencia del conocimiento disponible requiere de un mantenimiento constante (Stein y Zwass, 1995), por lo que si la calidad del conocimiento es elevada, aumenta la capacidad de absorción en la empresa, representando de este modo un nuevo abanico de oportunidades de desarrollo e implantación eficiente de nuevas estrategias exitosas para la misma (Ashrafi, Xu, Kuilboer y Koehler, 2006). Finalmente, puede entenderse que existe una dicotomía al realizar la elección entre las fuentes de conocimiento disponible en función de su facilidad de acceso o bien en función de la calidad que reporten, de forma

que constituyen componentes de conocimiento distintos (Hult, Ketchen, Cavusgil y Calantone, 2007).

## 2.5 LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO CAPACIDADES

Esta perspectiva está basada en la visión de las organizaciones como sistemas de conocimiento formados por tres procesos de conocimiento generados socialmente: **creación, transferencia y aplicación** (Pentland, 1995; Alavi y Leidner, 2001). Pero antes de entrar en los modelos de creación de conocimiento que serán desarrollados en el apartado posterior, vamos a abordar el concepto de aprendizaje que antecede en nuestra exposición a la transferencia y aplicación de conocimiento señaladas.

### 2.5.1 Aprendizaje

En este apartado, realizamos la argumentación de qué entendemos por Aprendizaje en sus diferentes perspectivas (García-Morales, 2000):

- Concepto de **Aprendizaje**: El aprendizaje es un proceso que envuelve el descubrimiento, retención y explotación del conocimiento almacenado, siendo una acción que toma el conocimiento como input y tiene como output la generación de un conocimiento nuevo. Es una habilidad que incrementa la capacidad para alcanzar un objetivo sobre el que se tiene un especial interés o un proceso que integra conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios en la conducta de forma permanente.

No se debe confundir la formación, que es el medio para la adquisición de conocimiento, con el aprendizaje que es el proceso para adquirir ese conocimiento o desarrollar una capacidad. La formación puede originar un aprendizaje parcial pero si no cuenta con la infraestructura necesaria, una vez que haya terminado dicha formación puede que las habilidades y conocimientos adquiridos no sean suficientes para apoyar el aprendizaje existente. Como el aprendizaje puede aplicarse a los individuos, al equipo, a la organización o a la población en su conjunto, aparecen diversos procesos de

aprendizaje como el aprendizaje individual, de equipo, organizacional o interorganizacional. En nuestro caso concreto, estudiaremos éstos dos últimos tipos de aprendizaje (Kakabadse, Kakabadse y Kouzmin, 2003)

- Aprendizaje **Organizacional**: Existe mucha confusión sobre la definición de Aprendizaje Organizacional, y, de este modo, es conceptualizado como nuevas estructuras, nuevos sistemas, un conjunto de significados compartidos, un proceso, un resultado o la relación entre proceso y resultado, el resultado de la experiencia institucional, un cambio comportamental, un cambio cognitivo, un cambio comportamental y cognitivo, y como una combinación de los anteriores (Bapuji y Crossan, 2004).

Pero si podemos analizar el Aprendizaje Organizacional como un proceso que nace en la detección de las disfunciones que surgen cuando se estudian las relaciones establecidas entre las acciones y los resultados esperados por las organizaciones, las relaciones entre la organización y su entorno, o, finalmente, entre la organización y la memoria. De la detección de estas disfunciones, surgen reestructuraciones de los modelos mentales a partir de la base del conocimiento organizacional, lo que permite desarrollar nuevas habilidades y conocimientos, mejorando de este modo el desempeño organizacional (García-Morales, 2000). Por tanto, el aprendizaje comprende tanto la adquisición, como la difusión y utilización del mismo, como así han señalado diversos autores (Lyles y Salk, 1996; Wang y Ahmed, 2003)

- Desde la perspectiva del aprendizaje surgido a partir de las experiencias previas en cooperación organizacional, en cierto modo podemos entender que éste puede ser de tres tipos (Reuer et al., 2002):

- El primer tipo es aquel relacionado con la dinámica y funcionamiento de un acuerdo de cooperación entre varios socios, donde podríamos incluir el trabajo en equipo, cómo se gestiona la pérdida de cierta autonomía, la toma de decisiones conjunta,... Tiene un sentido genérico y sus efectos son beneficiosos independientemente de que las relaciones de cooperación posteriores sea con socios diferentes de la relación originaria del aprendizaje que estamos tratando.

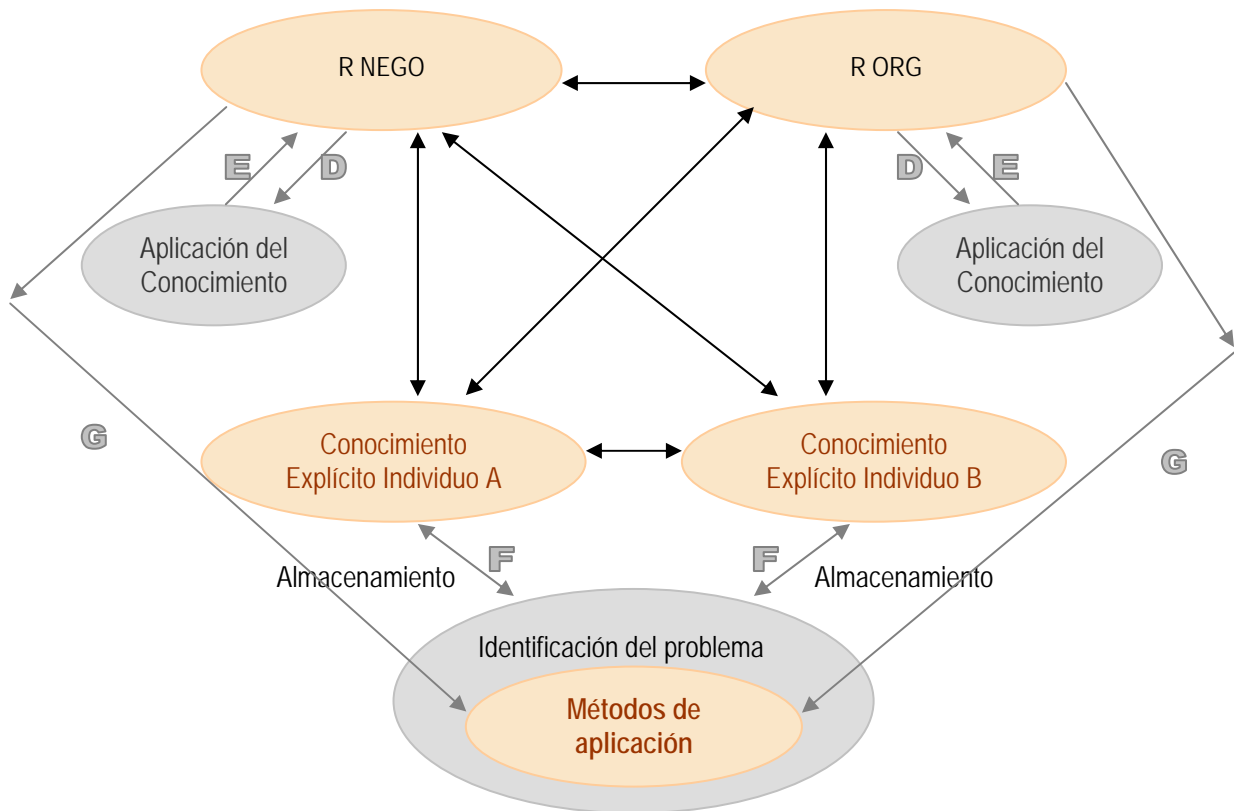
- El segundo sería aquel aprendizaje sobre el comportamiento del socio en referencia al conocimiento mutuo de las partes como consecuencia de las experiencias anteriores (Saxton, 1997; Reuer et al., 2002). En este caso las experiencias anteriores con socios diferentes al actual no tendrían ninguna influencia en el desarrollo de esta relación de cooperación.
- Por último, el aprendizaje surgido de la realización de actividades conjuntas con el socio, deriva en un determinado dominio de las mismas en cuanto a ciertos conocimientos y habilidades desarrolladas (Simonin, 1999). Se trata, por tanto, de la acumulación de experiencia en alianzas sobre determinado tipo de acciones surgidas de las relaciones de cooperación.

### **2.5.2 La Transferencia del Conocimiento**

Se produce en cinco niveles bien diferenciados: transferencia de conocimiento entre individuos, de individuos hasta una fuente explícita, de individuos a grupos, entre grupos, a través de grupos, y desde un grupo hasta la organización (Hedlund, 1994). Todo ello puede representarse por un modelo de relaciones como se podemos apreciar en la Figura 6. Los procesos comunicativos y los flujos de información conducen la transferencia de conocimiento producida en el seno de las organizaciones (Van Den Bosch, Van Wijk, y Volberda, 2003).

Los canales de transmisión, a su vez, pueden ser formales e informales, y, siguiendo con una clasificación de los mismos, podemos diferenciarlos en personales e impersonales, siendo estos últimos más efectivos dentro de las compañías pequeñas (Fahey y Prusak, 1998). De todas formas, existe la posibilidad de que estos mecanismos de transmisión tengan deficiencias que impidan la transmisión eficiente del conocimiento, bien entre los miembros de la organización, bien entre organizaciones diferentes, así como también pueden existir problemas por el lado de la capacidad del receptor para procesar la información (Nonaka y Peltokorpi, 2006).

**FIGURA 6. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO ENTRE INDIVIDUOS DE UN GRUPO**



- Leyenda:
- D: Proceso de aplicación del conocimiento
  - E: Proceso de aprendizaje
  - F: Transferencia de conocimiento explícito individual a memoria semántica de grupo y viceversa
  - G: Transferencia de conocimiento tácito individual a memoria episódica de grupo y viceversa

Fuente: Adaptado de Hedlund (1994)

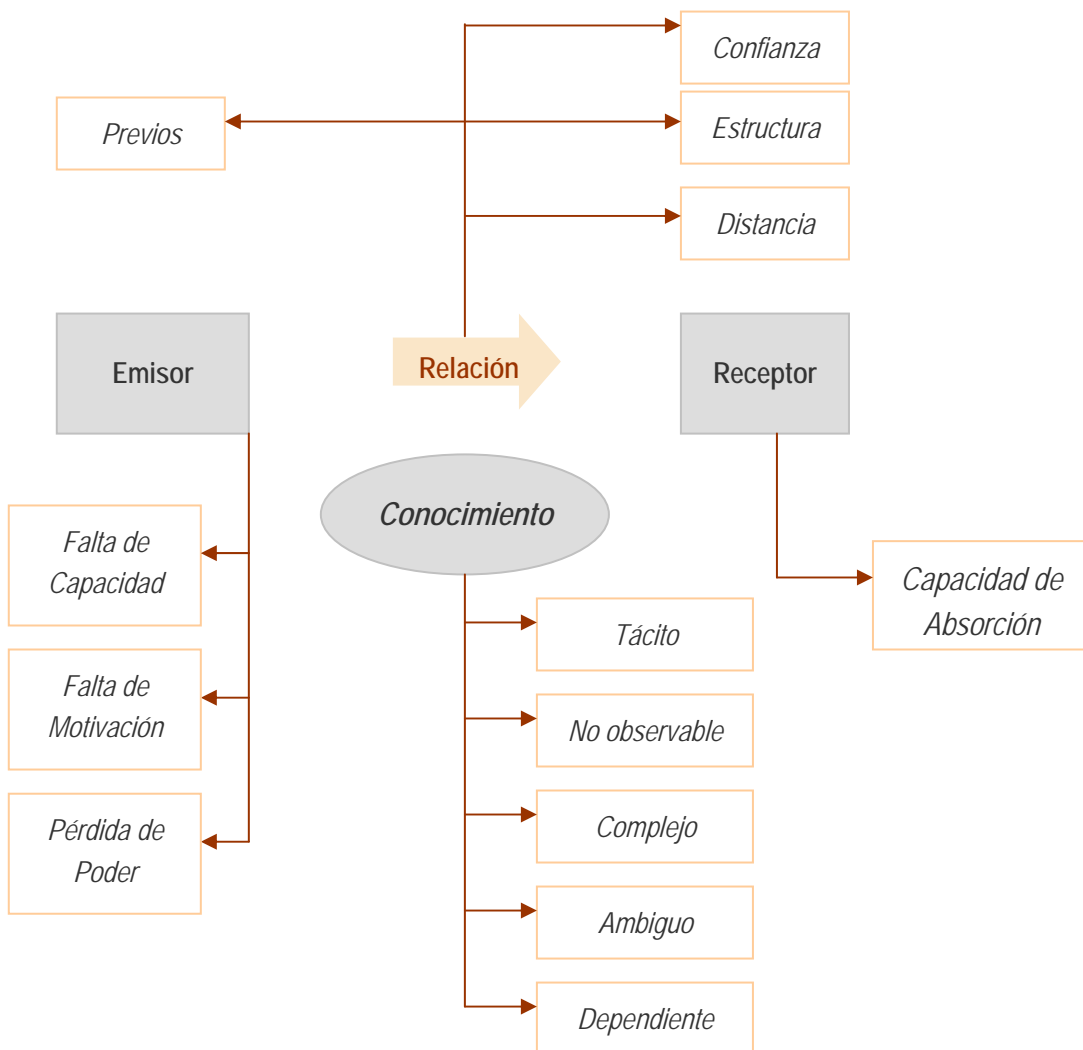
Podemos conceptualizar los flujos de conocimiento en términos de cinco elementos (Gupta y Govindarajan, 2000):

1. Percepción del **valor** de la fuente de conocimiento.
2. Disposición motivacional de la **fuentes**.
3. Existencia y eficacia de los **canales de transmisión**.
4. Disposición motivacional del **receptor**.
5. Capacidad de **absorción** del receptor, definida tanto por su capacidad de adquirir y asimilar el conocimiento, como por la capacidad de uso del mismo (Cohen y Levinthal, 1990; Lenox y King, 2004).

### 2.5.3 Facilitadores e Inhibidores

Otro aspecto que debemos considerar dentro del apartado de transferencia del conocimiento, sería el referente a los facilitadores e inhibidores del mismo. En la relación entre emisor y receptor, conviene matizar qué factores influyen en cada uno de los elementos que la constituyen (Figura 7). De este modo, existen condicionantes de dicha relación que serían, sumariamente, previos, de confianza, de estructura, y de distancia de conocimiento como quedan reflejados en la Tabla 3. A su vez, los facilitadores e inhibidores dentro de la transferencia del conocimiento, afectan al emisor por el lado de la falta de capacidad, de la falta de motivación y de la pérdida de poder, y al receptor en su capacidad de absorción (Osterloh y Frey, 2000).

**FIGURA 7. FACILITADORES E INHIBIDORES DEL CONOCIMIENTO**



Fuente: Elaboración propia

**TABLA 3. RELACIÓN ENTRE EMISOR Y RECEPTOR DEL CONOCIMIENTO**

DETERMINANTES DE LA RELACIÓN	PREVIOS	<i>Falta de conocimiento mutuo: si no lo conoces o no sabes lo que sabe, no te pondrás en contacto con él</i>	
	CONFIANZA	<i>Si no confías, no te expondrás</i>	
	DISTANCIA	<i>Facilidad de comunicación</i>	<i>Cultura (nacional, valores)</i>
			<i>Cultura organizativa (objetivos, prácticas)</i>
			<i>Experiencia o formación previa</i>
	ESTRUCTURA	<i>Organización de la relación</i>	<i>Mecanismos de coordinación e integración</i>
			<i>Organización de la alianza</i>
		<i>Canales de comunicación</i>	<i>Intensidad</i>
<i>Centralidad</i>			

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la **capacidad de absorción**, consiste en la capacidad para reconocer el valor de la información nueva procedente del exterior, assimilarla y aplicarla (Cohen y Levinthal, 1990; Simon, 1991; Levinthal y March, 1993). Es preciso decir que la capacidad de absorción del emisor puede verse mermada por problemas de distinta índole, como apreciamos en la Tabla 4.

**TABLA 4. PROBLEMAS POR PARTE DEL EMISOR DEL CONOCIMIENTO**

EMISOR	FALTA DE CAPACIDAD	<i>Habilidad para enseñar y hacer comprender los conocimientos a los demás</i>
	FALTA DE MOTIVACIÓN	<i>Falta de interés personal para dedicar tiempo a la transferencia de conocimientos</i>
	PÉRDIDA DE PODER	<i>Pérdida de la posición dentro de la red social al no ser el único que posee un activo valioso (el conocimiento para hacer algo)</i>

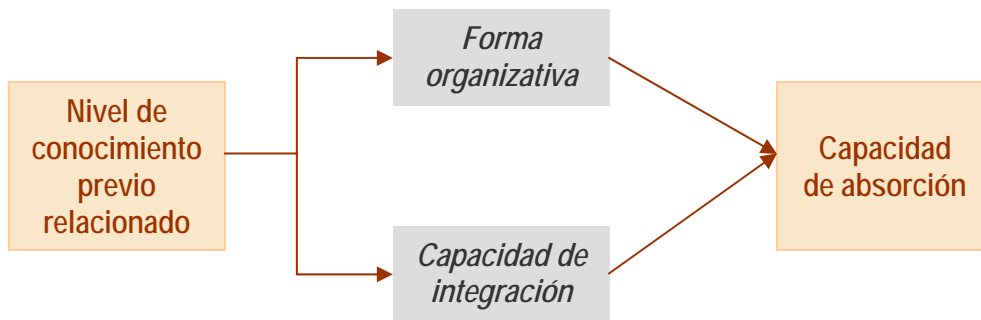
Fuente: Elaboración propia

Se debe diferenciar claramente entre la capacidad individual de absorción y la capacidad organizativa. Ésta última está relacionada con la capacidad para usar el conocimiento y, por tanto, no sólo depende de la relación entre la unidad y el entorno, sino también de la capacidad interna de transferir el conocimiento hasta el lugar donde va a ser utilizado (Szulanski, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000).



Por otro lado, podemos conceptualizar la capacidad de absorber conocimiento (Zahra y George, 2002) como una capacidad dinámica basada en cuatro capacidades básicas: **adquisición**, **asimilación**, **transformación** y **explotación**. De este modo, podemos estudiar la capacidad de absorción a través de sus determinantes, como así apreciamos en la Figura 8.

**FIGURA 8. DETERMINANTES DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN**



Fuente: Adaptado de Van der Bosch et al. (2003)

Otros autores que profundizan en la capacidad de absorción son:

1. Lane y Lubatkin (1998) estudian la capacidad relativa de absorción. La capacidad dependerá del tipo de conocimiento y es específica para cada una de las relaciones establecidas.
2. Simonin (1997), por otro lado, analiza el conocimiento colaborativo, concepto complejo y multifacético que hace referencia a los conocimientos necesarios para mejorar la capacidad global de absorción, que son:

- La **identificación** de los colaboradores potenciales
- La **negociación** de los términos y la **estructura** del acuerdo
- El **control** y la gestión de la colaboración
- La **gestión** de la finalización de la colaboración

Por último, el conocimiento que se transfiere de esta relación está configurado por unas características particulares y determinantes como podemos observar en la Tabla 5. Estamos haciendo referencia a distintas características entre las que podríamos señalar aquellas derivadas de su condición de tácito, de no observable, de complejo, de ambiguo, o bien y para finalizar, a su condición de dependiente. Todas ellas constituyen, por tanto, las características más importantes asociadas a la trasmisión del conocimiento y

que constituyen una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Spender, 1996; Loebecke, Van Fenema, y Powell, 1999; Argote e Ingram, 2000)

**TABLA 5. CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO EN SU TRASMISIÓN**

CONOCIMIENTO	<b>TÁCITO</b>	<i>Grado en el que el conocimiento es procesal e inconsciente en su uso</i>
	<b>NO OBSERVABLE</b>	<i>Grado en el que conocimiento es observable directamente al ser aplicado</i>
	<b>COMPLEJO</b>	<i>Posibilidad de separar el conocimiento, sin pérdida de significado, en porciones más pequeñas para su comprensión y aprehensión</i>
	<b>AMBIGUO</b>	<i>Grado en el que el conocimiento puede ser identificado, conociendo su relación entre causa y efecto</i>
	<b>DEPENDIENTE</b>	<i>Será dependiente si es necesario conocer el resto del sistema o no tiene un significado independientemente del sistema en el que actúa</i>

Fuente: Elaboración propia

#### **2.5.4 La Aplicación del Conocimiento**

La principal distinción existente entre los diferentes tipos de conocimiento estriba, como decíamos, en su dimensión tácita o explícita. El conocimiento explícito se manifiesta a través de su comunicación, siendo la información tradicionalmente considerada como un bien general que una vez generado puede ser utilizado por consumidores adicionales con un coste marginal próximo a cero (Grant, 1996). Sin embargo, el conocimiento tácito se manifiesta mediante el proceso de aplicación del mismo, debido a que al no poder ser codificado, sólo puede observarse en el momento de producirse su aplicación. Su adquisición se realiza a través de la práctica, y su transferencia resulta lenta, costosa e incierta (Kogut y Zander, 1992).

Por tanto, el conocimiento tácito no puede adquirirse de forma directa debido a que no es posible realizar su transferencia de manera íntegra, sólo puede obtenerse mediante su aplicación en una determinada actividad productiva (Grant, 1996). En consecuencia, puede entenderse que la empresa cumple un doble papel de cara a generar nuevo conocimiento y a realizar su

aplicación de una forma propia y determinada (Spender, 1992). Pero si el conocimiento es específico a un determinado proceso desarrollado por un equipo en cuestión, entonces creación y aplicación de conocimiento no pueden estudiarse por separado (Grant, 1996).

Por lo tanto, la aplicación del conocimiento engloba tres mecanismos a través de los cuales se integra dicho conocimiento (Grant, 1996, Becker, 2004):

1. **Mecanismos** directivos: Conjunto de reglas, procedimientos e instrucciones desarrolladas por la conversión del conocimiento tácito en explícito realizada por especialistas (Demsetz, 1991; Becker, 2001).
2. **Rutinas** organizativas: Desarrollo de tareas de funcionamiento y patrones coordinadores, protocolos interactivos y especificaciones de procesos que permiten a los individuos aplicar e integrar su conocimiento especializado sin la necesidad de articularlo (Becker, 2004).
3. Equipos de **tareas**: son equipos especializados con un conocimiento predeterminado constituidos para resolver problemas. Su cometido es, en este caso, procesar la información y desarrollar la integración del conocimiento (Hult, Ketchen y Slater, 2004)

El conocimiento genera valor para las organizaciones en la medida que su utilización se traduce en rendimiento efectivo y cuantificable. La creación, codificación y almacenamiento de nuevo conocimiento sin realizar la correcta aplicación del mismo, conlleva la no realización plena de su capacidad de generar valor añadido, trasladando de forma incorrecta el capital intelectual de que dispone hacia la generación de nuevos productos y servicios (Alavi y Leidner, 2001).

## 2.6 MODELOS DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO

Los modelos de creación de conocimiento, a grandes rasgos, tratan de especificar como se generan los distintos tipos de creación de conocimiento en las organizaciones realizando una clasificación en función de las diferentes tipologías y niveles de aplicación.

### 2.6.1 Modelo de Creación de Conocimiento de Nonaka y Takeuchi

Es el modelo más conocido y aceptado de creación de conocimiento organizativo. Los autores tratan de explicar los procesos de innovación llevados a cabo por las empresas japonesas al hacer interactuar el conocimiento explícito y tácito. Prestan mucha atención al proceso de creación de conocimiento y empieza distinguiendo dos dimensiones asociadas a este proceso (Nonaka y Takeuchi, 1995, 2004):

1. La **dimensión epistemológica**, en la cual diferencian entre dos tipos de conocimiento, el conocimiento explícito y el conocimiento tácito. El conocimiento explícito es el conocimiento que está expresado de manera formal y sistemática. Además, puede ser comunicado fácilmente y compartido de diversas formas como podrían ser las especificaciones de un producto, una fórmula científica o un programa de ordenador (sería aquel conocimiento que puede ser codificado). Por el contrario, el conocimiento tácito resulta difícil de expresar formalmente y, por tanto, es difícil de comunicar a los demás. Este tipo de conocimiento está profundamente enraizado en la acción y en el cometido personal dentro de un determinado contexto. Los autores consideran, además, cuatro posibles modos de conversión entre los dos tipos de conocimiento: socialización, externalización, internalización y combinación, como se observa en la Tabla 6.

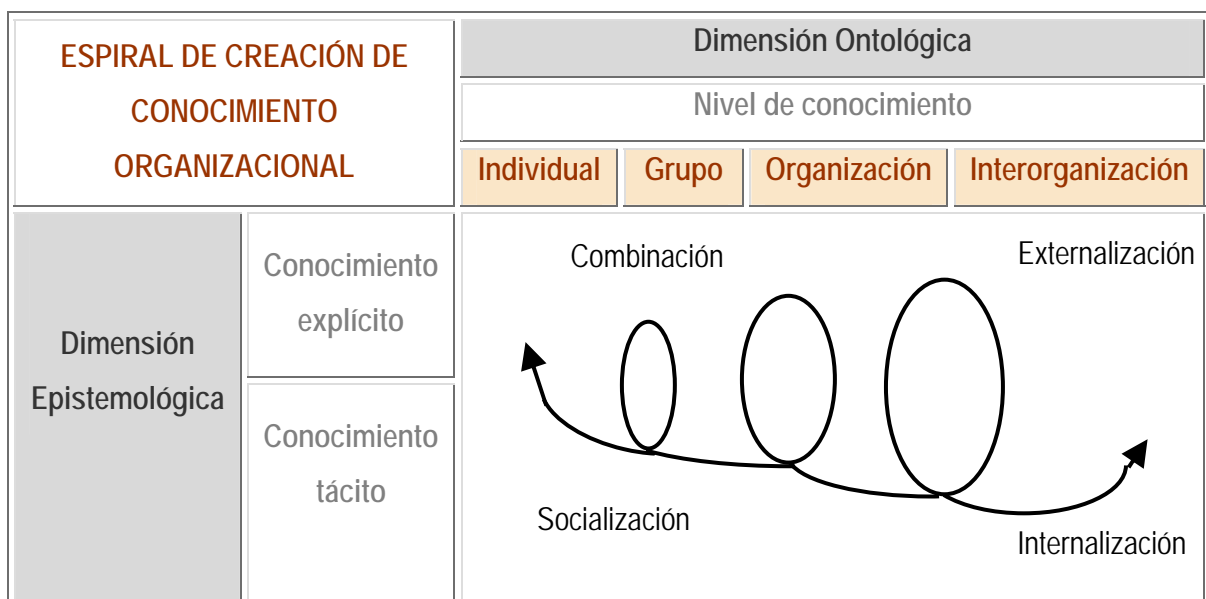
**TABLA 6. MODOS DE CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO**

PARA CONVERTIR	CONOCIMIENTO TÁCITO	<u>en</u> conocimiento tácito	Socialización
		<u>en</u> conocimiento explícito	Internalización
	CONOCIMIENTO EXPLÍCITO	<u>en</u> conocimiento tácito	Externalización
		<u>en</u> conocimiento explícito	Combinación

Fuente: Adaptado de Nonaka y Takeuchi (1995, 2004)

- La **socialización** es un proceso que consiste en compartir la experiencia (forma de pensar o gestos técnicos) y al mismo tiempo crear conocimiento.
- La **externalización** es un proceso de formalización del conocimiento tácito en conceptos explícitos. En el lenguaje hablado son las metáforas, los modelos, los conceptos y las ecuaciones (explican de una forma reducida el conocimiento tácito de una persona).
- La **combinación** es el proceso de sistematización de los conceptos explícitos en un sistema de conocimiento, es decir, la combinación – mediante el análisis, la categorización, y la reconfiguración de la información- de diferentes cuerpos de conocimiento explícitos en un nuevo conocimiento explícito. Esta forma de convertir el conocimiento se utiliza, por ejemplo, en las universidades, siendo las bases de datos y las redes informáticas sus nuevos instrumentos.
- La **internalización** es la absorción del conocimiento explícito en tácito. Es muy parecida al aprendizaje a través de la práctica. La internalización resulta más sencilla si el conocimiento se explica con palabras, o si se documenta. Las simulaciones representan otra forma de conseguir este tipo de conversión. Todas estas dimensiones quedan reflejadas en la Figura 9.

**FIGURA 9. ESPIRAL DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**



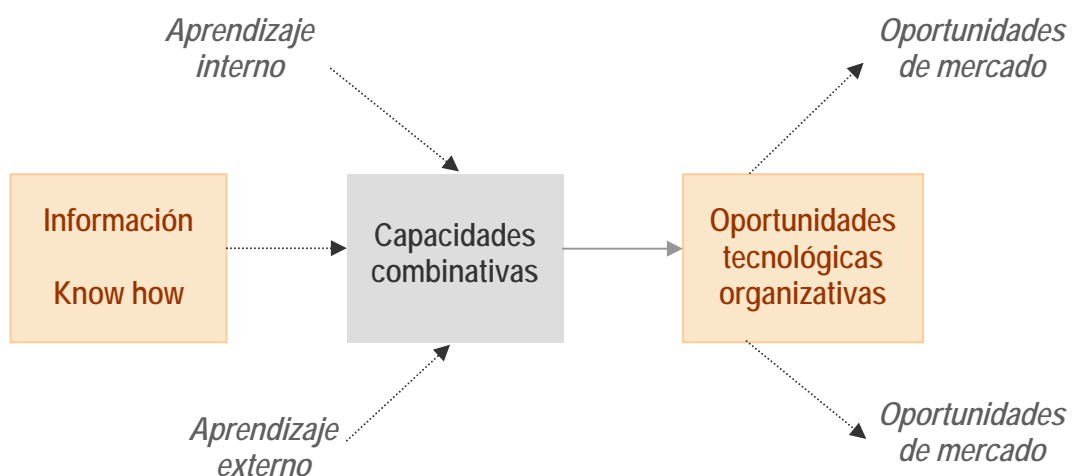
Fuente: Adaptado de Nonaka y Takeuchi (1995, 2004)

2. La **dimensión ontológica**, que distingue cuatro niveles de agentes creadores de conocimiento: el individuo, el grupo, la organización y el nivel inter-organizativo. El nuevo conocimiento se inicia siempre en el individuo para posteriormente transformarse en conocimiento organizativo valioso para toda la empresa. Estas dimensiones conforman un modelo de "espiral" de conocimiento, en el cual el conocimiento se genera a través de la interacción dinámica entre los diferentes modos de conversión del conocimiento. El primer paso es la socialización, es decir, se produce una conversión de conocimiento tácito en tácito. A continuación, ese conocimiento tácito se convierte en explícito a través de la externalización. Más tarde tiene lugar la internalización a través de la cual el conocimiento explícito se convierte en tácito y por último, el conocimiento explícito es convertido en explícito a través de la combinación. Este último paso da inicio nuevamente a toda la espiral de conocimiento, pero esta vez en un nivel superior.

### 2.6.2 Modelo de Crecimiento de Conocimiento de Kogut y Zander

Para Kogut y Zander (1992), los individuos poseen el conocimiento y cooperan en una comunidad social que puede ser un grupo, una organización o una red. Por ello, podemos decir que es un modelo de conocimiento organizativo, que funciona según desarrollamos en la Figura 10.

**FIGURA 10. CREACIÓN DE CONOCIMIENTO**



Fuente: Adaptado de Kogut y Zander (1992, 2003)

Este modelo distingue entre información o conocimiento declarativo (semejante al conocimiento explícito del modelo anterior) y "know-how" o conocimiento de proceso (semejante al conocimiento tácito). Esta distinción es el marco básico para poder explorar cómo el conocimiento es re combinado a través del aprendizaje, tanto interno como externo, dando lugar a lo que ellos llaman capacidades combinativas. A través de estas capacidades, la organización genera nuevas aplicaciones que darán lugar a mejores oportunidades tecnológicas y de organización y, consecuentemente, a mejores oportunidades de mercado.

Además, se plantea por qué el conocimiento no es fácilmente transferible y destacan como factores influyentes en ese proceso de transferencia la codificación y la complejidad del propio conocimiento. La codificación del conocimiento hace referencia a la habilidad de la empresa para estructurar el conocimiento en un conjunto de reglas y relaciones identificables que puedan ser fácilmente comunicables. La complejidad del conocimiento se refiere al número de operaciones requeridas para realizar una tarea, o bien, al número de parámetros que definen un sistema (Kogut y Zander, 1996).

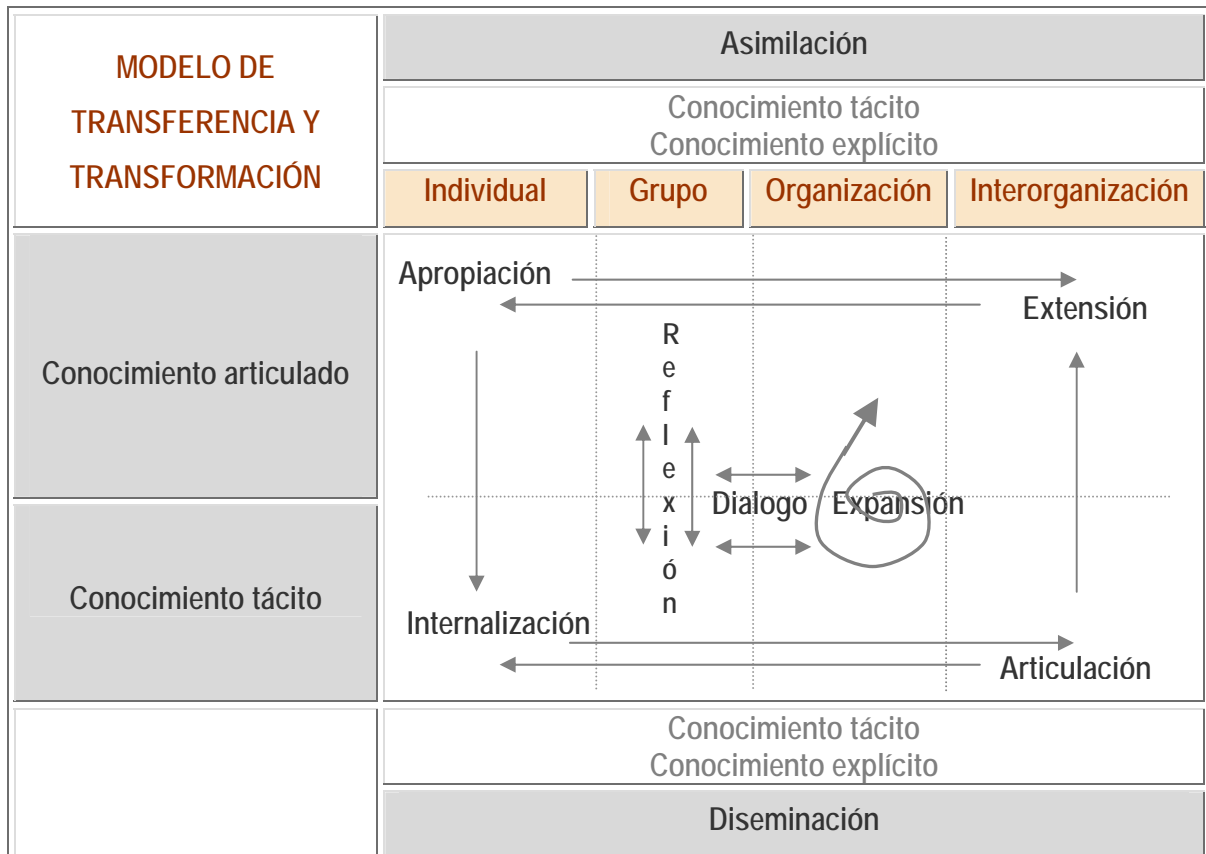
### **2.6.3 Modelo de Transferencia y Transformación de Conocimiento de Hedlund**

No es un modelo de creación de conocimiento propiamente dicho, sino un modelo de transferencia y transformación de conocimiento porque, a diferencia de los modelos anteriores, hace hincapié en cómo el conocimiento generado es transformado y difundido a toda la organización. El modelo se construye sobre la interacción entre conocimiento articulado (conocimiento explícito) y conocimiento tácito en cuatro niveles diferentes de agentes de conocimiento: individuo, pequeño grupo, organización y dominio interorganizativo (Hedlund, 1994; Hedlund, Forsythe, Horvath, Williams, Snook, y Sternberg, 2003).

La distinción fundamental estriba entre el conocimiento articulado y el tácito. El conocimiento tácito indica el conocimiento intuitivo, no verbalizado o que no es posible verbalizar. El conocimiento articulado es aquel que puede

especificarse verbalmente, por escrito o en programas informáticos. A continuación, el autor realiza una segunda distinción entre distintos niveles de agentes de conocimiento: individuo, pequeño grupo, organización y dominio organizativo (consumidores, competidores). El conocimiento tácito y el articulado existen en los cuatro niveles, que a su vez abarcan tres procesos distintos que recogemos en la Figura 11.

**FIGURA 11. TRANSFERENCIA Y TRANSFORMACIÓN DE CONOCIMIENTO**



Fuente: Adaptado de Hedlund (1994, 2003)

El modelo postula tres procesos básicos en la gestión de conocimiento:

1. **Articulación** e **internalización** cuya interacción es la reflexión (los procesos son ilustrados mediante flechas verticales). La articulación se refiere a la conversión del conocimiento tácito en articulado o explícito y tiene lugar en los cuatro niveles de agentes. Este proceso es esencial para facilitar la transferencia de información pero también para su expansión y mejora. La internalización aparece cuando el conocimiento articulado se convierte en tácito. Este proceso es necesario porque



economiza recursos cognitivos limitados, perceptuales o coordinativos. La interacción entre el conocimiento tácito y articulado da lugar a la reflexión.

2. **Extensión y apropiación** que constituyen conjuntamente el diálogo (flechas horizontales). La extensión es la transferencia y transformación de conocimiento desde bajos a altos niveles de agentes, en forma tácita o articulada. La apropiación es el proceso inverso como, por ejemplo, cuando la organización enseña a nuevos empleados sus productos y les impregna de la cultura corporativa. El diálogo es la interacción entre la extensión y la apropiación.

3. **Asimilación y diseminación** hacen referencia, respectivamente, a las importaciones y exportaciones de conocimiento del exterior, que constituyen un sistema interactivo con el entorno.

## 2.7 CICLO DE EVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO

El proceso de creación, transferencia y acumulación del conocimiento es un proceso dinámico que consta de cuatro etapas que constituyen un ciclo recursivo. El punto lógico de partida del ciclo es la etapa de **variación generadora**. En esta etapa, se produce una combinación de estímulos externos, es decir, ajenos a la organización, como puede ser un descubrimiento científico, una iniciativa de un competidor o un cambio normativo, y de estímulos internos, es decir, información interna que es generada a partir de los conocimientos ya existentes en la organización. Esta combinación de estímulos provoca que los individuos o los grupos de individuos pertenecientes a una unidad de negocio determinada generen un conjunto de ideas que les permitan resolver viejos problemas de una forma novedosa o, que les impulsen a afrontar nuevos retos. Este conjunto de ideas generadas constituye un nuevo conocimiento que inicialmente está expresado en forma tácita, es decir, no está codificado y por tanto, es difícil comunicarlo a los demás (Von Krogh, Ichijo, y Nonaka, 2000; Zollo y Winter, 2002).

La segunda etapa del ciclo es la **selección interna**. En esta fase se decide el valor de las diferentes ideas en relación con la intención requerida, es

decir, se analiza la calidad de cada idea con detenimiento y se evalúa el impacto que provocaría su aplicación en términos de beneficios. Para ello, el conjunto de ideas generadas en la etapa anterior, es decir el conocimiento creado, se somete a unas presiones internas de selección. Estas presiones aparecen cuando las nuevas ideas son relacionadas con la experiencia previa que tiene la organización en la articulación y codificación de nuevo conocimiento. Mediante estas presiones, la organización trata de evaluar el potencial que tiene el nuevo conocimiento para modificar de forma efectiva las rutinas y tareas ya existentes o para crear unas nuevas. Para evaluar dicho potencial, la empresa tratará de reducir el número de dimensiones del conocimiento creado, y por tanto su complejidad, e intentará clarificar las relaciones entre el conocimiento y sus posibles aplicaciones. Por ello, en esta etapa el conocimiento pasa de estar en forma tácita a explícita, es decir, se codifica para poder ser comunicado y compartido fácilmente. Seguramente no todas las ideas generadas resultarán válidas para mejorar las rutinas ya existentes y es, por tanto, en esta etapa cuando la organización decide si aprueba el conocimiento generado para poder así pasar a la siguiente fase del ciclo.

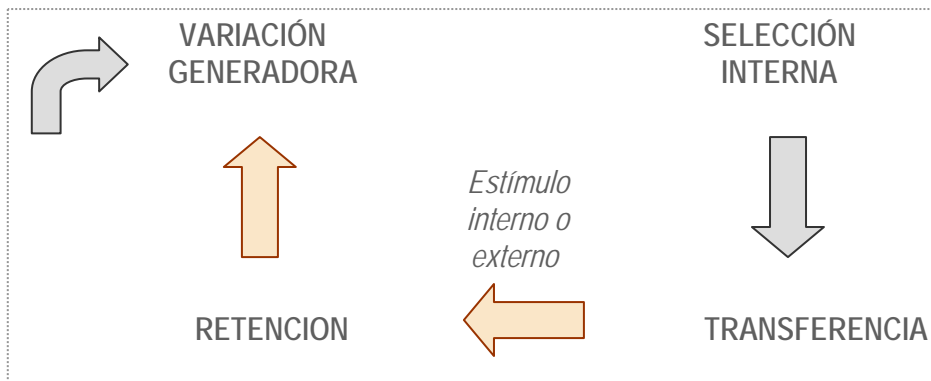
En la tercera etapa se aborda la **transferencia** del nuevo conocimiento. Se inicia cuando el conocimiento generado anteriormente es aprobado por los miembros del área o departamento donde ha sido generado. De este modo es transferido a las áreas donde su aplicación puede resultar eficiente, por lo que el éxito de este proceso de transferencia de conocimiento dependerá de las características propias del área que transfiere el conocimiento, así como de su grado de implicación (Szulanski, 1996; Winter y Szulanski, 2001) o fiabilidad, de las características del área receptora, de su motivación (Katz y Allen, 1982; Hayes y Clark, 1985; Michailova y Husted, 2003), de su capacidad de absorción y de retención del nuevo conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990; Pil y Cohen, 2006), de las características del propio conocimiento, así como de su grado de codificación (Kogut, 1985), de complejidad (Kogut y Zander, 2003) y, por último, de las características del contexto donde podemos incluir elementos como su habilidad para facilitar la transferencia u otros como las relaciones entre el área fuente y el área receptora (Nonaka, 1991; Kostova, 1999).

Además, en el proceso de transferencia entra en juego un concepto ampliamente tratado en la literatura de los últimos años, la ambigüedad causal. Podemos definirla como la ambigüedad básica que afecta a la naturaleza de las relaciones causales entre acciones y resultados (Rumelt, 1982; Lippman y Rumelt, 2003). Al transferir conocimiento existe ambigüedad acerca de cuales son los factores que intervienen en el proceso y como interactúan. Por consiguiente, el éxito o fracaso de la transferencia de una unidad a otra también dependerá en gran medida del grado de ambigüedad existente, es decir, aún cumpliéndose todas las características mencionadas en el párrafo anterior, el éxito de la transferencia de conocimiento no está garantizado (Inkpen y Tsang, 2005). Pero a su vez, en este proceso de difusión del conocimiento puede aparecer nueva información que proporcione los estímulos necesarios para que comience una nueva etapa de variación, dando lugar a un nuevo ciclo de creación de conocimiento (Singh, 2005).

La cuarta y última etapa es la etapa de **retención** del nuevo conocimiento generado y transferido. Es aquí donde el conocimiento es asimilado y retenido por el área receptora. Influirán variables como la experiencia acumulada, la motivación de la fuente, la capacidad de absorción y retención del receptor y el grado de ambigüedad causal (Argote, McEvily, y Reagans, 2003). La unidad receptora estará prioritariamente preocupada por identificar y resolver problemas inesperados que impidan la utilización del conocimiento de forma efectiva.

Probablemente el receptor, al principio, usará el nuevo conocimiento de forma inefectiva, pero gradualmente mejorará hasta llegar a un nivel satisfactorio. Pasado un tiempo, el receptor conseguirá unos resultados satisfactorios con el conocimiento recibido. El uso del conocimiento transferido será convertido en una rutina y las nuevas prácticas se institucionalizarán y pasarán a formar parte del objetivo de la organización (Szulanski, 1996; Winter y Szulanski, 2001). Una vez incorporado y retenido el conocimiento, algún estímulo interno o externo desencadenará nuevamente en una nueva etapa de variación, constituyendo así todo el proceso un ciclo recursivo. Todas estas etapas aparecen recogidas en la Figura 12.

**FIGURA 12. CICLO DE EVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO**



Fuente: Adaptado de Zollo y Winter (2002)

Este modelo de evolución del conocimiento sintetiza de forma sencilla las principales características de los modelos precedentes, es decir, postula una distinción entre dos tipos de conocimiento, el conocimiento tácito y explícito, y además es también un modelo de conocimiento organizativo, ya que aunque el conocimiento se genera en la mente de un individuo, más tarde dicho conocimiento es compartido por un grupo de individuos que lo evalúan, y que posteriormente transfieren a toda la organización (Zollo y Winter, 2002). Adicionalmente, realiza nuevas aportaciones en referencia a los tres modelos expuestos anteriormente. En primer lugar, es un **modelo dinámico**, entendiendo que este tipo de modelos cumplen con unos requisitos muy específicos (Nonaka, Toyama, y Konno, 2000), y que posee un mecanismo de retroalimentación, es decir, en la última etapa se generan estímulos que desencadenarán un nuevo ciclo de evolución de conocimiento. En segundo lugar, hace una clara distinción entre las actividades de creación, de evaluación y de difusión de conocimiento, y finalmente, clarifica cuáles son los factores que influyen en la transferencia de unas áreas funcionales a otras del nuevo conocimiento generado por la empresa.

## 2.8 MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

### 2.8.1 Modelos de Medición del Capital Intelectual

Estos modelos pretenden, a través de su cuantificación, conocer con detalle el valor intangible de una organización para, una vez determinado,

actuar en consecuencia con los objetivos de rentabilidad propuestos. Su funcionamiento está recogido en la Tabla 7 que desarrollamos a continuación.

**TABLA 7. MODELOS DE MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL**

MODELO	FUNCIONAMIENTO
<p>Balanced Business Scorecard (Kaplan y Norton, 2005)</p>	<p>Estudia el pasado mediante indicadores financieros tradicionales que constituyen la Perspectiva Financiera, y el futuro a través de indicadores no financieros constituyentes de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, integrando ambos mediante sendas Perspectivas de Clientes (que aumentan la capacidad competitiva) y de Procesos Internos de Negocio (que adecuan los procesos a obtener la satisfacción del cliente y a la consecución de un elevado rendimiento financiero)</p>
<p>Navigator de Skandia (Edvinsson y Malone, 1997)</p>	<p>Establece el valor de mercado a través de la síntesis entre el pasado (enfoque financiero al que añade ratios de rendimiento y calidad), el presente que está constituido por las relaciones con los clientes y los procesos de negocio (el centro del modelo es el enfoque humano), y el futuro a través del enfoque de renovación y desarrollo. En esta misma línea está el modelo <b>Technology Broker</b> (Brooking, 1996), que divide el Capital Intelectual en cuatro tipos de activos intangibles: Activos de mercado, Activos humanos, Activos en forma de propiedad intelectual, y Activos en infraestructura</p>
<p>Intellectual Asset Monitor (Sveiby, 1997; Sveiby, 2001)</p>	<p>Realiza un balance de activos intangibles mediante su clasificación en tres categorías: Competencias de las personas (que incluyen las de las organizaciones tales como planificar o producir), Estructura interna (patentes, procesos, modelos, cultura, etc.), y Estructura externa (relaciones con clientes y proveedores, marcas e imagen de la empresa, etc.). Tras realizar esta clasificación, propone una serie de indicadores para estudiar cada uno de los bloques: de Crecimiento e innovación (miden el potencial futuro), de Eficiencia (ponderan la productividad de los intangibles), y de Estabilidad (indican el grado de permanencia en la empresa)</p>

Fuente: Elaboración propia

El primero de ellos, el modelo Balanced Business Scorecard integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los representa como vemos en la Figura 13 mediante un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como valora la coherencia con la estrategia general y la misión que se tenga de la empresa.

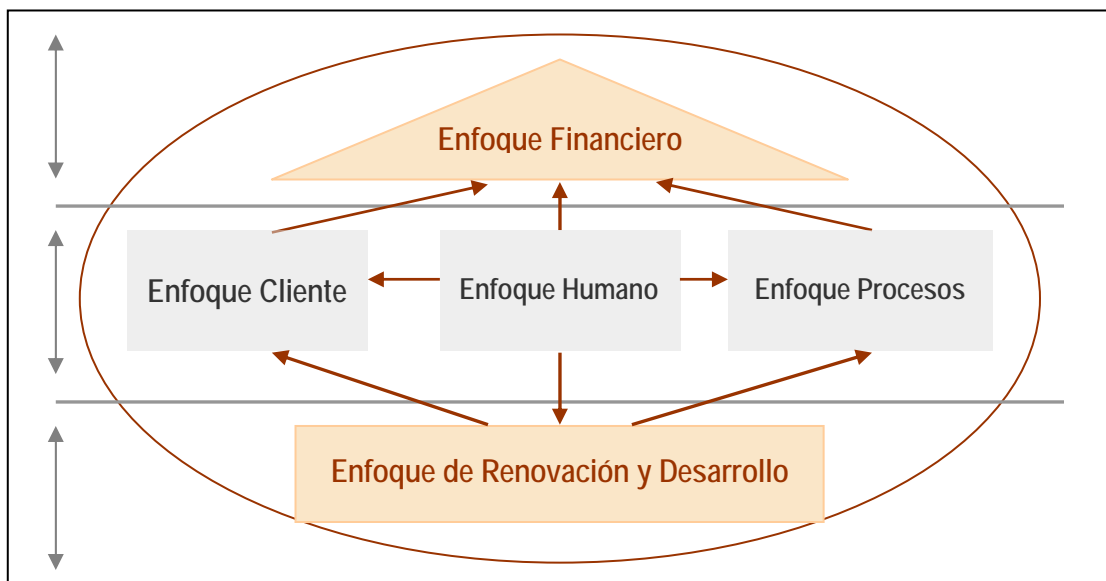
**FIGURA 13. MODELO BALANCED BUSINESS SCORECARD**



Fuente: Kaplan y Norton (2005)

En cuanto al segundo, Figura 14, realiza una síntesis entre Capital Intelectual y su dimensión financiera y temporal a través del modelo Navigator.

**FIGURA 14. MODELO NAVIGADOR DE SKANDIA**



Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

Para finalizar, en el tercer modelo representado en la Figura 15, se clasifican los activos en sus dos categorías esenciales, es decir, tangibles e intangibles, atribuyéndoles una función diferenciada a unos y otros. De este modo, los primeros tendrán una función más visible que la que se le atribuye a

los segundos, y estas diferentes dimensiones nos permiten llevar a cabo un balance entre ambos:

- **Competencias** de las Personas: Incluye las competencias de la organización entre las que podríamos incluir planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones.
- Estructura **Interna**: Es el conocimiento estructurado de la organización donde situaremos las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa,... así como a las personas encargadas de mantener dicha estructura.
- Estructura **Externa**: Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales, y la imagen de la empresa.

**FIGURA 15. INTELLECTUAL ASSET MONITOR**

	Activos Tangibles	Función Visible
	Inmovilizado Material	Capital
▲ Balance visible	Realizable y Disponible	Deuda a c/p y a l/p
▼ Balance invisible	Estructura Interna y Externa	Capital Invisible
	Competencia personas	Compromisos
	Activos Intangibles	Función Invisible

Fuente: Sveiby (1997,2001)

### 2.8.2 Modelos de Gestión del Conocimiento

En este apartado, realizaremos una aproximación a este tipo de modelos de gestión, destacando que son los encargados de discriminar y localizar entre aquellos conceptos inherentes a la organización, los esenciales para la correcta gestión y administración del conocimiento, y que pasamos a resumir en la Tabla 8. Su utilidad está contrastada, y constituyen una fuente inapreciable de

información referente a la gestión del conocimiento llevada a cabo por las organizaciones (Wang y Chang, 2005)

**TABLA 8. MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

MODELO	FUNCIONAMIENTO
<p><b>Knowledge Management Assessment Tool (Arthur Andersen, 1996)</b></p>	<p>Es un instrumento de evaluación y diagnóstico del proceso de administración del conocimiento organizacional mediante el estudio de sus fortalezas y oportunidades. Para ello establece una puntuación sobre una serie de ítems que evalúan los siguientes criterios: Procesos de Gestión del conocimiento (modo en que se captura y transfiere con el objetivo de crear valor añadido), Liderazgo (estrategia, uso del conocimiento por parte de la organización), Cultura (enfoque de la organización hacia el aprendizaje y la innovación), Tecnología (como se favorece la capacidad comunicativa), y Medición (que incluye como se distribuyen los recursos para potenciar la generación de conocimiento).</p>
<p><b>KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)</b></p>	<p>Trata de exponer que factores condicionan la capacidad de Aprendizaje de una organización y que resultados se esperan del mismo. Estos factores se agrupan en tres bloques: Compromiso con el aprendizaje, Mecanismos de aprendizaje a todos los niveles, Desarrollo de las infraestructuras para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente. Para ello, el modelo considera los elementos de gestión que afectan a la forma de ser de una organización: cultura, estrategia, sistemas de información, estilo de liderazgo,...</p>
<p><b>Andersen (De Jager, 1999)</b></p>	<p>Su finalidad es favorecer la transmisión de información valiosa de los trabajadores a la organización y viceversa, cuyo objetivo subyacente es la creación de valor fácilmente reconocible para el cliente. Las organizaciones tienen la responsabilidad de crear los procesos, la cultura, y, en definitiva, la infraestructura necesaria para lograr este propósito, identificándose para ello dos tipos de sistemas necesarios: Sharings networks o comunidades virtuales de prácticas sobre los temas de mayor interés para una determinada industria, y el "Arthur Andersen Knowledge Space" que contiene bibliotecas con propuestas, informes, etc. y las metodologías y herramientas que sustentan dicha infraestructura.</p>

Fuente: Elaboración propia

Lo más importante de estos modelos radica en los conceptos en los que se apoyan, las nuevas ideas que se proponen, y los nuevos giros organizativos y empresariales que suponen tanto para las entidades que los adoptan, como

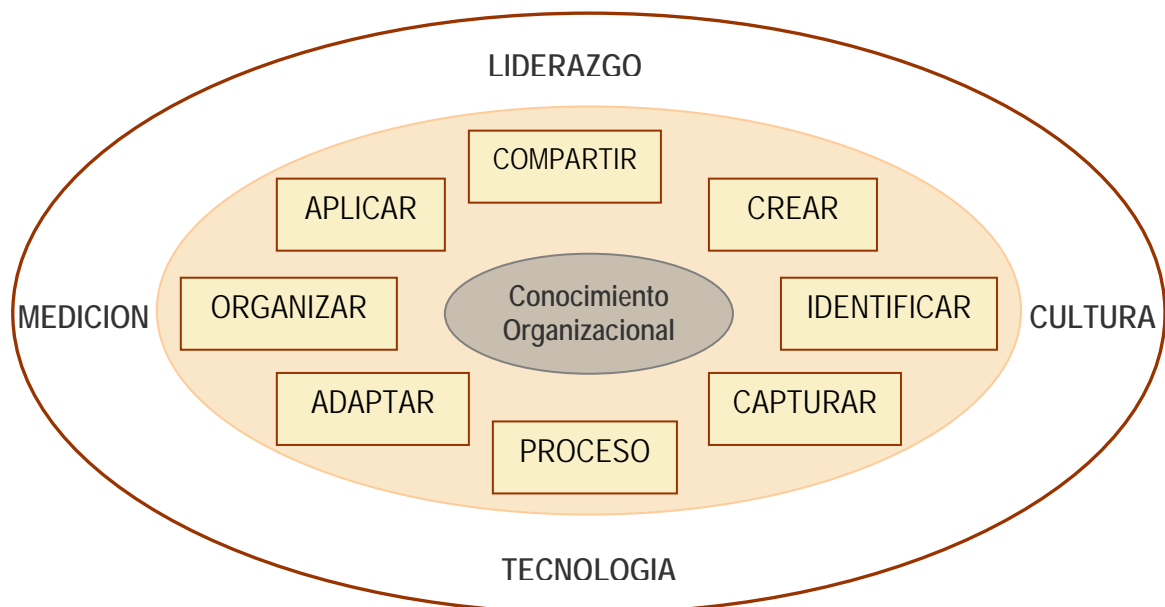


para los individuos que se ven involucrados en ellos (Ramírez-Mejía y Carrión-Maroto, 2000; Loermans, 2002)

El primero de los modelos, el KMAT correspondiente a la Figura 16, propone cuatro facilitadores que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional:

- **Liderazgo:** Comprende la estrategia y el planteamiento que la organización hace de su negocio, y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.
- **Cultura:** Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación, incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento por parte de los integrantes de las organizaciones.
- **Tecnología:** Se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.
- **Medición:** Incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

**FIGURA 16. MODELO KMAT**

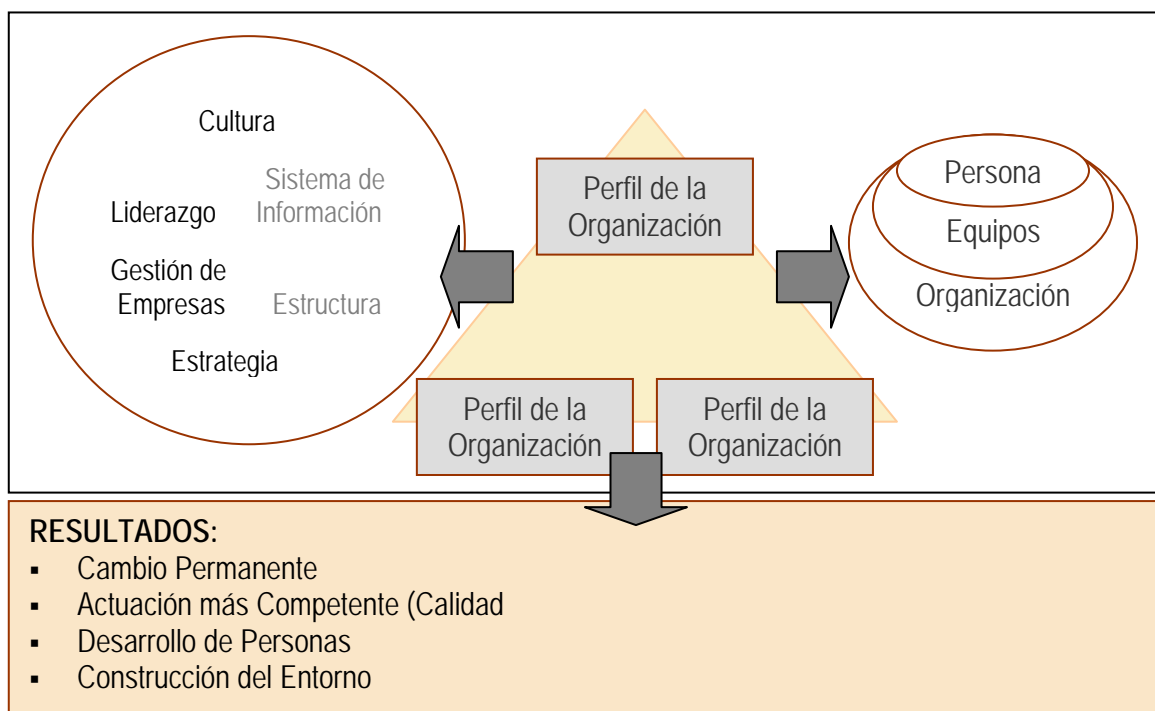


Fuente: Andersen (1996)

En cuanto al segundo modelo, el de KPMG, es preciso señalar que una de sus características esenciales es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos del mismo, como se puede observar en la Figura 17.

La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí, y presentan una serie de interacciones que es preciso considerar.

**FIGURA 17. MODELO KPMG**



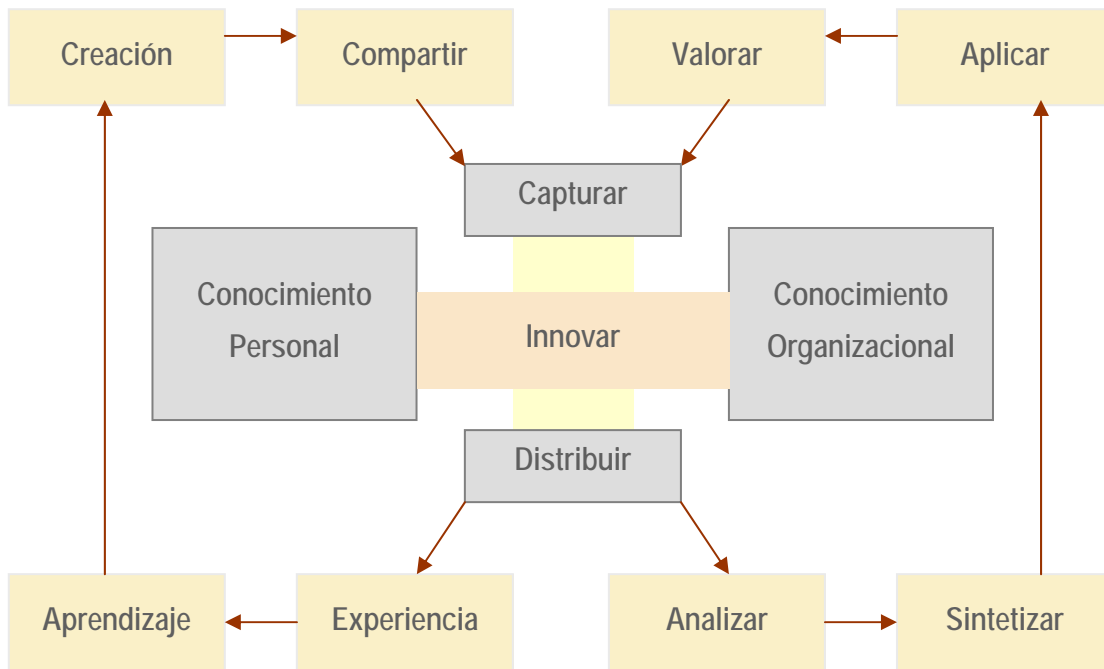
Fuente: Tejedor y Aguirre (1998)

Finalmente, el modelo de Andersen, tiene su base en la idea de favorecer la transmisión de la información que sea valiosa para la organización, considerando que este movimiento de la información será recíproco entre los clientes y los miembros de la misma.

Las novedades del modelo se presentan en una doble vertiente: individual y organizativa. En la primera de ellas, se entiende que existe una responsabilidad personal de tipo ético a la hora de compartir y hacer explícito el conocimiento que uno posee; mientras que en la vertiente organizativa, es la

dirección de la empresa la encargada de apostar por un clima que fomente ese nivel de participación individual mencionado. El objetivo subyacente del modelo, representado en la Figura 18, es crear un tipo de valor específico que los clientes puedan ver y reconocer con el fin de lograr su fidelización.

**FIGURA 18. MODELO ARTHUR ANDERSEN**



Fuente: Andersen (1999)

## CAPÍTULO TRES

# **FLEXIBILIDAD**

---

### **3.1 INTRODUCCIÓN**

La flexibilidad representa un concepto extremadamente complejo y sumamente relacionado con multitud de elementos dentro de las organizaciones. En su acepción más amplia, podemos considerar la flexibilidad como la característica organizativa que permite responder ante el cambio, confiriendo a las organizaciones la habilidad necesaria para hacer frente de forma más eficiente a las características cambiantes del entorno (Fredericks, 2005).

Dicha característica permite reducir y controlar la variabilidad y mejorar el posicionamiento de la empresa para, de este modo, responder con éxito a posibles cambios en el entorno de índole desconocida. Esto nos permite afirmar que implica un método de administración y un estilo organizativo ante entornos turbulentos e impredecibles, favoreciendo la sensibilidad general ante situaciones de incertidumbre o perturbaciones provenientes de este tipo de entornos (Sánchez, 1997).

### **3.2 ENTORNO Y FLEXIBILIDAD**

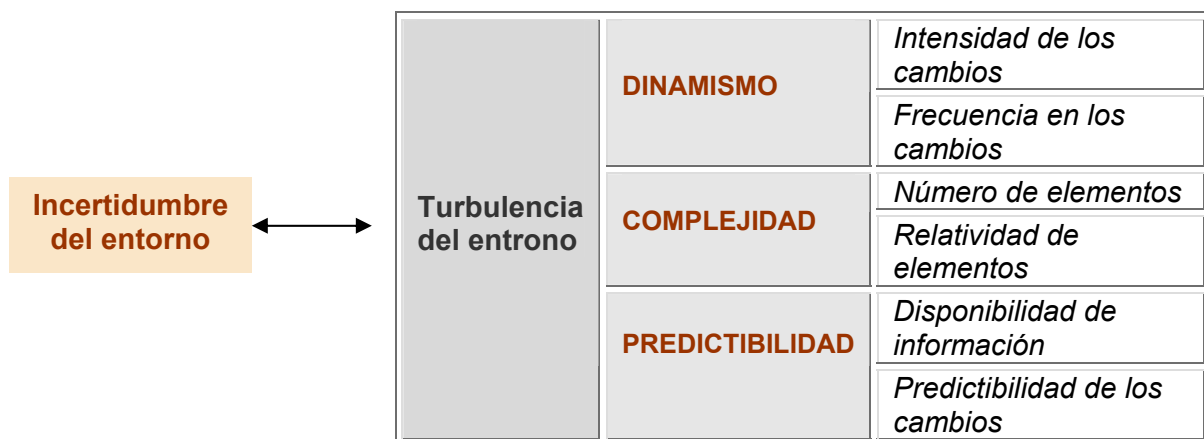
Flexibilidad y entorno guardan una estrecha relación, por lo que la principal consideración al concepto de flexibilidad proviene de la delimitación de las dimensiones conceptuales del entorno. A este respecto, la primera distinción establecida entre entorno complejo y dinámico fue enunciada por Thomson (1967), y posteriormente se enriquece el término asegurando que está configurado por tres dimensiones: dinamismo, complejidad y munificencia (Dess y Beard, 1984). La munificencia puede entenderse como la hostilidad de

la competencia (Mintzberg et al., 2005), o bien como el nivel de recursos disponibles en el entorno (Aldrich y Ruef, 2006).

Un factor determinante, de las dimensiones a las que hacemos referencia, es la incertidumbre del entorno, reflejada en la Figura 19, pudiendo considerarse que cuanto mayor sea dicha incertidumbre, más dinámicas y complejas serán las condiciones del entorno (Duncan, 1972; Pagell y Krause, 2004). Pero no debemos olvidar que existen diferentes métodos de reaccionar frente a la incertidumbre (Krijnen, 1979; Overholt, 1997), fundamentalmente articulados en tres procedimientos:

- Tratando de influir en el entorno reduciendo de este modo la incertidumbre. De este modo, evitaríamos la necesidad inequívoca de adaptación.
- Perfeccionando la capacidad de predicción frente a los cambios
- Incrementando la flexibilidad del sistema. Este caso se presenta cuando no nos encontramos en los anteriores escenarios, es decir, ni podemos influir en el entorno, ni mejorar nuestra capacidad de predicción.

**FIGURA 19. DIMENSIONES DE LA TURBULENCIA DEL ENTORNO**



Fuente: Adaptado de Volberda (1997)

Es por esto que el análisis del entorno resulta de capital importancia, y es conveniente delimitar las dimensiones de la turbulencia del mismo (Volberda, 1997). Dichas dimensiones abarcan desde el entorno estable hasta el turbulento, que a través del dinamismo, complejidad y predictibilidad (las dos primeras se consideran determinantes) con sus respectivas subdimensiones, permitirían realizar una catalogación eficiente de los posibles escenarios en

que podemos encontrarnos. Considerando estas premisas, puede fácilmente deducirse que en entornos turbulentos e hipercompetitivos, caracterizados por un número elevado de cambios pronunciados, y en los que existe una fuerte presión de la competencia, las empresas que deseen desenvolverse en los mismos con un cierto grado de solvencia, deben apostar inequívocamente por la flexibilidad organizativa (Lewin y Volberda, 1999).

### **3.3 FLEXIBILIDAD. CONCEPTO Y DIMENSIONES**

La amplitud del concepto de flexibilidad encuentra su justificación en la posibilidad que ofrece de asociarlo con una amplia gama de elementos dentro de las organizaciones. Además de esta amplitud conceptual, nos encontramos con otro problema derivado de la existencia de multitud de términos cuyo significado podría considerarse análogo o sinónimo, como pueden ser adaptabilidad (Golden y Powell, 2000), y sensibilidad o capacidad de adaptación al cambio (Eppink, 1978). Pero no es conveniente asociar este concepto como la contraposición de control organizacional sino más bien como oposición a rigidez, siendo esta segunda acepción más cercana al papel de la flexibilidad dentro de las organizaciones (Das y Teng, 2000; De Rond y Bouchikhi, 2004)

En su acepción más amplia, podríamos considerar la flexibilidad como la característica organizativa que permite responder ante el cambio, confiriendo a las organizaciones la habilidad para hacer frente de forma más eficiente a las características cambiantes del entorno, siempre desde una perspectiva de análisis organizacional (Eppink, 1978; Foss, 1998; Hatum y Pettigrew, 2006). Dicha característica permitiría reducir la vulnerabilidad y mejorar el posicionamiento de la empresa para, de este modo, responder con éxito a cambios en nuestro entorno de índole desconocida. Esto nos permite afirmar que implica un método de administración y un estilo organizativo ante entornos turbulentos e impredecibles, favoreciendo la sensibilidad general ante situaciones de incertidumbre o perturbaciones inesperadas del entorno (Kickert, 1985).

La flexibilidad, de este modo, abarca la capacidad de respuesta rápida de las organizaciones para activar el rango de capacidades de gestión que permitan aumentar la capacidad de control administrativa por un lado y, en último término, mejorar la capacidad de maniobrabilidad de las mismas (Volberda, 1996). Dicha flexibilidad se lograría a través del desarrollo tecnológico, de equipos de trabajo y por el propio diseño del proceso (Garud y Cota, 1994). Por tanto, podemos analizarla desde el ámbito de la planificación empresarial (Jonson, Lee, Saini y Grohmann, 2003), desde la perspectiva estratégica (Eppink, 1978, Harrigan, 1980; Sánchez, 1997; Young-Ibarra y Wiersema, 1999; y Grewal y Tansuhaj, 2001), desde la óptica intraempresarial (Gupta y Goyal, 1989; Gerwin, 1993; De Meyer, Loch y Pich, 2002), a través de su relación con el uso de tecnologías de la información (Ozer, 2002) y flexibilidad desde una perspectiva más general (Mascarenhas, 1981; Nagarur, 1992; Bahrami, 1996; y DeLeeuw y Volberda, 1996). En cualquier caso, la flexibilidad en la mayoría de los casos es empleada como una medida del grado en que los recursos de las organizaciones son empleados, su coordinación, los costes y riesgos asociados a su empleo, y el tiempo requerido para implementar los cambios necesarios (Fredericks, 2005).

Pero existen otras visiones del concepto de flexibilidad enfocadas en la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, personificada en el modo de percepción del entorno y en como se influye o se adapta la organización al mismo. Desde esta perspectiva, estaríamos hablando de las capacidades basadas en el aprendizaje organizativo que permiten responder con nuevos productos y tecnología a un entorno cambiante (Fiol y Lyles, 1985; Hatum y Pettigrew, 2006). Pero también podemos estudiar la flexibilidad como un recurso dinámico, siempre que la estudiemos desde una orientación de mercado y considerada desde la óptica estratégica de las organizaciones (Jonson et al., 2003). Desde el punto de vista del control dinámico o capacidad de adaptación de la empresa ante las distintas situaciones con las que puede encontrarse si el entorno es turbulento, la flexibilidad se presenta como una herramienta efectiva para lograr dicho control. De esta manera, pueden proponerse una serie de dimensiones del control dinámico, tras una revisión de las diferentes definiciones que podemos encontrar del concepto de flexibilidad

organizativa (Volberda, Verwaal, Van Der Weerd, 2006), y que pasamos a enumerar en la Tabla 9.

**TABLA 9. DIMENSIONES DEL CONTROL DINÁMICO**

<b>LA FLEXIBILIDAD Y SU RELACIÓN CON LAS DIMENSIONES DEL CONTROL DINÁMICO</b>	<b>DIMENSIONES</b>
	<p><i>Cambio previsto y no previsto</i></p> <p><i>Cambio y estabilidad</i></p> <p><i>Capacidad de adaptación</i></p> <p><i>Constancia en la estrategia</i></p> <p><i>Flexibilidad interna y externa</i></p> <p><i>Flexibilidad potencial</i></p> <p><i>Nivel de sensibilidad</i></p> <p><i>Tiempo de respuesta</i></p>

Fuente: Volberda (1999)

### 3.4 TIPOS DE FLEXIBILIDAD

Llegado el punto de determinar los diferentes tipos de flexibilidad, recordamos que puede entenderse como una tarea de gestión, ya que incrementa la capacidad de control de las organizaciones, o bien como una tarea de diseño organizativo como apreciamos en la Tabla 10 (Volberda, 1997; Volberda, Verwaal, Van Der Weerd, 2006). Dado el objeto de esta tesis, circunscribiremos el análisis al ámbito de la flexibilidad como tarea de gestión, y sus connotaciones de tipo estratégico y operativo.

**TABLA 10. TIPOS DE FLEXIBILIDAD**

<b>TIPO DE ORIENTACIÓN</b>	<b>TAREA DE GESTIÓN</b>	<b>F. Operativa</b> ( <i>rutinas y metas actuales</i> )
		<b>F. Estructural</b> ( <i>capacidad de adaptación estructural y de procesos</i> )
		<b>F. Estratégica</b> ( <i>objetivos a nivel corporativo, funcional y de negocio</i> )
		<b>Metaflexibilidad</b> ( <i>capacidades derivadas del aprendizaje orientado al ajuste continuo</i> )
	<b>TAREA DE DISEÑO ORGANIZATIVO</b>	<b>Tecnología</b> ( <i>automatización de procesos</i> )
		<b>Organización de la estructura</b> ( <i>asignación de funciones</i> )
		<b>Cultura empresarial</b> ( <i>predisponibilidad al cambio</i> )

Elaboración: Adaptado de Volberda (1997)



### 3.4.1 Flexibilidad Estratégica en el ámbito Corporativo

Como consecuencia del entorno competitivo actual, una de las prioridades de la estrategia competitiva debería ir encaminada a la obtención de flexibilidad estratégica, entendida como la capacidad resultado de la combinación de una elevada variedad de capacidades unida a la extremada velocidad con que puedan materializarse para adaptarse al entorno (Evans, 1991). Entendiendo de este modo que la flexibilidad estratégica es el potencial que tiene una empresa para transformarse a si misma, se puede inferir que posee, a su vez, la capacidad de modificar estrategias realizando una adaptación práctica de los medios a su disposición para lograr los objetivos previstos (Paret, 1986; Bowman y Hurry, 1993; Jonson et al., 2003)

Como ya hemos señalado con anterioridad, el estudio de este tipo de flexibilidad debe comprender los distintos niveles organizativos, agrupados en su vertiente corporativa, funcional y de negocio. De estos niveles, el primero de ellos es de especial interés porque está directamente relacionada con el **outsourcing**, o externalización de funciones que no constituyen la actividad principal de la empresa. Es por ello que podríamos agrupar dicha externalización dentro de la flexibilidad operacional, o bien dentro de la flexibilidad en la estructura organizacional (Verdú-Jover, Lloréns-Montes y García-Morales, 2004).

### 3.4.2 Flexibilidad, Estrategia e Incertidumbre

Otro aspecto a considerar sería la capacidad que tiene una estrategia determinada para afrontar un nivel de incertidumbre concreto, actuando como reguladora entre la incertidumbre del entorno y la flexibilidad adecuada para el mismo (Gerwin, 1993; De Toni y Tonchia, 2001). De este modo podemos realizar una clasificación de las estrategias a llevar a cabo cuando nos encontremos ante incertidumbres de distinta índole, como vemos en la Tabla 11, con el objetivo de catalogar las medidas necesarias y justificar las decisiones a tomar. Recordemos que el uso de la flexibilidad para acomodarse

a la incertidumbre del entorno es un concepto extensamente reconocido (Beach, Muhlemann, Price, Paterson y Sharp, 2000).

**TABLA 11. DECISIONES ESTRATÉGICAS FRENTE A LA INCERTIDUMBRE**

ESTRATEGIA	ACTITUD	NECESIDAD DE FLEXIBILIDAD
<i>Adaptación</i>	<i>Defensiva</i>	<i>Indispensable</i>
<i>Redefinición</i>	<i>Preactiva</i>	<i>Indispensable</i>
<i>Acumulación</i>	<i>Defensiva/preactiva</i>	<i>Indispensable</i>
<i>Reducción</i>	<i>Preactiva</i>	<i>Prescindible</i>

Fuente: Adaptado de Gerwin (1993)

Cuando analizamos la actitud adoptada por la empresa o posicionamiento ante la incertidumbre del entorno (Greenley y Oktemgil, 1998), no hay que olvidar que debe ser exitosa para las organizaciones (Sánchez, 1997), siendo necesario determinar el carácter intencional de las decisiones estratégicas, bien sean éstas de carácter ofensivo o defensivo. Parejo al estudio del carácter intencional es necesario determinar el carácter temporal para de este modo configurar las distintas dimensiones de la flexibilidad estratégica recogidas en la Tabla 12. Bajo esta perspectiva, existiría una componente ex ante o a priori caracterizada por la preparación para futuras transformaciones, y una componente ex post o a posteriori, que implicaría aquellas medidas que se adoptan toda vez que el cambio ya se ha producido.

**TABLA 12. DIMENSIONES DE LA FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA**

	EX ANTE	EX POST
OFENSIVA	Agilidad Versatilidad	Liquidez Elasticidad
DEFENSIVA	Fortaleza Prudencia	Corregibilidad Resistencia

Fuente: Evans (1991)

Esta actitud ante el entorno no sólo consiste en una adaptación favorable para los intereses de las organizaciones, sino que en ocasiones

trasciende al extremo de poder afectar a los cambios que se están produciendo en el mismo (Lengnick-Hall, 2005). Por último, independientemente del tipo de adaptación llevada a cabo y del provecho o efecto que las medidas llevadas a cabo tengan en el entorno, es indiscutible que la flexibilidad estratégica que poseamos tiene una relación positiva con el rendimiento empresarial (Dreyer y Gronhaug, 2004; Nadkarni y Narayanan, 2007).

### **3.4.3 Flexibilidad Operativa**

Aunque las decisiones de outsourcing competen al nivel de decisión estratégico, en concreto a su vertiente corporativa, es indudable que las capacidades más afectadas por este tipo de prácticas se encuentran en los niveles operativos de actividad empresarial. Es por tanto de capital importancia estudiar el concepto de flexibilidad operativa, entendida como todas aquellas capacidades ordinarias que están basadas en las estructuras u objetivos existentes en la organización. Puede, por consiguiente, entenderse como una capacidad de maniobra en la gestión ordinaria de la empresa (Volberda, 1996; Volberda, Verwaal, Van Der Weerd, 2006)

Los cambios en el mercado se derivan de fluctuaciones temporales en el nivel de actividad de la empresa, que aun suponiendo que la variabilidad del entorno sea elevada, los posibles escenarios que puedan presentarse podrían ser previsibles para la empresa. De esta manera, sería posible desarrollar rutinas que nos permitan reducir la incertidumbre testando, de esta manera, la flexibilidad como una capacidad de respuesta ante la incertidumbre (Schilling y Steensma, 2001).

A la hora de abordar el proceso de diseño organizativo, se hace necesario incorporar la flexibilidad dentro del sistema de operaciones que vayamos a desarrollar (Harrigan, 1982). No obstante, la flexibilidad operativa también puede analizarse como una determinada capacidad de respuesta de la empresa a las fluctuaciones derivadas del entorno, de modo que le permita intercambiar factores de producción a través de una red establecida de

empresas subsidiarias (Kogut, 1985, Allen y Pantzalis, 1996; Tang y Tickoo, 1999).

Es en este contexto donde la práctica empresarial de externalización de actividades encuentra acomodo con la estrategia en operaciones derivada de la flexibilidad del sistema, ya que, en este contexto, se cumple la premisa de que ante niveles de incertidumbre bajos, como los que se producen de la externalización de actividades no esenciales, el nivel de flexibilidad requerido también será bajo (Burnes y Stalke, 1961; Schilling y Steensma, 2001). Por tanto, podemos inferir de lo anteriormente expuesto, que independientemente de la relación causal existente entre flexibilidad y externalización, ambos conceptos no son sustitutos entre sí, y no existe evidencia que permita afirmar que ante escenarios donde la incertidumbre del entorno es creciente, la respuesta empresarial correspondiente sea incrementar los niveles de externalización (Pagell y Krause, 2004).

#### **3.4.4 Flexibilidad y Capacidades Competitivas**

La flexibilidad organizacional puede interpretarse como un tipo de competencia distintiva de las organizaciones a la hora de responder a las cambiantes condiciones del entorno, como puede ocurrir ante una evolución en la demanda del mercado, un cambio tecnológico o el incremento de la competencia en un determinado sector. Estos diferentes tipos de flexibilidad, pueden identificarse como una cartera de opciones estratégicas que nacen de los diferentes tipos de flexibilidad que pueden presentar las organizaciones (Sánchez, 1995, 1997). Cada diferente tipo de competencia se distingue por una determinada flexibilidad necesaria, de modo que le brinda a las organizaciones la capacidad de respuesta necesaria ante las circunstancias de negocio cambiantes adaptándose adecuadamente a su entorno (Sánchez, 2004).

Por esta razón, uno de los principales desafíos para los directivos sería conseguir una correcta administración de un tipo de flexibilidad muy específica, y que parte de la identificación de competencia como la habilidad para

mantener el despliegue de activos que permiten a las empresas conseguir los objetivos propuestos, como podemos observar en la Tabla 13. Esta definición de competencia parte de la naturaleza dinámica, sistémica, holística y cognitiva que caracteriza a las competencias organizacionales (Sánchez, 2004) y que estaría basada en las peculiaridades que se detallan a continuación:

- Identificar y adquirir el uso de recursos flexibles que proporcionen a las organizaciones opciones estratégicas para desarrollar cursos alternativos de acción en respuesta a las condiciones cambiantes del entorno.
- Desarrollar flexibilidad de cara a conseguir coordinar el uso de los recursos para optimizar de este modo la flexibilidad de los propios recursos internos de las organizaciones.

**TABLA 13. TIPOS DE COMPETENCIA DERIVADOS DE UN TIPO DE DIRECCIÓN BASADO EN APROVECHAR DICHA COMPETENCIA**

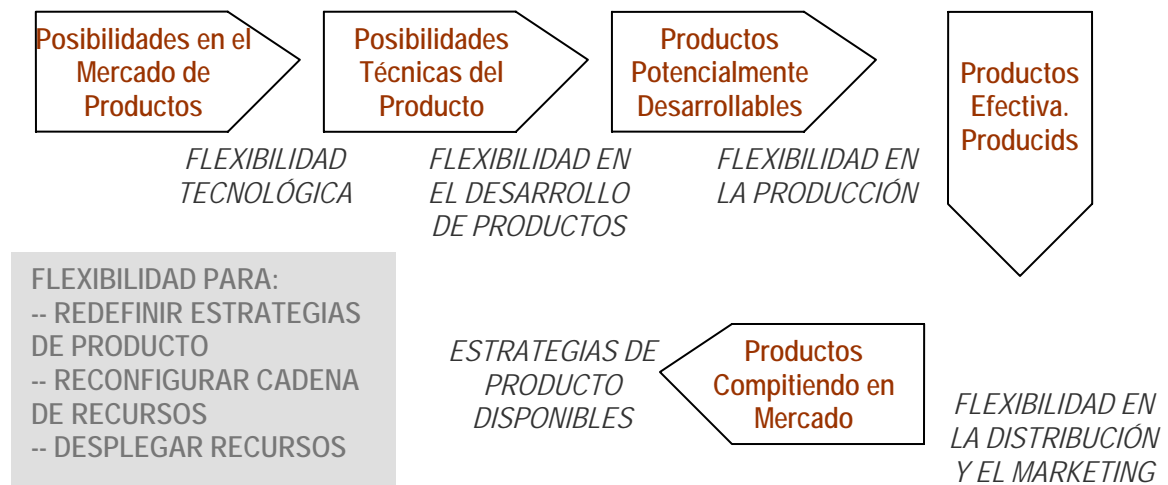
LA EMPRESA COMO UN SISTEMA ABIERTO	TIPO DE COMPETENCIA	FUENTE DE LA COMPETENCIA	CARTERA DE OPCIONES ESTRATEGICAS
LOGICA ESTRATÉGICA Racionalidad operativa para conseguir las metas mediante la coordinación de recursos disponibles	I	FLEXIBILIDAD COGNITIVA Por parte de los directivos a la hora de plantear alternativas estratégicas lógicas	Cartera de oportunidades percibidas para generar valor
PROCESOS DIRECTIVOS Mecanismos de coordinación en la adquisición y desarrollo de los recursos	II	FLEXIBILIDAD COGNITIVA Por parte de los directivos a la hora de plantear procesos de dirección alternativos	Cartera de aproximaciones alternativas en la dirección de procesos que generan valor
ACTIVOS INTANGIBLES Conocimiento, propiedad intelectual, reputación y relaciones ACTIVOS TANGIBLES Activos físicos	III	FLEXIBILIDAD COORDINATIVA Por parte de los directivos a la hora de identificar, configurar y desarrollar cadenas de recursos	Cartera de recursos que la empresa puede adquirir, tener acceso, configurar o desplegar
OPERACIONES	IV	FLEXIBILIDAD RECURSOS	Cartera de procesos alternativos en los que aplicar los recursos
OFERTA PRODUCTOS	V	FLEXIBILIDAD OPERATIVA	Cartera de alternativas operativamente factibles para ofrecer productos
MERCADOS PRODUCTO		POSICION DE MERCADO POR EL VALOR AÑADIDO DE LOS PROCESOS	

Fuente: Adaptado de Sánchez (2004)

Dentro de este contexto, podemos deducir que la flexibilidad existente en los recursos disponibles a la hora de afrontar la creación de un nuevo producto, limita la capacidad por parte de la empresa de plena utilización de dichos

recursos en la creación de otros recursos o rutinas diferentes (Teece et al., 1997). De este modo, la flexibilidad estratégica de la empresa de cara a desarrollar diferentes estrategias de producto o servicio, dependerá de la flexibilidad general existente en los recursos empleados para la creación de los mismos (Sánchez, 1995), y de un proceso de coordinación de los mismos como apreciamos en la Figura 20.

**FIGURA 20. COORDINACIÓN FLEXIBILIDAD ORGANIZACIONAL**



Fuente: Adaptado de Sánchez (1995)

En cuanto a la flexibilidad en la coordinación en el uso de los recursos para crear nuevos productos, consistirá en la capacidad para reconfigurar cadenas de recursos, realizando su despliegue de forma efectiva, todo ello sin olvidar que el horizonte temporal en que estemos realizando la planificación (Mosakowski y McKelvey, 1997; Priem y Butler, 2000), como se observa en la Tabla 14.

**TABLA 14. TIPO DE COMPETENCIA EN FUNCION DEL ENTORNO COMPETITIVO**

TIPO DE ENTORNO COMPETITIVO	CARACTERISTICAS DEL ENTORNO	TIPO DE COMPETENCIAS AFECTADAS
ESTABLE	Sin cambios en las preferencias del mercado o en las tecnologías	V
EN EVOLUCION	Cambios progresivos e identificables en las preferencias del mercado y en las disponibilidades tecnológicas	III, IV (I, II)
DINAMICO	Cambios frecuentes e inciertos en las preferencias del mercado y la tecnología disponible	I, II (III, IV, V)

Fuente: Adaptado de Sánchez (2004)

### **3.5 EL CONCEPTO DE FLEXIBILIDAD EN LA DIRECCION DE OPERACIONES DE SERVICIOS**

En este apartado trataremos de ceñirnos exclusivamente a la acepción del término flexibilidad cuando lo asociamos a las empresas de servicios, para lo que resulta imprescindible proponer una definición del concepto de servicio, una clasificación de los mismos, y un análisis de los principales componentes que lo conforman. De esta manera, partimos de la concepción de dirección en las operaciones de servicios como una división de la dirección de operaciones en la que se configura el sistema de servicios incorporando decisiones de tipo estratégico en su diseño como uno de sus componentes principales (Roth y Menor, 2003).

La dirección de operaciones, inicialmente, estableció su rango de análisis bajo una perspectiva de análisis táctico y con una clara orientación hacia las empresas dedicadas a la producción (Chopra, Lovejoy y Yano, 2004). Posteriormente, se redefinió la dirección de operaciones como un campo de decisiones directivas relativas a los procesos llevados a cabo en las mismas que es aplicable conjuntamente a la producción y a los servicios (Buffa, 1980; Mabert, 1982). Mientras determinadas investigaciones realizadas en el campo de estudio del marketing centraban su atención en la calidad del servicio, la participación del consumidor y el encuentro de servicio como los desencadenantes de una nueva etapa de análisis del servicio al cliente como una fuente extraordinaria de ingresos para las compañías (Reichheld y Sasser, 1990; Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990), diferentes autores han abogado por la necesidad de un mayor número de investigaciones en este campo (Amoako-Gyampah y Meredith, 1989; Bretthauer, 2004).

#### **3.5.1 Concepto de Servicio y Clasificación**

Uno de los grandes retos en la dirección de operaciones de servicios, es establecer una clasificación o categorización de operaciones de servicios. La definición de servicio es tan amplia que es complicado diferenciar entre actividades de servicio y producción, aunque centrándonos en su estudio como

procesos, podemos afirmar que en este caso los servicios tienen un carácter de perecederos, heterogéneos, intangibles, simultáneos, y deben requerir de contacto con el cliente (Metters y Maruchek, 2007). Dentro de esta misma perspectiva de proceso, podemos considerar que la participación del consumidor en el proceso productivo es la diferencia más importante existente entre producción y servicios (Sampson y Froehle, 2006).

Profundizando en su clasificación, partimos de la división entre dos tipos fundamentales de operaciones de servicios que desarrollan un papel absolutamente distinto en las organizaciones (Fitzsimmons, Noh y Thies, 1998; Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2006):

- **Empresas de servicio:** son aquellas organizaciones cuya función principal es la prestación del servicio, para lo cual se requiere un alto grado de interacción con el cliente. Dentro de las empresas de servicio podemos distinguir entre los servicios a domicilio, los cuales se llevan a cabo en el lugar donde está situado el cliente, y los servicios en instalaciones, en los cuales el cliente ha de acudir a la instaladora del servicio para obtenerlo.

- **Servicios internos:** son aquellos desarrollados de forma interna en las organizaciones y que sirven de apoyo a una actividad productiva de bienes. Abarcan funciones tales como la contabilidad, mantenimiento, administración, etc. En este caso, los clientes son los propios departamentos internos de la organización a los que se le presta un servicio determinado.

Existen diversas clasificaciones de empresas de servicios establecidas por diferentes autores, de las que podemos destacar las siguientes:

- **Clasificación en función del activo en que basan su actividad productiva** (Thomas, 1978; Kotler, 1984). De este modo, tendríamos actividades de servicio basadas en inmovilizado (*Equipment Based*) tales como los servicios prestados a las compañías aéreas, y servicios basados en personas (*People Based*) tales como los servicios de consultoría o de reparación de bienes.

- **Clasificación de los servicios en función del grado de contacto con el cliente** (Chase, 1981), entendiendo que dicho grado de contacto es el lapso de tiempo en que el cliente permanece en contacto con el prestador de servicio. La conclusión principal derivada de esta clasificación es que en servicios de



alto contacto existe una mayor interacción entre cliente y prestador de servicio de tal manera que las medidas de control del sistema tendrán una naturaleza y objetivos distintos (Kellogg y Chase, 1995).

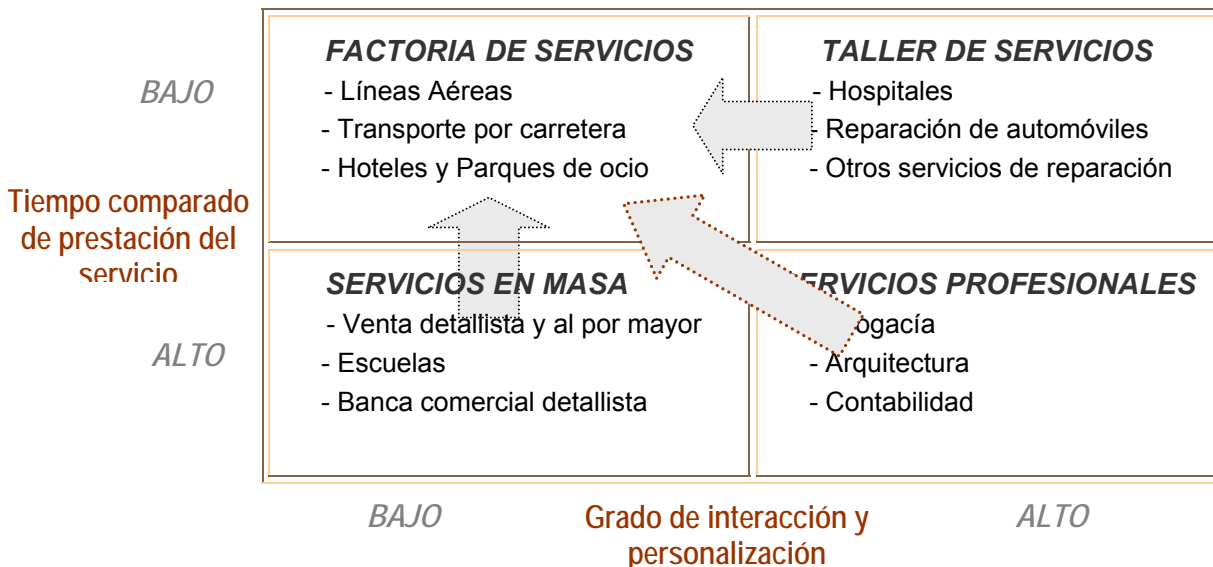
- Clasificación en función del grado de contacto y la extensión de la personalización del servicio (Maister y Lovelock, 1982): es una ampliación de la anterior, basada en la división de servicios en cuatro categorías: Factoría de servicios, Taller de servicios, Servicios en masa, y Servicios profesionales. A esta clasificación, se añaden con el paso del tiempo nuevas dimensiones, como la clasificación de las empresas de servicios en función de que el valor añadido que reportan sea generado en las actividades de cara al cliente (*Front Office Activities*) o en las actividades de trastienda (*Back Office Activities*), pudiendo considerarse también en este punto el grado de personalización del servicio. Finalmente, se puede utilizar la dimensión *Grado de poder que tiene el personal en contacto con el cliente sobre la satisfacción de las necesidades individuales* frente a la dimensión *Grado de personalización* (Lovelock, 1983). Cuando se percibe al cliente como inventario, los costes subyacente son fundamentalmente psicológicos, y pueden ser reducidos administrando la percepción que el cliente tiene del servicio (Sampson y Froehle, 2006)

- Clasificación en función del grado de enfoque hacia producto o proceso frente al grado de personalización del servicio (Johnston, 1999): En este apartado, parece claro que en una organización enfocada hacia el producto, las prioridades competitivas se dirigen a analizar qué compra el cliente, mientras que aquellas organizaciones enfocadas hacia el proceso, tratarán de estudiar cómo compra el cliente, o lo que es lo mismo, de qué manera se presta el servicio.

- Clasificación de los servicios en función del *Grado de interacción y personalización*, frente al *Tiempo comparado de prestación del servicio* (Schmenner, 2004): es un compendio de las clasificaciones anteriores empleando dos dimensiones directamente relacionadas con el proceso de entrega del servicio. La primera mide hasta qué punto el cliente puede influir de forma personal en la naturaleza del servicio a realizar, mientras que la segunda mide el tiempo destinado a la prestación de un determinado servicio en comparación con otras empresas pertenecientes al mismo sector de actividad.

A partir de aquí, podemos desarrollar una matriz con estas dos dimensiones, donde la diagonal representa como incrementar nuestra productividad.

**TABLA 15. MATRIZ PROCESO-SERVICIO**



Fuente: Adaptado de Schmenner (2004)

### 3.5.1.1 Componentes de los Servicios y principales Características Diferenciadoras

Como decíamos, la identificación del servicio y su valoración constituye una tarea ciertamente compleja y, por tanto, es necesario determinar cuales son los componentes de los servicios, generalmente conocidos como el Paquete de servicio (Sasser, Olsen y Wyckoff, 1978; La y Kandampully, 2004), y que buscan asegurar la calidad en la totalidad de la experiencia que el cliente experimenta (Lievens y Monaert, 2000; Rust y Miu, 2006):

- Instalaciones de apoyo: Hacen referencia a los recursos físicos indispensables para ofrecer un servicio, como podrían ser las edificaciones, terrenos, instalaciones en su más amplio sentido, etc.
- Bienes facilitadores del servicio: Material adquirido o consumido por parte del cliente, incluyéndose en este apartado tanto los bienes propiedad del cliente como aquellos proporcionados por la empresa.
- Servicios explícitos: Son los beneficios directamente observables por los sentidos que constituyen, de este modo, las características intrínsecas de dicho servicio.

- Servicios implícitos: Beneficios psicológicos o características extrínsecas del servicio. Aquí podríamos incluir conceptos como prestigio, confianza, privacidad, etc.

En cuanto a sus principales características diferenciadoras, estaríamos hablando de una serie de peculiaridades que resulta conveniente resaltar cuando analizamos la gestión que las empresas de servicios realizan. De este modo, la diferencia fundamental entre prestar un servicio y fabricar un bien, radica en la intangibilidad de los primeros (Bateson, 1985; Lovelock, 1983), característica inherente a los servicios según la opinión de diferentes autores (Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius, 2003; Pride y Ferrell, 2003; Solomon y Stuart, 2003), entre los que destacamos los reflejados en la Tabla 16:

**TABLA 16. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS**

AUTOR	CARACTERÍSTICAS
Kerin et al. (2003)	Características propias de los servicios: Intangibles, inconsistentes, inseparables y no son inventariables
Pride y Ferrell (2003)	Los servicios se caracterizan por ser: Intangibles, inseparables, perecederos, heterogéneos, y basados en las relaciones y el contacto con el cliente
Solomon y Stuart (2003)	Los servicios comparten las siguientes características: Son intangibles, perecederos, inseparables y variables
Metters y Maruchek (2007)	Los servicios se caracterizan por ser: Perecederos, heterogéneos, intangibles, simultáneos, y deben requerir de contacto con el cliente

Fuente: Elaboración propia

De esta condición de intangibilidad se derivan una serie de consecuencias (Fitzsimmons et al., 1998; Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2006):

- Las innovaciones en servicios no son patentables, por lo que las rentas generadas por la prestación de un nuevo servicio deben ser rentabilizadas en un periodo de tiempo lo mas breve posible ya que, como decimos, no existen mecanismos de protección frente a nuestros competidores.
- Los clientes deben confiar en la reputación de la empresa ya que no es posible comprobar de antemano la calidad de un determinado servicio.

- La intangibilidad supone la ausencia de inventarios (Karmarkar y Pitbladdo, 1995; Kerin et al., 2003) y, por tanto, la constatación del hecho de que la producción y el consumo del servicio se realizan de forma prácticamente instantáneas. En consecuencia, el problema de la gestión de inventarios propia de las empresas de fabricación se traduce, para el caso de las de servicios, en la gestión de líneas de espera de clientes.

- La capacidad de las empresas de servicios es un recurso perecedero en el tiempo (Thomas, 1978; Pride y Ferrell, 2003), por lo que el problema que supone el no utilizar al completo nuestras capacidades está sujeto a las variaciones de la demanda de forma mucho más drástica que en el caso de las empresas de fabricación.

- Resulta posible y en ocasiones beneficioso para la empresa, que el cliente participe de forma activa en el proceso de prestación de servicio, lo que se conoce como **producción conjunta** (Fuchs, 1968; Metters y Maruchek, 2007). Las implicaciones de dicha producción conjunta son la necesidad de una atención especial al diseño de las instalaciones y a las actividades de cara al cliente, así como la repercusión directa sobre las decisiones de localización del servicio, que pasarán a depender de manera directa del lugar donde se encuentren o del lugar donde puedan acudir los clientes potenciales. Este último punto, puede salvarse mediante el uso de las tecnologías de la información.

- El output de los servicios es difícil de medir. Existe una problemática importante cuando se trata de distinguir entre el nivel de los atributos del servicio y la cantidad de servicio prestado (Karmarkar y Pitbladdo, 1995).

### 3.5.1.2 El concepto de Servicio al Cliente

En las empresas de servicios resulta especialmente difícil llegar a un común acuerdo sobre los niveles de output requeridos por las partes que llevan a cabo la transacción (Berry y Yadav, 1996). Una solución intermedia es cargar el precio por “horas de servicio”, y aún así, puede considerarse que existe un grado de complejidad específico en el caso de la prestación de un servicio

derivado de la dificultad de realizar una especificación precisa del producto (Karmarkar y Pitbladdo, 1995; Karmarkar y Apte, 2007).

Estas características tan peculiares de los servicios, repercuten en la estructura de los mercados, en los precios y en el ámbito general de la contratación de los servicios. Los dos factores de análisis más importantes en esta perspectiva, son los problemas de las congestiones y de las líneas de espera (Jones y Dent, 1994), por lo que los precios deberán fijarse caso por caso, en ocasiones reflejados en contratos bilaterales específicos y, en otros casos, mediante la revisión de contratos en función de la aparición de nuevas contingencias (Smith y Reece, 1999; Wright y Race, 2004).

Puede incluso ser difícil o incluso imposible establecer especificaciones con la precisión y capacidad de verificación necesarias para fundamentar un contrato (Karmarkar y Pitbladdo, 1995). Tampoco deben olvidarse problemas de selección adversa, derivados de que el alto grado de adaptación al cliente puede devenir en riesgos importantes de costes. La solución empleada por algunas organizaciones consistiría en ofrecer menús de contratos para los diferentes clientes (Wilson, 1993; Dolan y Simon, 1996).

Si buscamos la solución desarrollando un modelo de descomposición del proceso y transacción del servicio (Karmarkar y Pitbladdo, 1995), lo primero que debemos hacer es facilitar el acceso al servicio, bien atrayendo al cliente, o bien acercándoles el mismo. En segundo lugar, se realizará un diagnóstico acerca de la percepción o necesidad que se tiene del servicio, el cual debe tener un carácter interactivo o secuencial. El tercer paso sería la generación de procesos o alternativas del servicio para ajustarlo al output o a los requisitos plantados en la fase previa de diagnóstico. Finalmente, se ejecuta el servicio, no sin antes prever cómo se gestionará la post venta del mismo.

Si por el contrario analizamos las ventajas de llevar a cabo una estrategia de enfoque en las necesidades de servicio derivadas de una segmentación en grupos de consumidores (Davidow y Uttal, 1989), nos encontramos con un mayor grado de satisfacción de las necesidades de los

clientes, debido a una adecuación más precisa entre demanda y oferta, especialmente provocada por la capacidad de la empresa para predecir y gestionar la demanda adecuadamente. A través de la gestión inteligente de las necesidades de servicio, se pueden obtener ventajas competitivas (Frambach et al., 1997), a través de la creación de bajas expectativas de satisfacción en el cliente que sean fácilmente cubiertas por el proveedor de servicio (Davidow y Uttal, 1989; Zeithaml, Bitner y Gremler, 2006).

### **3.5.2 El Encuentro de Servicio**

Lo esencial en la prestación de un servicio, como ya hemos constatado, es la interacción existente entre proveedor de servicio y cliente, interacción que determina la calidad percibida del servicio, y que se conoce como “momento de la verdad” (Normann, 1984). En la interacción entre cliente y proveedor de servicio, cada uno tiene prioridades y objetivos distintos, pero conviene señalar que el entorno suele ser establecido por la organización prestataria del servicio (Gummesson, 1987; Gronroos, 1997).

El establecimiento del encuentro de servicio se efectúa por la interacción de tres partes interrelacionadas pero con intereses y objetivos distintos, por lo que no es de extrañar que surjan conflictos, aunque por lo general el objetivo principal de los directivos de una empresa de servicios debe ser prestar el servicio de la manera más eficiente posible, independientemente del contexto organizacional en el que nos encontremos (Normann, 1984; Gronroos, 2000).

#### **3.5.2.1 Componentes del Encuentro de Servicio**

Como ya hemos apuntado, tres partes están interrelacionadas en el proceso de encuentro de servicio, ya que a las dos que hemos reseñado, empresa de servicios y cliente, debemos añadir el personal de contacto, sin cuya participación no habría posibilidad de articular dicho encuentro. Así, tendríamos:

- Empresa de servicios: La esencial naturaleza interactiva del encuentro de servicio hace que la calidad del servicio sea una característica determinante

del mismo (Svensson, 2006). La calidad del servicio que se refleja en el encuentro con el cliente, es el resultado de un proceso interactivo que debe ser cuantificable ya que resulta decisivo para los intereses de las empresas de servicios. La cuantificación de un constructo multidimensional como la calidad del servicio, es un tema tratado con profusión por diferentes autores (Véase entre otros a Albrecht y Zemke, 1985; Gummesson, 1987; Garvin, 1987, 1988; Brown y Swartz, 1989; Lehtinen y Lehtinen, 1991; Bienstock Mentzer y Bird, 1997; Edvardsson, 1997; Grönroos, 1997, 2000), pero en lo referente a la calidad en el encuentro de servicio, el instrumento de medición más empleado es la escala SERVQUAL (Parasuraman Zeithaml y Berry, 1988).

▪ Personal de contacto: Aparte de lo ya reseñado en el párrafo anterior, es importante que este personal este dotado de flexibilidad, capacidad de respuesta frente a la ambigüedad y empatía. Es por ello imprescindible una elaborada selección y formación del personal ya que serán frecuentes en su trabajo la aparición de situaciones de expectativas no realistas por parte del cliente a las que deberá hacer frente, y que podrían ser, entre otras (Edvardsson, Gustafsson y Roos, 2005):

- Demandas que van en contra de los reglamentos: Imposibles de satisfacer por razones de seguridad o por políticas de la empresa.
- Demandas no razonables: Servicios que la empresa no puede satisfacer, o demandas de servicios que requieren una atención o un tiempo de dedicación inadecuados para las expectativas de la compañía.
- Trato inaceptable a los empleados: Abusos verbales o físicos.
- Ruptura de normas sociales: Comportamientos no éticos, ruidos, etc.
- Clientes con necesidades especiales: Particularidades en la clientela del tipo necesidades médicas o psicológicas especiales, o derivadas de problema de idioma.

▪ Cliente: Existen clasificaciones que lo encuadran en un continuo respecto a su grado de control sobre el encuentro de servicio, desde el extremo del autoservicio, hasta la prestación de servicio total por parte del personal (Bateson, 1985), que al permitir al cliente la oportunidad de elección, redundan en mayores niveles de satisfacción (Schneider y Bowen, 1995). Según esta

tipología, puede inferirse que las dimensiones más importantes a tener en cuenta en su estudio, serían: 1) Cantidad de tiempo 2) Grado de control de la situación 3) Eficiencia del proceso 4) Grado de contacto 5) Grado de riesgo 6) Grado de esfuerzo, y 7) Necesidad del cliente de depender de otros. Por tanto, situamos el autoservicio en lo más cercano al control de la situación posible.

Pero no es la única forma de analizar el concepto de cliente, también podemos realizar una tipología que los divida en características homogéneas en función de su orientación de compra (Stone, 1954; Jarboe y McDaniel, 1987; Hawkins, Best y Coney, 1995; Hoyer y MacInnis, 2001), como podemos ver a continuación:

- Cliente de conveniencia: Es aquel que está dispuesto a pagar más por un producto personalizado y que no le suponga problemas de ningún tipo.
- Cliente económico: Es el que pretende maximizar el coste de oportunidad del servicio que recibe, bien a través de dinero, tiempo o esfuerzo.
- Cliente ético: Tiene la necesidad de consumir exclusivamente en aquellas empresas con preocupaciones sociales.
- Cliente personalizado: Es el que desea una gratificación personal del tipo reconocimiento y trato preferencial por parte de la empresa.

Pero más allá de la tipología que empleemos, existen unas particularidades en este ámbito de estudio, que conviene ser reseñadas. Así, sabemos que el cliente sigue una serie de pautas de comportamiento que llevará a cabo en función del tipo de servicio que requiera, por lo que las empresas proveedoras de servicios pueden ser capaces de predecirlos (Solomon, Surprenant, Czepiel y Gutman, 1985). Por tanto, es importante analizar la forma en que se realiza la comunicación entre cliente y empleado (Price, Arnould y Deibler, 1995). Sea como fuere, parece incontestable que la rentabilidad y el crecimiento de los resultados empresariales están parejos al logro de la lealtad del cliente, y tal lealtad sólo se alcanza a través de la satisfacción influida, sin duda, por el valor añadido de un determinado servicio (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Schessinger, 1994) y el comportamiento del empleado en la medida que sea capaz de dirigir dicho encuentro (Batt, 2002)



### 3.5.2.2 Interrelaciones del Encuentro de Servicio

Tras analizar los componentes que participan en el encuentro de servicio, conviene señalar que para controlar el proceso de prestación de servicio, los directivos tratarán de imponer reglas y procedimientos al personal de contacto, limitando de este modo su autonomía y discrecionalidad a la hora de prestar dicho servicio. Pero para numerosos autores, el mantenimiento del control por parte de los empleados sobre los contenidos y procesos llevados a cabo en sus respectivos trabajos, es especialmente importante en este tipo de empresas porque incrementa la capacidad del prestatario de servicio para satisfacer las necesidades del cliente (Bateson, 1985; Stewart, Carson y Cardy, 1996; Yagil y Gal, 2002). Todo ello da lugar a una serie de interrelaciones como podemos apreciar en la Figura 21.

**FIGURA 21. INTERRELACIONES DEL ENCUENTRO DE SERVICIO**



Fuente: Adaptado de Zeithaml, Bitner y Gremler. 2006

Las tres partes interaccionan equilibradamente, y en el momento que una de las partes toma el control del proceso, pueden surgir complicaciones que configuran tres escenarios posibles de control por alguna de las partes, y que detallamos a continuación (Bateson, 1995; Zeithaml, Bitner y Gremler. 2006):

- Encuentro dominado por el cliente: Si entendemos que existe un continuo entre servicios estandarizados y personalizados, pueden surgir oportunidades de control por parte del cliente sobre el servicio. Es el caso de servicios estandarizados como el autoservicio, que puede redundar en una elevada eficiencia y satisfacción por parte del cliente, ya que el cliente desea o

necesita un bajo nivel de servicio. En otros casos como la asistencia jurídica, el coste en ocasiones puede restar eficiencia al servicio prestado.

- Encuentro dominado por la empresa de servicios: Si lo que se persigue es una estrategia de liderazgo en costes, las empresas deben estandarizar la prestación de servicios mediante procedimientos operativos estrictos, limitando de este modo la discrecionalidad del personal de contacto. No existe, por tanto, en este caso la posibilidad de ofrecer personalización en función del cliente.

- Encuentro dominado por el personal de contacto: Si se dota a este personal de una autonomía elevada a la hora de gestionar el servicio, éste adquiere un importante control sobre los clientes, que depositan su confianza en el grado de formación y experiencia que se le supone a dicho personal de contacto. Un ejemplo serían los servicios médicos en los que el cliente actúa en la mayoría de las situaciones como un elemento pasivo, y en términos parecidos podríamos encontrarnos, aun no tan estrictos, en el caso de servicios bancarios especializados.

Para controlar el proceso de prestación de servicio, los directivos tratarán de imponer reglas y procedimientos al personal de contacto, limitando de este modo su autonomía y discrecionalidad a la hora de prestar dicho servicio. Esto puede derivar en restricciones en la adaptación del servicio al cliente, por lo que el prestador de servicio se encuentra ante un conflicto doble derivado de la necesidad de satisfacer las necesidades tanto del cliente como de la directiva (Weatherly y Tansik, 1993). Por último, la interacción entre personal de contacto y cliente, genera un cierto grado de control percibido y pretendido por ambas partes, ya que de este modo se evitan posibles complicaciones al conseguir que el personal de contacto controle de cierta manera el comportamiento del cliente, y viceversa, ya que el cliente pretenderá obtener el máximo partido del servicio recibido obteniendo la contraprestación de su lealtad hacia el prestador de servicio (Yagil y Gal, 2002).

### **3.5.3 La Gestión de la Flexibilidad en las Empresas de Servicios**

Las compañías flexibles son aquellas que son capaces de manejar la variabilidad sin penalizaciones, entendiendo que la variabilidad hace referencia

a cambios significativos y de diversa naturaleza que impongan a los Procesos de Prestación de Servicios o PPS (*Service Delivery Process-SDP*) la necesidad de adaptarse rápida y frecuentemente. Las penalizaciones hacen referencia a los costes en dinero, tiempo o calidad (Upton, 1994), por lo que la flexibilidad se está convirtiendo en una dimensión clave dentro de las prioridades competitivas de las organizaciones (Dreyer y Gronhaug, 2004).

La variabilidad puede ser interna o externa. Cuando es externa, proviene del mercado y puede ser abordada mediante competitividad, creando, de este modo, valor para los clientes y ventajas de mercado para las compañías. Sin embargo, cuando es interna se deriva de aspectos del diseño de producto o proceso de la estructura organizativa o de determinados procedimientos administrativos (Harvey, 1998) que pueden acarrear pérdidas económicas derivadas de la insatisfacción del cliente derivada de una percepción negativa del servicio recibido (Frei, Kalakota, Leone y Marx, 1999)

Existen dos herramientas utilizadas para reducir la variabilidad en las organizaciones, que provienen de la literatura en empresas de producción: Reducir la variabilidad desde su misma fuente, e incrementar la capacidad de solventar problemas derivados de la variabilidad a través del análisis de su impacto en la organización (Duimering, Safayeni y Purdy, 1993):

- En el primer caso, si la fuente de variabilidad es externa, su reducción pasa por dirigirse a segmentos de mercado muy específicos y centrarse en los PPS, consiguiendo que las tareas correspondientes sean claras, delimitando su alcance (Skinner, 1985). Si la compañía es capaz de desarrollar diferentes alternativas en los PPS para obtener idénticos resultados en los diferentes segmentos de mercado, puede igualmente encontrar el proceso concreto que mejorar satisfaga a un determinado cliente. Por otro lado, no encontrar esta adecuación entre proceso y cliente puede redundar en disminuciones de la calidad de servicio, resultando costosas para el proveedor del mismo (Huete, Roth, 1988; Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2004). Una forma alternativa de reducir la variabilidad proveniente de fuentes externas, consistiría en informar mejor al cliente del servicio, del procedimiento empleado, y de su papel en el mismo, tratando de obtener un mayor rendimiento de su participación (Norman,

1984; Schneider y Bowen, 1995), del mismo modo que lo conseguíamos a través de una mayor participación del empleado (Heskett, Passer y Schlesinger, 2003)

- En el segundo caso, cuando la fuente de variabilidad es interna, dependiendo del tipo de fuente con que nos encontremos pueden requerirse modificaciones en las condiciones internas organizativas, como por ejemplo la creación de equipos multifunciones (Clark y Wheelwright, 1993; Brown y Eisenhardt, 1995; Etlie, 1995; Cooper, 1999), la transformación de estructuras verticales en horizontales u orientadas al proceso (Bounds, Yorks, Adams y Ranney, 1994), el enriquecimiento de las relaciones personales o comunicación entre empleados (Pfeffer, 1994), o, finalmente, el desarrollo de estructuras organizativas planas (Schlesinger y Heskett, 1991) que nos permitan mejorar nuestros estándares de calidad (Mathews, 2002). En función de todo lo anteriormente señalado, podemos concluir delimitando las dimensiones que configuran la flexibilidad en servicios como vemos en la Tabla 17.

**TABLA 17. DIMENSIONES DE LA FLEXIBILIDAD EN SERVICIOS**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>Cambios en el volumen de servicios</b>	<i>Aspectos específicos relativos al rango, movilidad y uniformidad</i>
		<i>Las fuentes de flexibilidad en el volumen de servicios, permiten adaptarse a presiones provenientes de cambios en dicho volumen</i>
	<b>Cambios de tiempo y localización</b>	<i>Problemas derivados de la inadecuación de tiempo y localización de los servicios</i>
		<i>Debe incrementarse la movilidad y la uniformidad en rapidez, calidad y coste</i>
	<b>Cambios en las necesidades de los clientes</b>	<i>Problemas derivados de tratar de satisfacer diferentes tipo de necesidades</i>
		<i>Problemas derivados de identificar las necesidades concretas del cliente y de satisfacer sus necesidades básicas</i>

Fuente: Adaptado de Harvey, Lefebvre y Lefebvre (1997)

### **3.6 EL CONCEPTO DE ADECUACIÓN EN LA FLEXIBILIDAD DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS**

El concepto de adecuación hace referencia a la consistencia interna entre las necesidades, demandas, objetivos y estructura de uno de los

componentes de la organización con las necesidades, demandas, metas, objetivos y estructura de otro de los componentes (Wright y Snell, 1998; Wright, Snell y Dyer, 2005). La dirección estratégica afronta el reto de tratar con cambios en la flexibilidad ante situaciones de adaptación constante, que requieren de este modo una adecuación entre empresa y entorno, por lo que puede entenderse que la adecuación es un momento temporal de las organizaciones, mientras la flexibilidad es una característica constante (Miles y Snow, 1994). La adecuación puede determinarse por la interconexión entre dos variables, una interna y otra externa, mientras que la flexibilidad puede clasificarse como una variable puramente interna (Miles, Miles y Snow, 2006).

Por tanto, el marco que delimita la flexibilidad (Volberda, 1999) determina un mayor rendimiento para las organizaciones derivado del modo en que adecua flexibilidad requerida (requerimientos de dirección externos), flexibilidad real (prácticas empresariales llevadas a cabo en el momento), y flexibilidad potencial (derivada del diseño funcional de las tareas). Según la adecuación entre flexibilidad real y requerida, puede llegarse a la conclusión de que en las empresas de producción se realiza una mejor adecuación con el entorno derivado de las dimensiones estructural y estratégica del concepto de flexibilidad. Por el contrario, es la flexibilidad en su dimensión operativa la que determina un mayor rendimiento en las empresas de servicios derivado de la adecuación con su entorno (Verdú-Jover et al., 2004). En la Tabla 18, apreciamos las distintas dimensiones de la flexibilidad operativa.

**TABLA 18. DIMENSIONES DE LA FLEXIBILIDAD OPERATIVA**

PRINCIPALES DIMENSIONES EXPLICATIVAS DE LA FLEXIBILIDAD OPERATIVA	DIMENSIONES
	<p><i>Variación en el Volumen de Producción</i>  <i>Mantenimiento de la Capacidad no Utilizada</i>  <i>Creación de Equipos Polivalentes</i>  <b>Outsourcing</b>  <i>Empleo de personal temporal</i>  <i>Obtención de recursos de distintos suministradores</i></p>

Fuente: Volberda (1999)

Por lo tanto, las empresas de servicios deben realizar frecuentemente un diagnóstico de sus prácticas operativas, para lograr que en el contexto del día a día tengan la capacidad suficiente de adaptarse rápidamente ante situaciones de entorno cambiante, lo que implica que es tan necesario planificar un modelo de desarrollo de servicios flexible (MacCormack, Verganti, y Iansiti, 2001), como dotar a los procesos de la flexibilidad necesaria a lo largo de todas las fases del servicio (Verganti, y Buganza, 2005)

### **3.7 LA ORIENTACIÓN DE MERCADO Y LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS**

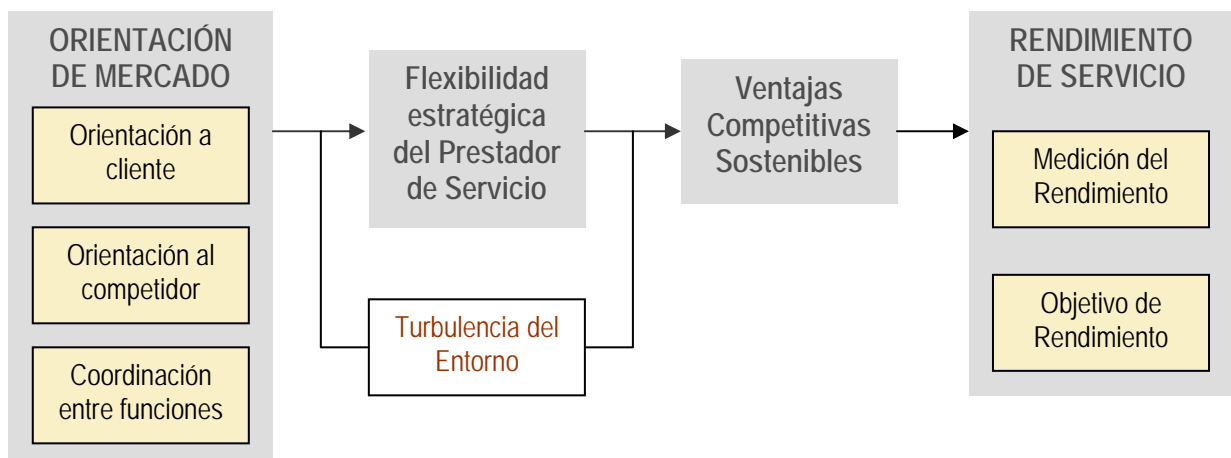
La orientación de mercado se produce cuando las organizaciones que intervienen en un mercado, generan en los clientes necesidades presentes y futuras, de modo que extienden su saber hacer tanto vertical como horizontalmente, siendo completamente conscientes de ello (Jaworski y Kohli, 1993; Narver, Slater y MacLachlan, 2004). Esta orientación de mercado es valiosa ya que permite a las organizaciones enfocarse en un continuo proceso de recolección de información sobre las necesidades de los posibles clientes y sobre las capacidades de la competencia en aras de la generación de un continuo y superior valor para sus clientes, que redundan de este modo en beneficios para las empresas (Deshpande, Farley y Webster, 1993; Narver et al., 2004).

Desarrollar una orientación de mercado por parte de los proveedores de servicio debe partir de la generación de redes de relaciones externas exitosas, así como generar los niveles adecuados de fidelidad, retención, satisfacción y aportación global por parte de los clientes a la propia empresa (Jonson et al., 2003). Por tanto, para implantar una orientación de mercado en el marco de las empresas prestadoras de servicios como vemos en la Figura 22, resulta imprescindible sopesar las siguientes consideraciones (Javalgi, Whipple, Ghosh, y Young, 2005):

- La economía de servicios es creciente, y representa una oportunidad importante para las empresas proveedoras de servicios.

- Las inversiones dirigidas a fidelizar y retener a los consumidores representarán importantes dividendos para estas empresas.
- Desarrollar una orientación de mercado tiene el potencial de generar importantes resultados financieros y estratégicos.
- Integrar estos principios en las organizaciones supone manejar horizontes temporales de largo plazo si quiere realizarse adecuadamente
- Las organizaciones deben desarrollar expresamente instrumentos de medición y de análisis del feedback producido, que sean capaces de determinar el éxito de este tipo de orientación empresarial
- Esta orientación debe estar plenamente integrada en todas las funciones del prestador de servicio

**FIGURA 22. ESTRATEGIA DE ORIENTACION DE MERCADO Y FLEXIBILIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS**



Fuente: Adaptado de Javalgi et al (2005)

### 3.8 PRINCIPALES LINEAS DE INVESTIGACION EN EL CAMPO DE LOS SERVICIOS

Aunque el sector servicios representa uno de los sectores más importantes para la economía, su estudio a través de la Dirección de Operaciones permanece infraponderado si lo comparamos con los análisis realizados en el campo de la Producción. Entre las razones posibles se encuentran la dificultad de definición que presenta el concepto de servicios, la propensión a analizar los servicios como una actividad auxiliar, la ausencia de escalas significativas para realizar su medición, y el enorme efecto que la variabilidad del sistema tiene sobre el rendimiento de este tipo de empresas

(Mettters y Maruchek, 2007). A todas estas razones debemos añadir que el campo de los servicios ha sido estudiado desde diferentes disciplinas académicas tan dispares como el marketing, las operaciones o los recursos humanos sin que exista, por tanto, un modelo unificado (Chesbrough y Spohrer, 2006)

En lo referente al objeto de esta tesis, nos centraremos en el estudio del efecto de la variabilidad sobre el rendimiento en las empresas de servicios. La carencia de estandarización en el diseño de los sistemas de servicio derivado de la participación del consumidor en la prestación del servicio, implica que desde la perspectiva de las operaciones, la variabilidad no puede ser eliminada, derivando en costes y retrasos para la empresa proveedora del servicio (Bowers, Martin y Luker, 1990; Ford y Heaton, 2001). Una estrategia posible para reducir la variabilidad puede ser analizar las operaciones de servicios desde la óptica de la producción, como así se ha hecho en el caso del estudio de la reducción de los costes laborales estudiados en ambos campos desde la perspectiva común de las premisas de producción (Swank, 2003), y como haremos nosotros con el impacto de la externalización de actividades.

Para finalizar este capítulo, expondremos las principales líneas de investigación que se están desarrollando al respecto en el campo de estudio de las empresas de servicios, y que recogemos en la Tabla 19:

**TABLA 19. SUMARIO DE LINEAS DE INVESTIGACION SOBRE SERVICIOS**

Owen y Ford (2002)	Hill et al., (2002)	Roth y Menor (2003)	Bretthauer (2004)	Bitner y Brown (2006)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producción conjunta cliente-consumidor</li> <li>2. Evaluación de la dirección de servicios</li> <li>3. Estrategias en la producción de servicios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reingeniería de los procesos de servicio</li> <li>2. Procesos de servicio al cliente minorista</li> <li>3. Diseño de servicios en la producción</li> <li>4. Líneas de espera</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expansión de las estrategias propias de servicios</li> <li>2. Estudiar el efecto de la experiencia del cliente</li> <li>3. Implantación de tecnologías en servicios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avances en tecnologías de la información</li> <li>2. Desarrollo de modelos matemáticos</li> <li>3. Relación entre OM y otras ciencias</li> <li>4. Calidad y diseño de servicios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transformación de servicios</li> <li>2. <i>Offshore outsourcing</i></li> <li>3. Servicios y tecnología</li> <li>4. Innovación en servicios</li> </ol>

Fuente: Metters y Maruchek (2007)





## CAPÍTULO CUATRO

# OUTSOURCING

---

### 4.1 INTRODUCCIÓN

Podemos definir Outsourcing como la realización de un proceso o actividad que tradicionalmente se desarrollaba en el seno de la empresa, por otra empresa externa a nuestra organización, fruto de la necesidad que tienen las organizaciones de delimitar su campo de actuación. En la actualidad pocas prácticas directivas han atraído tanto la atención como la realización de esta práctica empresarial y, paralelamente a este interés, la literatura especializada dedica innumerables artículos a sus orígenes y estudio.

Lo que parece evidente en el análisis de este concepto, es cómo el outsourcing se convierte en un método útil para ajustar los límites de la empresa como respuesta a presiones económicas externas, realidad que encuentra su fundamentación en la llamada *Teoría de los Costes de Transacción*. Dentro de esta perspectiva, podemos entender el outsourcing como una estrategia de negocio digna de consideración, habida cuenta de que determina en qué área de negocio está la empresa y en cuál no.

### 4.2 DEFINICIÓN Y ETAPAS

El outsourcing puede entenderse como una forma predeterminada de provisión externa de bienes o servicios que previamente era realizada en el seno de las organizaciones (Véase entre otros a Elfing y Baven, 1994; Domberger, 1998; Kliem, 1999; Finlay y King, 1999). Casi todos los autores en esta materia (Venkatesan, 1992) determinan que la empresa debe centrarse en aquellas actividades en las que poseen una ventaja competitiva sostenible, externalizando aquellas otras en las que las compañías de la competencia

posean a su vez dicha ventaja competitiva. Otros autores (McIvor, 2000) proponen seguir determinadas etapas antes de tomar una decisión de outsourcing:

- Definición de las actividades principales para la empresa
- Evaluación de las actividades relevantes en nuestra cadena de valor
- Desarrollar un análisis de costes totales de esas actividades principales
- Analizar las relaciones existentes entre nuestras actividades

Apoyándose en este esquema, la empresa sería capaz de decidir que actividades externalizar y que otras desarrollar internamente. Pero este esquema de decisión no es el único. También podemos considerar (Cánez, Platts y Probert, 2000) cuál es el entorno de la compañía para cada una de sus actividades, empleando para ello medidas de rendimiento similares a las utilizadas tradicionalmente en la dirección de operaciones, tales como el coste, la calidad o la flexibilidad. Tampoco debemos olvidar que el proveedor está prestando un servicio y, por tanto, los clientes juegan un papel central en este proceso al ser ellos los que definen los requisitos para dicho servicio sea adecuado, por lo que podemos concluir que la satisfacción del cliente es uno de los indicadores más sólidos del nivel de servicio alcanzado (Gurchiek, 2005). Para analizar la importancia de este aspecto, analizamos las implicaciones de la prestación de servicio en la Tabla 20.

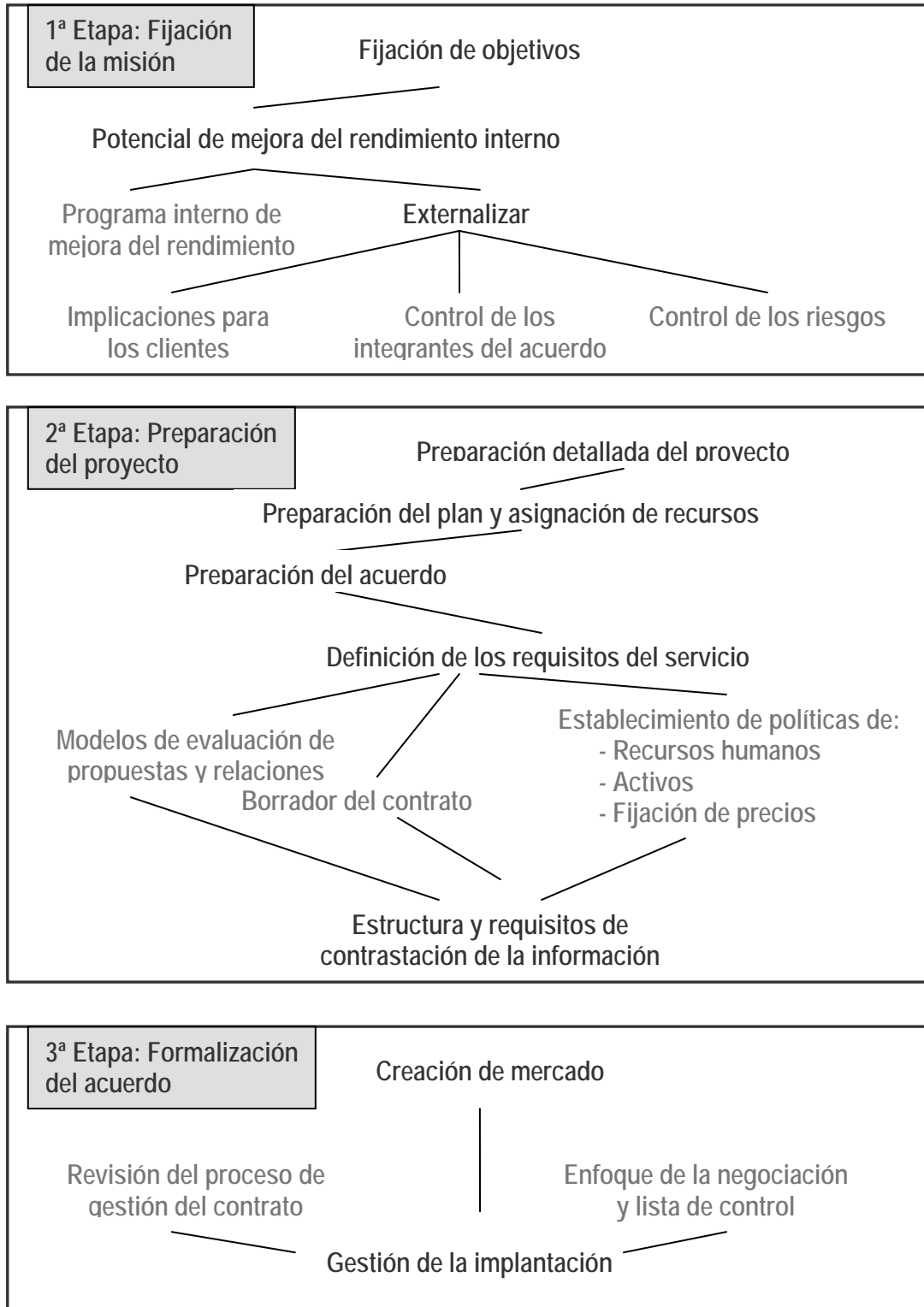
**TABLA 20. IMPLICACIONES DE LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO**

PERSPECTIVA	PRINCIPALES CONSECUENCIAS O IMPLICACIONES DERIVADAS
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	<i>Trabajar los activos:</i> Si el cliente no satisface sus necesidades en los plazos previstos, se pueden interrumpir los mecanismos de planificación de recursos, incurriendo así en costes adicionales y en alteraciones en dichos plazos
	<i>Niveles de realización:</i> La realización de un servicio puede quedar por debajo de su nivel histórico, pero estar de todos modos dentro del nivel previamente acordado
	<i>Planificación:</i> Los requisitos básicos de recursos se establecerán dentro de las especificaciones de cada servicio y quedarán fijados en los niveles precisos para alcanzar las demandas propuestas
PERSPECTIVA PROVEEDOR DE SERVICIO	<i>El impacto general de un proveedor de servicios externos sobre los clientes será significativo, por lo que el adecuar la relación entre proveedor y cliente resulta de capital importancia. Aquí es imprescindible un conocimiento exhaustivo de las prestaciones ofrecidas y del grado de satisfacción del cliente</i>

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, algunos autores establecen la práctica del outsourcing como el seguimiento de un mapa (White y James, 2003), mapa compuesto por una serie de etapas muy precisas que pasamos a analizar en la Figura 23.

**FIGURA 23. FIJACION DE LAS ETAPAS EN EL PROCESO DE OUTSOURCING**



Fuente: Adaptado de White y James (2003)

### 4.3 DIMENSIONES DEL OUTSOURCING

Antes de determinar que actividades pueden ser objeto de outsourcing, llevando a cabo de esta manera las decisiones de outsourcing pertinentes, debemos considerar tres factores clave (Quinn y Hilmer, 1994) que constituyen las dimensiones conceptuales del outsourcing y que pasamos a representar en la Tabla 21.

**TABLA 21. MATRIZ DE DIMENSIONES DEL OUTSOURCING**

<b>Potencial como ventaja competitiva</b>	<i>Alto</i>	<b>Control estratégico necesario</b> (Producción interna)		
			<b>Control necesario moderado</b> (Condiciones contractuales)	
	<i>Bajo</i>			<b>Control necesario reducido</b> (Condiciones de mercado)
		<i>Alto</i>	<b>Grado de vulnerabilidad estratégica</b>	<i>Bajo</i>

Fuente: Quinn y Hilmer (1994)

El primero será el potencial que tiene esa actividad como fuente de ventaja competitiva, aspecto fundamental en nuestro estudio como veremos posteriormente al tratar el impacto de las decisiones de outsourcing sobre nuestras capacidades competitivas. El segundo factor envolvería el análisis del grado de vulnerabilidad estratégica que supondría externalizar esa actividad. El tercer factor decisivo incluiría determinar las medidas de control necesarias para reducir nuestra exposición ante los riesgos de contratar con nuestros proveedores, tomando en consideración cuales son nuestros objetivos empresariales. Similar análisis es el llevado a cabo por Nayyar y Bantel (1996) que realizan un estudio estratégico sobre las decisiones de externalización de actividades.

Según el esquema anterior, el outsourcing abarcaría tres niveles distintos de decisiones en el ámbito de las actividades a externalizar según un orden creciente de importancia (Quinn y Hilmer, 1994):

- Subcontratar aquellas funciones o servicios especializados del tipo contabilidad, informática, recursos humanos,...
- Integrar aquellas actividades complementarias que están duplicadas o dispersas a lo largo de la geografía. En este caso concreto, resulta conveniente recurrir a empresas o consultores especialistas altamente cualificados y dotados de sistemas de información que permitan conocer con detenimiento las características particulares de las distintas divisiones o regiones de actuación.
- Colaborar con empresas expertas en innovación cuando no podamos lograr dicha innovación por nuestros propios medios, con capacidades en este campo incuestionables y a un coste asumible.

En relación con la configuración de matrices que permitan tomar decisiones acerca de qué actividades constituyen el “core” y cuáles no, podemos encontrar otros ejemplos que relacionan el potencial de la actividad como fuente de ventajas competitivas y las capacidades internas de la empresa para desarrollar actividades en comparación con las de la competencia (Insinga y Werle, 2000). Si analizamos las capacidades internas constituyentes de la segunda dimensión de la matriz, representan la capacidad de la empresa de desarrollar actividades competentemente, pudiendo ser en función de dicha competencia, fuertes, moderados, o débiles en su desarrollo, y que nos permite configurar una matriz adecuada para realizar una gestión eficaz de nuestras actividades, como se puede apreciar en la Tabla 22. Según esto, existen cuatro tipos de actividades dentro de la empresa:

- Actividades clave: Proveen a la empresa de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.
- Actividades emergentes: Suponen fuentes potenciales para desarrollar dichas ventajas competitivas.
- Actividades básicas: Configuran el día a día de la operativa empresarial en la que simplemente son una parte más del mercado.

- Actividades en el mercado de materias primas: Dichas actividades ya están disponibles en el mercado y no pueden ser fuente de ventajas competitivas.

**TABLA 22. GUIA PARA UNA PLANIFICACIÓN ADECUADA DE ACTIVIDADES**

<i>Absoluto</i>	<b>Conseguir la habilidad</b>	<i>Desarrollar fortaleza</i>	<b>Desarrollar internamente</b>	Actividades clave
<i>Probable</i>	<b>Asociación Colaboración</b>	<i>Asociación Colaboración Compartir el riesgo</i>	<b>Desarrollar internamente Compartir el riesgo</b>	Actividades emergentes
<i>Possible</i>	<b>Comprar</b>	<i>Desarrollo externo de una segunda fuente  Comprar</i>	<b>Fijar como uno de los centros de beneficio Considerar comprar/vender</b>	Actividades básicas
<i>No aparente</i>	<b>Comprar</b>	<i>Comprar/salir</i>	<b>Considerar comprar/vender</b>	Actividades de mercado
<i>Ninguno</i>	<i>Fuerte</i>	<i>Moderada</i>	<i>Débil</i>	

**Capacidad de la empresa para desarrollar actividades competentemente**

Fuente: Insinga y Werle (2000)

### 4.3.1 Outsourcing y Terminología Asociada

En este apartado desarrollaremos una somera explicación de la diferente terminología asociada al fenómeno del outsourcing, terminología que fundamentalmente abarca los siguientes conceptos (Beaumont y Sohal, 2004):

- *Insourcing*: Es aplicar disciplinas de outsourcing a los proveedores internos haciéndoles de este modo competir con los proveedores externos.
- *Out-tasking*: Se refiere a toda tarea que ha sido precisada perfectamente por la organización pero que se realiza de forma externa a la misma.
- *Partnering*: Implica que el cliente no tiene control sobre cómo debe realizarse la tarea, es decir, le otorga discrecionalidad. Cuando existe autentica alianza (Gupta y Gupta, 1992; Willcocks, Fitzgerald y Feeny, 1995) ambas partes deben ser capaces de maniobrar y adaptarse ante condiciones de

negocio cambiantes y compartir a su vez el ahorro de costes o el incremento de beneficios que pudieran producirse.

- *Smart sourcing*: Consiste (Kakabadse y Kakabadse, 2005) en estudiar el outsourcing dentro de un contexto estratégico.
- *Business process outsourcing* (BPO): Determina la externalización de un proceso de negocio perfectamente concretado, así como de los mecanismos que lo dirigen.
- *Backsourcing*: implica la integración del trabajo que fue objeto de outsourcing a la operativa de la empresa.

Por otro lado, conviene en este punto señalar que existe cierta confusión entre el término outsourcing y otros similares como *offshoring*, y *offshore outsourcing*, pero sus definiciones son bien distintas. Así, el *offshoring* es la localización de alguna función de la organización en un país extranjero, no la cesión del control o la administración conjunta de una de las funciones que lleve a cabo la organización. Cuando el proceso de outsourcing se realiza con una empresa ubicada en un país extranjero, es entonces adecuado emplear el término *offshore outsourcing* (Kehal y Singh, 2006).

#### 4.3.1.1 Transformational Outsourcing

El caso concreto del outsourcing de tecnologías de la información (IT outsourcing) conlleva unas características diferentes del resto de outsourcing que provendrían del incremento de la flexibilidad que proporcionan este tipo de herramientas de gestión. Este incremento de la flexibilidad es el que, en último término, derivaría en la obtención de ventajas competitivas, base para la obtención de un mayor rendimiento en las organizaciones. Este fenómeno es conocido como *Transformational Outsourcing* y determina una relación directa entre outsourcing y flexibilidad, en la que se desarrolla una comparativa entre ambos tipos de externalización a partir de las aportaciones al respecto desarrolladas por Linder (2004). En el caso de las empresas de servicios, citaremos a Kedia y Lahiri (2007) y apoyaremos nuestra argumentación mostrando la comparativa entre outsourcing convencional y *transformational outsourcing*, como podemos apreciar en la Tabla 23.



**TABLA 23. COMPARATIVA ENTRE EL OUTSOURCING CONVENCIONAL Y EL TRANSFORMATIONAL OUTSOURCING**

COMPARATIVA	Outsourcing convencional	Transformational outsourcing
Objetivo	- Externalizar las actividades no principales a un proveedor de servicios especializado	- Transformar el modelo operativo para alcanzar rápidas y radicales mejoras del rendimiento
Papel del proveedor del servicio	- Ofrecer funciones de soporte	- Colaborar para transformar la empresa
Aproximación convencional al Beneficio	- Servicios estandarizados - Transacción basada en la comisión por servicio	- Servicios integrados - Transacción basada en resultados, riesgo compartido
Inputs	- Ahorro de costes (20%-50%) - Acceso a "Best Practices"	- Ahorro de costes (50%) - Acceso a habilidades críticas
Outputs	- Nivel consistente de servicios - Riesgo financiero compartido	- Nivel de servicios superior - Incremento de la flexibilidad
Beneficios		- Incremento en cuota de mercado - Cambio en competencias básicas

Fuente: Adaptado de Linder (2004)

En general la flexibilidad estratégica debería asegurar la capacidad de la empresa para poder adaptarse a cambios en la demanda, para poder alterar el precio de sus productos para adecuarlos a los de sus competidores, o para poder acomodarse al servicio que le ofrezcan nuevos proveedores para tomar ventaja competitiva vía ahorro de costes. Por lo que en el caso concreto de las tecnologías de la información, aún encontrándonos con la necesidad de incrementar en el corto plazo el coste de este tipo de servicios, nos dotaría en el futuro de una mayor flexibilidad en el soporte que este tipo de tecnologías proporciona, aumentando la capacidad de respuesta de la empresa (Linder, 2004).

#### 4.4 DECISIONES DE OUTSOURCING

Para compensar la pérdida de capacidades tecnológicas internas, las empresas paulatinamente incrementan su confianza en socios externos que puedan representar sustitutos efectivos de su capacidad interna de generación de conocimiento e innovación (Hagedoorn, 1993; Quinn, 1999; Dyer y Nobeoka, 2000). Algunos de los principales argumentos a favor del outsourcing

han tratado de diseñar modelos contingentes que traten de justificar esta práctica desde diferentes perspectivas, encontrándose en la literatura hasta 11 teorías diferentes que abordan esta problemática (Gottschalk y Solli-Sæther, 2005) y que pasamos a reflejar en la Tabla 24.

**TABLA 24. TEORÍAS QUE ARGUMENTAN EL OUTSOURCING**

TEORÍA	ACTIVIDADES A EXTERNALIZAR
COMPETENCIAS PRINCIPALES	Todas aquellas que resulten periféricas en la función de producción de bienes y servicios realizada por la empresa.
RECURSOS Y CAPACIDADES	Aquellas donde la compañía no posee los recursos estratégicos (únicos, valiosos, y difíciles de imitar y substituir) necesarios para obtener ventaja competitiva
COSTES DE TRANSACCIÓN	Aquellas donde el beneficio obtenido, incluido el incremento de ingresos y la reducción de costes, sea mayor que los costes de transacción derivados.
CONTRACTUAL	Exclusivamente aquellas donde proveedor y cliente estén totalmente seguros de que tendrán idéntico comportamiento contractual.
ECONÓMICA NEOCLÁSICA	Todas aquellas en las que un proveedor externo pueda desarrollarlas al precio inferior al que supondría realizarlas internamente.
ASOCIACIÓN Y ALIANZA	Sólo aquellas que aseguren que de la asociación o alianza implique una interdependencia basada en la confianza, cooperación, flexibilidad, con valores y objetivos compartidos, y una comunicación fluida.
INTERCAMBIO RELACIONAL	Exclusivamente aquellas en las que la compañía pueda fácilmente desarrollar y asegurar que comparte normas comunes con el proveedor, ya que las normas determinan que el comportamiento de la relación se basará en la información, el intercambio de información y la solidaridad.
INTERCAMBIO SOCIAL	Únicamente aquellas en que cada una de las partes pueda buscar su propio interés de forma que los resultados obtenidos, sin causar riesgos para ninguna de las partes, no podrían haberse obtenido individualmente
AGENCIA	Sólo aquellas funciones donde proveedor y cliente tengan objetivos comunes y el mismo grado de aversión al riesgo
LÍMITES EMPRESARIALES	Todas aquellas que satisfagan varias de las otras teorías, especialmente la de Recursos y capacidades, y la de los Costes de Transacción.
PARTES INTERESADAS	Exclusivamente aquellas donde pueda lograrse un balance entre las partes interesadas

Fuente: Adaptado de Gottschalk y Solli-Sæther (2005)

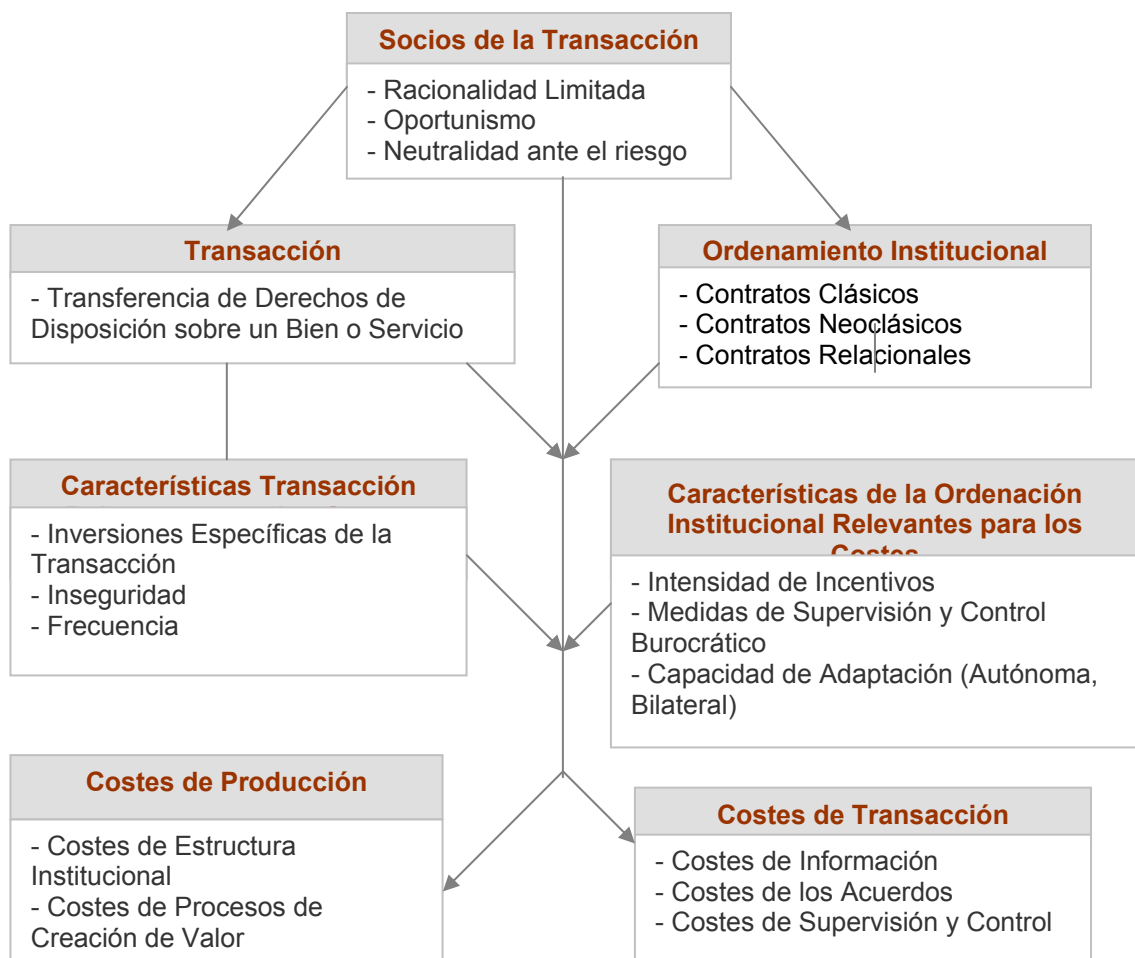
Respecto a la Teoría de Recursos y Capacidades, ya hemos realizado un análisis pormenorizado de la misma en el Capítulo 2, por lo que nos centraremos en primer lugar en la segunda teoría de referencia que utilizaremos en esta tesis, es decir, la Teoría de los Costes de Transacción (Coase, 1937; Williamson, 1981) que predice que el outsourcing se producirá

bajo condiciones de baja especificidad de activos, así como baja incertidumbre y frecuencia en las transacciones de los mismos, para finalizar dedicando un epígrafe propio al outsourcing y la determinación del límite empresarial.

#### 4.4.1 La Teoría de los Costes de Transacción

Desde este planteamiento, obtener información sobre distintas alternativas de precio para los factores implica costes. Para realizar sus transacciones, si no existiera la institución "empresa", cada agente económico tendría que llevar a cabo una serie de contratos con los otros agentes para obtener los factores necesarios para la producción de un bien (Figura 24), lógicamente con un coste asociado a dichos contratos (Ebers y Gotsch, 1993).

**FIGURA 24. MODELO DE LA TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN**



Fuente: Adaptado de Ebers y Gotsch (1993)

Como apreciamos, el sistema de relaciones es complejo, siendo los diferentes costes lo esencial del modelo. Por consiguiente, los Costes de Transacción son los costes asociados con un "intercambio económico" pero cuya variación es independiente de los precios de mercado de los bienes o servicios intercambiados. Incluyen todos los costes de búsqueda y proceso de información, los costes de supervisión de la actividad de transacción, o los que se orientan a robustecer el contrato de intercambio. Esto es debido a que en las transacciones en que la especificidad de los activos es elevada surgen fallos de mercado derivados del oportunismo, lo que fuerza a las compañías a internalizar dichas transacciones (Walker y Weber, 1984). De igual manera sucede si un activo es requerido con frecuencia, las desventajas de los costes de transacción con el mercado provocan el fenómeno de la internalización. Entre los autores que han realizado un análisis teórico o crítico podemos señalar a Slater y Spencer (2000), y Madhok (2002), mientras que entre los autores que han realizado una revisión de los resultados empíricos que permiten sustentar esta teoría citaremos a David y Han (2004).

Profundizando en la Teoría de los Costes de Transacción, diremos que plantea la disyuntiva entre la asignación de recursos vía mercado y la realizada por la empresa. Se trata de responder a la pregunta sobre la razón por la cual, en una economía de mercado, surge la empresa como procedimiento de coordinación de la actividad económica alternativa al sistema de precios. Si el mercado real funcionara sin costes, podría carecer de sentido la existencia de procedimientos alternativos de asignación como el empresarial. Pero la utilización del sistema de precios comporta incurrir en una serie de costes de consecución de información, de contratación y de medición, que se reducen sustancialmente al utilizar el sistema empresarial (Williamson, 1985).

La empresa no crece ilimitadamente porque llega un momento en el que los costes de coordinación de las actividades en el interior de la empresa superan a los costes de transacción del mercado. La elección entre uno u otro procedimiento se basa en los costes o ventajas comparativas que se sintetizan en los respectivos costes. De este modo, se optará por el mercado o por alguna de las estructuras de la empresa, en función del oportunismo y de la

eficiencia que se encuentre presente en estas relaciones. El oportunismo hace referencia a que en las relaciones de intercambio, el comportamiento de los intervinientes puede estar supeditado a tratar de conseguir el beneficio propio a través del engaño. Este oportunismo deriva en costes de transacción de monitorizar el comportamiento de la otra parte tratando a la vez de que no incurra en comportamientos oportunistas, sin descuidarse de salvaguardar los activos propios (Williamson, 1985, 1991).

En esa forma de observar y analizar las transacciones, la teoría pretende mantener el status científico de la teoría neoclásica, y, por ello, define como medida fundamental (para la evaluación y control del desarrollo de tales transferencias) la de los costes. La teoría de los costes de transacción quiere suministrar así una base teórica a métodos prácticos para tomar decisiones entre alternativas planteadas sobre la forma de "organizar transacciones", ya sea en mercado, ya sea en empresa, ya sea en formas "híbridas", atendiendo ante todo a las características que repercutan sobre los costes (Williamson, 1985).

Dos son los supuestos de partida de esta teoría, el oportunismo antes señalado, y la racionalidad limitada (Rindfleisch y Heide, 1997). La racionalidad limitada es entendida en el seno de las organizaciones como las limitaciones referidas a su habilidad para recibir, almacenar, recuperar, y comunicar información exenta de error (Grover y Malhotra, 2003). Esta situación limita la racionalidad en la conducta, y se intenta a través de contratos, lo más precisos posibles, no incurrir en costes derivados de la renegociación de las condiciones. Esto conlleva los señalados costes de transacción, que deben de ser minimizados a partir de la estructura de gobierno adecuada.

En términos de componentes, la Teoría de los costes de transacción, como vemos en la Figura 25, se representa generalmente como la agregación de los costes de coordinación más el riesgo inherente a las transacciones. Los costes de coordinación son aquellos que se derivan del intercambio de información y de incorporar dicha información en los procesos de decisión (Clemons y Hitt, 2004).

**FIGURA 25. COMPONENTES PRINCIPALES DENTRO DE LA TEORIA DE LOS COSTES DE TRANSACCION**



Fuente: Adaptado de Clemons y Hitt (2004)

#### 4.4.1.1 La aportación de Coase

Coase plantea la discusión sobre la diferencia mercado/empresa en el ya clásico artículo *"The nature of the firm"* (1937) que rompe la tradición de la teoría neoclásica de considerar la unidad-empresa como un caja negra (inobservable, no descomponible en sus elementos) y cuya actividad central es simplemente desempeñar la función de producción (conversión de inputs en outputs). Según Coase, esa unidad es analizable como "estructura de gobierno" (es decir, con múltiples elementos), o estructura jerárquica basada a su vez en el contrato de trabajo que fundamenta institucionalmente una relación de autoridad entre el empresario y sus empleados. Hasta entonces, el marco de la teoría económica no se explicaba la razón por la que algunas grandes empresas poseían un alto grado de integración vertical abarcando varias fases del proceso productivo, mientras que otras se especializaban y obtenían de sus proveedores los elementos necesarios. Tampoco se sabía por qué unas firmas se especializaban más que otras en ciertos segmentos de productos.

Para Coase, la utilización de un mecanismo de precios en el mercado implica un coste adicional, el "coste de transacción". El concepto de "transacción" que usa Coase procede de Commons (1931) y tiene un sentido muy especial: **Transacción** no designa un intercambio de bienes en el mercado, sino una modificación en los derechos de propiedad y libre disposición tal como los institucionaliza la sociedad. El intercambio económico en el mercado tiene pues una dimensión "institucional" que es la base sobre la

que se realiza la vida económica en sus aspectos de producción, intercambio o consumo. Por tanto, una transacción tiene que tener una dimensión jurídica "contractual". El contrato formula en lenguaje jurídico la "transacción". Es decir, al introducir este concepto, Coase se aparta de la comprensión habitual en los autores del campo de las ciencias de la empresa, para los que el coste es ante todo la traducción monetaria del consumo de recursos implicado en la producción del output final, y se centra en los costes ocasionados en referencia a la dimensión contractual-institucional, que evidentemente se generan en las relaciones Principal-Agente. Para Coase, obtener información sobre distintas alternativas de precio para los factores implica costes. Para realizar sus transacciones, si no existiera la institución "empresa", cada agente económico tendría que llevar a cabo una serie de contratos con los otros agentes para obtener los factores necesarios para la producción de un bien.

#### 4.4.1.2 El desarrollo de la Teoría en la obra de Williamson

Los Costes de Transacción son los costes asociados con un "intercambio económico" pero cuya variación es independiente de los precios de mercado de los bienes o servicios intercambiados. Incluyen todos los costes de busca y proceso de información, los costes de supervisión de la actividad de transacción, o los que se orientan a robustecer el contrato de intercambio. Para Williamson, una empresa es un ejemplo de "estructuras de gobierno" surgida como respuesta funcional a una situación-problema y que posee las siguientes características (Williamson, 1985, 1991):

- Los agentes económicos proceden con racionalidad **limitada** y de forma **oportunista**.
- Deben efectuar **frecuentes** transacciones entre ellos (este es el *factum* relevante para el análisis económico).
- La situación de decisión racional (en racionalidad limitada) está caracterizada por un alto grado de **incertidumbre** y complejidad, así como por la **especificidad** de inversiones-activos.
- Existe **asimetría** de la información.

- Los agentes económicos intentarán **optimizar** su beneficio mediante la reducción de costes implicados en las actividades de contratar las transacciones.
- La magnitud "coste de transacción" es considerada como el punto de referencia en toda comparación de las alternativas institucionales de regular u ordenar la vida económica.

#### 4.4.2 Otros Enfoques Teóricos

Determinados autores (Migrom y Roberts, 1987) señalan al diferencial de información entre el cliente y el proveedor como la explicación más acertada de porqué se produce el outsourcing. Esta diferencia de información entre ambos puede inducir a la integración vertical entre ellos. Esta perspectiva, junto a la de Recursos y Capacidades, traslada el análisis al interior de las compañías frente al estudio de los fallos de mercado que pueden también considerarse en ocasiones razones para justificar el proceso de externalización de actividades (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2006).

Según la teoría de opciones reales (Leiblein y Miller, 2003), el outsourcing de actividades dependerá de si las mismas pueden resultar fuentes de crecimiento futuro para la empresa, y para los estudiosos del entorno institucional (Toulan, 2002), el incremento de la liberalización de la economía en general y de la operativa de los mercados en particular, han traído parejo un aumento del fenómeno de outsourcing. Estudiando los argumentos seguidos por los defensores de la renta relacional (Dyer y Singh, 1998) y de la confianza (Zaheer, McEvily y Perrone, 1998), el establecimiento a largo plazo de relaciones basadas en la confianza y la idiosincrasia, pueden actuar de igual modo como incentivos al outsourcing.

Estos son, de forma abreviada, algunos de los argumentos explicativos existentes en el estudio de la externalización de actividades. Pero las decisiones de optar por el outsourcing se basan fundamentalmente en la posesión y acceso a los recursos, siendo por ello que nos fijaremos en especial al abordar esta materia en el seguimiento de las capacidades y el conocimiento



que posee la empresa, es decir, en la Teoría de Recursos y Capacidades, y en los costes derivados de su gestión, o lo que es lo mismo la Teoría de los Costes de Transacción.

#### **4.5 OUTSOURCING: ACTIVIDAD PRINCIPAL Y NO PRINCIPAL EN LA EMPRESA**

En la gestión empresarial empieza a estudiarse porque las empresas adoptan sus correspondientes estructuras, concluyéndose que se debía a la brecha existente entre el coste de acceso a los mercados y el problema de deseconomías de escala originadas por el excesivo tamaño de determinadas empresas (Coase, 1937). Como decíamos, hasta la aparición del planteamiento de la Teoría de los Costes de Transacción, el estudio de la empresa en el marco de la teoría económica no se explicaba la razón por la que algunas grandes firmas poseían un alto grado de integración vertical abarcando varias fases del proceso productivo, mientras que otras se especializaban y obtenían de sus proveedores los elementos necesarios (Williamson, 1991; Madhock, 2002)

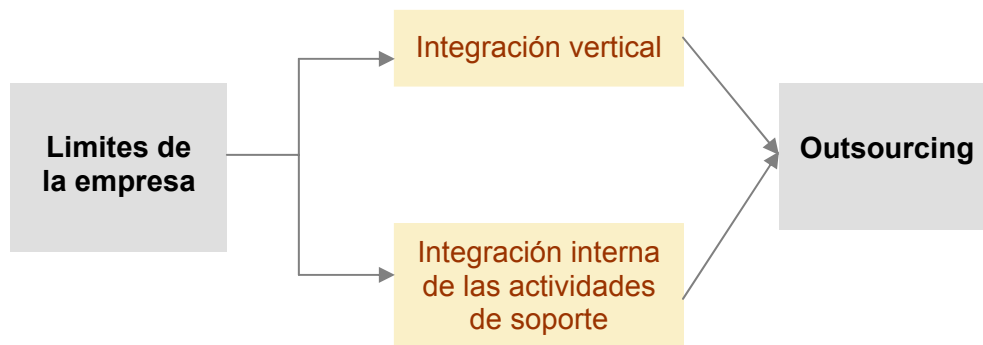
##### **4.5.1 El Enfoque de la Empresa en su Actividad Principal**

Peters y Waterman (1982) sugieren algunas recomendaciones para las empresas encaminadas a centrarse en su estrategia principal, como pueden ser diversificar pero en torno a una única especialidad, o ramificar actividades pero en campos afines. Pero fue Prahalad y Hamel (1990) quien, como se aprecia en la Figura 26, consolida la estrategia empresarial mediante una reestructuración de sus actividades con el objetivo de potenciar el desarrollo de su actividad principal, lo que supone un cambio de estrategia fundamental.

El punto de partida para realizar una reestructuración de las actividades desarrolladas por la empresa parte de la capacidad para identificar, desarrollar y explotar las competencias esenciales de la misma, implementando la estrategia necesaria para conservarlas en el tiempo (Prahalad y Hamel, 1990).

Este proceso parte de la identificación de las actividades que no resultan esenciales, que mediante su externalización a empresas especialistas en su gestión, permite a las organizaciones centrarse en aquellas actividades que le generan un mayor valor añadido, maximizando de este modo el potencial implícito a las mismas (Jiang, Frazier y Prater, 2006). Para conseguirlo, es necesario redefinir los límites del tamaño empresarial, seleccionando en qué actividades tomamos parte activa y en cuáles no, pasando de este modo a tratar de encontrar el equilibrio entre las diferentes estrategias de integración vertical y externalización de actividades llevadas a cabo por la empresa (Rothaermel, Hitt, y Jobe, 2006)

**FIGURA 26. EFECTO DEL ENFOQUE EN LA ACTIVIDAD PRINCIPAL SOBRE LAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES EXISTENTES**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.2 Outsourcing y las Dimensiones del Tamaño Empresarial

Es innegable la relación existente entre el outsourcing y los límites de la empresa, entendiendo que estos límites se encuentran determinados por la existencia de cuatro dimensiones asociadas al mismo. Como hemos señalado en ocasiones precedentes, las dimensiones que afectan a un determinado concepto resultan determinantes, siendo un instrumento de análisis imprescindible cuando tratamos de abordar el estudio exhaustivo del mismo. En este caso concreto, las dimensiones que configuran el tamaño empresarial, como vemos en la correspondiente Tabla 25, serían la conglomeración, la integración horizontal, la integración vertical, y la integración llevada a cabo entre las distintas actividades de soporte. Todo ello, por supuesto, tiene una relación directa con lo que entendemos como configuración de los límites de la

empresa, y con los criterios existentes acerca de decidir externalizar unas actividades u otras (Lonsdale y Cox, 2000).

**TABLA 25. LAS CUATRO DIMENSIONES DEL TAMAÑO EMPRESARIAL**

DIMENSIONES	RELACIÓN CON LOS LÍMITES DE LA EMPRESA
Conglomeración	<i>Se produce cuando una empresa adquiere o se fusiona con otra que ni se encuentra en diferentes fases de la misma cadena de suministro ni tampoco son competidores en la misma actividad dentro de dicha cadena</i>
Integración horizontal	<i>Se refiere a la fusión entre dos o más compañías que operan en la misma fase de la cadena de valor, por tanto, entre empresas competidoras</i>
Integración vertical	<i>Aparece cuando la empresa traspasa los límites de su canal de distribución, tanto en sentido descendente como ascendente</i>
Integración de actividades de mantenimiento	<i>Hace referencia a cómo la empresa amplía o no sus límites mediante el outsourcing de determinadas actividades de su cadena de suministro secundaria</i>

Fuente: Adaptado de Lonsdale y Cox (2000)

La reestructuración de actividades derivada de la propensión a desarrollar exclusivamente aquellas actividades esenciales para la empresa, afecta a tres de las dimensiones anteriormente expuestas, a la conglomeración, a la integración vertical y a la integración de las actividades de mantenimiento. Así, en el caso de encontrarnos ante un proceso de conglomeración, la reacción natural de las compañías es la de deshacerse de aquellas unidades de negocio que por lógica no pertenecen al campo de actuación de las mismas (Domberger, 1998). Sin embargo, en el caso de los dos segundos, la decisión de llevar a cabo la desintegración de miembros del canal de distribución o bien de actividades de mantenimiento que no resulten esenciales para la empresa, suele decantarse por la externalización de dichas actividades, al considerar como decíamos que terceras compañías serán, por su especialización, más eficientes en su desempeño (Lonsdale y Cox, 2000)

#### **4.5.2.1 Desintegración vertical**

Una de las principales razones por las que una empresa puede optar por externalizar un determinado número de actividades lo constituye el coste de

mantenerlas actualizadas, habida cuenta que algunas de ellas requieren un coste elevadísimo. En el caso de la desintegración vertical, esta externalización es más frecuente que se produzca en el canal de distribución superior, es decir, en la cadena de valor de proveedores, tal como se produce en el caso de los proveedores de componentes en la industria del automóvil. Otro segmento especialmente significativo es el de aquellas funciones de la empresa cuya tecnología varía constantemente, lo que explica por qué una de las actividades pioneras en el outsourcing ha sido la de las tecnologías de la información (IT outsourcing).

Podemos definir el IT outsourcing como la acción de subcontratar, en parte o en su totalidad, el sistema de información (IS) de una organización a una empresa de servicios que será la encargada de dirigir su funcionamiento (Altinkemer, Chaturvedi y Gulati, 1994). También puede entenderse como la dirección de la infraestructura de IT mediante mecanismos pertenecientes a otras empresas (Loh y Venkatraman, 1992). El IT outsourcing es abordado por diversos autores desde la perspectiva del éxito alcanzado por esta práctica, analizando el número de funciones que abarque y su duración (Lacity y Willcocks, 1998), y el tipo de relación que hayan mantenido, estudiando en particular la calidad del socio elegido para la relación (Lee, 2001).

#### **4.5.2.2 Actividades de Mantenimiento**

Pero la externalización de actividades no se limita exclusivamente a actividades pertenecientes a la cadena de valor de proveedores. De hecho son mayoritarias las empresas (Lonsdale y Cox, 2000) que recurren exclusivamente a él en aquellas actividades de soporte entendidas como servicios ofrecidos por la empresa y mantenimiento de las instalaciones con las que cuenta. Se ha producido, por tanto, un cambio radical en la forma en que las compañías estudian el papel general de estas actividades de soporte ya que en ellas no pueden obtener economías de escala (Barthelemy y Adsit, 2003).

De esta forma, hoy en día cobran importancia servicios tales como el desarrollo de aplicaciones, los servicios legales, los servicios de logística, el

mantenimiento de infraestructuras, etc. Más adelante trataremos el tema de servicios y daremos una visión global de este concepto, desglosando los componentes que lo forman, sus características diferenciadoras y su clasificación. En referencia al porcentaje de actividades y procesos que son objeto de outsourcing, conviene señalar que ha venido incrementándose desde la pasada década y que no hay razones objetivas que justifiquen un cambio en esta tendencia (Kakabadse y Kakabadse, 2005).

## 4.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS TEÓRICAS DEL OUTSOURCING

El outsourcing se emplea porque, de partida, proporciona ventajas para las organizaciones. El catálogo de ventajas y desventajas teóricas pueden agruparse en estratégicas o tácticas, a largo o corto plazo, o bien en tangibles o intangibles (Beaumont y Costa, 2002)

### 4.6.1 Ventajas del Outsourcing

El outsourcing se ha convertido en una importante estrategia empresarial en los últimos tiempos, debido por un lado a presiones en la dirección encaminadas a dimensionar adecuadamente los límites de las empresas, y por el otro, a un creciente reconocimiento de las posibles ventajas derivadas de la colaboración entre empresa y prestador de servicio (Miles y Snow, 1994; Johnston y Lawrence, 1988; Caldwell y McGee, 1997). Otras posibles ventajas encontradas en la literatura al respecto, y que junto a los principales autores que han defendido dichos argumentos representaremos en la Tabla 26, son las siguientes:

- Reduce y permite llevar un control sobre los **costes** operativos. Las economías de escala permiten reducir costes. El proveedor de servicio de Outsourcing puede, tratándose de por ejemplo tecnologías de la información (IT Outsourcing), suministrar, desarrollar y actualizar el software necesario para una aplicación común (Behara, Gundersen y Capozzoli, 1995), y distribuir el coste entre todos sus clientes, convirtiendo a la obtención de economías de

escala en una razón empresarial para practicar el outsourcing (Cachon y Harker, 2002)

Mediante la adquisición de un servicio a un precio fijado previamente, el cliente puede reducir la incertidumbre financiera. Por ejemplo, el Outsourcing de procesos de datos, puede reducir la probabilidad de interrupción de servicio, disminuyendo de este modo la exposición a consecuencias de tipo legal (Strassmann, 1997)

**TABLA 26. BENEFICIOS ESPERADOS DEL OUTSOURCING**

BENEFICIO	AUTORES
AHORRO DE COSTES	Es el argumento más extendido ya que el mayor impacto de las decisiones de outsourcing se traducen en economías de escala y ahorro de costes (Véase entre otros a Adler, 2000; Antonucci et al., 1998; Champy, 1996; Crone, 1992; Drtina, 1994; Dubbs, 1992; Fan, 2000; Gordon y Walsh, 1997; Hendry, 1995; Hubbard, 1993; Jennings, 2002; Kakabadse et al., 2000; Kriss, 1996; Krizner, 2000; Laabs, 1993; Laarhoven et al., 2000; Lankford y Parsa, 1999; Large, 1999; LaRock, 1993; Lawes, 1994; Lee, 1994; Mehling, 1998; Quinn y Hilmer, 1994; Razzaque y Chen, 1998; Roberts, 2001; Tefft, 1998; Tully, 1993; Vining y Globerman, 1999; Willcocks y Currie, 1997; Willcocks et al., 1995)
REDUCE INVERSION EN K. FIJO	Mediante esta práctica, la empresa realizará única y exclusivamente las inversiones en capital fijo necesarias para llevar a cabo su operativa esencial (Hubbard, 1993; Kakabadse et al., 2000; Lawes, 1994; McEachern, 1996; Muscato, 1998; Razzaque y Chen, 1998; Tully, 1993; Gordon y Walsh, 1997)
CONVIERTE COSTE FIJO EN VARIABLE	Consiste en vender activos a un proveedor externo, adecuando de este modo su estructura operativa a las condiciones de mercado (Blumberg, 1998; Kakabadse et al., 2000; Kelleher, 1990; Razzaque y Chen, 1998) e incrementando nuestra capacidad de respuesta (Drew, 1995; Dubbs, 1992; Jennings, 1997; Kriss, 1996; Krizner, 2000; Quinn y Hilmer, 1994; Razzaque y Chen, 1998)
INCREMENTA FLEXIBILIDAD	Como señalábamos en el Capítulo 3, el outsourcing tiene una relación directa con la flexibilidad operativa, ya que reporta la flexibilidad necesaria dentro del proceso de diseño organizativo (Antonucci et al., 1998; Campbell, 1995; Kakabadse et al., 2000; Gordon y Walsh, 1997; Jennings, 2002; Muscato, 1998; Quinn y Hilmer, 1994; Razzaque y Chen, 1998; Roberts, 2001; Tully, 1993; Willcocks et al., 1995)
ACCESO A NUEVAS TECNOLOGIAS	Una de las primeras razones que originó el outsourcing fue buscar el modo de acceso más efectivo y económico a las capacidades de tipo tecnológico (Antonucci et al., 1998; Campbell, 1995; Champy, 1996; Gordon y Walsh, 1997; Kakabadse et al., 2000; Lankford y Parsa, 1999; McEachern, 1996; Mehling, 1998; Roberts, 2001; Wright, 2001)
PERMITE CENTRARSE EN EL CORE	Finalmente, otro de los beneficios más destacados es la posibilidad que otorga e las organizaciones para concentrarse en las actividades principales que le permiten generar ventajas competitivas (Adler, 2000; Antonucci et al., 1998; Champy, 1996; Hubbard, 1993; Jennings, 2002; Laabs, 1993; Lankford y Parsa, 1999; Large, 1999; Lawes, 1994; Leavy, 1996; McIvor y McHugh, 2000; Mehling, 1998; Moran, 1997; Quinn y Hilmer, 1994; Roberts, 2001; Willcocks et al., 1995; Wolosky, 1997; Wright, 2001)

Fuente: Adaptado de Kremic, Tukel y Rom (2006)

- Permite a las organizaciones concentrarse en sus **actividades** y competencias **principales** (Quinn y Hilmer, 1994; Quinn, 1999; Sislian y Satir,

2000): Los directivos, al restringir el número de funciones de la empresa a su cargo, pueden aplicar sus conocimientos y experiencia a las competencias de carácter esencial, externalizando aquellas actividades en que son menos competentes, beneficiándose de esta forma de la experiencia del prestador de servicio (Benko, 1993; Antonucci, Lordi y Tucker, 1998). Al tratarse de una decisión directiva, la práctica del outsourcing pasa de ser una práctica que permite ahorrar costes a convertirse en una decisión estratégica que incrementa nuestras capacidades principales y la flexibilidad de las organizaciones (Mullin, 1996; DiRomualdo y Gurbaxani, 1998; Harris y Giunipero, 1998; Meckbach, 1998; Muscato, 1998; Lankford y Parsa, 1999; Quinn, 1999; Elmuti y Kathawala, 2000; Roberts, V. 2001; Wright, 2001).

- Permite reaccionar ante movimientos de **demanda** cuando ésta es variable y fraccionada. Los recursos limitados de las pequeñas compañías, pueden ser un condicionante cuando se producen cambios de demanda súbitos. Reducciones en la demanda pueden llegar a producir disminuciones en el personal de la empresa en cuya formación y entrenamiento se han realizado grandes inversiones. Por tanto, el outsourcing incrementa la flexibilidad ante dichos movimientos de demanda (Livingston, 1992; Eisele, 1994; Pinnington y Woolcock, 1995; Iyer y Kusnierz, 1996; Lankford y Parsa, 1999; Large, 1999; Kakabadse y Kakabadse, 2000).

- Previene de diferencias **culturales**: Dichas diferencias pueden provocar fricciones en las organizaciones, y el outsourcing puede permitir suavizar las irritaciones internas (McFarlan y Nolan, 1995)

- Para otros autores (Welch y Kayak, 1992), tradicionalmente el outsourcing permitía obtener ventajas para la empresa que le permitían

- Convertir costes fijos en variables
- Equilibrar la plantilla de empleados
- Reducir las necesidades de inversión de capital
- Reducir costes vía economías de escala
- Acelerar el desarrollo de nuevos productos

- Obtener acceso a la innovación e invención que desarrolle el prestador del servicio de outsourcing
- Centrar nuestros recursos en aquellas actividades con un alto valor añadido.

#### 4.6.2 Desventajas del Outsourcing

En cuanto a las hipotéticas desventajas, que exponemos resumidas en la Tabla 27, podemos señalar que:

- No permite discernir cuales son los **costes relevantes** cuando realizamos una imputación de los mismos a las diferentes categorías en que se encuentran enmarcados: Efectivamente, existe una dificultad importante para discernir y cuantificar los componentes del coste que debemos asignar entre costes fijos o variables, llegado el punto de que tengamos que imputar contablemente la asignación realizada a las actividades que hayan resultado externalizadas por la empresa (Quinn y Hilmer, 1994; Kakabadese y Kakabadse, 2000). Es por ello, que cuando aspectos significativos del rendimiento tienen que ser evaluados siguiendo criterios intangibles, una relación de asociación o colaboración parece resultar más indicada. Este tipo de relaciones por su complejidad, requiere la consecución de una serie de estadios (Sturm, Morris y Jander, 2000):

- Definir el abanico de servicios a externalizar y las medidas relevantes de calidad
- Determinar las cláusulas de la transacción y redactar el contrato adecuado para llegar a un acuerdo
- Realizar el cambio de operación interna a externa monitorizando la calidad del servicio
- Negociar los cambios que puedan surgir ante las condiciones de negocio cambiante, renegociando el acuerdo si fuera preciso.

- **Mantenimiento** de la relación: Un contrato formal es apropiado cuando los servicios y atributos de calidad pueden ser definidos sin posibilidad de malentendidos, convirtiéndose de este modo en un proceso de transacción simple (Roberts, 2001).



▪ **Problemas** derivados del **cambio**: Cuando un proceso interno es reemplazado por uno externo pueden producirse problemas de interrupción de servicio, así como pueden producirse cambios entre el trabajo que se realizaba internamente y el que finalmente realiza el prestador de servicios derivados de su diferente coyuntura (Caldwell y McGee, 1996, Useem y Harder, 2000).

**TABLA 27. RIESGOS POTENCIALES DEL OUTSOURCING**

DESVENTAJA	AUTORES
COSTES OCULTOS	Derivados de la dependencia que se genera respecto al proveedor (Alexander y Young, 1996; Antonucci et al., 1998; Brown, 1997; Dubbs, 1992; Earl, 1996; Hendry, 1995; Jennings, 1997; Jones, 1993; Kakabadse et al., 2000; Lonsdale, 1999; McEachern, 1996; Prahalad y Hamel, 1990; Quinn y Hilmer, 1994; Willcocks et al., 1995)
REDUCE FLEXIBILIDAD	Este riesgo proviene de la pérdida de control que puede producirse sobre determinadas funciones críticas (Antonucci et al., 1998; Bryce y Useem, 1998; Gordon y Walsh, 1997; McCray y Clark, 1999; Roberts, 2001; Tefft, 1998; Willcocks y Currie, 1997)
POBRE SELECCIÓN DEL SOCIO	Es una de las cuestiones en las que hay que ser más selectivo ya que pueden surgir problemas provenientes de asimetría en la información de que dispone la empresa (Crone, 1992; Domberger y Fernández, 1999; Gordon y Walsh, 1997; Hill, 1994; Jorgensen, 1996; Klopach, 2000; Krizner, 2000; Lee y Kim, 1999; Mullin, 1996)
PROBLEMAS RECUPERAR FUNCIONES	Surge cuando no realizamos una correcta selección de las actividades a externalizar, pudiendo aparecer problemas al tratar de recuperarlas (Campbell, 1995; Gilbert, 1999; Jennings, 1997; Kelleher, 1990; McEachern, 1996; McIvor, 2000; Paoli y Prencipe, 1999; Quinn, 1999; Roberts, 2001; Willcocks y Currie, 1997; Willcocks et al., 1995)
PERDIDA CONTROL DEL CORE	En este caso, abordamos problemas generados por el desarrollo externo de habilidades no necesarias, junto a la pérdida de capacidades derivadas de las sinergias entre distintas funciones en la empresa (Anthes, 1991; Antonucci et al., 1998; Jennings, 1997; Kakabadse et al., 2000; Klopach, 2000; Lonsdale, 1999; McEachern, 1996; Ngwenyama y Bryson, 1999; Quinn y Hilmer, 1994; Razzaque y Chen, 1998)
PROBLEMAS CON EL PROVEEDOR	El incumplimiento de las asignaciones del proveedor puede devenir en inconvenientes de gestión para las organizaciones (Avery, 2000; Baden-Fuller, Target y Hunt, 2000; Brown, 1997; Bryce y Useem, 1998; Earl, 1996; Elliot, 1995; Iyer y Kusnierz, 1996; Kakabadse et al., 2000; Katz, 1995; Laabs, 1998; Lawes, 1994; Lonsdale, 1999; Quinn y Hilmer, 1994; Razzaque y Chen, 1998; Roberts, 2001; Willis, 1996; Vining y Globerman, 1999; Willcocks y Currie, 1997; Willcocks et al., 1995)

Fuente: Adaptado de Kremic, Tukul y Rom (2006)

▪ **Pérdida de competencias** distintivas: Diversos autores (Bettis, Bradley y Hamel, 1992; Quinn y Hilmer, 1994; Lonsdale y Cox, 2000), sostienen que externalizar el componente intelectual subyacente de ciertas competencias distintivas puede resultar una estrategia pésima. En último término, podríamos encontrarnos con que el posible monopolio que ejerciera el prestador de servicio en un momento dado pudiese transformarse en cambios bruscos del precio de los mismos.

▪ **Pérdida de flexibilidad:** Parece significativo el dato de que firmar contratos de más de tres años de duración, puede repercutir en pérdidas de flexibilidad para la empresa (Beaumont y Sohal, 2004).

Estos son, entre los factores significativos que influyen en este tipo de procesos, los que merecen una mayor vigilancia debido a que sus repercusiones son mayores para la operativa empresarial. Finalmente, terminaremos este apartado acerca de las hipotéticas desventajas del outsourcing, señalando que se han encontrado problemas a la hora de llevar a cabo la externalización de una actividad derivados de la consecución de algún tipo de prácticas que por sus características concretas han constituido una fuente de problemas de gestión importantes. Entre esta batería de errores nos encontraríamos con distintas situaciones de negocio en las que, por distintas razones, hemos podido incurrir en alguno de las siguientes equivocaciones (Barthelemy y Adsit, 2003):

- Realizar outsourcing de actividades que no deberían ser externalizadas
- Seleccionar el proveedor de servicios equivocado
- Formalizar el acuerdo mediante un contrato deficiente en sus contenidos y consecuencias para las partes
- Subestimar cuestiones relacionadas con la reacción del personal interno de la empresa, generalmente adversa a externalizar actividades desarrolladas en la misma
- Perder el control sobre las actividades externalizadas
- Subestimar los costes ocultos que conlleva el outsourcing, tales como estimar el importe de los servicios, su duración, el número de empleados internos afectados, etc.
- No diseñar un plan alternativo ante la posibilidad de que el servicio externalizado sea deficiente. En este caso, se debería prever un posible sustituto o internalizar de nuevo la actividad.

Tras analizar las principales ventajas y riesgos potenciales asociados a la externalización de actividades, es el momento de proceder a estudiar cómo se realiza la gestión de las decisiones de outsourcing llevadas a cabo.

## 4.7 GESTIÓN DE LAS DECISIONES DE OTSOURCING

Una de las tendencias principales desarrolladas en la organización industrial de los últimos tiempos ha sido la proliferación de alianzas llevadas a cabo entre compañías independientes. Las grandes empresas han controlado los límites de su actividad empresarial mediante el outsourcing o la desinversión en aquellas actividades que no consideraban principales, lo que ha propiciado la cooperación entre compañías para interconectar actividades y obtener acceso a recursos externos (Grant y Baden-Fuller, 2004).

Este tipo de alianzas entre organizaciones engloban todas aquellas relaciones de colaboración que no implican necesariamente vínculos de propiedad, y que para distinguir el horizonte temporal de la misma aparece el término “alianza estratégica” referida a aquel tipo de “acuerdos caracterizados por la participación de dos o más empresas que pretenden alcanzar un objetivo común compartiendo para ello recursos y actividades” (Teece, 1992). Una alianza estratégica es aquella desarrollada entre al menos dos organizaciones que permanecen legalmente independientes compartiendo beneficios y control directivo sobre el rendimiento de las tareas asignadas, y realizando aportaciones continuas en una o más áreas estratégicas tales como tecnología o productos (Yoshino y Rangan, 1995). Son formas organizacionales híbridas que comparten elementos jerárquicos o de mercado (Auster, 1994; Olk, 1999).

El término alianza estratégica abarca una amplia gama de formas de colaboración tales como la asociación de proveedores y clientes, los acuerdos de outsourcing, las colaboraciones técnicas, los proyectos de investigación conjunta, el desarrollo conjunto de nuevos productos, los acuerdos de producción o distribución conjunta o las relaciones de franquicia. La importancia creciente de este campo de estudio ha llevado a la necesidad de teorizar acerca de sus causas y consecuencias. Las teorías que estudian la formación de alianzas pasan desde su capacidad para obtener poder de mercado con vistas a obtener rentas por la generación de monopolios (Katz, 1986; Schwartz, 1987), desde el campo de las opciones estratégicas (Kogut,

1991; Sanchez, 1993), del de la complementariedad entre productos y las externalidades de las redes de relaciones (Rotemberg y Saloner, 1991), desde su estudio desde la perspectiva de sus recursos y capacidades (Van de Ven, 1976; Barley, Freeman e Hybels, 1992), y desde la perspectiva de la Teoría de los Costes de Transacción (Ring y Van De Ven, 1992; Oxley, 1997), éstas dos últimas teorías utilizadas como bases de nuestro estudio.

Para terminar, señalaremos que del mismo modo que la Gestión del conocimiento deriva de la Teoría de Recursos y Capacidades al abordar el estudio de un recurso de carácter intangible (Grant, 1996) como veíamos en el Capítulo 2, puede inferirse que las explicaciones a la formación de alianzas cuya base sea la generación de conocimiento y el aprendizaje tienen también su origen en dicha teoría como veremos a continuación.

#### **4.7.1 Finalidad y Valor Añadido en las Alianzas**

Existen diferentes razones para llevar a cabo una alianza estratégica, como pueden ser incrementar su capacidad productiva, reducir incertidumbre en las estructuras internas y en las condiciones del entorno, adquirir ventaja competitiva que nos permita incrementar nuestros beneficios, o desarrollar futuras oportunidades de negocio que nos permitan obtener alto valor de mercado en nuestros productos o servicios (Webster, 1999). A la hora de decidir el tipo de alianza específico a desarrollar, las organizaciones buscan no solamente tener un mayor control sobre las mismas, sino también incrementar su flexibilidad operativa y potencial de mercado (Todeva y Knoke, 2005). Las diferentes motivaciones que llevan a establecer una alianza pasan por obtener nuevos canales de distribución, acceder a nuevas tecnologías, internalizar habilidades de tipo tácito, generar economías de escala, diversificar en nuevos negocios, desarrollar nuevos productos o servicios, potenciar la complementariedad de sus bienes y servicios, y obtener ventajas competitivas (Agarwal y Ramaswami, 1992; Lorange y Roos, 1993; Auster, 1994; y Doz, Olk y Ring, 2000)

Pero, la finalidad de llevar a cabo una alianza tiene al menos tres objetivos principales (Doz y Hamel, 1998), objetivos que se representan en la Tabla 28 y que junto al alcance que este tipo de decisiones tiene para las organizaciones, pueden determinar un marco de análisis adecuado para abordar esta problemática. De este modo, podemos afirmar que las consecuencias de llevar a cabo una alianza empresarial pasan por determinar la creación de valor generado por las mismas, para lo que necesitamos abordar el estudio de las alianzas desde tres diferentes perspectivas de análisis:

- **Anexionar nuevos socios (Co-option):** El propósito de la anexión consiste en convertir competidores potenciales en aliados convirtiéndose ambos en proveedores de bienes y servicios complementarios que permiten desarrollar nuevos negocios. La finalidad es doble ya que, por un lado, neutralizamos rivales potenciales y conseguir complementariedad que permite economías de escala. En este punto, tanto competidores como empresas complementarias deben ser anexionadas para llevar a término las alianzas pertinentes.

**TABLA 28. RELACIÓN ENTRE EL ALCANCE DE LAS ALIANZAS CON LA CREACIÓN DE VALOR GENERADO POR LAS MISMAS**

TIPO DE DECISION / FINALIDAD	ANEXIÓN DE NUEVOS SOCIOS	CREACIÓN DE VALOR (SINERGIAS)	APRENDIZAJE Y ESPECIALIZACIÓN
DECISIONES ESTRATÉGICAS	Deben tenerse objetivos estratégicos similares	Las intenciones estratégicas deben ser similares y cuantificables a través de las expectativas de rendimiento esperadas	Diferencias en los mercados objetivo, similitudes en el conjunto de habilidades y tenencia de las capacidades requeridas facilitan la cooperación
DECISIONES ECONÓMICAS	Cada socio debe obtener suficiente beneficios de la alianza para que continúe con la misma	Minimizar transacciones intersocios de forma que el coste de intercambio sea el menor posible	Es preciso separar el rendimiento generado de la creación de valor de los costes de su generación
DECISIONES OPERATIVAS	Generalmente carecen de importancia	Depende de la demanda de tareas comunes (integración de procesos o coordinación externa) y de la pérdida de habilidades a favor del socio asociadas	Las alianzas deben configurarse como una fuente de aprendizaje del socio o de la relación llevada a cabo

Fuente: Adaptado de Doz y Hamel (1998)

- Crear valor a través de sinergias (*Cospecialization*): Las sinergias existentes entre los miembros de la alianza provienen de la combinación de los distintos recursos, habilidades, y conocimientos que previamente posean los partícipes. Los socios contribuyen con recursos únicos y diferenciados tales como marca, contactos, posición y activos tangibles de todo tipo que generan valor cuando se obtienen sinergias de la combinación con los recursos de los otros miembros de la alianza. Este aspecto adquiere cada vez una mayor importancia debido a la creciente orientación de las compañías a centrarse en un rango selecto de recursos y actividades lo que implica que se hace más difícil para una única compañía obtener las habilidades y capacidades necesarias para generar nuevas oportunidades de negocio, por lo que la generación de estos recursos de forma conjunta resulta cada vez ser una estrategia más utilizada.

- Aprendizaje e internalización: Las alianzas pueden convertirse en un instrumento de aprendizaje e internalización de nuevas habilidades, en particular aquellas que resultan más tácitas, colectivas e implantadas que de otra forma serían más dificultosas de adquirir. Cuando estas habilidades pueden aprenderse a través del desarrollo de una alianza, internalizarse y explotarse más allá de los límites impuestos para la misma, se convierten en aún más valiosas ya que es posible implantarse en otras actividades y negocios distintos de los de la propia alianza.

Pero más allá de la finalidad a la que se destina la realización de una alianza, es indudable que reporta beneficios para las organizaciones involucradas en las mismas, entre los que podemos destacar un mayor retorno en nuestras inversiones, una mayor productividad de nuestros activos, o un mayor índice de éxito en la relación si lo comparamos con las fusiones o adquisiciones (Véase entre otros a Contractor y Lorange, 1988, Cunningham y Calligan 1991, Hamel, 1991; Gulati, 1995; Doz, 1996; y O'Farrell y Wood, 1999). Aspectos como la confianza, la selección adecuada del socio, la transferencia de conocimiento entre las partes, o la complementariedad y sinergias producidas, han sido recurrentes en el estudio de las implicaciones de llevar a cabo una alianza (Todeva y Knoke, 2005).

#### 4.7.2 Papel del Aprendizaje y el Conocimiento en las Alianzas Empresariales

Entre los objetivos que señalábamos para llevar a cabo una alianza se encontraba la obtención de recursos que de otra forma resultarían difíciles de obtener, y en particular cierto tipo de recursos como pueden ser los de tipo tecnológico, el know-how o las habilidades organizacionales, en cuyo caso estamos ante un tipo de alianzas cuyo objetivo es compartir conocimiento (Véase entre otros a Ciborra, 1991; Inkpen y Crossan, 1995; ; Mowery et al., 1996; Simonin, 1997, 1999; Dyer y Nobeoka, 2000; y Kale et al., 2000). En estos estudios se entiende que el objetivo último de las alianzas estratégicas es el aprendizaje y la adquisición de conocimiento, por lo que pasan a constituirse en los engranajes determinantes de su puesta en funcionamiento, lo que repercutirá en una serie de consecuencias que analizamos a continuación.

En primer lugar se identifican dos dimensiones conceptualmente distintas en lo referente al estudio de la Gestión del Conocimiento relacionadas con el análisis de las implicaciones empresariales de la realización de alianzas estratégicas. Por un lado nos encontramos con aquellas actividades que incrementan el *stock* de conocimiento, es decir, que lo que señalábamos en el Capítulo 2 como “Generación de conocimiento” (March, 1991), y por el otro estamos ante la creación de valor por parte del conocimiento existente, es decir, ante la “Aplicación del conocimiento” en el sentido que también estudiábamos en el citado capítulo (Spender, 1992). La generación de conocimiento hace referencia a la capacidad de las alianzas para convertirse en vehículos a través de los que se produce aprendizaje desde la óptica de que cada miembro de la misma utiliza dicha alianza para transferir y absorber conocimiento. En cuanto a la aplicación del conocimiento, se acentúa la capacidad que brindan las alianzas para tener acceso al stock de conocimiento del socio para de este modo generar complementariedades, pero conservando su base de conocimiento que tiene para la empresa carácter distintivo (Grant y Baden-Fuller, 2004). En consecuencia, han surgido dos perspectivas de análisis de la interacción entre el conocimiento que posean las empresas que realizan una alianza estratégica, según su orientación sea hacia el acceso a

conocimiento que permita un aprendizaje conjunto, o hacia la adquisición de conocimiento que permita a las organizaciones mantener, e incluso incrementar, su base de conocimiento previo (Mowery et al., 2001), y cuya comparativa podemos apreciar en la Tabla 29.

**TABLA 29. COMPARATIVA ENTRE EL ENFOQUE DE LA ALIANZA COMO MÉTODO DE ACCESO AL CONOCIMIENTO O COMO MÉTODO DE ADQUISICIÓN**

ASPECTOS	ACCESO A CONOCIMIENTO	ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO
DESARROLLO DE LA BASE DE CONOCIMIENTO PREVIO A LA ALIANZA	La formación de alianzas incrementa la especialización en un conocimiento determinado	Las alianzas expanden la base del conocimiento previo individual en poder de las organizaciones
	La base de conocimiento previo permanece diferenciada del nuevo conocimiento adquirido	Las bases de conocimiento previo convergen con el paso del tiempo
ESTABILIDAD DE LA ALIANZA	Si resulta exitosa, se va volviendo con el paso del tiempo en más estable	Como cada aliado absorbe conocimiento del otro, la relación se vuelve inestable
DURACIÓN DEL ACUERDO	Puede ser a largo plazo	Se limita al tiempo necesario para adquirir el conocimiento del socio
NÚMERO DE ALIANZAS POSIBLES	La empresa puede pertenecer a múltiple alianzas simultáneamente sin reducir su beneficio marginal	La capacidad de absorción limitada implica también un límite al número máximo de alianzas
INCREMENTO DE INCERTIDUMBRE POR EL IMPACTO EN EL BENEFICIO	Incrementa sustancialmente el valor que las alianzas tienen para la empresa	No se produce un Incremento sustancial en el valor que las alianzas tienen para la empresa

Fuente: Adaptado de Grant y Baden-Fuller (2004)

Finalmente, cuando se realiza una alianza cuyo objetivo es el aprendizaje organizacional, el éxito de la misma pasa por la correcta adquisición, asimilación, y aplicación de nueva información, conocimiento y habilidades que permiten obtener rendimientos y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Por todo lo anteriormente señalado, es en este aspecto determinante la capacidad de absorción que posean los distintos miembros de la alianza, ya que dicha capacidad limita las posibilidades de realizar un proceso efectivo de la información recibida, incapacita para realizar una correcta adquisición de la experiencia que nos brinda el socio o socios participantes de la alianza, o condiciona la adopción de las innovaciones que pudieran derivarse de la experiencia acumulada, siendo todos ellos factores clave del éxito en el establecimiento de alianzas estratégicas (Todeva y Knoke, 2005).



### 4.7.3 Papel de la Flexibilidad en las Alianzas entre Empresas

En el apartado anterior realizábamos un análisis de los objetivos que se pretenden alcanzar a través de la alianza entre empresas, pero es necesario también plantearse las razones por las que este tipo de relaciones pueden terminar de forma inesperada, o lo que es lo mismo, señalar cuales son las inestabilidades derivadas de tensiones de tipo interno. De este modo, las alianzas estratégicas se enfrentan a una serie de fuerzas competitivas que están en conflicto, constituyentes de las dimensiones de la inestabilidad en dichas alianzas, y que se resumen en cooperación frente a competición, rigidez frente a flexibilidad y orientación a corto plazo frente a orientación a largo (Das y Teng, 2000). Dado el carácter de este estudio, nos centraremos en el análisis de la rigidez frente a la flexibilidad.

La rigidez hace referencia al grado de conexión entre los miembros de una organización de tal forma que exista rigidez en la toma de decisiones (Sharfman y Dean, 1997) o en la gestión de las capacidades esenciales de la misma (Leonard-Barton, 1992). Este concepto recoge de igual forma aquella rigidez estructural derivada de la interconexión de los elementos integrantes de la organización, así como la rigidez mantenida en la red de relaciones externas de que dispongan las distintas organizaciones. En este aspecto, un grado de rigidez elevado tiene importantes ventajas al llevar a cabo una alianza, como pueden ser incrementos en los incentivos y metas comunes, una correcta alineación entre los intereses de ambas partes, o la reducción de posibles comportamientos oportunistas (Parkhe, 1993).

En cuanto a la flexibilidad y en relación con los aspectos principales que desarrollábamos en el Capítulo 3 sobre este concepto, estamos ante la capacidad que poseen los miembros de la alianza para modificar la estructura de la misma, de forma que pueda adaptarse a las oportunidades cambiantes del entorno. Esta flexibilidad es especialmente importante cuando el riesgo en el desarrollo de nuevos productos o la introducción en nuevos mercados es elevado. Las alianzas estratégicas poseen ventajas frente a otras formas organizativas ya que intrínsecamente son más flexibles pero, al mismo tiempo,

la rigidez puede evitar como señalábamos riesgos potenciales, por lo que para que la alianza sea perdurable en el tiempo, ambas características deben estar presentes (Das y Teng, 2000).

#### **4.8 OUTSOURCING Y RENDIMIENTO EMPRESARIAL**

Diversos autores han estudiado los efectos que la práctica del Outsourcing tiene sobre la empresa. Estos estudios pasan por analizar sus efectos sobre la productividad de los trabajadores, sobre una determinada división de la empresa, sobre el valor general de la empresa, sobre la eficiencia en costes, y hasta analizan sus efectos sobre la industria en su conjunto, los sectores y las naciones, pero, como señala Jiang y Qureshi (2006), existen solamente cuatro estudios sobre el impacto financiero de la práctica del outsourcing sobre el rendimiento empresarial que corresponden a los cuatro primeros autores de la Tabla 30. En ese mismo estudio, se apuntan posibles líneas de investigación dentro del estudio del impacto que el outsourcing tiene sobre el rendimiento operativo, y que para los autores abarcarían las siguientes áreas: Reducción de costes, crecimiento de la productividad, incremento de la rentabilidad, incremento del valor empresarial, y control de riesgos (Jiang y Qureshi, 2006).

En cuanto a los tres primeros temas propuestos, son analizados por Jiang, Frazier y Prater (2006) arrojando la conclusión de que el outsourcing tiene una influencia efectiva en el ahorro de costes, pero no puede probar ningún efecto sobre la productividad o rentabilidad, aspectos importantes de cualquiera de los sistemas de medición del rendimiento actuales. Una de las limitaciones que presenta el estudio es la utilización de datos públicos y la justificación de por qué no encuentra relación con el rendimiento o la productividad sería el impacto que las decisiones de outsourcing tienen en el largo plazo. En la relación entre outsourcing y rentabilidad, debemos también citar a Kimura (2002) que no encuentra relación alguna estudiando a las empresas manufactureras japonesas, a Gorzig y Stephen (2002) que encuentran que el outsourcing de materiales incrementa la productividad mientras no encuentra ninguna relación significativa en el caso del outsourcing

de servicios, y a Gorg y Hanley (2004) que afirman que el outsourcing reduce la rentabilidad cuando el tamaño de la planta es pequeño, incrementándolo si es grande.

**TABLA 30. ESTUDIOS SOBRE OUTSOURCING Y RESULTADOS**

AUTOR	PRINCIPALES APORTACIONES
Jones (2000)	<i>Examina exclusivamente el efecto del Outsourcing sobre una determinada división funcional de la empresa sin aportar una visión de conjunto.</i>
Hays et al. (2000)	<i>Examina detenidamente el impacto que el Outsourcing tiene sobre el valor de la empresa sin analizar el impacto sobre los resultados</i>
Gilley y Rasheed (2000)	<i>No encuentra relación outsourcing-rendimiento, aunque la estrategia y el dinamismo del entorno resultan moderadores de dicha relación</i>
Barrar et al. (2002)	<i>Centra sus estudios en la influencia que el Outsourcing tiene sobre la productividad de los trabajadores</i>
Kimura (2002)	<i>No encuentra relación rentabilidad- outsourcing en empresas de Japón</i>
Gorzig y Stephen (2002)	<i>No encuentra relación entre la práctica del outsourcing de servicios y la rentabilidad empresarial</i>
McCarthy y Anagnostou (2004)	<i>A través del empleo de estadísticas gubernamentales, examina el impacto que las prácticas de Outsourcing tienen sobre el conjunto de la industria sin entrar en consideraciones de carácter individual</i>
Harland, Knight, Lamming y Walker (2006)	<i>Estudian los beneficios que el Outsourcing reporta a las organizaciones, a partir del estudio de su influencia sobre los diferentes sectores de actividad económica, y, por último, respecto a las naciones.</i>
Jiang, Frazier y Prater (2006)	<i>Establece una primera vinculación ente Outsourcing y medidas de resultados tradicionales. En este caso concreto, con la eficiencia en costes.</i>
Rothaermel, Hitt y Jobe (2006)	<i>Constata que un balance adecuado entre outsourcing e integración vertical favorece la cartera de productos de una compañía de forma que el impacto en nuestras capacidades competitivas incrementa el rendimiento</i>

Fuente: Elaboración propia

Pero, aún entrando como decíamos en una primera vinculación entre outsourcing y medidas representativas del nivel de resultados alcanzados a través de la eficiencia en costes, o la creación un mayor valor de mercado (Jiang, Belohlav y Young, 2006), no parece que ningún autor haya establecido una relación precisa entre esta práctica empresarial y las medidas más representativas del rendimiento empresarial (rendimiento y productividad), habida cuenta de que se ha minusvalorado el impacto que las decisiones de

outsourcing tiene sobre nuestras capacidades competitivas (Rothaermel, Hitt y Jobe, 2006) relación que ha quedado constatada por el efecto moderador que la estrategia y el dinamismo del entorno tienen sobre la vinculación entre outsourcing y rendimiento (Gilley y Rasheed, 2000). Esto lleva a la necesidad de plantarse realizar dicho estudio, objetivo que será plasmado en capítulos posteriores.



## CAPÍTULO CINCO

# **SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO**

---

### **5.1 INTRODUCCIÓN**

El rendimiento y su medición han representado históricamente la forma más utilizada para realizar el seguimiento y el mantenimiento del control sobre las organizaciones (Nanni et al., 1992; Kennerley y Neely, 2002), ya que representan el proceso que garantiza que se realizan las estrategias propuestas para alcanzar las metas y objetivos deseados. Tradicionalmente la medición del rendimiento se centraba en la consecución de un determinado número de medidas financieras fundamentales. Dentro de este abanico de indicadores podríamos situar las tradicionales ganancias por acción o el retorno sobre la inversión (Argyris, 1952)

Pero con el paso del tiempo este tipo de medidas comienzan a ser cuestionadas al ser incapaces de representar otras dimensiones del rendimiento más allá de las estrictamente financieras. En principio estas críticas surgen de prestar excesiva atención a las necesidades de los accionistas minusvalorando el papel de otros agentes participantes en las organizaciones, incluyendo esta categoría a los que puedan tener intereses de tipo tanto externo como interno (Hayes y Abernathy, 1980).

De este modo, hoy en día puede entenderse que el éxito de las organizaciones depende no sólo de la consecución de objetivos financieros, sino que en gran medida está supeditado al grado de acomodación con el entorno en el que la empresa se desenvuelve. En consecuencia, la medición del rendimiento pasa a ser un concepto multidimensional (Keegan, Eiler y Jones, 1989; Lynch y Cross, 1991; Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestre y Voss, 1991; y Kaplan y Norton, 2005). En respuesta a esta insatisfacción con

las medidas de rendimiento financieras tradicionales, incapaces de valorar el efecto del entorno de las organizaciones, surge una nueva concepción en la medición del rendimiento basado en el análisis desde una perspectiva multidimensional que traten a su vez de estudiar su diseño e implementación (Dixon, Nanni y Vollmann, 1990; Bourne et al., 2000; y Neely, 2002).

## **5.2 EL CONCEPTO DE RESULTADOS**

Aunque no existe unanimidad a la hora de definir el concepto de resultados, podemos hacer una primera aproximación definiéndolo como el proceso de cuantificar la acción, su medida es el proceso de cuantificación y la acción sería por tanto el mecanismo que nos aproxima al rendimiento (Neely, 2002). El objetivo principal de este proceso de medición será apoyar la consecución de los objetivos de la empresa, ya que de esta manera puedo conseguir motivar, guiar, y mejorar la toma individual de decisiones (Dumond, 1994; Sandt, Schaeffer, y Weber, 2001)

Lógicamente, y como ya hemos señalado con anterioridad en todo lo que a planificación se refiere, deben desarrollarse mecanismos de retroalimentación para corregir las actuaciones empresariales, con el fin de adecuar el comportamiento de la organización a las diversas situaciones que pueden presentarse en el devenir de su funcionamiento. El objetivo de esta retroalimentación sería fomentar en el trabajador un sentimiento de mejora, logro, competencia y control sobre su tarea (Bandura y Cervone, 1986; Hunter, 2004).

### **5.2.1 Conceptos de Eficacia y Eficiencia. Medidas de Rendimiento Tradicionales**

Nos apoyaremos en estos conceptos a la hora de determinar un sistema de medida del rendimiento, ya que como veremos debemos cuantificar ambas de cara a obtener una medida adecuada del rendimiento (Slack, 1991). Podemos decir que la eficacia hace referencia al grado en el que se ha logrado

la consecución de unos determinados objetivos, siendo la eficiencia una medida económica del uso de los recursos de la empresa para el logro de tales objetivos (Adam, Johanson y Gravesen, 1995). Ambos términos, eficacia y eficiencia, constituyen las dimensiones fundamentales que configuran el rendimiento, pudiendo considerarse la primera de ámbito externo, y la segunda de ámbito interno (Selden y Sowa, 2004).

Las medidas tradicionalmente empleadas para cuantificar el rendimiento, tenían su base en los sistemas clásicos de contabilidad de gestión, centrándose por tanto en aspectos netamente financieros como la productividad, el porcentaje de ventas por empleado, etc. (Barsky y Bremser, 1999). Pero este tipo de medidas presentan importantes limitaciones para ser utilizadas en la actualidad dada la evolución que se ha producido en el funcionamiento de los mercados en general, y al aumento de la competencia experimentado en los mismos (Bourne, Neely, Mills y Platts, 2003). De este modo, podemos enumerar una serie de limitaciones, encuadrándolas en limitaciones de carácter general y específico (Ghalayini y Noble, 1996), como así exponemos en la Tabla 31.

**TABLA 31. LIMITACIONES DE LAS MEDIDAS DE RENDIMIENTO TRADICIONAL**

TIPO MEDIDAS	LIMITACIONES
<p><b>GENERALES</b></p>	<p><i>Comunes a todo el abanico de medidas, encontramos limitaciones derivadas de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Proviene de sistemas tradicionales de contabilidad de gestión</i></li> <li>- <i>Sufren retraso en la información sobre las medidas</i></li> <li>- <i>Chocan con la estrategia corporativa</i></li> <li>- <i>Carecen en ocasiones de relevancia práctica</i></li> <li>- <i>Adolecen de falta de flexibilidad</i></li> <li>- <i>Implican grandes costes en su elaboración</i></li> <li>- <i>No favorecen los procesos de mejora continua</i></li> <li>- <i>No apoyan a las nuevas técnicas de gestión, ni a los requerimientos actuales de los clientes</i></li> </ul>
<p><b>ESPECÍFICAS</b></p>	<p><i>Abarcan aquellas limitaciones propias a determinados indicadores tradicionales, como puede ser el caso de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Productividad: encontramos dificultades en la definición y cuantificación de inputs y outputs</i></li> <li>- <i>Coste: su disminución a costa de alguno de los demás factores competitivos puede resultar pernicioso para el conjunto</i></li> <li>- <i>Beneficio: su análisis no permite dictaminar si la gestión es eficiente, ni si habiendo problemas, de qué áreas provienen.</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



▪ Limitaciones generales: comunes a todo este abanico de medidas, aunque por su naturaleza sean diferentes (Ghalayini y Noble, 1996):

- Sistemas tradicionales de contabilidad de gestión: su limitación surge de que fueron diseñados con el objetivo de atribuir los costes operativos totales a determinados productos, departamentos y actividades, lo que supone una limitación importante debido al cambio importantísimo que se ha producido en la asignación de costes a los factores productivos.
- Retraso en la información sobre las medidas: estos indicadores se realizan al final del periodo de análisis por lo que es difícil realizar medidas correctoras.
- Estrategia corporativa: no estaba incluida en este tipo de medidas, sólo analizaban reducciones de costes, incrementos en la eficiencia de la mano de obra, o medidas de utilización de la capacidad productiva.
- Relevancia práctica: al analizar términos estrictamente financieros, pasan de largo por mejoras en la calidad, la satisfacción del cliente, u otro tipo de medidas tan importantes para las empresas de servicios.
- Carencia de flexibilidad: al emplear formatos predeterminados, carecen de la flexibilidad necesaria para realizar comparativas interdepartamentales.
- Altos costes: al requerir en su elaboración de una gran cantidad de información, su elaboración resulta costosa.
- Mejora continua: su rigidez puede provocar en lugar de mejoras, que terminen convirtiéndose en normas, repercutiendo negativamente en el rendimiento de los trabajadores.
- Necesidades de los clientes y de los nuevos métodos de gestión: los tiempos de entrega se han ido acortando, los estándares de calidad se incrementan y surgen nuevas prioridades competitivas, lo que redundaría en conferir una utilidad limitada a estos indicadores de rendimiento tradicionales.

▪ Limitaciones específicas de determinados indicadores (Ghalayini y Noble, 1996):

- Productividad: Definida tradicionalmente como el ratio entre input y output total, está considerada como la principal medida de rendimiento.

Los mayores desventajas en su uso, provienen de la dificultad para definir los inputs y los outputs, además de su cuantificación (Burgess, 1990)

- Coste: Considerando que es uno de los factores competitivos junto a la calidad, fiabilidad de las entregas, disminución en los tiempos de producción, servicio al cliente, lanzamiento de nuevos productos con rapidez, y flexibilidad (Skinner, 1986), la reducción de su cuantía a expensas de cualquier de los demás factores, puede tener consecuencias en ocasiones más negativas que positivas (paradoja de la productividad).
- Beneficio: El tener beneficios no implica que necesariamente estemos realizando la gestión de forma eficiente, del mismo modo que el no tenerlos, no aclara cuales son las razones del problema, ni a qué áreas se circunscribe (Globerson, 1985; Maskell, 1989).

Estas son, grosso modo, las limitaciones más importantes que presentan las medidas de rendimiento tradicionales y las principales semejanzas y diferencias con las medidas utilizadas actualmente (Tabla 32).

**TABLA 32. COMPARATIVA ENTRE MEDIDAS DEL RENDIMIENTO TRADICIONALES Y CONTEMPORANEAS**

TIPO DE INDICADOR	MEDIDAS TRADICIONALES	MEDIDAS CONTEMPORANEAS
Base del sistema-----	<i>Contabilidad Estándar</i>	<i>Estrategia organizacional</i>
Tipo de medida-----	<i>Financiera</i>	<i>Financiera y no financiera</i>
Intención de medida-----	<i>Interna, histórica</i>	<i>Interna y externa, a futuro</i>
Dirigida a-----	<i>Alta y media dirección</i>	<i>Todos los empleados</i>
Frecuencia-----	<i>Semanal o mensual</i>	<i>En tiempo real</i>
Mantenimiento-----	<i>Costoso</i>	<i>Fácil</i>
Integración-----	<i>Nula</i>	<i>Existe</i>
Vínculo con la realidad---	<i>Indirecto, engañoso</i>	<i>Simple, precisa y directa</i>
Tipo de relevancia-----	<i>Estática, invariable</i>	<i>Dinámica, depende de la estructura</i>
Estabilidad-----	<i>Total</i>	<i>Dinámica, depende del tiempo</i>
Formato-----	<i>Mixto</i>	<i>Flexible/variable</i>
Propósito-----	<i>Monitorizar</i>	<i>Mejorar</i>
Función-----	<i>Localizar responsable</i>	<i>Fomentar creatividad y aprendizaje</i>
Toma de decisión-----	<i>Estructurada</i>	<i>Sin estructurar</i>
Efecto en el desarrollo---	<i>Obstrutivo</i>	<i>Estimulador</i>
Vínculo con la estrategia	<i>Poco/Nulo</i>	<i>Derivado de la estrategia</i>

Fuente: Adaptado de Burgess, Ong y Shaw (2007)

### 5.3 SISTEMAS ACTUALES DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO

Tras analizar la problemática existente con las medidas de rendimiento tradicional, pasamos a examinar los sistemas actuales de medición, agrupándolos en tres niveles (Nelly, 2002):

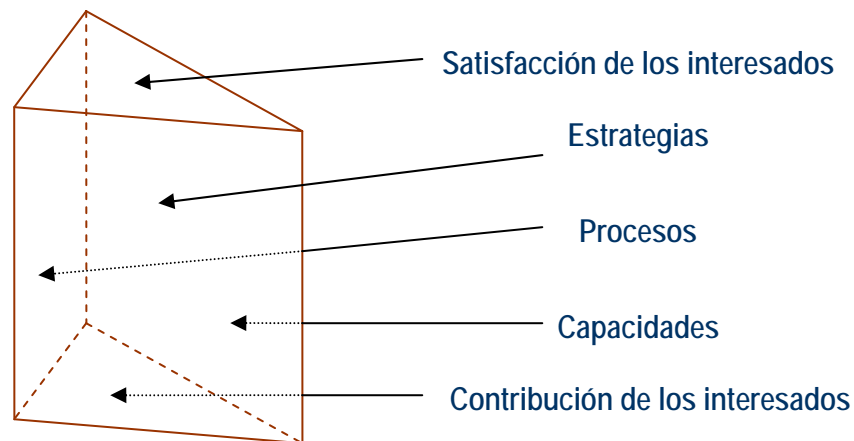
▪ Medidas individuales de rendimiento: sus dimensiones genéricas son calidad, tiempo, coste y flexibilidad, y por tanto comprende las siguientes medidas clave de rendimiento (Schmenner y Vollmann, 1994; Medori y Steeple, 2000):

- Compromiso de los trabajadores: Grado de participación, a todos los niveles, de los trabajadores en la toma de decisiones
- Calidad: Estimación de la calidad del servicio, y conformidad con las especificaciones del mismo
- Eficiencia en el trabajo y de las máquinas: Horas estándar llevadas a cabo respectivamente por trabajador y maquinaria
- Flexibilidad en volumen: Variación experimentada en servicios prestados o en cantidades producidas
- Introducción de nuevos productos y servicios: Indicación de la capacidad de poner a disposición del mercado las demandas iniciales de los mismos
- Tiempo de proceso: Tiempo de fabricación de nuevos productos
- Integración con los clientes: Grado de interacción entre empresa y clientes, en particular determina su capacidad de comunicación.
- Reducción de costes generales: Trata de disminuir costes derivados de amortizaciones, así como costes administrativos, de mantenimiento, etc.
- Sistemas informáticos: Propone mejoras de los mismos, prestando especial atención a la entrada de nuevos pedidos, a la programación de actividades, a los procesos de facturación, etc.
- Satisfacción del cliente: Cada vez más relevante para las compañías y mide el grado de satisfacción de los clientes con sus productos y servicios

▪ Sistemas de medidas del rendimiento general de las organizaciones: En este punto es importante determinar si las medidas alcanzan a todos los elementos del sistema considerados en sus diferentes aspectos (internos,

externos, financieros, etc.), si delimitan las posibles mejoras que se produzcan en alguno de esos aspectos, si abarcan los diferentes horizontes temporales que consideramos a la hora de plantear nuestros objetivos empresariales, si consideran los límites de la empresa desde su perspectiva vertical y horizontal, y, finalmente, estudiar si puede existir incompatibilidades entre las distintas medidas que conformen dichos sistemas de rendimiento general (Neely, Mills, Platts, Richards, y Bourne, 2000), como queda reflejado en la Figura 27.

**FIGURA 27. PRISMA DE RENDIMIENTO**



Fuente: Neely et al. (2000)

- Medidas de las relaciones entre el sistema de medición del rendimiento y el entorno, considerado tanto en su contexto general como específico. Esto implica que dichas medidas deben estar dirigidas a reafirmar la estrategia de la empresa, y no presentar incompatibilidades con su cultura organizativa, con su política de incentivos. También no conviene olvidar que deben recoger la satisfacción del cliente y tener en cuenta las acciones que la compañía pudiese llevar a cabo, aspectos que constatan que existen enormes diferencias entre los antiguos sistemas de medición del rendimiento y los actuales (Welch y Mann, 2001).

### **5.3.1 Sistemas de Medición del Rendimiento como Guía de Actuación Directiva**

Bajo determinadas condiciones de diseño, los sistemas de medición del rendimiento pueden constituirse en instrumentos para precisar el

comportamiento de las organizaciones a través de las indicaciones que generan este tipo particular de sistemas de medición. Para que cumplan este objetivo, resulta imprescindible que se analicen conjuntamente medidas de tipo financiero y operativo, por lo que la clave es este caso estriba en la correcta elección de los indicadores y el análisis e interpretación de las relaciones entre los mismos (Kaplan y Norton, 1992). Estas premisas han dado lugar a un amplio campo de estudio al respecto (Banker, Potter y Srinivasan, 2000; Ittner y Larcker, 2003)

Este análisis debe ser equilibrado, por lo que es necesario que vincule medidas del rendimiento de los siguientes cuatro bloques (Neely et al., 2000):

- Perspectiva de los consumidores: Es necesario trasladar el significado de los estamentos que conforman la misión general de la empresa, a una orientación más cercana a las necesidades de nuestros clientes. Para ello, se establecen las necesidades del cliente en cuatro categorías diferentes, a saber:

- Tiempo: Si hablamos de un servicio existente, tiempo entre la petición y la realización del mismo. Si por el contrario se trata de un nuevo producto, se trataría del tiempo necesario para ponerlo a disposición de mercado.
- Calidad: Medida desde la valoración de la satisfacción percibida por el cliente acerca de los servicios que recibe.
- Rendimiento: y adecuación de servicio: Valor añadido que para el consumidor tienen nuestros servicios o productos.
- Coste: Es preciso indicar que los precios constituyen sólo una parte del coste que los clientes perciben de nuestros servicios, ya que existen otras apreciaciones, como pueden ser el cumplimiento de los plazos.

- Perspectiva interna de negocio: Los procesos de negocio que tienen un mayor impacto sobre la satisfacción del cliente, son los que requieren un seguimiento más pormenorizado. En este apartado, situaremos el estudio del ciclo de vida del producto, de las habilidades de los empleados, de la productividad, de las tecnologías críticas necesarias para el mantenimiento del liderazgo de mercado, y, finalmente y muy relacionado con el objeto de la tesis, de la correcta identificación de las competencias esenciales que poseen las organizaciones.

▪ **Perspectiva de innovación y aprendizaje:** Las anteriores perspectivas se orientaban a la obtención de ventajas competitivas, pero no conviene olvidar que es imprescindible obtener la mejora continua en nuestros productos y servicios, así como dotarnos de la habilidad necesaria para introducir con éxito en el mercado nuevos productos con superiores prestaciones. La capacidad de innovar, mejorar y aprender, afectan directamente al valor de las organizaciones.

▪ **Perspectiva financiera:** Aquí las medidas están encaminadas a contrastar si el planteamiento, implementación y ejecución estratégicos han contribuido positivamente al desarrollo de nuestros negocios esenciales. Es por ello, que trataremos con medidas como el beneficio, crecimiento y valor para el accionista. Por último, y para tener una visión conjunta de todas estas perspectivas, realizamos la Tabla 33.

**TABLA 33. SISTEMA DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO COMO GUIA DE ACTUACION DIRECTIVA**

PERSPECTIVA FINANCIERA		PERSPECTIVA DE CLIENTE	
OBJETIVOS	MEDIDAS	OBJETIVOS	MEDIDAS
Sobrevivir Triunfar  Prosperar	Flujo de caja Crecimiento de las ventas cuatrimestrales y del beneficio operativo de cada división Incremento en la cuota de mercado y ROE	Nuevos productos  Respuesta a la oferta Clientes preferenciales  Colaboración con el cliente	Porcentaje de ventas de los nuevos y de los antiguos productos Reparto puntual Porcentaje de ventas sobre el total Ranking por número de clientes preferenciales Número de iniciativas en esta materia
PERSPECTIVA INTERNA DE NEGOCIO		PERSP. DE INNOVACION Y APRENDIZAJE	
OBJETIVOS	MEDIDAS	OBJETIVOS	MEDIDAS
Capacidad tecnológica  Excelencia manufacturera Productividad de diseño Introducción de nuevos productos	Diseño de la planta frente a capacidad competitiva Coste unitario, ciclo del producto Eficiencia de la ingeniería Calendario de introducción actual frente al planificado	Liderazgo tecnológico  Aprendizaje en manufactura Orientación de producto  Tiempo hasta puesta en mercado	Tiempo desarrollo de nuevas generaciones de producto Tiempo de proceso hasta madurez Porcentaje de producto que representa el 80% de las ventas Introducción de nuevos productos frente a capacidad competitiva

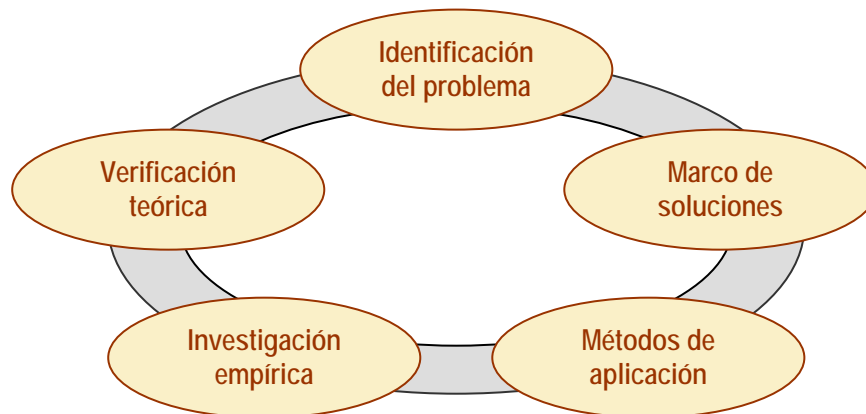
Fuente: Kaplan y Norton (1992)

### 5.3.2 Dimensiones del Rendimiento de Negocio y su Relación con la Estrategia General de la Empresa

El estudio de los Sistemas de Medición del Rendimiento ha sufrido una evolución, como podemos apreciar en la Figura 28, basada en la identificación y estudio de las principales dimensiones que determinan este concepto. Dichas dimensiones, entendiendo que estamos entrando en la diferenciación entre un análisis objetivo o subjetivo del término (Behn, 2003), podemos resumirlas en las siguientes (Cameron y Whetten, 1983; Rainey, 2003):

- Dimensión teórica: Entiende que la medición del rendimiento constituye el momento de la verdad de la estrategia (Schendel y Hofer, 1979), por lo que pasa a convertirse en la variable dependiente (Eisenhardt y Zbaracki, 1992)
- Dimensión empírica: El constructo rendimiento es utilizado en multitud de estudios sobre operativas y materias relativas a procesos de negocio (Ginsberg y Venkatraman, 1985)
- Dimensión directiva: Es evidente que existe una relación directa entre mejoras de negocio y de rendimiento (McAdam y Bailie, 2002)

**FIGURA 28. EVOLUCION EN EL CAMPO DE LA MEDICION DEL RENDIMIENTO**



Fuente: Neely (2005)

A partir de estas dimensiones que soportan la delimitación del concepto de sistema de rendimiento general, analizamos el rendimiento de negocio, que refleja la perspectiva estratégica general de las organizaciones. Para ello, podemos entenderlo como un subconjunto del concepto global de efectividad organizacional articulado mediante una serie de medidas de rendimiento que fueron enunciadas por diferentes autores (Venkatraman y Ramanujam, 1986;

Chan, Huff, Barclay y Copeland, 1997), y que podemos observar en la Figura 29:

- Rendimiento financiero: grupo de indicadores financieros generales que se supone reflejan el conjunto de objetivos económicos de la empresa (crecimiento de las ventas, rentabilidad, ganancias por acción, ...)
- Rendimiento de negocio: agrupación de medidas del rendimiento financiero y operacional (los anteriores más otros del tipo cuota de mercado, calidad del servicio, efectividad del marketing, ...)
- Efectividad organizativa: Medidas del alcance de los objetivos planteados por las organizaciones en su sentido más general.

**FIGURA 29. AMBITO DE APLICACIÓN DE LAS DIFERENTES MEDIDAS DE RENDIMIENTO**



Fuente: Venkatraman y Ramanujam (1986); Chan, Huff, Barclay, y Copeland (1997)

#### **5.4 SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS**

Por las particularidades que presenta este sector, y que han sido tratadas en el capítulo 3, podemos afirmar que en esta tipología de empresas existen dos tipos de medidas del rendimiento. El primer tipo correspondería a aquellas relacionadas con el resultado empresarial (competitividad, rendimiento financiero y económico), y el segundo abarcaría todos aquellos factores que influyen en la obtención de dicho resultado, como pueden ser la calidad, flexibilidad, uso de los recursos e innovación (Fitzgerald et al., 1991).



### 5.4.1 Elaboración de un Sistema de Medición Eficiente

Para elaborar un sistema de medición eficiente, diversos son los autores que han propuesto una serie de pautas a seguir en su elaboración, llegando al extremo de convertirse en guías de actuación empresarial (Wisner y Fawcett, 1991) como podemos apreciar en la Tabla 34.

**TABLA 34. CARACTERÍSTICAS A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO EFICIENTE**

ASPECTOS DISEÑO	CARACTERÍSTICAS
<p><b>Definición clara de los objetivos fijados</b> (Globerson, 1985; Maskel 1989; Neely et al., 2000).</p>	<p><i>Las organizaciones tienen que definir y transmitir sus objetivos de forma que puedan conseguirse utilizando las medidas adoptadas (Globerson 1985; Maskel 1989; Neely et al. 1996, 2000). Así podríamos seguir los siguientes criterios de diseño (Globerson, 1985)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los criterios deben elegirse en función de los objetivos generales</li> <li>- Deben permitir realizar comparaciones entre organizaciones que operan en el mismo tipo de negocio</li> <li>- Su propósito debe ser preciso y acode a su función</li> <li>- Deben ser perfectamente controlables para realizar su evaluación</li> <li>- Es conveniente seleccionarlos de acuerdo con los individuos que componen el sistema, bien estén dirigidos a clientes, directivos o staff</li> <li>- Es importante primar los criterios objetivos sobre los subjetivos</li> <li>- Los criterios fundamentados en ratios son preferibles a los que se instrumentan en valores absolutos</li> <li>- La metodología de análisis y de cálculo ha de estar suficientemente clara, de manera que no de pie a ambigüedades.</li> </ul>
<p><b>Selección cuidadosa y definición clara de las medidas a utilizar</b> (Blenkinsop y Davis, 1991; Bierbusse y Siesfeld, 1997; Neely et al., 2000)</p>	<p><i>No es conveniente utilizar medidas complejas con demasiados datos y falta de rigor en su definición. Siguiendo a Blenkinsop y Davis, 1991:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las medidas han de ser un indicador aceptable del rendimiento global de las organizaciones</li> <li>- Se considera básico que se incorpore la cultura organizativa en su diseño, aspecto a tener muy en cuenta para paliar posibles contingencias</li> <li>- Deben prevenirse posibles conflictos interdepartamentales en su aplicación, siendo perfectamente comprensibles en todos sus aspectos</li> <li>- Es conveniente que combinen diferenciación e integración</li> <li>- Ha de existir compromiso y responsabilidad compartida por todos los participantes</li> </ul>
<p><b>Utilización de medidas relativas en lugar de absolutas</b> (Globerson, 1985; Maskel 1989; Neely, 2002)</p>	<p><i>Estas medidas relativas son más sencillas de comprender (Maskell, 1989):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las medidas deben estar directamente relacionadas con la estrategia y tener una consideración relativa al contexto general de la empresa</li> <li>- Deben poderse cambiar en función de las circunstancias, así como ser simples y fáciles de utilizar</li> <li>- Es conveniente incluir medidas no financieras, ya que lo que pretendemos es estimular la mejora continua, no establecer simples mecanismos de control</li> <li>- Deben variar en función de su localización, e incluir en todo caso mecanismos de retroalimentación</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **5.4.2 Adecuación entre Rendimiento de Negocio y Estrategia Empresarial**

En este apartado, tratamos de vincular el concepto de rendimiento de negocio y estrategia empresarial. Para ello, partimos de que la estrategia se establece a tres niveles diferentes de actuación en las organizaciones (nivel corporativo, de negocio y funcional), y definimos el concepto de estrategia de operaciones como el patrón de decisiones y cursos de acción para cada una de las áreas relevantes de las organizaciones y que reflejan las prioridades competitivas establecidas por las diferentes unidades de negocio (Skinner, 1974).

El criterio para evaluar la estrategia de operaciones, será la adecuación entre la misma y la estrategia de negocio global (Wheelwright y Hayes, 1985). La correcta adecuación entre estrategia y estructura empresarial afecta al rendimiento de las organizaciones, añadiendo consistencia interna a los elementos de dicha estructura (White y Hamermesh, 1981), por lo que es evidente que el tipo de medidas de rendimiento elegido debe reflejar las condiciones actuales de negocio (Malina y Selto, 2004). Se entiende por acomodación al grado en que los elementos de la operativa empresarial casan con la estrategia de negocio, luego el modelo de medida tiene que estar en consonancia con la estrategia de negocio desarrollada por la empresa (Decoene y Bruggeman, 2006).

Por tanto, podemos afirmar que la adecuación entre operativa empresarial y estrategia es más importante que la decisión de qué estrategia en particular debe llevarse a cabo (Chenhall, 2005), siendo esta adecuación aún más importante si la analizamos desde la perspectiva de las empresas de servicios. Terminamos señalando que la efectividad empresarial se consigue a través de cuatro componentes, la adquisición de recursos, la eficiencia, la consecución de objetivos y la satisfacción del cliente (Parhizgari y Gilbert, 2004), por lo que se entiende que estos sistemas de medición tienen un carácter multidimensional al igual que el concepto que tratan de cuantificar (Venkatraman y Ramanujan, 1986; Kaplan y Norton, 1992).

### 5.4.3 La Medición del Rendimiento en las Empresas de Servicios

Lo primero que conviene señalar en este tipo de empresas es que este tipo de empresas son intensivas en mano de obra, generalmente poco cualificada, por lo que existe una tendencia natural a sustituirla por tecnología (Charles, 1993). Por consiguiente, el uso de tecnologías de la información (IT), es frecuente en este tipo de empresas ya que estas tecnologías implican reducción de costes, incrementos en la disponibilidad del servicio, estandarización de los servicios, y una vinculación directa del usuario, lo que conlleva una modificación del comportamiento del personal y de las relaciones con los clientes (Normann, 1984, 1991; Gadrey, Gallouj y Weinstein, 1995). A la hora de desarrollar un sistema de medición del rendimiento para las empresas de servicios, debemos tener en cuenta que cumplan dos objetivos: lograr que el uso de los recursos disponibles sea lo más eficiente posible, y conseguir los mayores niveles de servicio al cliente (Wright y Race, 2004) sin olvidar la inadecuación que las medidas de rendimiento tradicionales tienen cuando las aplicamos en empresas de servicios (Fitzgerald et al., 1991; Ittner y Larcker, 2003)

Pero encontrar el equilibrio entre la correcta utilización de nuestros recursos y el servicio al cliente es complicado, y esta situación se agrava en la medida en que cada vez es mayor la participación del cliente en el proceso y, por tanto, mayor es la incertidumbre sobre la percepción que las organizaciones tienen sobre la percepción que el cliente tiene sobre lo que debe ser un buen servicio (Sasser y al., 1978; Kang, 2006). Por otro lado, el carácter intangible del servicio hace difícil su medición, por lo que puede entenderse que, para el cliente, lo prioritario será la calidad del mismo por encima de la cantidad (Vuorinen, Jarvinen, y Lehtinen, 1998). Podemos entender que la calidad percibida, en este caso, será la diferencia entre calidad esperada y experimentada, o gap percepción-expectación, por parte del cliente (Gronroos, 1997, 2000)

En cuanto a la medida del volumen de los inputs, se realizará en función del número de empleados, horas de disponibilidad del servicio o de trabajo,

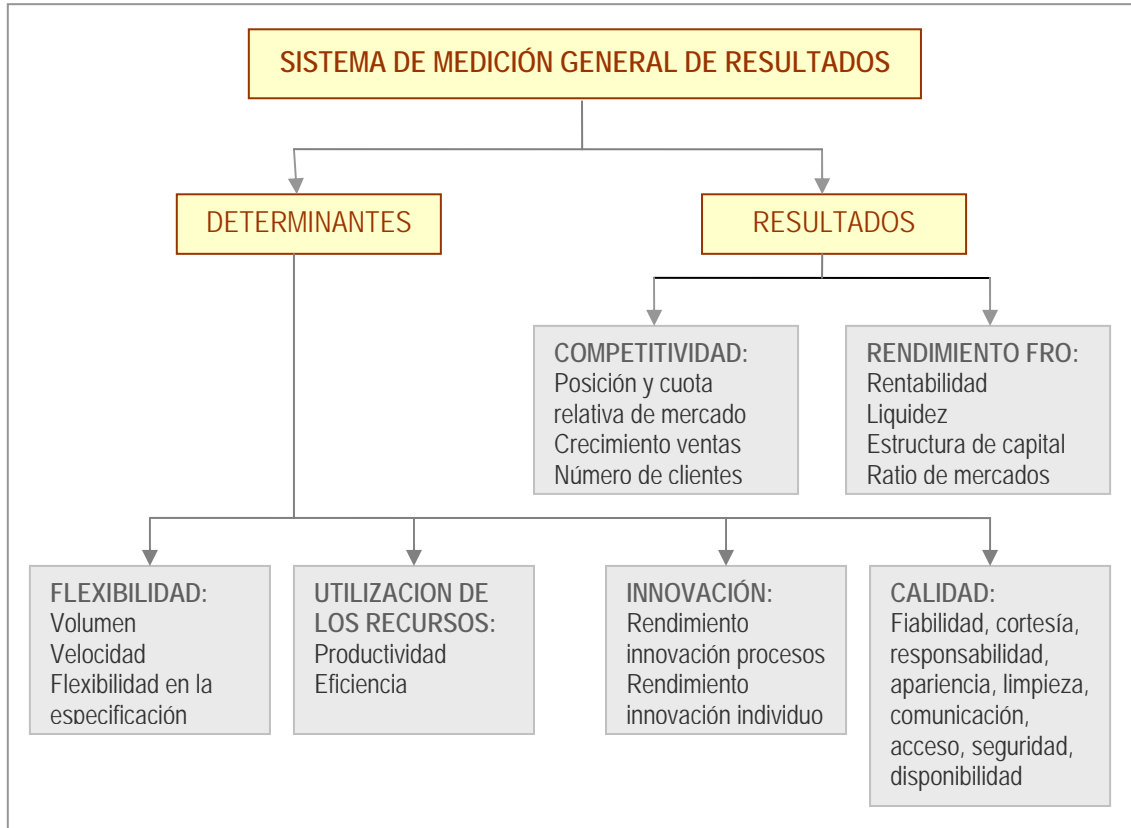
mientras que en la medida de los outputs, deberá expresarse en términos de número de clientes, de transacciones realizadas, o de horas de servicio. Respecto a la productividad de un determinado servicio, no puede considerarse que esté constituida por la agregación de la contribución que cada uno de sus componentes realiza sobre el total, por lo que las relaciones existentes entre dichos componentes, sólo pueden medirse mediante la identificación de las relaciones existentes entre los mismos (Vuorinen et al., 1998).

Siguiendo el marco conceptual de la elaboración de un sistema de medición del rendimiento como guía de las actuaciones directivas, podemos realizar una extrapolación al marco de las empresas de servicios (Fitzgerald y al., 1991), campo en que el que estamos particularizando el estudio llevado a cabo en la presente tesis:

- Dimensiones en sentido estricto: Aquí hablaríamos de determinar:
  - El rendimiento financiero: mediante al análisis de la rentabilidad en su sentido más general, tales como ROA, ROE, etc.
  - La competitividad: estudio de la cuota de mercado alcanzada, tiempo entre petición de servicio y prestación del mismo, etc. Este grupo de medidas tratan de ser relevantes en el tiempo (Kennerley y Nelly, 2002)
- Dimensiones determinantes: Se trata de estudiar las dimensiones que guardan una estrecha relación con el cumplimiento de los resultados (Melnik, Stewart y Swin, 2004). Así, estamos hablando de:
  - Flexibilidad: Referida a aspectos de flexibilidad de especificación, y de volumen, así como a la rapidez en la prestación del servicio
  - Calidad de servicio: Medidas tales como el trato, la eficacia, el grado de competencia, y la fiabilidad del servicio.
  - Innovación: Capacidad de mejora en la operativa de nuestros procesos
  - Uso de los recursos: En este caso, recurriremos a medidas generales de productividad y eficiencia, entendidas del mismo modo que han sido enunciadas al principio del capítulo, es decir, analizando la consecución de unos determinados objetivos, y realizando una medición económica de la utilización de los recursos de la empresa para el logro de tales objetivos (Adam et al., 1995).

De este modo, en el estudio de las dimensiones genéricas de medición de resultados, debemos tener en cuenta dos en su sentido más estricto, y las demás como determinantes del mismo, como así se aprecia en la Figura 30.

**FIGURA 30. DIMENSIONES GENÉRICAS EN LA MEDICIÓN DE RESULTADOS**



Fuente: Adaptado de Fitzgerald et al. (1991)

Por lo tanto, los sistemas de medición del rendimiento en el caso de las empresas de servicios presentan ciertas particularidades destacables, como es el caso de su propensión a sustituir mano de obra por tecnología que conlleva en ocasiones una disyuntiva derivada de tratar de compaginar la necesidad de incrementar la satisfacción del cliente con la obtención de niveles de eficiencia de los recursos disponibles en la empresa. Este problema se presenta porque la tecnología incrementa la participación del cliente en el proceso de prestación de servicio, lo que genera incertidumbre acerca de la utilización por parte del mismo de los recursos que la empresa pone a su disposición, y dificulta el proceso de medición de la calidad de servicio.

Segunda parte

## **Estudio Empírico**

---



CAPÍTULO SEIS

**DESARROLLO DE HIPÓTESIS:  
MODELO TEÓRICO Y MODELO DE MEDIDA**

---

### **6.1 INTRODUCCIÓN**

Tras analizar los fundamentos teóricos utilizados en el presente estudio, la siguiente etapa consiste en fijar la referencia al marco teórico donde se va a encuadrar, la definición de los constructos objeto de análisis, la proposición de relaciones entre los mismos, y el planteamiento de hipótesis que tratarán de ser contrastadas mediante la utilización de un modelo de medida del que se dará la información necesaria sobre su funcionamiento y administración.

El instrumento de medición seleccionado para la recogida de datos es la encuesta, y en este capítulo se justifica la elección de las escalas elegidas para su diseño, la elección del tamaño de la muestra, y el tratamiento de la información aportada por la misma.

### **6.2 MODELO TEÓRICO Y CONCEPTOS FUNDAMENTALES**

Un modelo es una representación o descripción de un fenómeno, entendido como un conjunto de relaciones entre sus elementos, que se utiliza para estudiarlo o analizarlo. Es, por tanto, una representación formal de la teoría que, mediante una serie de convenios preestablecidos, pretende a través de la simplificación, realizar una aproximación a la realidad lo más fidedigna posible (Coenders-Gallart y Batista-Foguet, 2000). El análisis de los sistemas de ecuaciones estructurales que configuran un modelo, sirve para comprobar si las inferencias causales que un investigador formula son consistentes con los



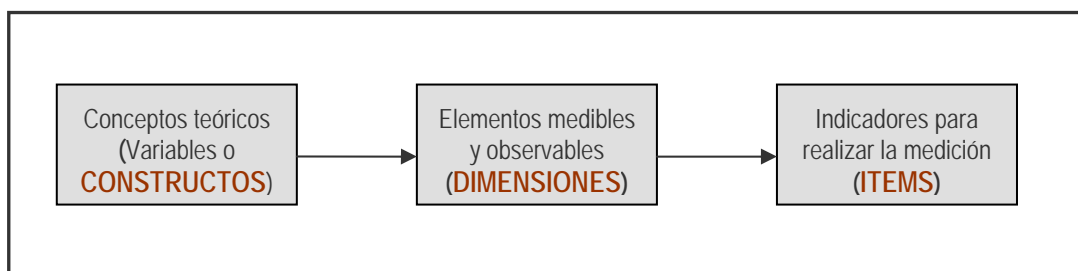
datos empíricos de que dispone, que, en nuestro caso, serán las respuestas obtenidas mediante la encuesta.

La consistencia entre los datos y el modelo, es decir la validez del mismo, no implica que sea la única explicación posible del fenómeno objeto de estudio, sino que más bien lo único que se puede afirmar es que los supuestos del modelo no son contradictorios. La importancia del análisis de los modelos causales estriba en que permite rechazar aquellos modelos no consistentes, aunque hay que tener en cuenta que aún comprobando que el modelo encaje, puede ser uno entre los muchos que encajarían, por lo que es determinante el conocimiento subyacente a las hipótesis que se plantean en el mismo.

Para establecer el modelo teórico, Figura 31, es imprescindible definir una serie de conceptos (Forza, 2002):

- **Nombre de los conceptos o constructos** y su definición: los constructos son los conceptos que tratamos de analizar y que consideramos relevantes para el modelo. Dichos constructos suponen la acción de representar conceptos abstractos de forma que puedan ser medidos, y están configurados por unas determinadas dimensiones configuradas en un número determinado de indicadores válidos de medición, también llamados ítems

**FIGURA 31. COMPONENTES PRINCIPALES DE UN MODELO TEORICO**



Fuente: Adaptado de Emory y Cooper (1991)

- **Proposición de relaciones y establecimiento de hipótesis:** Presentación y discusión del papel de los constructos que intervienen en el modelo, y establecimiento de las relaciones entre ellos. En este apartado, también es necesario establecer la naturaleza de la relación entre ellos, es decir, precisar la dirección que presentan dichas relaciones.

- **Explicación:** En este punto, lo que se pretende es presentar una explicación cabal de por qué el investigador presupone que van a existir relaciones entre los constructos, argumentando cuando sea preciso la relación existente con las teorías actuales al respecto.

- **Limitaciones** del modelo: determinación de las condiciones bajo las que se prevé que acontezcan dichas relaciones, identificando el nivel de referencia de las mismas (individuos, grupos funciones u organizaciones).

En cuanto a las fases que hay que seguir para construir un modelo, tenemos las siguientes (Bentler. 1995):

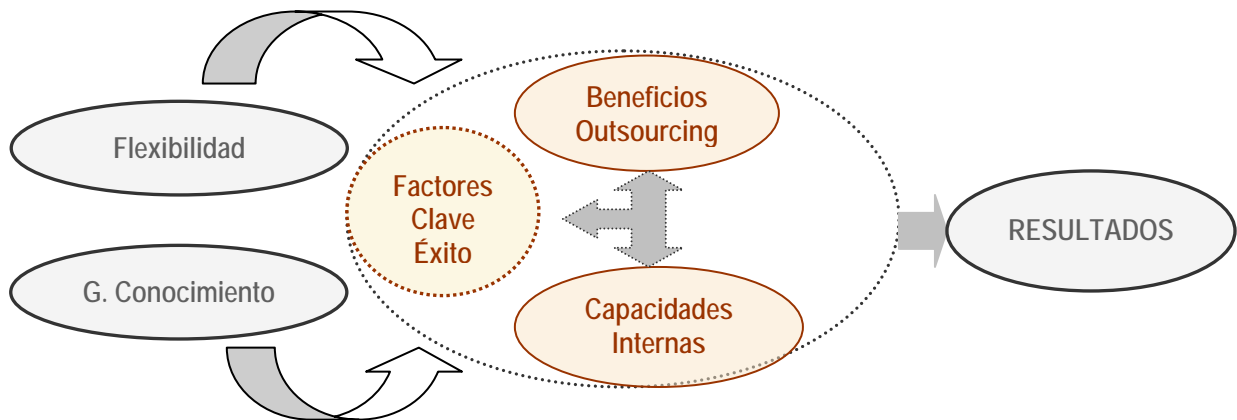
1. **Especificación:** El desarrollo del modelo debe estar soportado firmemente por la teoría al respecto, construyendo para ello un diagrama de relaciones causales entre los constructos que intervienen en el mismo. Dicho de otro modo, el diagrama de secuencias será una representación de la previsión de relaciones entre las variables que nos permitirá analizar a la par la vinculación entre indicadores y sus respectivos constructos. La especificación del modelo establece que cada variable satura sólo sobre el factor común que trata de medir, que los factores comunes están correlacionados, y que, por el contrario, los factores únicos están incorrelacionados.

En la fase de especificación es conveniente tener en cuenta una serie de premisas o proposiciones que nos ayudarán a completar el estudio de modelos de la complejidad suficiente como los planteados en el presente estudio:

- El tamaño de la muestra debe ser al menos de 200 casos cuando abordamos el estudio de un modelo con más de 4 factores. En nuestro caso, contamos con el análisis de 204 cuestionarios.
- Los programas estadísticos para analizar los modelos asumen que las variables dependientes son continuas y con residuos distribuidos según una distribución normal. Es por ello que se suele trabajar con indicadores de medición basados en variables que no se distribuyen normalmente pero siguen una distribución “casi” continua como es el caso de las escalas de Likert de empleo mayoritario en este tipo de modelos. Estas escalas son ordinales y sirven para medir actitudes frente a un fenómeno.

En este punto, podemos proceder a introducir la representación del modelo, representado en la Figura 32, y que propone un análisis de la relación entre la práctica del Outsourcing y los beneficios empresariales, estudiada desde la vinculación con sus capacidades internas y los factores claves de éxito en las relaciones de colaboración.

**FIGURA 32. MODELO DE ESTUDIO PROPUESTO**



Fuente: Elaboración propia

**2. Identificación:** Consiste en evaluar si el modelo es estimable, para lo que se necesita que para cada factor al menos dos ítems ni saturen en otro factor ni presenten componentes únicas correlacionadas. Es aquí donde se justifica la recomendación de un tamaño muestral superior a 200 casos debido a que las propiedades de los estimadores son asintóticas. También conviene señalar que la precisión de los estimadores aumenta si disponemos de al menos tres indicadores por factor.

Lo que tratamos es de verificar que la matriz de entrada de variables observables que intervienen en el modelo permite obtener estimaciones únicas para los parámetros que determinan el peso de las relaciones entre los constructos. Las normas a seguir son:

- 1.- Debe cumplirse la condición de orden, necesaria pero no suficiente, que establece que el número de parámetros a estimar debe ser menor que el número de ecuaciones representativas del modelo. En la práctica significa que el número de grados de libertad debe ser mayor que cero,

en cuyo caso tendríamos un modelo sobre-estimado útil para el propósito para el que ha sido diseñado.

$$\text{Grados de libertad} = N^{\circ} \text{ observaciones} - N^{\circ} \text{ parámetros a estimar}$$

En esta etapa de identificación es importante no confundir el término número de observaciones, el cual es igual a la suma del número de varianzas y covarianzas, con el tamaño de la muestra. Así, el número de observaciones será:

$$\begin{aligned} \text{Número de varianzas} &= v \text{ (tantas como variables)} \\ \text{Número de covarianzas} &= v(v-1)/2 \end{aligned}$$

Por lo tanto:

$$\text{Número de observaciones} = v + v(v-1)/2 = v(v+1)/2$$

Si:

$$\begin{aligned} N^{\circ} \text{ de observaciones} &\geq N^{\circ} \text{ parámetros} \rightarrow \text{Modelo identificado} \\ N^{\circ} \text{ de observaciones} &< N^{\circ} \text{ parámetros} \rightarrow \text{Modelo no identificado} \end{aligned}$$

En el caso de encontrarnos con un modelo no identificado por no cumplir la condición de orden, debemos poner restricciones a los parámetros a estimar

- Debe también cumplirse la condición de rango, condición suficiente, que especifica que cada constructo necesita estar representado por al menos tres indicadores. Todos estos indicadores a su vez deben relacionarse con una única variable latente, no presentándose correlación entre los errores de medida ni, finalmente, las relaciones existentes serán recíprocas (modelo recursivo).

**3. Selección de variables observables:** Al tratarse de variables cuya medición es directa, es conveniente la selección de los ítems o indicadores más adecuados para cada una de las escalas que empleemos en el modelo. Estos indicadores (variables observables o exógenas), son los instrumentos que utilizaremos para la medición de las variables latentes o constructos (variables no observables o endógenas) objeto de nuestro estudio. Para ello, en el apartado sobre la elección de las escalas, se realizará un análisis

exhaustivo que nos ayudará a clarificar porque se eligen en concreto estos indicadores y cual es su misión. Pero con anterioridad a la selección de escalas, vamos a realizar una clasificación de las variables para poder comprender más en profundidad el funcionamiento de los modelos de ecuaciones estructurales.

- **Clasificación de las variables** que configuran los modelos: La primera clasificación posible hace referencia a los procedimientos empleados en la obtención de sus valores. De este modo tenemos (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2001):

1. Variable **latentes**. Su medición no se realiza de forma directa por lo que debe procederse a su estimación mediante indicadores. También se las conoce como constructos, conceptos o factores y, generalmente, se representan por círculos o elipses.

2. Variables **observables**: Su medición es directa y se representan dentro de rectángulos. Estas variables observables se corresponden con las variables exógenas de la clasificación posterior.

Otra de las clasificaciones posibles se puede realizar abordando la función de las variables dentro del modelo, por lo que en este caso tenemos:

1. Variables **exógenas** o independientes (**X**): los fenómenos que las producen son independientes del modelo por lo que el mismo no trata de explicarlas. Las flechas del modelo pueden empezar en ellas pero de ninguna manera acabar en las mismas.

2. Variables **endógenas** o dependientes (**Y**): están explicadas por otras variables del modelo junto con el término de error correspondiente. Pueden ser causa y consecuencia de otras variables por lo que las flechas pueden tanto empezar como terminar en ellas.

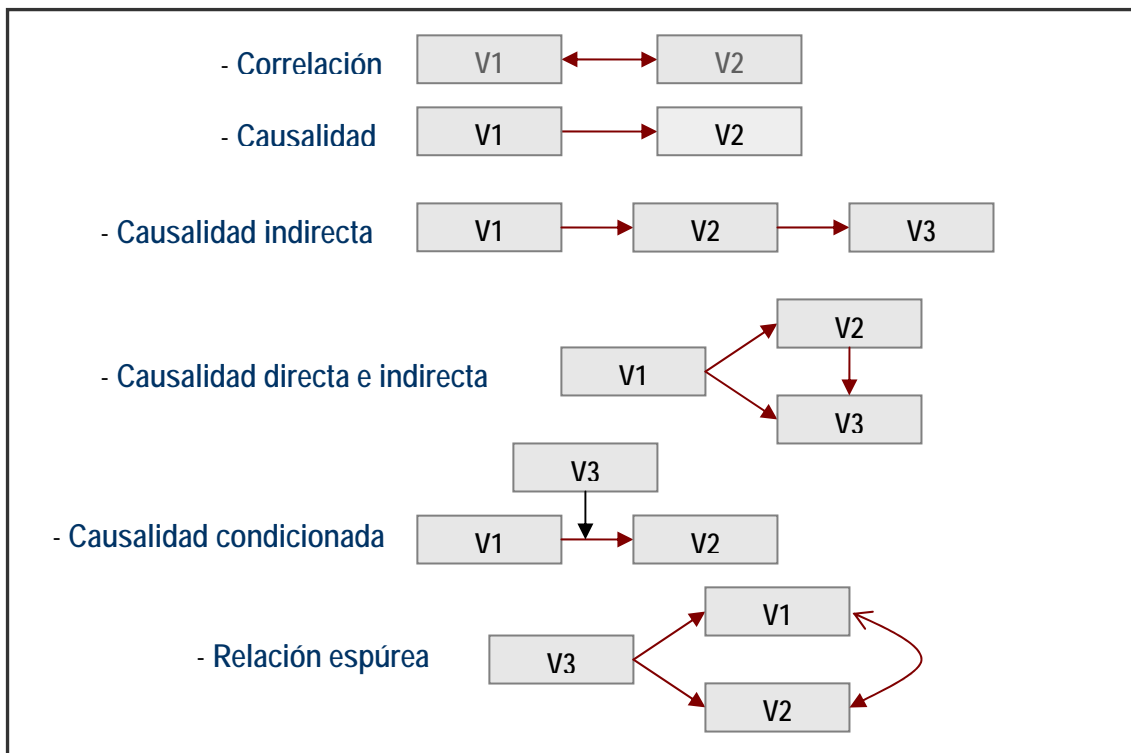
3. **Errores de medida** de las variables del modelo (**ε**): Representan las varianzas aleatorias debidas al error de medida de las variables con las que están asociadas:

$$Y_i = \lambda X_1 + \varepsilon_i$$

▪ Tipos de relaciones entre las variables. Pueden producirse relaciones de muy distinta naturaleza y sentido, por lo que pasamos a realizar una somera exposición y una representación realizada en la Figura 33:

1. **Covariación:** Se produce cuando los fenómenos varían conjuntamente, es decir, están correlacionados, encontrándonos que variaciones en un sentido de uno de ellos, implican variaciones en el mismo sentido en el otro. La correlación, es por tanto, una medida de la covariación cuya interpretación es muy sencilla. Una correlación cercana a 1 indica una muy fuerte y positiva covariación, mientras que una correlación cercana a 0 indica falta de covariación entre las variables medidas (Coenders-Gallart y Batista-Foguet, 2000). Se representa por una línea con doble flecha.

**FIGURA 33. TIPOS DE RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES**



Fuente: Elaboración propia

2. **Causalidad:** Significa que un fenómeno es la causa del otro y se representa por una línea flecha. Puede ser de varios tipos.

2.1. Causalidad indirecta: El efecto de una variable sobre otra pasa por la existencia de una tercera variable intermedia.

2.2. Causalidad directa e indirecta: Una variable atenúa o potencia el efecto de una variable sobre otra

2.3. Causalidad condicionada: La relación entre dos variables está condicionada a que una tercera variable alcance un determinado valor.

3. **Relación espúrea:** Se produce cuando dos variables covarían debido total o parcialmente a su relación con al menos una tercera variable.

Un modelo peculiar de lo anteriormente expuesto sería la representación de un modelo de análisis factorial, que parte de las premisas establecidas para representar las variables latentes mediante elipses, u observables en cuyo caso sería un rectángulo. Asume que todo cambio en una variable situada en el origen de la flecha, también se producirá en el valor de la variable en el extremo final de la misma, es decir, en la variable situada en el final de la flecha. Este fenómeno no se produce en sentido inverso y sería necesario precisar también el término de error.

Aclaremos que todo modelo sigue la siguiente estructura  $\text{Datos} = \text{Modelo} + \text{Error}$ , donde lo mas importante es que el termino de error sea lo menor posible y que los parámetros estimados tengan sentido, habida cuenta de que dichos parámetros describen las hipotéticas relaciones recogidas por los datos. La representación del modelo se realiza mediante un diagrama de flujos o "*path diagram*" que responde a su especificación, pero cuyas pautas de representación, como dijimos anteriormente, son rectángulos para los ítems y elipses para los factores comunes. Por tanto, cuando las flechas se presentan en una sola dirección, indica saturación entre ambos, mientras que las flechas bidireccionales indican correlaciones.

4. **Estimación del modelo:** En cuanto a la estimación de los parámetros que dictaminan las cargas factoriales correspondientes, se programa el modelo mediante ecuaciones estructurales que sirve para comprobar si las inferencias causales que un investigador formula son consistentes con los datos empíricos de que dispone. La estimación de dichas ecuaciones se realizó mediante el programa EQS que, para evitar que se nos presenten problemas derivados de

la escala de las variables latentes, fija una de las cargas directamente igual a 1, en concreto las del primer indicador.

**5. Valoración del ajuste del modelo:** Esta etapa es esencial para determinar la validez del cuestionario, aunque es preciso señalar que en realidad lo que establece es que el modelo no es incorrecto, es decir, es incapaz de llegar al grado de establecer si el modelo es correcto, por lo que del mismo modo no puede probar si el cuestionario es válido pero sí prueba que no es inválido.

En principio buscamos, mediante el estudio de las soluciones obtenidas, detectar errores graves del tipo falta de convergencia del algoritmo de estimación o presencia de estimaciones no admisibles. Posteriormente, se analiza globalmente la adecuación del modelo, para terminar diagnosticando parámetro a parámetro aquellas partes cuya especificación no es la adecuada.

**TABLA 35. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE GENERALES**

TIPOS DE AJUSTE	MEDIDAS	NOMENCLATURA	NIVELES DE ACEPTACIÓN
ABSOLUTO	Ratio de verosimilitud Chi-cuadrado	CMIN	Ofrece test de significación
	Índice de bondad del ajuste	GFI	> 0.900
	Error de aproximación cuadrático medio	RMSEA	0.050-0.080
	Error cuadrático medio	RMR	< 0.050
INCREMENTAL	Índice de Ajuste Comparativo	CFI	> 0.900
	Índice del ajuste normal	NFI	> 0.900
	Índice corregido de bondad del ajuste	AGFI	> 0.900
PARSIMONIA	Índice de calidad de ajuste de parsimonia	PGFI	Próx. a 1
	Chi-cuadrado normada	CMINDF	Rango (1-5)
	Índice de ajuste normado de parsimonia	PNFI	Diferencias 0.060-0.090
	Criterio de información a Akaike	AIC	Escoger el modelo con menor valor

Fuente: Elaboración propia



Como vemos en la Tabla 35, tres son los grupos de medidas del ajuste que deben emplearse para realizar una correcta apreciación acerca de la bondad del modelo: medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia. En realidad, el ajuste global del modelo trata sencillamente de confirmar que el modelo propuesto es una representación fiel de la matriz de datos observada y, con este propósito, se realiza el cálculo de los estadísticos pertinentes (Bentler, 1995).

**6. Re-especificación:** El diagnóstico del modelo nos permite no solamente evaluarlo, sino mejorarlo debido a la necesidad de ajustar los datos que en ocasiones se presenta tras realizar el primer contraste en la fase de estimación del modelo. La modificación de un modelo para optimizar la bondad de ajuste pasa por añadir parámetros, eliminarlos, o por suprimir determinados ítems inapropiados, lo que se conoce como “poda de ítems”.

La modificación se realiza mediante el “contraste de los multiplicadores de Lagrange” o índice de modificación, y el “contraste de Wald” o estadístico t. El primero hace referencia a la significación de los parámetros omitidos mediante la covarianza entre factores únicos (su significancia indicaría invalidez), y el segundo analiza la significación de los parámetros del modelo (una saturación o una correlación entre factores no significativamente distinta de cero y uno respectivamente, indican invalidez)

### 6.2.1 Marco Teórico

Previo a la definición de los constructos relevantes del modelo, es necesario realizar una aproximación a las principales teorías utilizadas como referencia. De este modo, establecemos la Teoría de Recursos y Capacidades (*The Resource-Based View of the Firm*) desarrollada en el Capítulo 2 junto a la gestión de los recursos intangibles, y la Teoría de los Costes de Transacción (*Transaction Cost Theory*) estudiada dentro de las teorías que justificaban la práctica del outsourcing, como pilares que sustentarán la base teórica de nuestras proposiciones.

## 6.2.2 Constructos Relevantes en el Modelo

La proposición de un modelo conceptual está sometida a la realización de una serie de pasos previos que le otorgarán la consistencia necesaria (Forza, 2002):

▪ **Nombre de los constructos** (variables o conceptos teóricos y su definición). El modelo propuesto está compuesto por los siguientes constructos:

- **Conocimiento:** La creciente aparición de literatura que aborda este concepto parte de dos raíces bien diferenciadas. La primera de ellas, concretada en el trabajo de Nonaka y Takeuchi (1995) y resumida por autores como Drucker (1988) o Quinn (1992), distingue el conocimiento como un nuevo factor productivo frente a los tradicionales tierra, trabajo y capital. De este modo, el conocimiento se convierte en el factor de producción con un carácter más estratégico, por lo que los directivos se centran en su producción, adquisición, transferencia, retención y aplicación (Spender, 1996).

La segunda corriente de especialistas en la materia, basan sus estudios en el análisis de los diferentes tipos de conocimiento. Desde esta perspectiva, el conocimiento puede generarse desde la experiencia o desde el uso de la razón. Por poner un ejemplo asociado al trabajo que estamos realizando en esta tesis, el primer tipo de conocimiento es el que surge de la recolección de datos para nuestro estudio, y el segundo sería el que provendría de su análisis, siempre y cuando este fuera lógicamente riguroso. La ciencia sería, por tanto, el proceso de generación de nuevo conocimiento por la interacción de los dos subtipos de conocimiento precedentes basado en la diferenciación entre racionalismo y empirismo.

La múltiple epistemología del término puede ser muy bien definida en los términos utilizados por Polanyi (1966) para realizar una distinción entre conocimiento tácito y explícito. El conocimiento tácito está relacionado con la experiencia y el explícito con su abstracción, siendo la ciencia el proceso de explicitación del conocimiento intuitivo tácito.

En el caso que nos atañe, es decir, el conocimiento organizacional, estaríamos tratando con un tipo de conocimiento

compartido por los individuos, que a pesar de su transformación y amplificación y a través de los cuatro diferentes tipos de conversión del conocimiento (socialización, internalización, externalización y combinación) constituyen el método principal de comunicación de los dos tipos de conocimiento existentes (tácito y explícito) en el seno de las organizaciones (Nonaka y Takeuchi, 1995)

- **Flexibilidad:** La flexibilidad organizacional es el resultado de la interacción entre las tareas llevadas a cabo por los miembros de dichas organizaciones con una responsabilidad menor, y las tareas que son competencia de la esfera directiva (Volberda, 1996). Desde el punto de vista de los directivos, la flexibilidad puede definirse en términos de jerarquía de capacidades utilizadas, pudiendo dividirse en operativa, estructural y estratégica (Grant, 1996).

La flexibilidad operativa hace referencia a las actividades que pueden llevarse a cabo rápidamente de manera que la respuesta ante cambios en el entorno se realiza de forma prácticamente inmediata. En cuanto a la flexibilidad estructural, aborda la capacidad de adaptación que tienen los directivos sobre las estructuras y procesos actuales llevados a cabo en el seno de sus organizaciones, de forma que les otorguen capacidad de adaptación frente al entorno. Por último, la flexibilidad estratégica, es la capacidad de adaptación ante situaciones de carácter imprevisto cuyas consecuencias para la actividad organizativa pueden considerarse de gran calado, y ante las cuales sólo pueden plantearse reacciones que no responden a rutinas sustentadas en la rapidez y variedad de capacidades directivas de las que dispongamos (Verdú-Jover et al., 2004).

En definitiva, puede entenderse la flexibilidad como la capacidad que poseen las organizaciones para adaptarse a cambios sustanciales e inciertos del entorno, que requieren de una capacidad de respuesta inmediata y cuyas consecuencias tienen un impacto significativo en el desempeño organizativo (Aaker y Mascarenhas, 1984). El concepto de flexibilidad representa de este modo una aproximación fundamental para

los directivos a la hora de tratar la incertidumbre del entorno al que en determinadas situaciones se enfrentan (Sánchez, 1995).

- **Outsourcing y Capacidades Competitivas:** El outsourcing puede definirse como la cesión en parte o en su totalidad de una actividad desarrollada en el seno de una organización, a un proveedor externo a la misma (Barthelemy y Adsit, 2003). Estas actividades que se externalizan, no deben corresponderse con las competencias esenciales de las organizaciones (Sharpe, 1997).

El objetivo que se persigue con la externalización de actividades es incrementar la competitividad derivada de la consecución de una mayor rentabilidad de nuestros activos obtenida por la reducción del montante de nuestro inmovilizado de capital, incrementando nuestra capacidad de adaptación ante entornos cambiantes derivada del menor compromiso asumido por los activos desarrollados internamente.

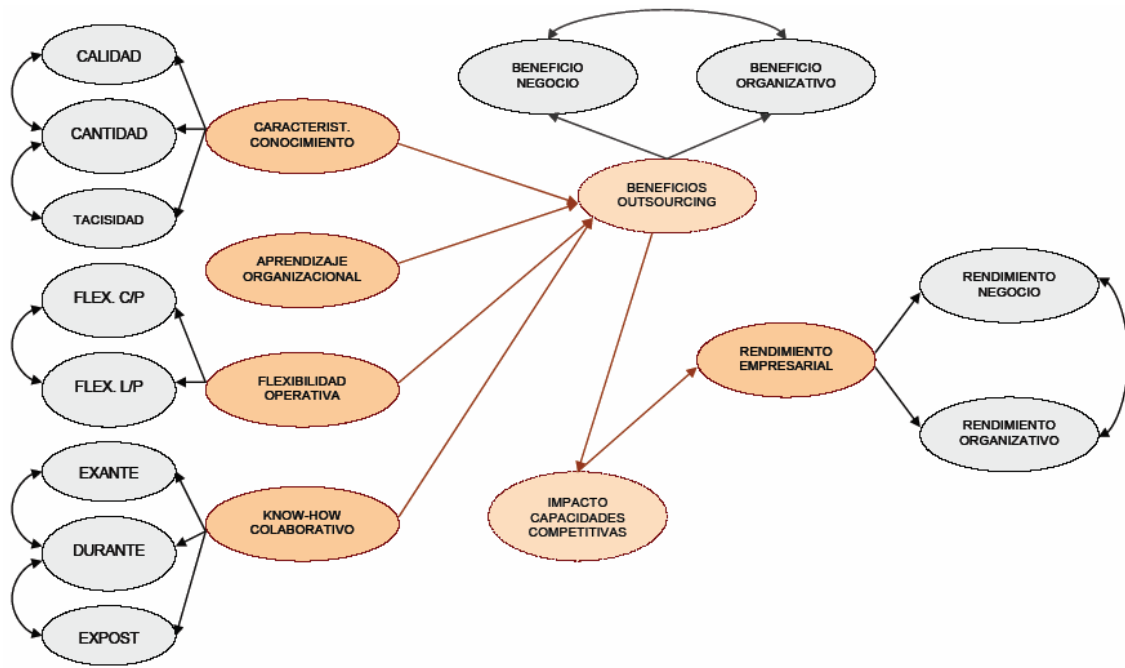
El outsourcing está motivado por las presiones crecientes sobre los directivos cuya finalidad es mantener la competitividad mediante una menor cantidad de recursos y a un ritmo superior de consecución de objetivos (Insinga y Werle, 2000). Esta presión competitiva es uno de los catalizadores utilizados para incrementar la eficiencia, de ahí que el outsourcing sea uno de los instrumentos elegidos para lograrla.

### **6.2.3 Proposición de Relaciones entre los Constructos**

Consiste en la presentación y discusión del papel de los constructos, bien tengan consideración de variables dependientes, independientes, intervinientes o moderadoras, así como de la fijación de los vínculos existentes, indicando la naturaleza y dirección las relaciones planteadas. En este aspecto, distinguimos cuatro diferentes perspectivas de análisis de nuestro modelo que abarcan las distintas relaciones entre los constructos que lo componen. Estas cuatro perspectivas analizan la influencia que determinadas Características del conocimiento, el Aprendizaje organizacional, la Flexibilidad operativa y el Saber-Hacer en las relaciones de colaboración tienen sobre los beneficios potenciales que la externalización de actividades ofrece, para a partir de ese

punto, determinar que impacto tienen sobre las capacidades competitivas de la empresa dichos beneficios del outsourcing, para articular de ese modo su repercusión en el rendimiento general de la misma. Estas relaciones quedan reflejadas en la Figura 34.

**FIGURA 34. MODELO GENERAL DE ESTUDIO**

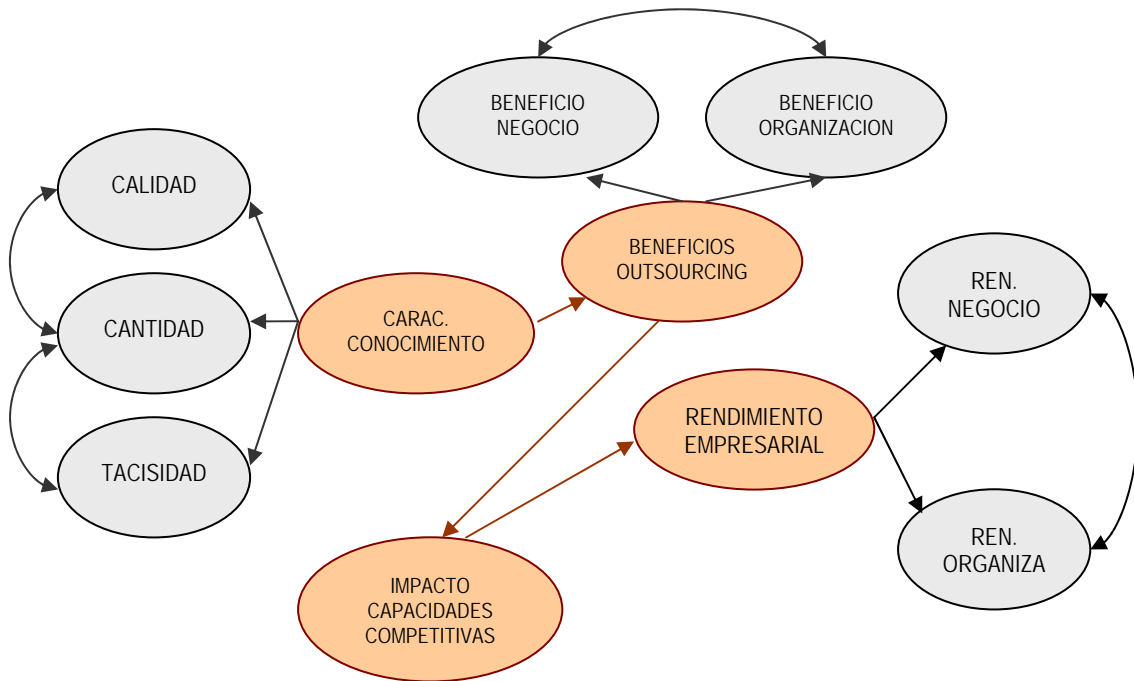


Fuente: Elaboración propia

▪ **Análisis de las Características del Conocimiento:** Estudia el efecto que determinadas dimensiones de la Gestión del conocimiento (calidad, cantidad y tacidad del mismo) tienen sobre los beneficios que las decisiones de Outsourcing conllevan para las organizaciones (Figura 35).

Estos beneficios del Outsourcing pueden dividirse en dos subgrupos, bien tengan la consideración de beneficios de negocio, o bien se consideren beneficios de tipo organizativo. Esta subdivisión es la misma que se realiza dentro de cualquier sistema de medición del rendimiento como los que hemos analizado en el capítulo correspondiente. La relación causal entre los beneficios que dichas decisiones de externalización tienen para las organizaciones y los sistemas de medición del rendimiento, se articula mediante una causalidad indirecta que tiene su justificación en el impacto que dichas decisiones de externalización tienen sobre nuestras capacidades competitivas.

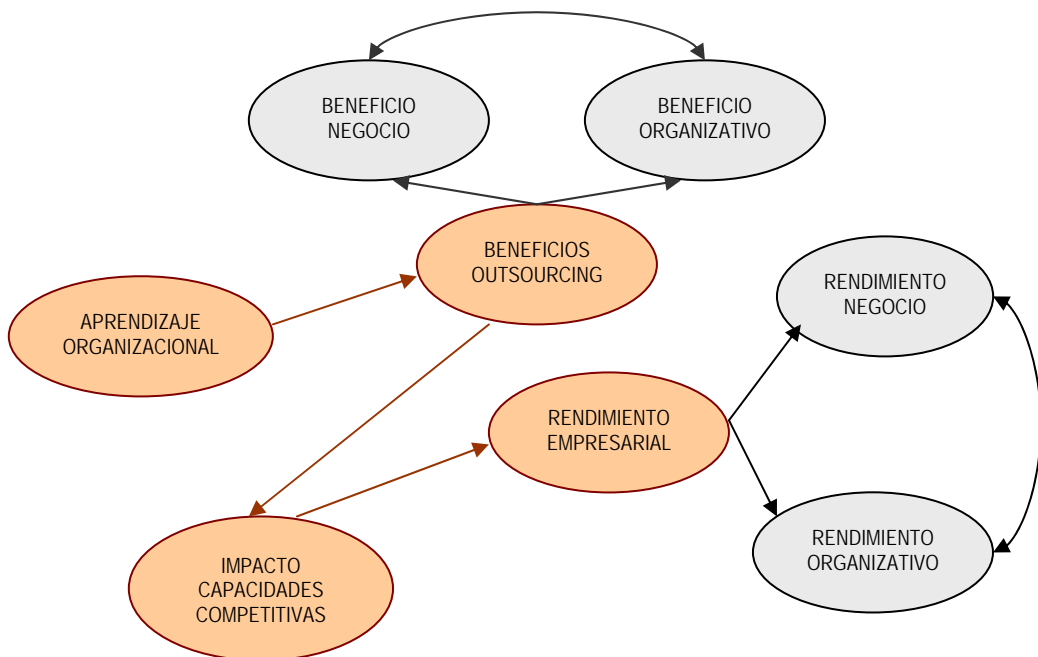
**FIGURA 35. ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO Y EL RENDIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES**



Fuente: Elaboración propia

▪ **Análisis de la Capacidad de Aprendizaje Organizacional:** En este apartado (Figura 36) se estudia la relación entre el aprendizaje organizacional y los beneficios que las decisiones de Outsourcing reportan a las organizaciones.

**FIGURA 36. ANÁLISIS DE LA RELACION ENTRE APRENDIZAJE Y RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LAS DECISIONES DE OUTSOURCING**

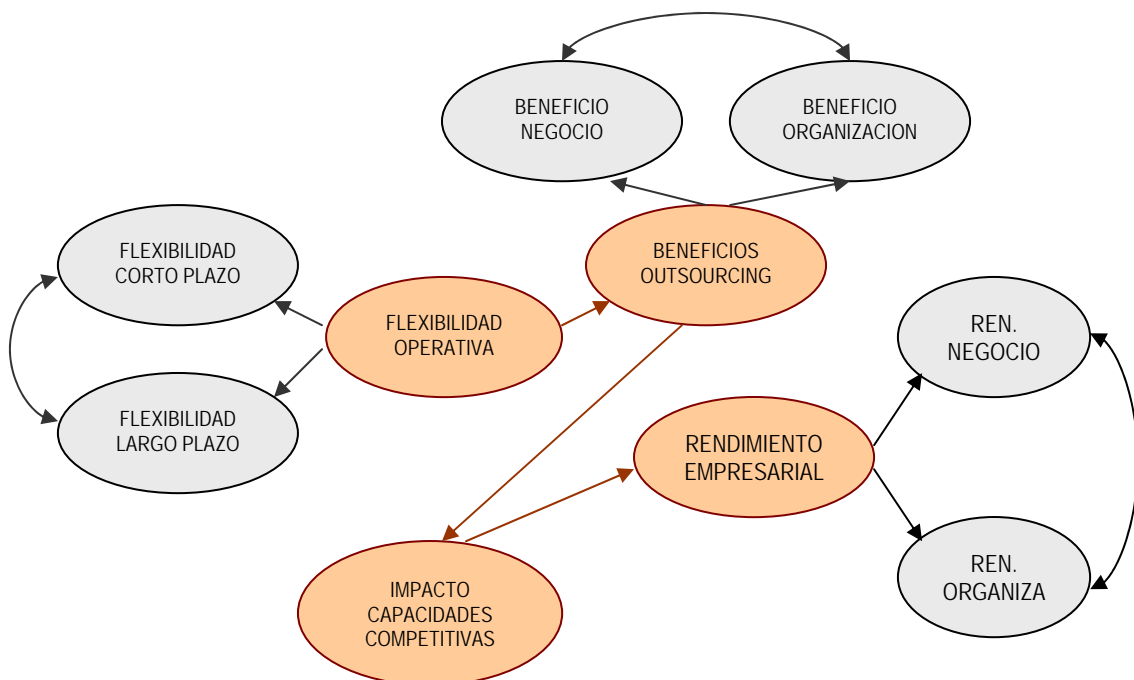


Fuente: Elaboración propia

La articulación entre la relación establecida entre Aprendizaje organizacional y los Beneficios esperados del outsourcing con el Rendimiento general de la empresa se realiza mediante la misma causalidad indirecta que establecíamos en el modelo anterior, esto es, a través del impacto sobre las capacidades competitivas de la misma.

- **Análisis de la Flexibilidad Operativa:** En este caso, y como se aprecia en la Figura 37, partimos de la influencia que la flexibilidad tiene sobre las decisiones de outsourcing, para de este modo determinar el efecto que esta relación tiene sobre el rendimiento organizacional de forma similar que en ocasiones precedentes. Al analizar la flexibilidad, entendemos que es un constructo constituido por dos dimensiones temporales, corto y largo plazo, que a su vez se subdividen en otra serie de dimensiones en función de las connotaciones temporales anteriormente señaladas. Como explicábamos con anterioridad, la flexibilidad está íntimamente relacionada con el entorno y el espacio temporal, por lo que la precisión de los indicadores utilizados debe estar acorde al propósito para el que son diseñados, ya que de otro modo, carecería de sentido realizar un análisis efectivo a través de los mismos.

**FIGURA 37. ANALISIS DE LA RELACION ENTRE FLEXIBILIDAD Y RENDIMIENTO A TRAVÉS DEL BENEFICIO DE LAS DECISIONES DE OUTSOURCING**

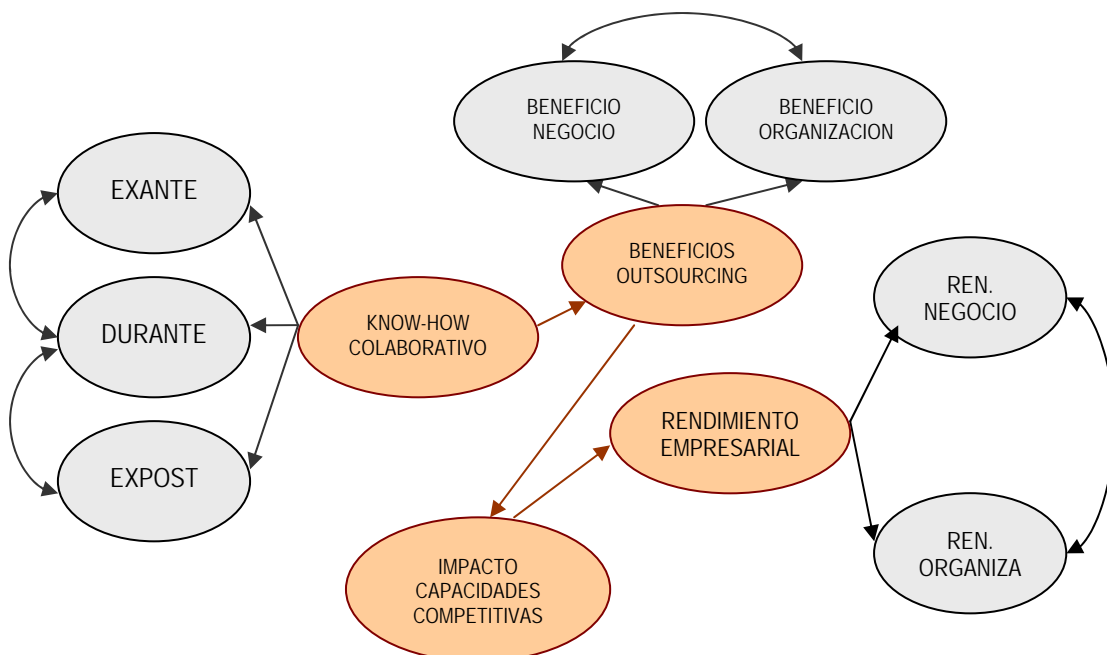


Fuente: Elaboración propia

▪ **Análisis del *Know-How* Colaborativo:** Aquí lo determinante será indagar en la importancia que el *know-how* (saber hacer) adquirido en relaciones de colaboración precedentes, tiene sobre las decisiones de outsourcing y los beneficios que dichas decisiones reportan a las organizaciones.

Dentro del análisis del *know-how* como variable del modelo, conviene matizar que esta variable tiene, al igual que la flexibilidad, unas peculiaridades que no deben dejar de ser analizadas. Así, las dimensiones que presenta este concepto están articuladas también en dimensiones temporales bien estemos conceptualizando el análisis a un espacio temporal referenciado al pasado o exante, referenciado al momento presente o instante durante el cual estoy aplicando el *know-how* adquirido en relaciones de colaboración precedentes, o bien al momento futuro, analizando como puedo aplicar dicho *know-how* de forma que pueda resultar beneficioso para la relación de colaboraciones futuras, siendo este último caso definido como *know-how* *expost*. Estas tres dimensiones, justifican plenamente este constructo, luego pasan a ser sus indicadores de referencia como queda ilustrado en la Figura 38.

**FIGURA 38. MODELO DE RELACIONES ENTRE KNOW-HOW EN LAS RELACIONES DE COLABORACIÓN Y RENDIMIENTO EMPRESARIAL**



Fuente: Elaboración propia



#### **6.2.4 Explicación y Vinculación con la Teoría Existente**

En este apartado se realiza la justificación de porqué se espera que se presenten estas relaciones. De este modo, la explicación de las posibles vinculaciones que se presuponen en el presente estudio, tienen su raíz en el cuerpo teórico principal que ha sustentado el mismo, y que, por tanto, ha quedado ya debidamente reflejado en los capítulos de fundamentos teóricos correspondientes.

#### **6.2.5 Limitaciones del Modelo**

Las limitaciones del modelo hacen referencia a las condiciones necesarias para que se presenten las relaciones entre constructos que el modelo lleva intrínsecas. En este apartado, se identifica el nivel de referencia y las premisas de la relación (individual, grupal, funcional u organizacional), por lo que en nuestro caso concreto, el nivel de referencia es organizacional. En cuanto a las limitaciones derivadas del análisis del modelo, es conveniente precisar que serán tratadas tras realizar el ajuste del mismo, pasando a ser reseñadas en el Capítulo 9 correspondiente a las conclusiones y limitaciones.

### **6.3 PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS A PARTIR DEL MODELO TEÓRICO**

Las proposiciones que especifican las relaciones entre los constructos deben ser trasladadas a hipótesis, para lo que previamente será necesario definir las unidades de análisis correspondientes al nivel de referencia teórico, plantear y probar las definiciones operativas para los diferentes constructos, y, finalmente, trasladar dichas proposiciones en hipótesis (Forza, 2002).

#### **6.3.1 Definición de las Unidades de Análisis**

La unidad de análisis elegida hace referencia al nivel de agregación de datos seleccionado para llevar a cabo nuestro estudio, en este caso, empresas.

Es importante que exista concordancia entre nivel de referencia seleccionado y unidad de análisis elegida (Dansereau, Alutto, y Yammarino, 1984)

### **6.3.2 Planteamiento y Comprobación de las Definiciones Operativas**

La acción de reducir conceptos abstractos en elementos cuantificables y observables debe recoger las características multidimensionales de los constructos si las hubiera. Así, cuando estemos abordando un concepto compuesto por más de una dimensión, todas ellas deben a su vez estar compuestas por las correspondientes definiciones operativas (indicadores o ítems). La condición de multidimensionalidad ha quedado reflejada en la proposición de relaciones entre los constructos, por lo que sólo resta asignar indicadores a dichas dimensiones, aspecto que se llevará a cabo en la posterior justificación de las escalas, ya que es preciso vincular dichos indicadores con su correspondiente argumentación teórica.

### **6.3.3 Establecimiento de las Hipótesis**

Una vez que se han establecido las posibles relaciones entre los constructos expuestos anteriormente, pasamos a formular las correspondientes hipótesis basadas en la literatura detallada en los capítulos sobre fundamentos teóricos. Una hipótesis es establecer en forma de expresión aseverativa una conjetura acerca de la relación existente entre dos o más variables.

#### **6.3.3.1 Influencia que la Capacidad de Acceso al Conocimiento y la Taciedad del mismo tienen sobre la práctica del Outsourcing**

Partiendo de la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría de Costes de Transacción, podemos asegurar que un mejor conocimiento por parte de las organizaciones supone la reducción de la incertidumbre asociada con un menor oportunismo y la realización de mejores contratos. Pero para ello, la calidad de la información de que la empresa dispone es importante, por lo que existe una relación directa entre la calidad de la información que recibe cualquier persona

que va a tomar una decisión, y el resultado de la misma según sea mayor o menor la calidad de dicha información (Porat y Haas, 1969; Low y Mohr, 2001). Como consecuencia de la ambigüedad inherente a la cantidad de información disponible para los encargados de tomar decisiones y las presiones con que se encuentran de cara a obtener resultados positivos de las decisiones tomadas, la accesibilidad, la cantidad y la calidad de la información parecen ser determinantes a la hora de medir la capacidad de acceso al conocimiento por parte del decisor (O'Reilly, 1982).

Debido a que el outsourcing está motivado por las presiones crecientes sobre los directivos cuya finalidad es mantener la competitividad mediante una menor cantidad de recursos y a un ritmo superior de consecución de objetivos (Insinga y Werle, 2000), y que la externalización de actividades conlleva una vulnerabilidad estratégica derivada de la externalización de dichas actividades (Quinn y Hilmer, 1994), vulnerabilidad que puede ser atenuada por la gestión del conocimiento llevada a cabo por la organizaciones (O'Reilly, 1982), puede entenderse que la capacidad de acceso al conocimiento compuesta por la calidad y cantidad de conocimiento de que dispone el decisor, puede mitigar la vulnerabilidad en las decisiones de externalización de actividades. Por todo ello podemos afirmar que:

***H1a: La Calidad y Cantidad de Conocimiento que gestiona la empresa está relacionada positivamente con los beneficios derivados de la externalización de actividades, de tal forma que cuanto mayor sea la calidad de dicho conocimiento, mayores beneficios se obtendrán de llevar a cabo las externalizaciones pertinentes***

Por otro lado, cuando tratamos de estudiar cómo se produce esta transferencia de conocimiento entre emisor y receptor, es importante diferenciar entre el tipo de conocimiento objeto de transferencia, siendo sus características generales establecidas en un rango que pasa de un extremo donde es lo más tácito posible, a otro donde es lo más explícito posible (Nonaka y Takeuchi, 1995). El conocimiento tácito se define como personal, asociado a un contexto específico y, por consiguiente, difícil de expresar de forma formal, mientras que, por el contrario, el conocimiento explícito si permite

su transferencia de manera formal y sistemática. De acuerdo a este razonamiento, el conocimiento tácito se define como aquel conocimiento que no es posible expresar verbal o simbólicamente, mientras que el conocimiento explícito será aquel que está representado de forma escrita o simbólica (Lee, 2001).

Como señalábamos en el estudio de las alianzas estratégicas y basándonos en las premisas de la Gestión del Conocimiento, la colaboración entre empresas puede generar ventajas competitivas derivadas de la capacidad de compartir información y conocimiento claves para las mismas (Konsynski y McFarlan, 1990). Las alianzas acentúan la capacidad de las organizaciones para tener acceso al *stock* de conocimiento del socio, generando de este modo complementariedades importantes (Grant y Baden-Fuller, 2004). Dichas alianzas pueden incluso orientarse hacia la adquisición de nuevo conocimiento que permita a la empresa mantener, e incluso incrementar su base de conocimiento previo (Mowery et al., 2001).

Evidentemente cuanto más cercana sea la relación establecida entre los integrantes de una alianza, más frecuente y relevante será la información intercambiada, redundando el proceso en un desempeño superior para las empresas integrantes (Lam, 1997). La transmisión de conocimiento entre el cliente y el proveedor del servicio de outsourcing facilita el mantenimiento de la relación, haciendo que la misma sea más efectiva a la largo del tiempo (Lee, 2001).

Como el éxito y los beneficios esperados de la práctica del outsourcing se ven influenciados por la adecuación en la relación establecida entre las partes, es factible plantear una hipótesis que analice la relación existente entre el grado de transmisión del conocimiento basado en la tacididad del mismo y los beneficios esperados de la externalización de una determinada actividad, entendiendo que la tacididad establece un rango de transferencia del conocimiento desde más a menos tácito. Pero el proceso de transferencia del conocimiento es *sticky* o difícil de conseguir (Szulanski, 1996), por lo que la tacididad del conocimiento podrá incrementar los problemas derivados de la

transferencia de dicho conocimiento, acentuando las vulnerabilidades procedentes de la externalización de actividades. Por lo tanto:

**H1b:** *Cuanto mayor sea la Tacisidad del conocimiento, esto es, cuanto más tácito sea el mismo, menores serán los beneficios del outsourcing*

### **6.3.3.2 Influencia de la Capacidad de Aprendizaje Organizacional en la práctica del Outsourcing**

Partiendo de que una organización que aprende es aquella que desarrolla las habilidades necesarias para crear, adquirir y transferir conocimiento de forma que modifica su comportamiento reflejando de este modo el nuevo conocimiento adquirido (Garvin, 1993), es por tanto entendible que la estructura de este tipo de organizaciones está diseñada de modo que este proceso de aprendizaje organizacional sea realmente efectivo (Slater y Narver, 1995). Debido a su carácter multidimensional, el aprendizaje organizacional abarcará múltiples subprocesos relativos a la adquisición y diseminación de la información disponible, incluyendo el proceso de interpretación conjunta de la misma (Sinkula, 1994). Debido a la complejidad conceptual señalada, puede afirmarse que el aprendizaje organizacional engloba diferentes disciplinas tales como el pensamiento sistémico, la maestría personal, los modelos mentales, la visión compartida y los equipos que aprenden (Senge, 1990).

En cuanto a la capacidad de aprendizaje organizacional está conceptualizada por las diferentes definiciones de aprendizaje organizacional (Véase entre otros a Norman, 1985; Senge, 1990; Day, 1991,1994; McKee, 1992; Wick y Leon, 1993; Sinkula, 1994) en conjunción con los distintos subprocesos y niveles cognitivos de dicho aprendizaje, elementos propios de un constructo multidimensional como éste (Hult y Ferrell, 1997). Pero más allá de la complejidad conceptual, esta capacidad se convierte en determinante del éxito cuando se compite en mercados globales como los actuales, por lo que su ausencia puede generar importantes dificultades para la empresa (Prahalad y Hamel, 1990, Senge, 1990; Nonaka, 1991)

A medida que las empresas tratan de proteger sus actividades principales, son más propensas a realizar alianzas en aquellas actividades periféricas que ofrezcan una posibilidad de aprendizaje mayor (Lorange y Roos, 1993), reduciendo la vulnerabilidad derivada de compartir información crucial para las mismas. Del mismo modo, la capacidad de aprendizaje organizacional puede reducir la vulnerabilidad estratégica derivada de la externalización de actividades, por lo que podemos afirmar que:

**H2:** *El Aprendizaje Organizacional está relacionado positivamente con los beneficios derivados de la externalización de actividades, de tal forma que cuanto mayor sea dicho aprendizaje, mayores beneficios se obtendrán de llevar a cabo las externalizaciones pertinentes*

### **6.3.3.3 Influencia del *Know-how* Colaborativo en la práctica del Outsourcing**

Como señalábamos, el conocimiento tácito es intangible y difícil de formalizar, pero su aplicación es constatable ya que emana de dos fuentes, una social y otra cognitiva denominada *know-how* (saber-hacer). El *know-how* basa su razón de ser en el conjunto de habilidades desarrolladas a lo largo del tiempo, entendiéndose que trasciende a la experiencia para permitir ajustar dicha experiencia al paso del tiempo (Simmers, 2004). Pero dicho *know-how* sufre el riesgo de perderse debido al proceso de transferencia de conocimiento derivado del desarrollo de una alianza estratégica (Galbraith, 1990), siendo este riesgo tan elevado que existen compañías que desarrollan normas respecto a dichas transferencias de conocimiento (Dyer y Nobeoka, 2000).

Si analizamos el aprendizaje referido al contexto de las experiencias previas en cooperación organizacional, encontramos que puede ser de tres tipos (Reuer et al., 2002):

- El primer tipo es aquel relacionado con la dinámica y funcionamiento de un acuerdo de cooperación entre varios socios, donde podemos incluir el trabajo en equipo, cómo se gestiona la pérdida de cierta autonomía, la toma de decisiones conjunta, etc. Tiene un sentido genérico y sus efectos

son beneficiosos independientemente de que las relaciones de cooperación posteriores sea con socios diferentes.

- El segundo sería aquel aprendizaje sobre el comportamiento del socio en referencia al conocimiento mutuo de las partes como consecuencia de las experiencias anteriores (Saxton, 1997; Reuer et al., 2002). En este caso las experiencias anteriores con socios diferentes al actual no tendrían ninguna influencia en el desarrollo de esta relación de cooperación.
- Por último, el aprendizaje surgido de la realización de actividades conjuntas con el socio, deriva en un determinado dominio de las mismas en cuanto a ciertos conocimientos y habilidades desarrolladas (Simonin, 1999). Se trata, por tanto, de la acumulación de experiencia en alianzas sobre determinado tipo de acciones surgidas de las relaciones de cooperación.

Por tanto, es evidente que la experiencia previa en relaciones de colaboración es esencial a la hora de gestionar una cartera de alianzas diversa, previniendo por un lado los riesgos antes señalados, y favoreciendo la posibilidad de obtener beneficios de las colaboraciones actuales (Powell, Koput y Smith- Doerr, 1996). Esto se explica por la lógica de que en las alianzas establecidas con el objetivo de aprender de las habilidades del socio, las empresas tratarán de obtener la mayor cantidad posible del know-how en el que su aliado esté especializado (Grant y Baden-Fuller, 2004).

Una evaluación completa de los beneficios derivados del aprendizaje obtenido de las relaciones de colaboración requiere un estudio de las consecuencias derivadas de las mismas desde una perspectiva de largo plazo, lo que significa que se hace necesario el análisis del concepto de know-how desde la óptica ex ante, durante y ex post en función del horizonte temporal que estemos abarcando. Pero más allá de estas consideraciones, las empresas experimentadas en mantener alianzas estratégicas exitosas serán capaces de desarrollar el know-how colaborativo que les permita alcanzar el máximo potencial de las mismas, por lo que es posible afirmar que:

**H3:** *El Know-how colaborativo está relacionado positivamente con los beneficios derivados de la externalización de actividades, de tal forma que cuanto mayor sea dicho know-how, mayores beneficios se obtendrán de llevar a cabo las externalizaciones pertinentes*

#### **6.3.3.4 Influencia de la Flexibilidad en la práctica del Outsourcing**

En el abanico de fuerzas competitivas que se encuentran en conflicto cuando se desarrolla un alianza de tipo estratégico, podemos señalar que la dicotomía entre rigidez y flexibilidad es potencialmente uno de los mayores riesgos a los que se enfrentan las empresas participantes de dichas alianzas (Das y Teng, 2000). La flexibilidad estudiada como la capacidad que poseen los miembros de la alianza para modificar la estructura de la misma, es por tanto un instrumento importante de adaptación a las capacidades cambiantes del entorno (De Meyer et. al, 1989).

En el tipo de alianzas específicas que suponen las relaciones de outsourcing, podemos considerar que flexibilidad y outsourcing no son empleados como sustitutos uno del otro, lo que significa que las empresas no responden con una externalización mayor de actividades fruto de la creciente incertidumbre del entorno. Valorando ambas variables, no se encuentra evidencia que nos permita afirmar que responder a la incertidumbre del entorno con una u otra práctica haya permitido incrementar el rendimiento general de las organizaciones (Pagell y Krause, 2004). Esto significa que ante niveles de incertidumbre bajos, es cuando se produce la externalización de actividades u outsourcing (Burnes y Stalke, 1961; Schilling y Steensma, 2001), donde el nivel de flexibilidad requerido es también bajo. Esto implica que cuanto mayor sea la flexibilidad operativa de que disponga la empresa, menos riesgos se derivarán de la externalización de actividades, y mayores serán los beneficios derivados de la misma, por lo que parece adecuado afirmar que:

**H4:** *La Flexibilidad está relacionada positivamente con los beneficios derivados de la externalización de actividades, de tal forma que cuanto mayor sea dicha flexibilidad, mayores beneficios se obtendrán de llevar a cabo las externalizaciones pertinentes*



### **6.3.3.5 Beneficios del Outsourcing y su Impacto sobre las Capacidades Competitivas de la Empresa**

Para obtener el máximo beneficio de las relaciones de outsourcing establecidas por la empresa con los correspondientes prestadores de este tipo de servicios, se hace necesario, como señalábamos en el Capítulo 4, que exista una acomodación estratégica adecuada entre los integrantes de este tipo de relaciones. Fruto de esta acomodación estratégica, se desarrolla el aprendizaje colectivo que permite reforzar las competencias esenciales que toda empresa posee (Prahalad y Hammel, 1990). Este tipo de competencias están construidas en la base de un proceso de perfeccionamiento continuo lo que significa que su desarrollo requiere periodos de tiempo elevados (Ehie, 2001).

Por lo tanto, las decisiones de externalización de actividades serán acertadas en la medida que nos permitan incrementar al máximo nuestras capacidades esenciales, por lo que parece oportuno afirmar que cuanto mayores sean los beneficios de las decisiones de outsourcing, mayor será el impacto positivo de dichas decisiones sobre las capacidades competitivas de la empresa, lo que puede expresarse como:

***H5:** Las decisiones de externalización acertadas incrementan nuestras capacidades competitivas esenciales, de tal forma que cuanto mayor sean los beneficios obtenidos de la práctica del outsourcing, mayor será el impacto que dichas decisiones tienen sobre las capacidades competitivas de la empresa.*

### **6.3.3.6 Impacto sobre las Capacidades Competitivas y su relación con la determinación del Rendimiento Empresarial**

En el estudio de la relación entre outsourcing y rendimiento empresarial, es conveniente como decíamos en el párrafo anterior evaluar el impacto que las decisiones de externalización tienen sobre nuestras capacidades competitivas, ya que en la obtención de ventajas competitivas está el origen de un mayor rendimiento empresarial (Rothaermel, Hitt y Jobe, 2006). Como el outsourcing justifica su razón de ser en la capacidad que otorga para

centrarnos en aquellas actividades que nos permiten obtener ventajas competitivas externalizando el resto (Prahalad y Hamel, 1990), se ha minusvalorado el impacto que las decisiones de outsourcing tiene sobre nuestras capacidades competitivas (Rothaermel, Hitt y Jobe, 2006) relación que ha quedado constatada por el efecto moderador que la estrategia y el dinamismo del entorno tienen sobre la vinculación entre outsourcing y rendimiento (Gilley y Rasheed, 2000). Por todo ello, podemos afirmar que:

**H6:** *El Impacto que las decisiones de externalización de actividades tienen sobre nuestras capacidades competitivas está relacionado positivamente con los beneficios derivados de la externalización de actividades, de tal forma que cuanto mayor sea dicho impacto, mayor será el rendimiento de la organización*

## **6.4 DISEÑO DE LA ENCUESTA**

En este epígrafe incluimos todas aquellas actividades precedentes a la recogida de datos que me permitan contrastar las hipótesis planteadas. El diseño de la encuesta como instrumento de aproximación al análisis de las relaciones previstas entre los constructos objeto de estudio, consta de una serie de etapas en las que es primordial ser muy rigurosos de cara a prevenir la aparición de problemas en etapas de análisis posteriores (Forza, 2002). El proceso de diseño de encuestas podemos observarlo en la Figura 39.

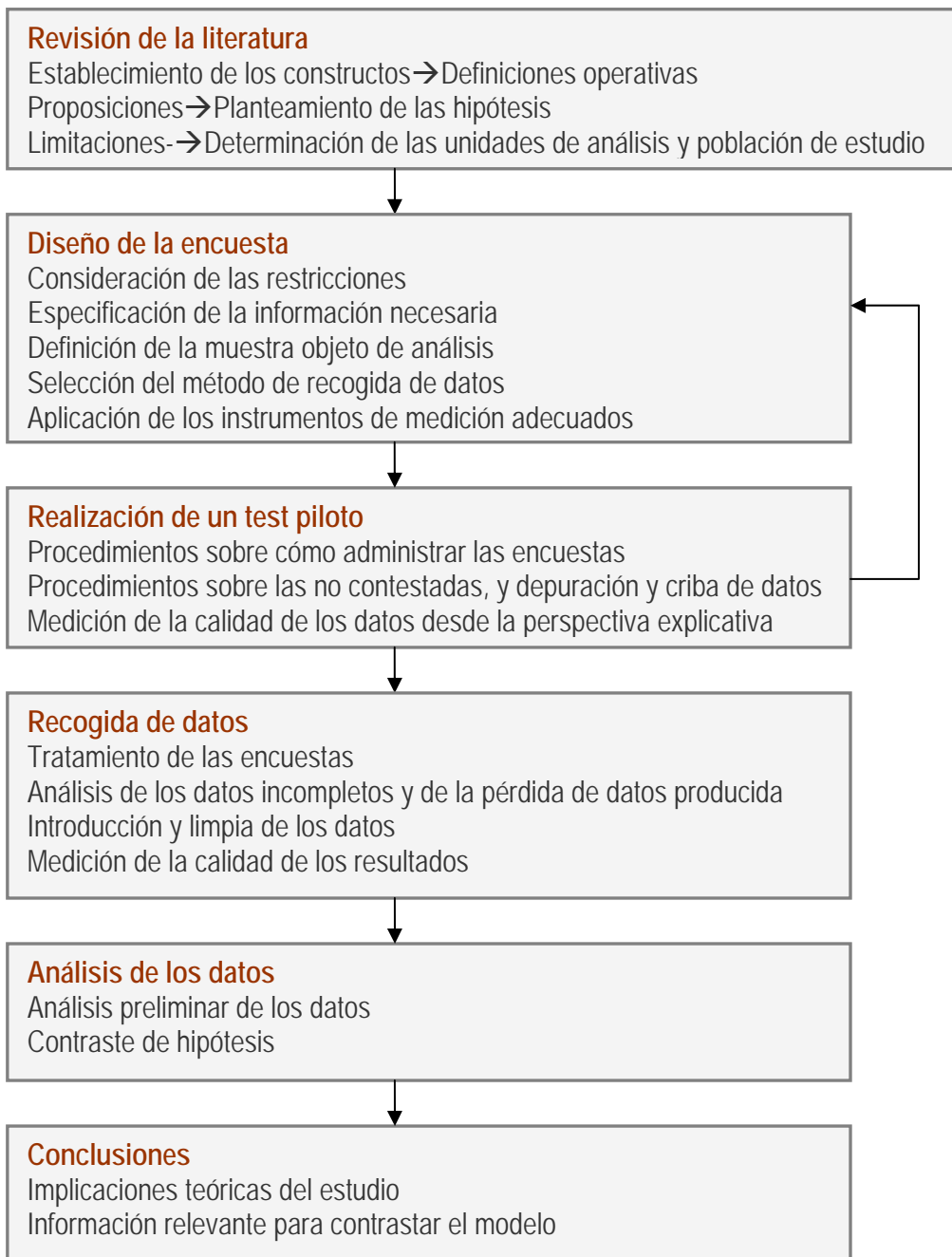
### **6.4.1 Consideración de las Restricciones y Especificación de la Información Necesaria para llevar a cabo la Encuesta**

En la investigación a través de encuestas, es imprescindible tratar de combatir una serie de problemas que pueden provenir de:

- Errores en la selección de la muestra: Es debido a la incapacidad de la muestra para representar a la población objeto de estudio, derivado de una selección muestral inadecuada o que impidiera generalizar los resultados
- Errores de medición: Producidos por mediciones de factores que no representan las dimensiones que pretendemos analizar.

- Errores en las conclusiones estadísticas: Derivados de no precisar la determinación de las condiciones bajo las que se prevé que acontezcan dichas relaciones, identificando el nivel de referencia de las mismas (individuos, grupos funciones u organizaciones)
- Errores de validez interna: determinación de las condiciones bajo las que se prevé que acontezcan dichas relaciones, identificando el nivel de referencia de las mismas (individuos, grupos funciones u organizaciones)

**FIGURA 39. PROCESO DE CONTRASTACIÓN A TRAVES DE ENCUESTAS**



Fuente: Adaptado de Forza (2002)

#### **6.4.2 Definición de la Muestra y Selección del Método de Recogida de Datos**

En este apartado es preciso concretar qué entendemos por población, elemento de la población, marco de referencia muestral, muestra, objeto de la muestra y tipo de muestreo. Pero antes de empezar, conviene señalar que como la metodología utilizada es la empírica, estamos empleando el diseño experimental como base de verificación de la causalidad de variables pertenecientes a una teoría específica. Por tanto, los métodos estadísticos de carácter empírico tratan de validar modelos mediante la demostración de su validez empírica en grandes poblaciones con el fin de simplificar el número de relaciones que pudieran plantearse en investigaciones futuras.

En nuestro caso, tipo de investigación escogido para verificar las hipótesis planteadas en el presente estudio es de carácter empírico, y dentro de esta categoría en la de muestreo estadístico, pues las definiciones provienen de la literatura al respecto, contamos con una muestra de empresas de un sector definido (sector servicios de ámbito nacional), las relaciones provienen, en algunos casos, de estudios anteriores, y el nivel predictivo lo basaremos en los tests estadísticos de significación.

La población objeto de estudio seleccionada para llevar a cabo la investigación está constituida por empresas del sector servicios. La elección se lleva a cabo por el creciente interés en este sector en concreto y su presencia creciente en el conjunto de las economías occidentales. Otro aspecto a destacar es que se seleccionaron exclusivamente aquellas empresas con más de 20 empleados y ubicadas en territorio español de cara a eliminar posibles inconsistencias en las escalas de medida. En cuanto a los subsectores pertenecientes al sector servicios, nos remitimos a los códigos de la clasificación nacional de actividades económicas (CNAE), en general los correspondientes a los códigos 50 al 52 (Venta, mantenimiento y reparación de vehículos de motor, Venta al por mayor y por menor), 55 (Hostelería), 60 al 67 (Transporte, Correos e Intermediación financiera), 70 al 75 (Actividades inmobiliarias, informáticas e investigación y desarrollo) 80 (Educación), 85

(Sanidad y servicios sociales), 90 al 93 (Saneamiento público y servicios personales), 95 y 99 (Hogares con personal doméstico y servicios extraterritoriales). La población hace referencia al número total de empresas que aparecen por cada sector de actividad seleccionado, mientras que la muestra es un subconjunto de empresas pertenecientes a la población objeto de estudio con capacidad de representarla, permitiendo generalizar los resultados obtenidos en la misma al conjunto de la población. La elección de la muestra, para cumplir con los objetivos para los que es seleccionada, debe seguir una determinada técnica de muestreo para convertirla en representativa de la población. En nuestro caso se procede al muestreo aleatorio simple sin reposición de los elementos, es decir, cada empresa seleccionada se descarta para la siguiente selección, y a la encuesta auto-administrada, que hace necesario elaborar un cuestionario donde se recogerán las diferentes escalas de medida de los conceptos desarrollados en el presente estudio.

#### **6.4.2.1 Diseño y Tamaño de la Muestra**

La base de datos empleada es el directorio DICODI 2002-2003, que ofrece información de las 50.000 principales sociedades españolas. Incorpora un CD de visualización que permite la segmentación por diferentes criterios, mostrando los resultados en listas y gráficos. Para la determinación del tamaño muestral es preciso cumplir los requisitos en cuanto a tamaño que la utilización de modelos de ecuaciones estructurales requiere, y además se entiende que el nominal de variabilidad o desviación típica es desconocido por lo que debe aplicarse un error muestral obtenido al 95% de confianza donde  $p=q=0,5$ . En nuestro caso, se seleccionan 1.000 empresas, como decíamos, por muestreo aleatorio simple sin reposición, con el establecimiento de unos filtros de búsqueda a través de los códigos CNAE anteriormente señalados, y unos criterios en cuanto al número de empleados que supongan que la empresa dispone de más de 20 trabajadores a su cargo. Se obtiene la muestra correspondiente a los criterios seleccionados y se procede a la preparación del cuestionario para su envío y seguimiento telefónico de los resultados. El tratamiento de los datos recogidos por la muestra se realizará con el software estadístico SPSS 14.0 y EQS 6.1.

#### 6.4.2.2 Instrumento de Medición

Una de las características determinantes de las encuestas es que están basadas en instrumentos estructurados de recolección de datos (Forza, 2002). Para la presente investigación se ha optado por la elaboración, como decíamos, de un cuestionario adaptado al modelo de estudio propuesto en el presente trabajo. Esta opción supone acudir a fuentes primarias de información de carácter privado, permitiendo dirigir el proceso de obtención de información a aquellos sujetos cuyos conocimientos pueden suponer una mayor aportación a los objetivos propuestos. Sin embargo, el bajo nivel de contacto personal puede dar lugar a bajos niveles de respuesta, que unido a un mal diseño del cuestionario puede agravar este problema. Las características de un cuestionario para que resulte adecuado son:

- Selección apropiada del lenguaje: El lenguaje del cuestionario ha de ser consistente con el nivel de entendimiento de la persona a la que va dirigido, logrando que la interpretación sea uniforme independientemente de quién responda a las cuestiones.

En este punto, el investigador debe decidir si realiza preguntas abiertas en las que el que se permite dotar de libertad en las respuestas, o bien preguntas cerradas en las que se permite decidir entre una serie de alternativas establecidas por el investigador. En el caso de preguntas cerradas, se facilita que la toma de decisiones sea rápida y que la codificación de la información sea sencilla, pero es indispensable que las alternativas de respuesta que se planteen sean mutuamente excluyentes y lo suficientemente exhaustivas para el propósito a que se destinan. La ambigüedad debe ser evitada en la medida de lo posible, así como el planteamiento de preguntas dirigidas a conseguir las repuestas que el investigador espera. Del mismo modo, se tratará de evitar la emotividad en la medida de lo posible. Finalmente, es deseable que cada pregunta no exceda de las 20 palabras, para evitar una complejidad excesiva (Converse y Presser, 1986; Oppenheim, 1992).

- Escalas utilizadas: En este punto, se seleccionan las escalas adecuadas que van a ser empleadas para medir las respuestas. Existen cuatro tipos de escalas: nominal (mide diferencias), ordinal (diferencias y orden), de

intervalos (diferencias, orden y distancia), y de ratios (diferencias, orden, y distancias a un origen determinado). La complejidad aumenta según el orden en que las hemos enumerado en el párrafo anterior, y en la medida en que aumenta la complejidad, se incrementa el nivel de detalle de la información, la habilidad para conseguir diferenciaciones, y la flexibilidad derivada de utilizar instrumentos de medición más potentes. Como veremos con posterioridad, existen dos tipos de datos utilizados en el análisis de una determinada realidad, datos cualitativos y cuantitativos. En los primeros generalmente se emplean escalas nominales y ordinales, y en los segundos, escalas de intervalos o de ratios (Hair et al., 2001). Pero la explicación de las escalas utilizadas requiere un apartado propio en el que podamos realizar la explicación precisa de su funcionamiento y la argumentación de la posible conveniencia de su elección.

## **6.5 JUSTIFICACIÓN DE LAS ESCALAS**

En este apartado se realiza la justificación de los indicadores elegidos para realizar la medición de los constructos objeto de estudio en la presente tesis, por lo que pasamos a detallar las escalas utilizadas en nuestro modelo, para tras precisar su función, pasar posteriormente a estudiar su validez.

### **6.5.1 Escalas sobre la Gestión del Conocimiento y la Flexibilidad**

Respecto a la Gestión del Conocimiento se han empleado tres escalas, que miden respectivamente la capacidad de acceso al conocimiento, la calidad del mismo, y las características de ese conocimiento, es decir, su tacididad.

#### **6.5.1.1 Escala sobre la Capacidad de Acceso al Conocimiento y la Tacididad del mismo**

Existe una relación directa entre la calidad de la información que recibe cualquier persona que va a tomar una decisión, y el resultado de la misma según sea mayor o menor la calidad de dicha información (Porat y Haas, 1969; Low y Mohr, 2001). Pero lo relevante en este caso es analizar la calidad de la

información cuando ésta proviene de distintas fuentes, por lo que debido a la ambigüedad inherente a la cantidad de información disponible para los encargados de tomar decisiones y las presiones con que se encuentran de cara a la obtención de resultados positivos de las decisiones tomadas, la accesibilidad, la cantidad y la calidad de la información parecen ser determinantes a la hora de medir la capacidad de acceso al conocimiento por parte del decisor (O'Reilly, 1982).

En una situación ideal, los encargados de tomar las decisiones seleccionarán la información de aquellas fuentes de las que perciban que pueden ofrecer la máxima calidad, entendiendo que la calidad vendrá reflejada por mensajes relevantes y específicos para dar respuesta a un problema determinado de forma personal y precisa, y que además inspire confianza y se ajuste a las necesidades en el tiempo (Zmud, 1978; Holden y O'Toole, 2004). Por lo tanto, las fuentes que proveen información de este tipo más frecuentemente, serán empleadas con más asiduidad que las de baja calidad. Por otro lado, la calidad de la información será empleada por el decisor para justificar el por qué de sus decisiones (Ginsberg y Venkatraman, 1985). Pero no es el único factor relevante a la hora de estudiar el porqué se emplea un tipo de información u otra, ya que la facilidad de acceso al canal que suministra la información es un hecho a tener en consideración en el estudio de esta problemática (Gerstberger y Allen, 1968; Fidel y Green, 2004).

Por lo tanto, en numerosas ocasiones es la accesibilidad a la fuente de la información el factor crítico determinante de su uso, primando esta consideración a la calidad ya que las fuentes de información que resultan más accesibles serán aquellas usadas más frecuentemente (Rogers y Schoemaker, 1971; Rogers, 2003). Por todo ello, podemos concluir que la siguiente escala, representada en la Tabla 36 y desarrollada por O'Reilly (1982), es una representación verosímil de la capacidad de acceso al conocimiento y de la calidad del mismo, ya que los ítems planteados hacen referencia a la facilidad y accesibilidad al conocimiento por parte del decisor (capacidad de acceso al conocimiento, representados con la nomenclatura CANT), así como abordan



aspectos de precisión, relevancia, especificidad, confianza y adecuación temporal (calidad del conocimiento, representados por la nomenclatura CAL).

**TABLA 36. ESCALA SOBRE LA CAPACIDAD DE ACCESO AL CONOCIMIENTO Y CALIDAD DEL MISMO**

<b>CAL1.-</b> ¿Qué nivel de precisión le otorgaría a la información que la empresa le suministra?
<b>CAL2.-</b> En el uso de la información que la empresa le proporciona, ¿considera elevado el porcentaje de dicha información que requiere ser contrastada?
<b>CAL3.-</b> En general, ¿es relevante dicha información para el objetivo que se la solicitó?
<b>CAL4.-</b> En ocasiones se proporciona demasiada información para el problema que se está analizando, y en otras es escasa, ¿en su caso es suficientemente específica?
<b>CAL5.-</b> ¿Considera que es frecuente que la información que le proporcionan es exactamente la que requiere?
<b>CAL6.-</b> ¿Existen frecuentemente casos en los que no puede estar seguro de la fiabilidad de la información que recibe dependiendo de la fuente de que provenga?
<b>CAL7.-</b> ¿Considera que existe una adecuación temporal oportuna entre el momento de necesitar la información y el momento en que realmente se le suministra?
<b>CANT1.-</b> ¿Con frecuencia la información que necesitamos para tomar una decisión no está disponible por razones de tiempo, dificultad de obtención o coste?
<b>CANT2.-</b> ¿Le resulta fácil o accesible conseguir la información que requiere?
<b>CANT3.-</b> En general, ¿considera dificultoso obtener la información que necesita?

Fuente: Adaptado de O'Reilly (1982)

En este estudio se emplea una escala Likert de 7 puntos que va desde el 1= Total desacuerdo, al 7= Total conformidad, y que está constituida por 9 ítems que reflejan, como decíamos, la Capacidad de acceso al conocimiento y la Calidad del mismo

Por otro lado, en cuanto a la escala propuesta para analizar la tacitud, desarrollada por Molina, Lloréns-Montes y Fuentes (2004), señalar que estudia las características del conocimiento, valorando en particular cómo se produce su transferencia entre las distintas unidades de la organización, y entre ésta y su entorno. A partir de las características propias del conocimiento, realizábamos en el Capítulo 2 una primera división entre conocimiento tácito y explícito, y es a partir de aquí donde pasamos a realizar una revisión de la literatura estudiando las aportaciones más relevantes realizadas hasta el

momento sobre el análisis de estas dos dimensiones de la gestión del conocimiento de las organizaciones. De este modo, podemos encontrar escalas sobre la transferencia de conocimiento entre las organizaciones, donde se estudia el conocimiento desde la perspectiva de alianzas transnacionales en las que se producen intercambios de conocimiento tecnológico, de marketing, de desarrollo de nuevos productos, de intercambio cultural, de técnicas directivas, e intercambios de conocimiento asociado a procesos de producción (Lyles y Salk, 1996; Lane y Lubatkin, 1998; Lane, Salk y Liles, 2001).

Otros estudios justifican la utilización de tres indicadores como base de medida de las transferencias de conocimiento, que son el grado en que se produce el aprendizaje en las organizaciones, la reducción en la dependencia establecida entre emisor y receptor, y el grado de asimilación del conocimiento cuando éste es empleado en el desarrollo de nuevos proyectos (Simonin, 1999). Del producto de la relación de estudios precedentes, se decide constituir un instrumento de medición de las características del conocimiento de la empresa entre sus tipos opuestos tácito y explícito, formada por 5 ítems (cuya nomenclatura será TAC como se aprecia en la Tabla 37) medidos por una escala de Likert del 1 al 7 desde el Total Desacuerdo a la Total Conformidad.

**TABLA 37. ESCALA SOBRE LA TACISIDAD DEL CONOCIMIENTO**

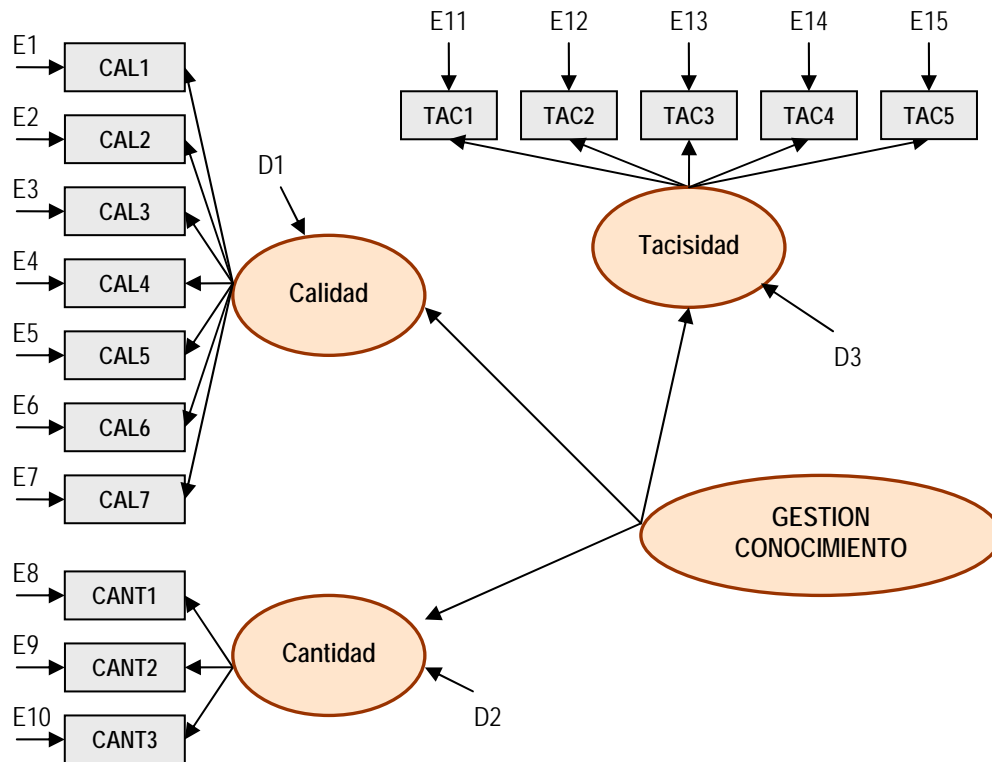
<b>TAC1.-</b> Los manuales y procedimientos escritos recogen toda la información para realizar los principales procesos y prácticas de su empresa
<b>TAC2.-</b> Los nuevos trabajadores pueden aprender la mayoría de los conocimientos útiles sin pasar un largo periodo de adaptación al puesto de trabajo
<b>TAC3.-</b> La asociación entre acciones y resultados de los procesos y prácticas de su empresa son fácilmente comprensibles para una empresa de la competencia
<b>TAC4.-</b> La competencia puede entender el proceso de creación de productos y servicios con el uso y análisis de los mismos
<b>TAC5.-</b> Los actuales procesos y prácticas claves para su empresa han tenido que desarrollarse mediante prueba y error

Fuente: Adaptado de Molina, Lloréns-Montes y Fuentes (2004)

En definitiva, se plantea el análisis del efecto que determinadas características del conocimiento, léase Cantidad, Calidad y Tacisidad, tienen sobre los Beneficios del outsourcing, tal y como podemos apreciar en la Figura

40 que da colofón a este apartado, y en la que se representan los indicadores utilizados para realizar la medición de los distintos factores elegidos como características de estudio de la Gestión del Conocimiento.

**FIGURA 40. FACTORES QUE AFECTAN A LA GESTION DEL CONOCIMIENTO**



Fuente: Elaboración propia

### 6.5.1.2 Escala sobre la Capacidad de Aprendizaje de la Organización

Entendemos que el objeto de nuestro estudio es analizar el capital relacional que surge de las relaciones estratégicas en las organizaciones, ya que una de las premisas que lleva a la aparición de alianzas es la adquisición de conocimiento y de las capacidades estratégicas, entre las que señalaríamos el aprendizaje que poseen los socios. Este capital relacional deriva en aprendizaje interorganizacional, que analiza el aprendizaje o adquisición de nuevos conocimientos, de capacidades o de habilidades estratégicas, así como acarrearía una mejora desde la situación de partida de los aliados. De este capital relacional nos interesa el estudio del aprendizaje, desechando las características de mejora, lo que lleva a la selección de nuestros dos primeros

ítems que llevan implícitos el análisis del aprendizaje organizacional. Conviene también recordar que todo esto guarda una relación evidente con la capacitación del socio y el grado de complementariedad con el mismo, aspectos que serán objeto de análisis en una escala posterior elaborada por Kale, Singh y Perlmutter (2000).

Por otro lado, y no menos importante, tras realizar una revisión de las escalas más importantes que se han empleado en el estudio del aprendizaje Organizacional, se encuentran conclusiones relevantes en los siguientes aspectos:

- Estudios sobre la integración de conceptos como innovación, orientación al mercado (tratado en el capítulo sobre flexibilidad) y aprendizaje organizacional, donde se analizan especialmente como repercute en las organizaciones la orientación al aprendizaje y a la participación en la toma de decisiones. Para lograr sus objetivos, emplea 4 ítems que miden el aprendizaje junto a la mejora asociada con la consecución de oportunidades para el desarrollo tanto individual como profesional (Hurley y Hult, 1998; Lei, Hitt y Bettis, 1999; y McGrath, 2001).
- Estudios que determinan cómo la seguridad psicológica y la eficacia en los equipos tienen una influencia conjunta sobre el aprendizaje y el rendimiento. Desde esta perspectiva, se define a la organización como a un conjunto de equipos, en el que las partes funcionan igual que el todo. Los ítems que utiliza están relacionados con el tiempo dedicado a encontrar como mejorar los procesos, la importancia dada a opiniones contrapuestas, la cantidad de información obtenida según la posición en el organigrama de la empresa, la dedicación a la obtención de nueva información, la permisividad hacia los distintos puntos de vista y, por último, la presencia de profesionales externos y sus aportaciones al proceso de mejora (Edmondson, 1999; 2002).
- Estudios que analizan el éxito de las alianzas en cuanto al logro de sus objetivos y desarrollo técnico, a la obtención de nuevos productos o servicios, a la mejora en el aprendizaje técnico, a la creación de nuevo conocimiento útil para las organizaciones, y a la efectividad de sus

mecanismos para transferir dicho conocimiento (Doz, Olk y Ring, 2000; Kim, Oh, y Swaminathan, 2006)

Del producto de la revisión pormenorizada de estos estudios, se decide agregar dos nuevos ítems a los dos primeros que ya teníamos, quedando constituida finalmente la escala por 4 ítems (representados por la nomenclatura APREN como se aprecia en la Tabla 38) medidos por una escala de Likert del 1 al 7 desde el Total Desacuerdo a la Total Conformidad. En definitiva, y trasladado al análisis factorial que más tarde abordaremos, esta serie de indicadores constituyen al análisis de la capacidad de aprendizaje de las organizaciones agrupadas en el denominado Factor Aprendizaje Organizacional de nuestro análisis.

**TABLA 38. ESCALA SOBRE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE DE LA ORGANIZACIÓN**

<b>APREN1.-</b> La organización ha aprendido o adquirido muchos, nuevos e importantes conocimientos en los últimos tres años
<b>APREN2.-</b> Los miembros de la organización han aprendido o adquirido algunas capacidades o habilidades críticas en los últimos tres años
<b>APREN3.-</b> La mejora de la organización ha estado influida por los nuevos conocimientos adquiridos por la empresa en los últimos tres años
<b>APREN4.-</b> Nuestra empresa es una organización que aprende

Fuente: Adaptado de Kale, Singh y Perlmutter (2000)

### **6.5.1.3 Escala sobre las Características del Éxito en las Relaciones de Colaboración o Know-How Colaborativo**

Con esta escala desarrollada por Simonin (1999) se pretende establecer una relación entre la experiencia previa en relaciones de colaboración, y éxito en las relaciones presentes. La experiencia en las relaciones de colaboración es esencial de cara a gestionar una cartera de aliados diversa, y nos otorga la posibilidad de beneficiarnos de de las interrelaciones resultantes (Powell, Koput y Smith-Doerr, 1996). De hecho, puede constituir en algunos casos el principal origen de los problemas en las alianzas establecidas por las organizaciones y, por tanto, en la causa fundamental de su fracaso (Lei y Slocum, 1992).

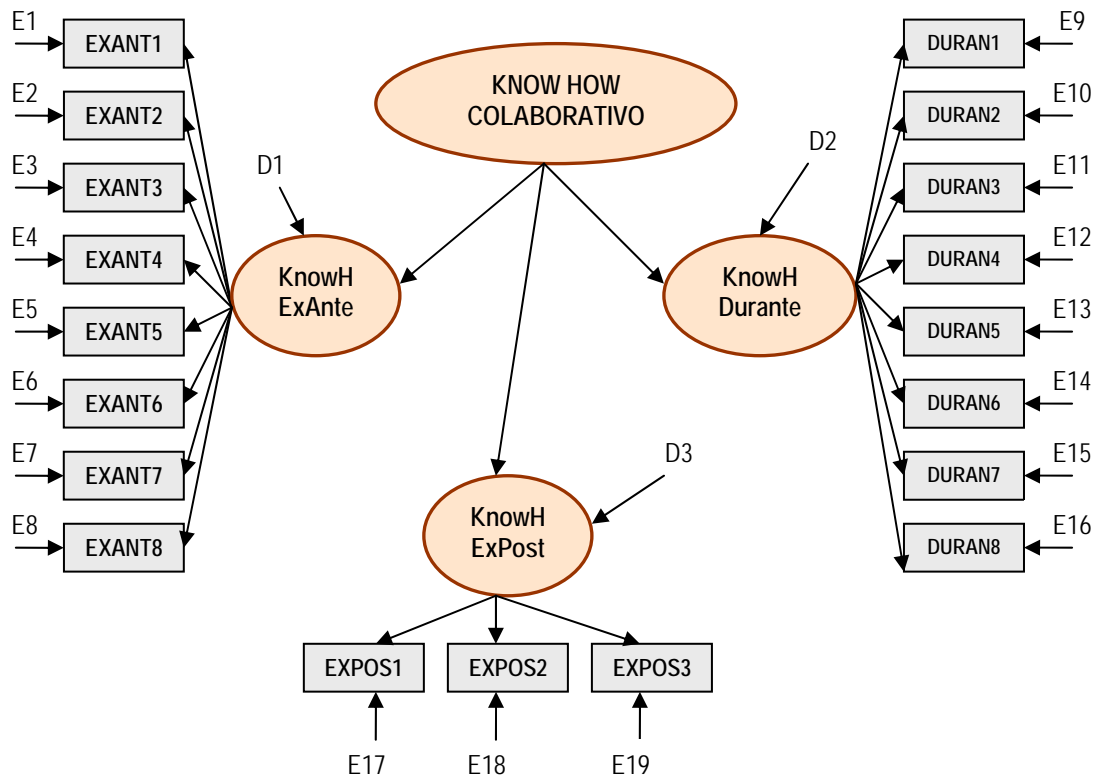
La experiencia pasada promueve la aparición de un saber hacer distintivo que permite obtener mayores beneficios de las alianzas posteriores (Simonin, 1997). La comprensión de los mecanismos y procesos de transferencia subyacentes en las relaciones de colaboración, favorece la absorción de conocimiento. Por tanto, se propone una escala Likert de 7 puntos (1= Saber hacer poco desarrollado, 7= Saber hacer muy desarrollado) para cuantificar el grado de desarrollo organizacional del saber hacer necesario para obtener éxito en las relaciones de colaboración tal y como se recoge en la Tabla 39 y en la Figura 41 en la que se agrupan los indicadores en función de su condición temporal mediante un análisis anterior a llevar a cabo la relación de colaboración (EXANT), simultaneo (DURAN) y posterior (EXPOS).

**TABLA 39. ESCALA SOBRE EL KNOW-HOW COLABORATIVO**

<b>EXANT1.-</b> Identificación del socio
<b>EXANT2.-</b> Selección del socio
<b>EXANT3.-</b> Negociaciones
<b>EXANT4.-</b> Aspectos legales
<b>EXANT5.-</b> Comprensión de las implicaciones estratégicas que las colaboraciones empresariales tienen
<b>EXANT6.-</b> Evaluación de las tecnologías implicadas
<b>EXANT7.-</b> Aspectos fiscales
<b>EXANT8.-</b> Cierre de los tratos
<b>DURAN1.-</b> Asignación de personal (reclutamiento, formación, incentivos)
<b>DURAN2.-</b> Supervisión de las relaciones con el colaborador
<b>DURAN3.-</b> Confianza lograda en el socio
<b>DURAN4.-</b> Resolución de conflictos
<b>DURAN5.-</b> Renegociación de las condiciones iniciales del trato
<b>DURAN6.-</b> Logística y transferencia de recursos
<b>DURAN7.-</b> Comunicación intercultural
<b>DURAN8.-</b> Adquisición de conocimiento o habilidades
<b>EXPOS1.-</b> Salvaguarda de los conocimientos o habilidades propios
<b>EXPOS2.-</b> Repatriación de capitales
<b>EXPOS3.-</b> Mantenimiento de alianzas

Fuente: Adaptado de Simonin (1999)

**FIGURA 41. INDICADORES DEL KNOW-HOW COLABORATIVO**



Fuente: Elaboración propia

#### 6.5.1.4 Escalas sobre la Flexibilidad en las Organizaciones

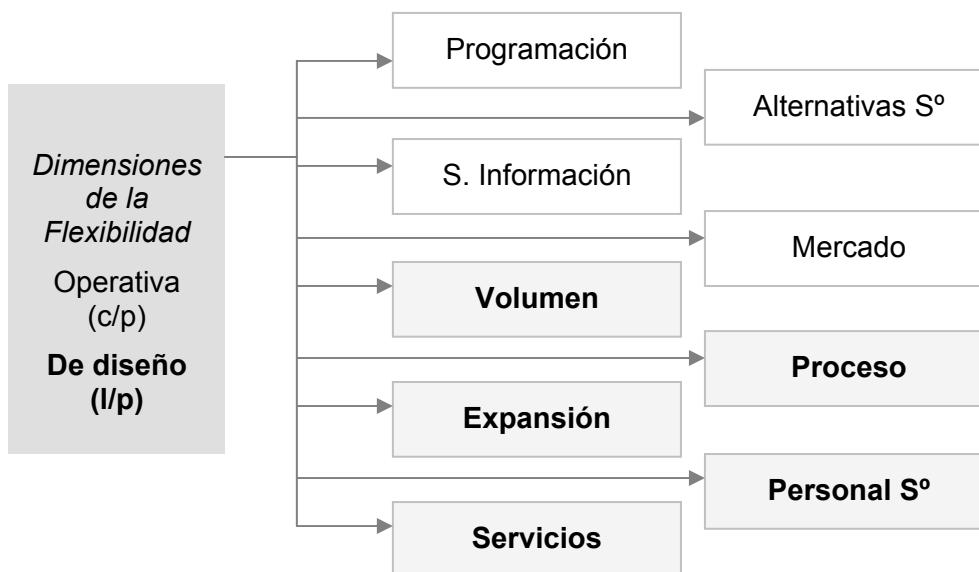
Respecto a la Flexibilidad, se ha considerado una primera división a corto y largo plazo, lo que nos lleva a la elección de la escala desarrollada por Arias-Aranda (2002) que abarca ambas dimensiones temporales y que surge del modelo de estudio de la flexibilidad propuesto por Gupta y Somers (1982), como podemos apreciar en la Figura 42.

La flexibilidad operativa o a corto plazo contiene las siguientes categorías de flexibilidad (Chung y Chen, 1990; Bernardo y Mohamed, 1992), que resumiremos junto al orden del ítem que realiza su medición y su fuente, y que se representan en la Tabla 40:

- Programación: consiste en la habilidad del sistema para, durante un periodo prolongado de tiempo, funcionar sin ningún tipo de supervisión (ítem 1 adaptado de Jaikumar, 1986; Dugay et al., 1997)

- Alternativas de prestación de servicio (Rutas): concierne a la capacidad del sistema para prestar un servicio a través de rutas alternativas, lo que redundaría en la consecución de un determinado nivel de servicio aún a expensas de una menor tasa de productividad (ítems 2 y 3 adaptados de Buzacott, 1982 y de Browne et al., 1984; ítem 4 adaptado de Ball, 1989; Kanapathy, 2001)
- Sistemas de Información (Manejo de materiales): incluye la habilidad para distribuir y procesar la información, así como la facilidad de intercambio de la misma (ítems 5 y 6 adaptados de Sethi y Sethi, 1990; ítem 7 adaptado de Chatterjee, Cohen, Maxwell y Miller, 1984; Zahran, Elmaghraby y Shalaby, 1990; Sinha y Wei, 1992).
- Mercado: permite adaptarse ante cambios de mercado, facilitando de este modo, que la empresa obtenga ventaja frente a sus competidores (ítems 8 y 9 adaptados de Abadie, Heran, Krasa y Llerena, 1988)

**FIGURA 42. MODELO DE MEDICIÓN DE LA FLEXIBILIDAD**



Fuente: Adaptado de Gupta y Somers (1992)

En cuanto a la flexibilidad de diseño o a largo plazo, hablamos de las siguientes dimensiones recogidas por sus correspondientes ítems como podemos apreciar en la Tabla 41:

- Volumen: permite ajustar el número de servicios a un amplio rango de volumen, tolerando que el sistema obtenga de esta manera diferentes niveles de outputs (ítem 1 adaptado de Sethi y Sethi 1990)



- **Proceso:** hace referencia a la habilidad del sistema a la hora de prestar un conjunto diverso de servicios sin incurrir en demasiados procesos de ajuste, lo que se conoce como flexibilidad del mix o mix flexibility (Gerwin, 1982), que permite a la empresa de servicios minimizar duplicidades y reduce costes (ítems 2 adaptado de Warnecke y Steinhipler, 1982; ítem 3 adaptado de Son y Park, 1987)

**TABLA 40. ESCALA SOBRE LA FLEXIBILIDAD A CORTO PLAZO**

<b>PROG1.-</b> El sistema de operaciones es capaz de trabajar sin supervisión durante, al menos, una jornada
<b>ALT1.-</b> La disminución de la eficiencia de un proceso de prestación de servicio debida a la avería de una máquina (ordenador, terminal, etc.) es extremadamente baja
<b>ALT2.-</b> La disminución de la eficiencia del proceso de prestación de un servicio debida a la ausencia de un empleado experto es extremadamente baja
<b>ALT3.-</b> El coste que conlleva el error de un operario al iniciar el desarrollo de un proyecto es extremadamente bajo
<b>SINF1.-</b> La habilidad de los sistemas informáticos para distribuir la información, procesarla y presentarla de la manera y forma adecuadas a la persona que la solicite es extremadamente alta
<b>SINF2.-</b> El número de tareas diferentes que el sistema informático permite que se realicen en los ordenadores o terminales disponibles para el personal es extremadamente alto
<b>SINF3.-</b> El sistema informático permite intercambiar información entre todos los ordenadores y terminales del sistema de manera eficiente
<b>MER1.-</b> El coste de dejar desatendida una orden de un proyecto determinado es extremadamente bajo
<b>MER2.-</b> El coste de demora en el plazo de entrega acordado con el cliente es extremadamente bajo

Fuente: Adaptado de Arias-Aranda (2002)

- **Expansión:** abarca el esfuerzo necesario para incrementar la capacidad del sistema, permitiendo reducir tiempos de implantación de estrategias de crecimiento, costes derivados de la introducción de nuevos servicios, o costes de consecución de capacidades adicionales en el sistema (ítems 4 y 5 adaptados de Carter, 1986; ítems 6, 7, 8 y 9 adaptados de Sethi y Sethi, 1990; De Toni y Tonchia, 2001)

- **Personal de Servicio (Maquinas):** es la variedad de operaciones que puede realizar un determinado trabajador sin repercutir costes desmesurados o tiempos excesivos en el logro de un mayor abanico de operaciones. Esta

flexibilidad reduce tiempos de espera y mejora la calidad (ítems 10 y 11 adaptados de Sethi y Sethi, 1990)

- **Servicios:** es la facilidad para modificar los componentes de la prestación de servicio existentes a un bajo coste relativo y en un periodo corto de tiempo. Permite a la empresa lanzar nuevos servicios y responder a las nuevas necesidades de mercado (ítem 12 adaptado de Jaikumar, 1986; ítem 13 adaptado de Chatterjee et al., 1984; Zahran et al., 1990; Sinha y Wei, 1992)

**TABLA 41. ESCALA SOBRE LA FLEXIBILIDAD A LARGO PLAZO**

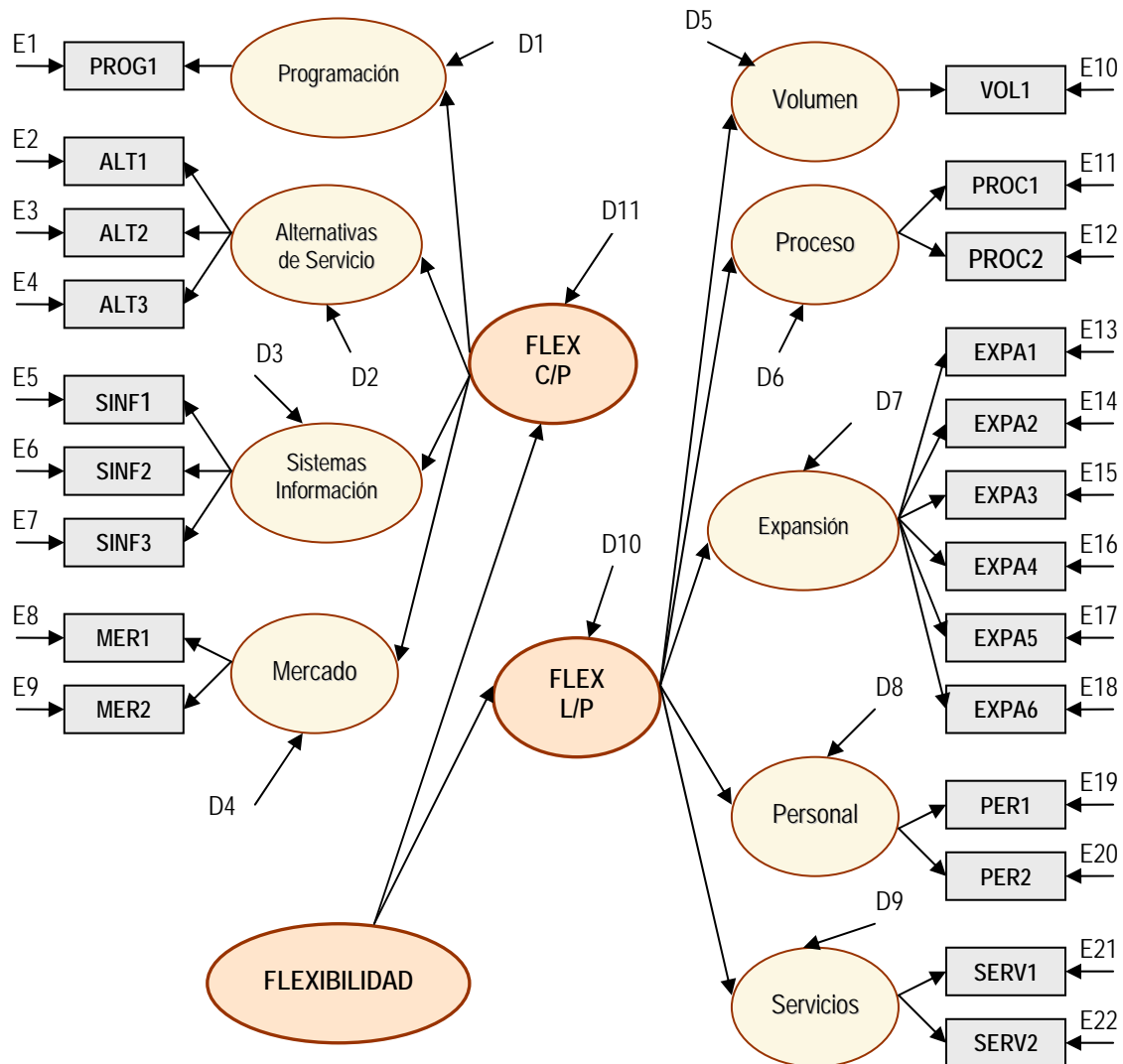
<b>VOL1.-</b> El rango de volumen de servicio dentro del cual la empresa puede operar de manera rentable es extremadamente alto
<b>PROC1.-</b> El número de tareas diferentes que es capaz de llevar a cabo un empleado es extremadamente alto
<b>PROC2.-</b> La cantidad de tiempo que se encuentran en espera los servicios en fase de proceso (stand by) a causa de falta de capacidad es extremadamente baja
<b>EXPA1.-</b> La cantidad de tiempo necesaria para duplicar el output del sistema (servicios prestados) tiende a ser extremadamente pequeña
<b>EXPA2.-</b> El coste de duplicar el output del sistema (servicios prestados) suele ser extremadamente bajo
<b>EXPA3.-</b> La capacidad del sistema (por ejemplo, servicios prestados por unidad de tiempo) se puede incrementar con facilidad cuando sea necesario
<b>EXPA4.-</b> Las capacidades (por ejemplo la calidad) del sistema se pueden incrementar con facilidad si fuera necesario
<b>EXPA5.-</b> La cantidad de tiempo necesario para la introducción de nuevos servicios es extremadamente pequeña
<b>EXPA6.-</b> La cantidad de tiempo necesaria para incrementar la capacidad de servicio en una unidad es extremadamente pequeña
<b>PER1.-</b> El número de operaciones distintas que un empleado puede llevar a cabo sin que suponga un coste prohibitivo al cambiar de una operación a otra es muy alto
<b>PER2.-</b> El número de operaciones distintas que un empleado puede llevar a cabo sin que suponga una cantidad de tiempo prohibitiva el cambiar de operación es muy alto
<b>SERV1.-</b> El número de innovaciones introducidas anualmente en la prestación de servicios es muy alto
<b>SERV2.-</b> La cantidad de servicios que es capaz de desarrollar el sistema de operaciones sin añadir mayor equipamiento es extremadamente elevada

Fuente: Adaptado de Arias-Aranda (2002)

Esta serie de indicadores me permiten analizar las diferentes dimensiones determinantes de la flexibilidad, desde una doble perspectiva

temporal, a corto y largo plazo (Figura 43), con las pertinentes adaptaciones para utilizarla en el campo de la dirección de operaciones de servicios, ya que, como especificábamos al comienzo de nuestra argumentación, estos indicadores surgen de su utilización en empresas de producción.

**FIGURA 43. FACTORES QUE AFECTAN A LA FLEXIBILIDAD**



Fuente: Elaboración propia

### 6.5.2 Escalas sobre el Outsourcing

En este apartado, se ha tratado de abarcar todas las características que rodean el análisis de los efectos que para las organizaciones tiene la externalización de actividades, por lo que se han abordado los beneficios que reporta esta práctica empresarial, desde una doble perspectiva de negocio y organizativa, analizando particularmente el impacto que las decisiones de

outsourcing tienen sobre nuestras capacidades competitivas, ya que, como veremos más adelante, es el nexo fundamental entre los beneficios de la externalización de actividades y el rendimiento empresarial. Este grupo de escalas son desarrolladas por Ehie (2001).

#### **6.5.2.1 Escalas sobre los Beneficios que reporta el Outsourcing y el Impacto de esta práctica sobre las Organizaciones**

Aunque se prevén un número elevado de beneficios potenciales en el momento de plantearse llevar a cabo una decisión de externalización de determinadas actividades por parte de las compañías, los beneficios reales no han sido debidamente cuantificados. Las decisiones de outsourcing no han alcanzado su pleno potencial debido, en parte, a dos razones fundamentales (Tarsh, 1998):

- El outsourcing se ha planteado como una decisión táctica encaminada principalmente a la obtención de ahorro en costes.
- Los contratos de outsourcing se han establecido desde la perspectiva de que el prestador de servicio es un adversario en lugar de plantear la relación como una colaboración entre los intervinientes.

Para alcanzar el pleno potencial en la práctica del outsourcing, las organizaciones deben asegurarse de que existe una acomodación estratégica entre compañía y prestador de servicio, y de que éste último cumple en su totalidad los requisitos que se le requieren, de manera que su carácter de experto en las actividades que se le encomiendan no ofrezca lugar a dudas. Esta responsabilidad compartida en el logro de los objetivos comunes, puede entenderse desde una perspectiva doble, individual y conjunta, ya que es función de ambas partes la obtención del éxito en la relación de colaboración que subyace a la práctica del outsourcing (Collins y Bechler, 1998).

Diversas son las ventajas distintivas que acompañan a las decisiones de outsourcing, y que hemos señalado con anterioridad (conversión de costes fijos en variables, obtención de equilibrio en las necesidades de capital humano, reducción de costes derivados de economías de escala vía proveedores, y

posibilidad de asignación de recursos a nuestras actividades de alto valor añadido entre otras), pero en general podemos estimar que el outsourcing permite desarrollar las competencias esenciales brindando a las organizaciones una herramienta formidable para desarrollar barreras de entrada frente a futuros y presentes competidores, obteniendo un mejor posicionamiento de mercado, transformando su fuerza de trabajo, y alcanzando niveles superiores de rendimiento (Ehie, 2001).

Basada en estas premisas, puede plantearse una escala de Likert de 7 puntos (1= Nada beneficioso, 7 = Absolutamente beneficioso) que abarcará valoraciones sobre la opinión de que beneficios se derivan de la práctica del outsourcing. Estos beneficios pueden agruparse en dos categorías principales, los beneficios de perfil de negocio, y los de perfil organizativo, representados por sus correspondientes ítems recogidos en la Tabla 42.

**TABLA 42. ESCALA SOBRE LOS BENEFICIOS QUE REPORTA EL OUTSOURCING A LAS ORGANIZACIONES**

<b>PNEG1.-</b> Permite concentrarse en la actividad principal de la empresa
<b>PNEG2.-</b> Aumenta la responsabilidad ante las necesidades de nuestros clientes
<b>PNEG3.-</b> Incrementa la flexibilidad
<b>PNEG4.-</b> Reporta beneficios financieros
<b>PNEG5.-</b> Incrementa la satisfacción del cliente
<b>PNEG6.-</b> Permite enfocarse más en la propia compañía
<b>PNEG7.-</b> Nos fortalece estratégicamente
<b>PORG1.-</b> Acorta el ciclo de nuestras actividades
<b>PORG2.-</b> Mejora tecnológicamente nuestras operaciones
<b>PORG3.-</b> Permite el acceso a nuevas tecnologías
<b>PORG4.-</b> Reduce el coste de formación de personal
<b>PORG5.-</b> Perfecciona los procesos de gestión
<b>PORG6.-</b> Determina un incremento de las innovaciones
<b>PORG7.-</b> Reduce el riesgo de nuestros negocios
<b>PORG8.-</b> Proporciona barreras de entrada respecto a nuestros competidores

Fuente: Adaptado de Ehie (2001)

En la misma línea, pueden establecerse paralelismos entre las decisiones de outsourcing y el incremento de las capacidades competitivas, entendida dicha relación desde la perspectiva del impacto derivado de la práctica del outsourcing sobre las capacidades de las organizaciones. Para ello, se establece una escala de Likert de 7 puntos en el rango de estudio habitual (1 = Nada importante, 7 = Extremadamente importante), basada en las 11 capacidades establecidas para desarrollar una estrategia competitiva adecuada (Miller y Roth, 1994), que separamos en capacidades internas y externas como apreciamos en la Tabla 43.

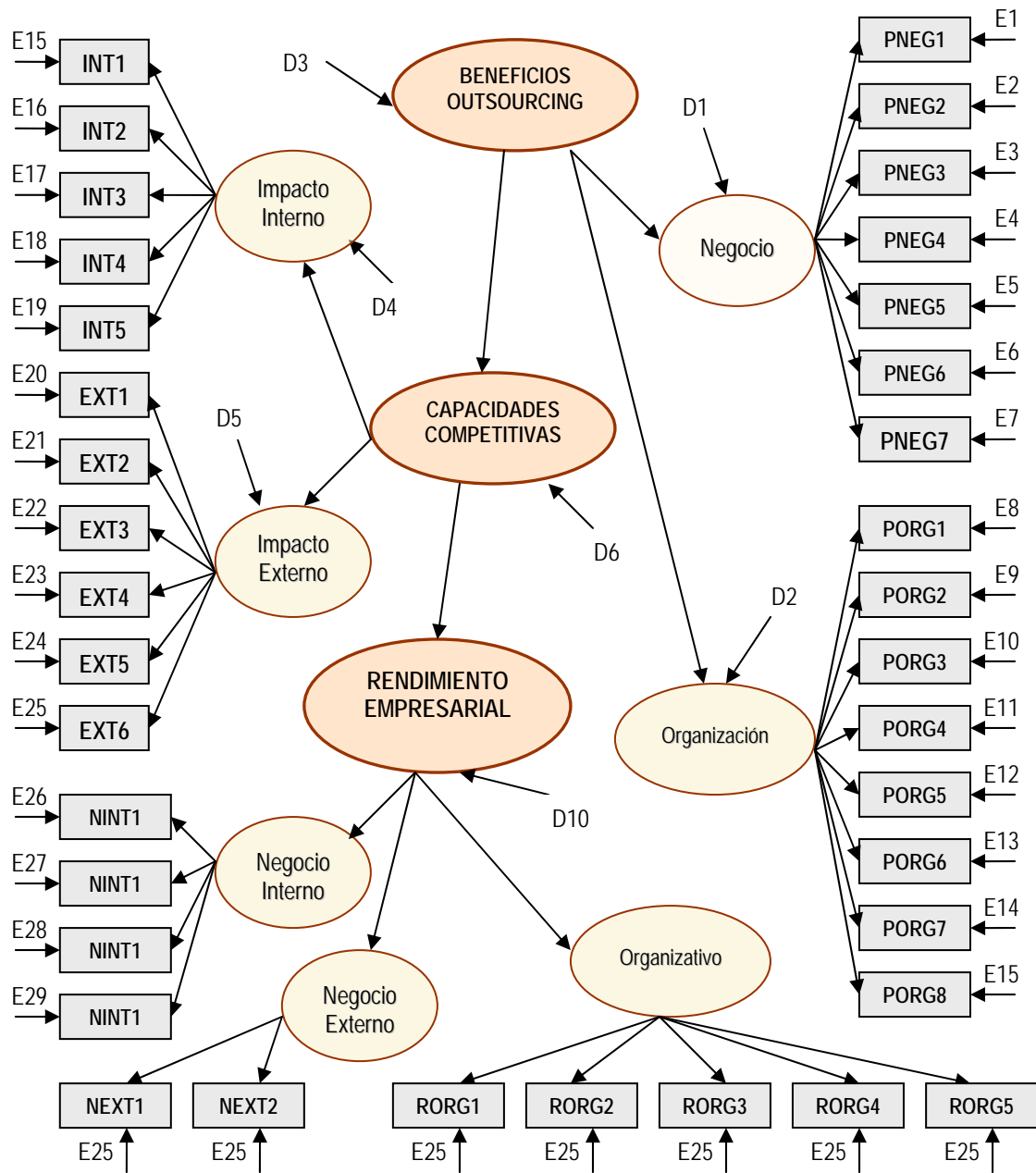
Como ya apuntamos en el apartado sobre las relaciones existentes entre los diferentes constructos integrantes de nuestro análisis, será a través del impacto sobre las capacidades competitivas donde abordaremos la relación entre la decisión de externalización de actividades en las organizaciones y el rendimiento empresarial, uno de los objetivos primordiales que pretendemos alcanzar con la realización del presente estudio, y cuya justificación desarrollaremos posteriormente. Para terminar, representamos los distintos indicadores seleccionados junto a las relaciones establecidas entre los constructos mediante la Figura 44.

**TABLA 43. ESCALA SOBRE EL IMPACTO DE LAS DECISIONES DE OUTSOURCING SOBRE NUESTRAS CAPACIDADES COMPETITIVAS**

INT1.- Permite prestar el servicio con puntualidad
INT2.- Permite prestar el servicio más rápidamente
INT3.- Aumenta la competitividad de nuestros precios
INT4.- Permite ofrecer una calidad consistente
INT5.- Permite obtener unos mejores resultados de nuestros servicios
EXT1.- Reporta flexibilidad para enfrentarse a la demanda de mercado
EXT2.- Introduce nuevos servicios al mercado más rápidamente
EXT3.- Distribuye con una mayor intensidad nuestros servicios
EXT4.- Incrementa el número de nuestros servicios
EXT5.- Contribuye a promocionar y anunciar nuestros servicios más eficientemente
EXT6.- Desarrolla servicios post-venta

Fuente: Adaptado de Miller y Roth (1994)

**FIGURA 44. FACTORES QUE AFECTAN AL OUTSOURCING Y AL RENDIMIENTO**



Fuente: Elaboración propia

### 6.5.3 Escala sobre las Principales Medidas del Nivel de Resultados Alcanzados

En este epígrafe retomamos el concepto de medición del resultado como el instrumento más utilizado a la hora de realizar un control sobre la gestión llevada a cabo por las organizaciones. Tras sopesar la problemática en el capítulo 5, recordamos que los sistemas de medición del rendimiento podían

dividirse en dos grandes grupo de medida del desempeño organizacional, de tipo financiero y de tipo organizativo (Kaplan y Norton, 1992; Neely et al., 2000).

De este modo, el grupo de medidas de tipo financiero nos indican si el desarrollo de la estrategia empresarial es el adecuado desde la óptica de su contribución a la consecución de los objetivos propuestos, mientras que el rendimiento operativo explica la ganancia de la empresa en términos de presencia en los mercado actual (cuota de mercado y crecimiento de las ventas) y potencial (desarrollo de productos y diversificación). Estas medidas de tipo operativo pueden analizarse desde tres perspectivas, las relativas a la innovación y al aprendizaje, las relativas a la satisfacción del cliente, y, finalmente, las relativas a los procesos internos llevados a cabo por las organizaciones (Hart y Bandury, 1994). Aunque a la hora de establecer el rendimiento financiero y operativo se pueda entender que al emplear datos objetivos en su elaboración en lugar de otros de carácter subjetivo estamos alcanzando un grado mayor de precisión de cara a realizar el análisis de los mismos, numerosos estudios han demostrado que existe una elevada correlación entre ambos tipos de datos que nos permite asegura que ambas fuentes son igualmente válidas (Datta, 1991; Powell, 1995)

Existe una primera clasificación de los sistemas de medición del rendimiento que estudiaría el carácter de los mismos en función de si son específicos a la hora de realizar un seguimiento exclusivo a la estrategia empresarial, o generales en cuyo caso abarcan más dimensiones que los anteriores. Para muchos autores estos últimos suponen una fuente de obtención de mejores resultados que emana de su condición multidimensional (Lingle y Schiemann, 1996; Hoque y James, 2000). Otros factores que pueden influir en la elección del sistema de medición serían aquellos relacionados con la población objeto de estudio. De este modo, para poblaciones perfectamente definidas, las medidas más aconsejable serían aquellas de carácter operacional (ROA, ROE, cuota de mercado,...). Por el contrario, cuando el objetivo son poblaciones multisectoriales, las medidas basadas en la



percepción de las personas entrevistadas resultan más adecuadas (Ketokivi y Schroeder, 2004)

En resumen, el establecimiento de sistemas de medición de resultados permite a las organizaciones implementar adecuadamente su estrategia, conducir el comportamiento de sus trabajadores, y valorar la efectividad de sus directivos fijando de este modo la base de sus remuneraciones (Malina y Selto, 2004). En cuanto a la realización de su escala de medición, seguimos con el criterio de utilización de una escala Likert de siete puntos (1= Total desacuerdo; 7= Total conformidad) y tratándose de un concepto multidimensional, hemos considerado oportuno incluir indicadores de medición del rendimiento tanto financiero como operativo (Tabla 44) a partir de las contribuciones de los principales autores en la materia (Venkatraman y Ramanujam, 1986; Kaplan y Norton, 1992; Abernethy y Lillis, 1995). La relación con el impacto sobre las capacidades competitivas quedaba reflejada, como veíamos, en la Figura 44.

**TABLA 44. ESCALA SOBRE LAS PRINCIPALES MEDIDAS DEL RENDIMIENTO**

<b>NINT1.-</b> La rentabilidad de nuestra empresa medida por beneficios sobre activos (Rentabilidad económica o ROA)
<b>NINT2.-</b> La rentabilidad de nuestra empresa medida por beneficios sobre recursos propios (Rentabilidad financiera o ROE)
<b>NINT3.-</b> La rentabilidad de nuestra empresa medida por beneficios sobre ventas (porcentaje de beneficios sobre total de facturación)
<b>NINT4.-</b> El nivel de recuperación de las inversiones realizadas en nuestra empresa
<b>NEXT1.-</b> La cuota de mercado de nuestra empresa en sus principales servicios y mercados
<b>NEXT2.-</b> Crecimiento de las ventas de nuestra empresa en los principales servicios y mercados
<b>RORG1.-</b> Número de quejas de nuestros clientes
<b>RORG2.-</b> Número de servicios iniciados pero no finalizados por petición de nuestros clientes
<b>RORG3.-</b> Duración del tiempo transcurrido entre la petición de servicio por parte de nuestro cliente y la prestación final del mismo
<b>RORG4.-</b> Nivel general de satisfacción de nuestros clientes con la empresa
<b>RORG5.-</b> Grado de lealtad de nuestros clientes con la empresa

Fuente: Adaptado de Venkatraman y Ramanujam, 1986; Kaplan y Norton, 1992; y Abernethy y Lillis, 1995

## 6.6 REALIZACIÓN DE UN TEST PILOTO

Una vez que tenemos confeccionado el cuestionario final, es conveniente remitírselo a tres tipos distintos de personas: colegas, expertos del sector, y miembros de la población objeto de estudio para que den su parecer. El papel del primer colectivo será evaluar si el cuestionario cumple con los objetivos de estudio propuestos (Dillman, 2000), el segundo colectivo tratará de eliminar cuestiones obvias fruto de la desconocimiento del investigador en ciertas áreas muy específicas, mientras que el papel del tercer colectivo será evaluar la claridad de las instrucciones y preguntas que contienen el cuestionario, así como establecer que tipos de respuesta esperaban de las preguntas contenidas en el mismo.

Mediante la realización de este test piloto y fruto de la opinión expresada por colegas en la materia, se considera que existe una similitud semántica excesiva entre los indicadores CAL7 y CANT1, procediéndose a la eliminación del ítem CAL7 con el objeto de prevenir posibles interpretaciones ambiguas en cuestiones relativas a la imposibilidad de apreciar por parte del encuestado una diferencia apreciable entre indicadores de calidad e indicadores de cantidad que pudieran llevar a equívocos al respecto. También se reformularon algunas de las preguntas con el fin de facilitar la respuesta por parte del encuestado, en función de las recomendaciones de diferentes profesionales del sector. Finalmente, y tras proceder a la revisión del cuestionario, se vuelve a solicitar la opinión de colegas, expertos del sector y posibles encuestados lográndose la conformidad acerca del nuevo contenido, por lo que se comienza la distribución del mismo. El formato definitivo puede apreciarse en el Anexo 1.

Una cuestión importante a tener en cuenta para impulsar el intercambio de información y la sinceridad en la respuesta por parte del entrevistado, consiste en proponer un orden lógico de las diferentes secciones que configuran el cuestionario. En la primera sección del mismo se agrupan las escalas correspondientes a las variables de la Gestión del conocimiento, en la segunda las relativas a la Flexibilidad, en las terceras las concernientes al

Outsourcing estratégico, y en la cuarta y última, las relacionadas con los indicadores de la escala de medición de los Resultados empresariales. Finalmente, el prologo del cuestionario lo componen preguntas relacionadas con datos generales de carácter descriptivo, ofreciéndosele al encuestado la posibilidad, si así lo deseara, de recibir los resultados más relevantes que se obtuvieran de la investigación.

### **6.6.1 Procedimientos de Depuración y Criba de Datos**

Cuando tratamos de analizar variables de naturaleza no observable, es necesario hacerlo de forma indirecta a través del análisis de “indicadores observables” como los cuestionarios. Éste es el caso concreto que nos atañe, y lo que pretendemos, por tanto, es medir las variables latentes o “constructos no observables”. La bondad de esta medición dependerá de la relación entre estos indicadores observables y los constructos subyacentes. Para ello, será necesario que los datos obtenidos a través de los cuestionarios sean lo más precisos posibles, siendo necesario depurar y cribar aquellos datos incompletos o ininteligibles como así se realiza.

### **6.6.2 Medición de la Calidad de los Datos desde la Perspectiva Explicativa**

La fase explicativa, como veremos posteriormente, tiene como objetivo proporcionar una primera aproximación al objeto de estudio, de forma que contemos con la base necesaria para proseguir con el mismo. Se trata de determinar si los conceptos que estamos midiendo tienen relación con el fenómeno que tratamos de observar, del mismo modo que pondera el grado de adecuación de las medidas proponiendo incluso perspectivas de análisis adicionales del tema objeto de estudio. Puede ayudar a arrojar evidencia preliminar de asociación entre conceptos, por lo que es conveniente llevarlo a cabo a medida que vamos incorporando nuevos datos provenientes de las encuestas que se van completando. Más adelante en el Capítulo 7 se explicará con un mayor detalle el funcionamiento de este tipo de análisis.

## 6.7 RECOGIDA DE DATOS

En cuanto al proceso de recogida de datos, se establecen una serie de etapas explicativas de las diferentes fases de la misma, esto es, el tratamiento llevado a cabo con las encuestas, el análisis realizado de los datos incompletos, la introducción y limpia de los datos obtenidos y, finalmente, la medición de la calidad de los resultados.

### 6.7.1 Tratamiento de las Encuestas

Recordamos en este punto, que se seleccionan 1000 empresas del sector servicios a través de la base de datos del directorio DICODI a las que se envía el cuestionario junto a una carta de intenciones que, como decíamos se recoge en el Anexo 1. El primer envío se realiza con 1000 cuestionarios para proseguir posteriormente con un seguimiento telefónico. El segundo envío se realiza con otros 1000 cuestionarios (menos 123 cuestionarios recibidos debidamente contestados del primer envío) que completa el total de cuestionarios enviados y que es igualmente sometido a un proceso de seguimiento telefónico.

Del total de cuestionarios enviados, se devuelven un total de 18 cuestionarios del primer envío, que tenían consignada una dirección inadecuada, procediéndose a su sustitución por igual número de empresas destinatarias de una nueva remesa de cuestionarios. El cuestionario podía ser devuelto por carta, forma más cómoda ya que se les adjuntaba un sobre franqueado para facilitar la labor, por fax, por correo electrónico o rellenando una página web diseñada al efecto. A cada una de las empresas se les envió bien una carta o bien un mail de agradecimiento, y en el caso de las que así lo solicitaban se procederá al envío de un resumen de los resultados a la dirección de correo electrónico que adjuntaron a las respuestas. El proceso completo referido en este apartado abarca el periodo de Noviembre de 2006 a Abril del 2007, es decir, 6 meses. El tratamiento de los datos obtenidos en la encuesta se realiza mediante su codificación en SPSS 14.0.

### 6.7.2 Análisis de los Datos Incompletos

En este punto, es preciso señalar que se desestiman aquellas encuestas que no estaban contestadas debidamente al menos en un 95%. Se intenta establecer una conversación telefónica con el interesado, y en último término no se emplean aquellas encuestas incompletas, desechándolas por tanto,

### 6.7.3 Introducción y Limpia de los Datos

En esta etapa se realiza la introducción de las respuestas recibidas, retirando como decíamos aquellos cuestionarios incompletos. De esta manera, se obtienen un total de 204 cuestionarios válidos, siendo necesario eliminar 12. Por tanto, de los 1895 cuestionarios enviados se reciben 204 adecuados, lo que representa un índice de respuesta del 10.76%. En la Tabla 45 se recoge la ficha técnica general del presente trabajo de campo.

**TABLA 45. FICHA TÉCNICA DE LA MUESTRA**

Ámbito Geográfico	Nacional
Metodología	Cuestionario estructurado
Procedimiento	Muestreo aleatorio simple sin reposición
Población	12587
Tamaño Muestra	2000 empresas de mas de 20 empleados
Índice Respuesta	204 empresas
Error Muestral	6%
Nivel de confianza	95%; $p=q=0.5$ ; $Z=1.96$
Periodo de recolección de datos	Desde Noviembre de 2006 a Abril de 2007

Fuente: Elaboración propia

### 6.7.4 Medición de la Calidad de los Resultados

La calidad de los resultados obtenidos atestiguan la corrección del métodos empleado y posibilitan el análisis de los datos que vamos a realizar en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO SIETE

# **METODOLOGÍA**

---

### **7.1 INTRODUCCIÓN**

En el capítulo anterior, habíamos planteado el modelo de relaciones entre los diversos constructos objeto de análisis en el presente estudio, que tenían su reflejo en la proposición de una serie de hipótesis a contrastar. Para ello utilizaremos los datos obtenidos mediante una encuesta con las correspondientes escalas correspondientes a cada uno de los constructos de los que pretendemos realizar una medición, consiguiendo, de este modo, obtener una cuantificación de las relaciones entre dichos constructos.

Tras realizar dicha medición, pasamos a explicar las propiedades fundamentales del instrumento de medición propuesto, pormenorizando cómo se realiza el tratamiento de los datos obtenidos, la validación de las escalas y el análisis del modelo estructural de relaciones entre constructos, objetivo último de la realización de esta tesis.

### **7.2 PROPIEDADES FUNDAMENTALES DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

Como el instrumento de medición que hemos empleado es un cuestionario, el objetivo será validar las distintas escalas. Para conseguirlo emplearemos las herramientas estadísticas oportunas, considerando que existen dos planteamientos al respecto (Batista-Foguet, Coenders y Alonso, 2004). El primero de ellos está basado en la teoría clásica del test (TCT) y los modelos de análisis factorial, y el otro en la teoría de la respuesta al ítem (TRI). Nos quedaremos con el primero ya que la TRI parte de premisas de medición de aptitudes o conocimientos, que no se dan en nuestro caso. Dentro de este

primer planteamiento, que es el oportuno para analizar un cuestionario, el índice fundamental de la calidad del mismo está sustentado en la medición de su fiabilidad y validez. La fiabilidad tiene un carácter más empírico, centrado en el rendimiento de las mediciones llevadas a cabo, mientras que la validez tiene una orientación más teórica derivada de que no es un instrumento de medición en sí mismo, sino en relación con el propósito a que se destina.

▪ Teoría clásica del **test**: Esta teoría establece la descomposición de la puntuación observada del j-ésimo ítem de la ecuación:

$$V_j = \lambda f_k + e_j$$

Donde:

- $f_k$  es la verdadera puntuación observada y  $e_j$  es el error aleatorio de medición, sin componentes sistémicos específicos del ítem
- $f_k$  y  $v_j$  tienen las mismas unidades de medición
- $f_k$  no está estandarizado y su varianza es  $\phi_{kk}$

En cuanto a la varianza de  $v_j$ , estará en función de dicha puntuación y error aleatorios observados:

$$\sigma_j^2 = \phi_{kk} + \theta_{jj}$$

Por último, la fiabilidad se define como el porcentaje de varianza de  $v_j$  explicado por  $f_k$ :

$$k_j = 1 - \frac{\theta_{jj}}{\sigma_j^2} = \frac{\phi_{kk}}{\sigma_j^2}$$

Hay que señalar que estos supuestos van de menos a más estrictos (Batista-Foguet, Coenders y Alonso, 2004), e implican que los indicadores de una misma pueden ser “tau-equivalentes” (con iguales  $\lambda$ , es decir, idénticas unidades), “congenéricos” (sin errores sistemáticos derivados de cambios de puntuación por un distinto funcionamiento de los ítems o por variaciones de opinión en el tiempo), o “paralelos” (con la misma fiabilidad, o lo que es lo mismo  $\theta$  iguales, y por consiguiente  $\sigma$  también iguales)

### 7.2.1 Fiabilidad en la Medición

La fiabilidad está relacionada con el grado de error aleatorio, a mayor fluctuación aleatoria en las respuestas, menor fiabilidad y viceversa. Por tanto, la medición será fiable siempre y cuando proporcione resultados estables, bien en medidas repetidas, bien en las respuestas a los diferentes ítems que la compongan. Se acostumbra a entender la fiabilidad como la consistencia interna de los ítems medida a través del coeficiente “alpha” de Cronbach (Cronbach, 1951) que está basado en el cálculo del promedio de correlaciones, o bien como la estabilidad temporal proporcionada por las correlaciones test-retest.

Es en la validación de escalas donde el  $\alpha$  de Cronbach encuentra su mayor utilidad de cara a establecer la fiabilidad de la misma, y se obtiene calculando el promedio de los coeficientes de correlación de Pearson de los diferentes ítems siempre y cuando sus puntuaciones estén estandarizadas. Así:

$$\alpha = \frac{k * \bar{p}}{1 + (k - 1) * \bar{p}}$$

Donde:

- $k$  es el número de ítems o indicadores
- $\bar{p}$  es el coeficiente de correlación de Pearson, que se define como el sumatorio del producto de las puntuaciones estandarizadas dividido entre el número de grados de libertad.

Su interpretación es muy interesante, ya que estudia la correlación existente entre la escala seleccionada con cualquier otra posible que estuviese compuesta por el mismo número de ítems y que pudiera construirse a partir del hipotético universo de variables que pudiesen elegirse para lograr la medición de la variable latente que estemos analizando. En cuanto a la validez de medición, merece un apartado especial de estudio.

### 7.2.2 Métodos de Evaluación de la Validez del Cuestionario

Existen distintas acepciones del concepto de validez asociadas al aspecto, al contenido, al criterio (concurrente y predictiva) y al constructo al que



haga referencia, siendo ésta última perspectiva la de mayor interés ya que incorpora parte de las anteriores y resulta idónea para evaluar cuestionarios (Batista-Foguet, Coenders y Alonso, 2004). Esta validez de constructo se divide en nomológica (relación coherente entre mediciones de conceptos y las teorías correspondientes), convergente (medidas de un mismo concepto deben estar relacionadas), y discriminante (dicha relación deben ser mayor que si se tratara de conceptos distintos)

La validez de constructo queda reflejada habitualmente mediante un análisis factorial exploratorio (AFE), que mediante la matriz de correlaciones permitirá descubrir las dimensiones latentes del modelo, y cuyos resultados pueden ser utilizados como indicadores de validez convergente y discriminante. Lo que tratamos de discernir a través del análisis de la validez es si los indicadores elegidos para estudiar determinado concepto se limitan a la medición del mismo y no están influidos por ningún otro efecto sistémico. Estos efectos, en realidad, siempre están presentes ya que pueden deberse a diversos factores como, por ejemplo, la modalidad de respuesta del cuestionario, las expectativas del investigador, la percepción de amenaza a la intimidad, o la aquiescencia entre otros.

Pero previo a la realización del análisis por parte del paquete estadístico en cuestión que estemos empleando para realizar el análisis factorial exploratorio (en este caso SPSS 14.0), es importante que el cuestionario recoja perfectamente los indicadores que mejor se relación con el factor o variable latente que se pretende estudiar (aunque dicho programa puede proponer relaciones adicionales).

#### **7.2.2.1 Modelo de Análisis Factorial Exploratorio**

Su primer argumento justificativo es que cada ítem lleva asociado dos fuentes de variación, la común y la única. Para justificar este punto, debemos realizar una ecuación de regresión para relacionar ítems y factores, y cuya naturaleza latente es distinta del modelo de regresión. Esta ecuación de regresión está constituida por factores que explican la parte común que

comparten los ítems, y el término residual que es la parte única o sin explicar por los factores latentes.

$$V_j = \lambda_{j1}f_1 + \lambda_{j2}f_2 + \dots + \lambda_{jm}f_m + e_j$$

Se conocen como saturaciones a los parámetros  $\lambda_{jk}$ , cuyo papel es similar al de los coeficientes de regresión. Al estandarizar las saturaciones, se facilita su interpretación como correlación del ítem y el factor correspondiente. En cuanto al término residual  $e_j$ , tiene dos efectos, los derivados de características específicas del indicador (asociados a la invalidez), y los estrictamente relacionados con el error aleatorio de medición. Ambos efectos se suponen incorrelacionados entre sí y con los factores comunes. Bajo estos supuestos, podemos descomponer la varianza de cada ítem en “comunalidad” o varianza relacionada con los factores comunes, y en “unicidad” o varianza única no derivada de los citados factores.

Este modelo de análisis es objeto de diversas críticas a la hora de abordar el estudio de la validez de medición que podremos resumir en:

- La imposibilidad de determinar una única expresión para cada ítem a partir de los factores comunes, eufemísticamente llamada “rotación”. Según sea el método de rotación empleado, se obtienen interpretaciones distintas, a menudo manteniéndose además el carácter poco realista de la estructura de factores incorrelacionados.

- Al permitir que cada ítem dependa de todos los factores comunes, con este tipo de análisis es imposible demostrar la validez, o lo que es lo mismo constatar que cada indicador mide únicamente el factor que pretende medir.

Abordando la parte práctica, pasamos a realizar el análisis factorial exploratorio de las diferentes escalas empleadas en nuestro modelo, para lo que previamente debemos realizar el cálculo de los siguientes estadísticos:

- **Test de esfericidad de Barlett:** Calcula la probabilidad de que la matriz de correlaciones de las variables sea una matriz identidad a través de un contraste de hipótesis. Si la hipótesis se aceptase (valor bajo del test para un nivel de significación elevado) se debe cuestionar la

realización de cualquier tipo de análisis factorial ya que en la práctica significaría que no existe correlación entre las variables. El nivel de significación debe ser inferior a 0.1 siendo óptimos aquellos valores por debajo del umbral de 0.05.

**TABLA 46. HOMOGENEIDAD Y EXTRACCIÓN DE COMPONENTES PRINCIPALES**

<b>ESCALA</b>	<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin</b>	<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	<b>Análisis de componentes principales / % de varianza acumulado</b>
<b>CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>			
<b>Cantidad de conocimiento</b>	0.822	Chi-c 626.575 Sig. 0.000	aprox. 1 / 59.454 %
<b>Calidad del Conocimiento</b>	0.845	Chi-c 684.679 Sig. 0.000	aprox. 1 / 83.405 %
<b>Aprendizaje</b>	0.785	Chi-c 262.600 Sig. 0.000	aprox. 1 / 68.666 %
<b>Tacisidad</b>	0.654	Chi-c 1262.400 Sig. 0.000	aprox. 1 / 79.626 %
<b>Know-How Colaborativo</b>	0.910	Chi-c 2690.711 Sig. 0.000	aprox. 3 / 71.120 %
<b>FLEXIBILIDAD</b>			
<b>Flexibilidad c/p</b>	0.670	Chi-c 506.450 Sig. 0.000	aprox. 3 / 64.926 %
<b>Flexibilidad l/p</b>	0.697	Chi-c 801.945 Sig. 0.000	aprox. 4 / 61.499 %
<b>OUTSOURCING</b>			
<b>Beneficios del outsourcing</b>	0.909	Chi-c 1770.728 Sig. 0.000	aprox. 2 / 59.912 %
<b>Impacto de las decisiones de outsourcing</b>	0.889	Chi-c 1510.374 Sig. 0.000	aprox. 2 / 66.982 %
<b>RENDIMIENTO</b>			
<b>Principales medidas del rendimiento</b>	0.817	Chi-c 1062.525 Sig. 0.000	aprox. 3 / 68.407 %

Fuente: Elaboración propia

- **Test de Kaiser-Meyer- Olkin (KMO):** Mide la idoneidad de nuestros datos de cara a realizar un análisis factorial comparando los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parcial. Si la suma de suma de los cuadrados de los coeficientes de correlación parcial entre todos los pares de variables es pequeña en comparación con la suma de los coeficientes de correlación al cuadrado, esta medida tiende a uno (Medina Brito, 2006). Luego este valor debe estar próximo a 1, siendo valores por debajo de 0.5 los que desaconsejan seguir adelante. En nuestro caso, los datos obtenidos en el Prueba de esfericidad de Barlett y el Test KMO se muestran en la Tabla 46 precedente donde se observa que todas las escalas cumplen holgadamente con estos requisitos.

Como vemos en la última columna de dicha Tabla 46, cuando el objetivo es reducir la dimensionalidad de las escalas utilizadas en el cuestionario, facilitando de este modo la interpretación de los datos con la menor pérdida de información posible, se realiza el análisis factorial de componentes principales mediante el método de rotación de normalización varimax. Este método no requiere hipótesis a priori acerca de la estructura de los datos, ni el establecimiento de ninguna presunción sobre el tipo de distribución multivariante a la que responden, y se utiliza para obtener los factores o componentes principales, que serían variables sintéticas no correlacionadas entre sí que aglutinan el mayor porcentaje de la varianza explicada y que persigue alcanzar los siguientes propósitos (González, 1991):

1. Describir sintéticamente grandes masas de datos cuantitativos
2. Obtener índices sintéticos de un fenómeno que se ha medido a través de múltiples facetas, características e indicadores parciales; y
3. Utilizar las coordenadas de los individuos en los componentes como datos de entrada para aplicar otro método multivariante.

#### **7.2.2.2 Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio**

La labor fundamental del investigador, debido a la incapacidad a priori de establecer hipótesis entre los indicadores propuestos y las dimensiones

latentes que trata de analizar, consiste en contrastar estas hipótesis. Para lograrlo, el análisis factorial confirmatorio (AFC) intenta delimitar que ítems sirven para medir determinadas dimensiones, mejorando la perspectiva exploratoria en el aspecto de que permite restricciones de algunas saturaciones, posibilita contrastes estadísticos de las hipótesis especificadas en el modelo, y realiza un análisis de la matriz de covarianzas, en lugar de la de correlaciones, posibilitando de este modo establecer si los indicadores son tau-equivalentes o no.

Sus premisas son la asunción de que los ítems elegidos son “mediciones congenéricas”, sin asumir la igualdad de las saturaciones ni de las varianzas del error. A partir de aquí, la realización de una serie de contrastes estadísticos nos permite establecer si merece la pena estudiar la fiabilidad del modelo. La estimación de modelos de AFC puede realizarse mediante distintos programas, aunque por su sencillez conviene destacar los programas LISREL, EQS,... que hasta en ocasiones permiten dibujar el diagrama del modelo correspondiendo al programa la conversión de los mismos en las ecuaciones correspondientes.

- Evaluación de un **Cuestionario** mediante **AFC**: Como veíamos, proceder al análisis de componentes principales para determinar los factores que configuran cada uno de los constructos que intervienen en el modelo, consistía en calcular el porcentaje de varianza explicada por dichos componentes, que se determinan a partir de ser capaces de explicar al menos el 50% de la varianza total. Conviene antes de proceder a la obtención de los componentes principales de cada escala en cuestión, limitar los resultados a valores superiores a 0.4 obtenidos para cada uno de los ítems, que son los que se consideran suficientes para considerarlos adecuados. Al mismo tiempo, realizamos la asignación de los ítems a los respectivos componentes en los que alcanzan una puntuación mayor, obteniéndose de este modo los factores de cada escala con sus respectivos ítems ya asignados (Hair et al., 2001).

Tras realizar la asignación de ítems a sus respectivos componentes, pasamos a evaluar la fiabilidad (la medición de una variable es fiable si repitiéndola en circunstancias similares se obtendría idéntico resultado) y la

validez (mide lo que pretende medir) de las escalas. Para ello seguimos los siguientes pasos:

1. Determinar si los indicadores o ítems propuestos para cada escala son suficientes para representar los constructos que estemos empleando en nuestro modelo. Para ello calculamos las siguientes medidas (Hair et al., 2001):

- **Alpha de Cronbach:** Ya hemos explicado en que se basa, por lo que resta señalar que debe alcanzar valores superiores a 0.7 para considerarlo adecuado, siendo el nivel por encima de 0.6 aceptable si consideramos la naturaleza exploratoria de nuestro estudio (Hinkin, 1995)

En este punto, el análisis factorial apunta la posibilidad de mejorar la medición del alpha de Cronbach de cada factor en función de la posible eliminación de alguno de los ítems integrantes de la misma.

- El siguiente paso será contrastar que los valores de las **correlaciones** entre los ítems elegidos para configurar la escala (**inter-ítem**) superan el valor mínimo de 0.3, y que la correlación entre cada ítem y el total de la escala a la que pertenezca (**ítem-total**) alcanza en este caso al menos un valor de 0.5.
- A continuación pasamos a calcular la varianza extraída, que analiza el porcentaje de varianza de los indicadores tenida en cuenta por cada factor o variable latente, por lo que por lógica debe ser lo mayor posible, recomendándose valores superiores a 0.5.

$$\text{Varianza extraída} = (\Sigma \text{Cargas Estandarizadas})^2 / \Sigma \text{Cargas} + \Sigma \text{Errores}$$

- Finalmente, hallamos la fiabilidad compuesta, que analiza el porcentaje de la ponderación asignada a los indicadores explicada por cada factor al que estén asignados

$$\text{Fiabilidad Constructo} = (\Sigma \text{Ponderaciones Estan})^2 / \Sigma \text{Ponderaciones} + \Sigma \text{Errores}$$

Se recomiendan valores superiores a 0.7, permitiéndose rebajar esta exigencia dada, como hemos dicho, la naturaleza exploratoria del análisis.

2. Realizar la verificación de la consistencia interna y dimensionalidad de la escala: se trata de evaluar la fiabilidad de la estructura factorial determinando la significación estadística de las cargas de cada indicador sobre la variable latente (supuesto un nivel de significación del 5%, serían apropiadas aquellas cargas con un valor crítico o t-value superior a 1.96). Por otra parte, la *R-Squared* de cada indicador debe ser superior a 0.5, que significa que el indicador tiene al menos el 50% de su varianza en común con la variable latente, y las cargas factoriales superiores a 0.4. Tras comprobar estos valores, estaríamos en disposición de asumir la validez convergente del modelo

Lo interesante de este tipo de análisis es que nos permite delimitar el subconjunto de ítems específicos para cada dimensión del constructo, en lugar de asignarlos de forma global para todo el mismo. Por tanto, para validar un constructo, se ajusta un modelo mediante el AFC en el que cada ítem satura únicamente sobre el factor-dimensión del que se supone representa un indicador válido (Batista-Foguet, Coenders y Alonso, 2004).

Algunos indicios de la invalidez de los ítems se presentan cuando:

- La bondad del ajuste no es la más adecuada, por lo que algunas saturaciones o correlaciones entre factores únicos se asumieron nulas por error. De este modo, los ítems que saturan en más de un factor no serían indicadores válidos.

- Algunos factores presentan correlaciones excesivamente próximas a la unidad, lo que representa que estos factores conformarían una única dimensión. Esto se conoce como invalidez discriminante.

- El porcentaje de varianza única que presenta alguno de los ítems es tan elevado, que resta credibilidad a la suposición de que dicha varianza contenga sólo error aleatorio de medición. En este caso, hablaríamos de invalidez convergente.

Tras determinar la validez del modelo, el siguiente paso consistiría en evaluar la fiabilidad. Este cálculo corresponde sencillamente al porcentaje de varianza del ítem explicado por el factor. De este modo, puede calcularse la

fiabilidad de una escala sumada de los ítems de una misma dimensión a través del coeficiente  $\Omega$ :

$$\Omega = 1 - \frac{\sum \theta_{ij}}{\text{Var}(\text{escala})}$$

El numerador representa la suma de las varianzas de error del conjunto de ítems de la escala y el denominador es la varianza total de la escala

### 7.3 EVALUACION DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

Continuando con todo lo anteriormente expuesto, pasamos a realizar la evaluación pormenorizada de las distintas escalas utilizadas en el modelo, pasando por la realización del análisis factorial de todas ellas. Por consiguiente, es necesario comprobar que las escalas de medición propuestas están libres de error de medida cumpliendo adecuadamente con las características psicométricas, es decir, cuando, como decíamos, son fiables o libres de error de medida, y válidas o libres de error sistémico (Hulland, 1999; Hair et al., 2001)

#### 7.3.1 Evaluación de la Escala de Medida de la Calidad, Cantidad y Tacisidad del Conocimiento de la Empresa

En el análisis factorial exploratorio de esta escala se aprecia que el valor del alpha de Cronbach conjunto de la escala de medición de la calidad del conocimiento mejora si procedemos a la eliminación del ítem CAL2 y CANT2 como podemos apreciar en la Tabla 47. Del mismo, se encuentran problemas en estos ítems cuando estudiamos la correlación inter-ítem e ítem-total por lo que, al pretender mediante el análisis factorial exploratorio conseguir escalas de medida con la suficiente consistencia interna, precedemos a eliminarlos. Por otra parte, y como se aprecia en la misma Tabla 46, el componente Cantidad de conocimiento presenta un valor para el Alpha de Cronbach bastante ajustado, siendo además las correlaciones inter-ítem e ítem-total fuera de los límites en que puedan considerarse aceptables, por lo que se procede a su eliminación en bloque. En



definitiva, se elimina completamente el componente CANT que pretendía medir la Cantidad de conocimiento, así como el indicador CAL6.

**TABLA 47. ANÁLISIS FACTORIAL ESCALA C. CONOCIMIENTO. OBTENCIÓN DE COMPONENTES Y ANÁLISIS DE LAS CORRELACIONES INTER-ITEM/ITEM-TOT.**

ESCALA	Método de extracción: Análisis de componentes principales Método de rotación: Varimax (se representan cargas superiores a 0,4)							
	CALIDAD DEL CONOCIMIENTO Y CANTIDAD DEL MISMO							
Calidad y Cantidad del conocimiento en la empresa	<i>ítem</i>	<i>Componente 1 (CALIDAD)</i>	<i>Componente 2 (CANTIDAD)</i>					
	CAL1	0.861						
	CAL2	0.610						
	CAL3	0.801						
	CAL4	0.807						
	CAL5	0.824						
	CAL6		0.705					
	CANT1		0.791					
	CANT2	0.600						
	CANT3		0.740					
	Alpha Cronbach cto. 0.849 Alpha de Cronbach si elimino un Item 0.799 (CAL1) 0.852 (CAL2) 0.812 (CAL3) 0.811 (CAL4) 0.810 (CAL5) 0.853 (CANT2)	Alpha de Cronbach conjunto <b>0.627</b> Alfa de Cronbach si elimino un Item ITEM 6: 0.618 (CAL6) ITEM 7: 0.447 (CANT1) ITEM 9: 0.513 (CANT3)						
Correlaciones inter-ítem Item-total CALIDAD		CAL1	CAL2	CAL3	CAL4	CAL5	CANT2	Correlación elemento-total
	CAL1	1.000						0.759
	CAL2	0.456	1.000					0.484
	CAL3	0.653	0.515	1.000				0.691
	CAL4	0.623	0.413	0.535	1.000			0.695
	CAL5	0.653	0.346	0.554	0.628	1.000		0.705
	CANT2	0.436	0.181	0.351	0.424	0.474	1.000	0.470
Correlaciones inter-ítem Item-total CANTIDAD		CAL6	CANT1	CANT3	Correlación elemento-total			
	CAL6	1.000			0.373			
	CANT1	0.246	1.000		0.392			
	CANT3	0.288	0.247	1.000	0.346			
Consistencia interna del modelo	<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>Fiabilidad Compuesta</i>		<i>Varianza Extraída</i>				
	0.824	0.797		0.496				

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis de la escala sobre la Tacisidad del conocimiento en la organización, el estudio de los componentes principales arroja que está constituido

por dos dimensiones, una de ellas formada por un único elemento, TAC5, que además estaba propuesto de forma negativa, por lo que puede procederse a su eliminación. Los valores obtenidos podemos comprobarlos en la Tabla 48.

**TABLA 48. ANÁLISIS FACTORIAL ESCALA TACISIDAD. OBTENCIÓN DE COMPONENTES Y ANÁLISIS DE LAS CORRELACIONES INTER-ITEM/ITEM-TOT.**

<b>ESCALA</b>	<b>Método de extracción: Análisis de componentes principales</b>					
	<b>Método de rotación: Varimax</b> <b>(se representan cargas superiores a 0,4)</b>					
<b>TACISIDAD DEL CONOCIMIENTO</b>						
<b>Tacisidad del conocimiento</b>	<i>ítem</i>	<i>Componente 1</i>			<i>Componente 2</i>	
	TAC1	0.645			0.760	
	TAC2	0.867				
	TAC3	0.735				
	TAC4	0.652				
	TAC5					
Alpha de Cronbach conjunto 0.769 Alpha de Cronbach si elimino un Item 0.721 (TAC1) 0.730 (TAC2) 0.696 (TAC3) 0.710 (TAC4)						
<b>Correlaciones inter-ítem</b> <b>Item-total TACISIDAD</b>					Correlación elemento-total	
		TAC1	TAC2	TAC3	TAC4	
	TAC1	1.000				0.559
	TAC2	0.570	1.000			0.540
	TAC3	0.374	0.399	1.000		0.605
TAC4	0.392	0.324	0.684	1.000	0.580	
<b>Consistencia interna del modelo</b>	<i>Alpha de Cronbach</i>		<i>Fiabilidad Compuesta</i>		<i>Varianza Extraída</i>	
	0.769		0.756		0.615	

Fuente: Elaboración propia

Continuando con el análisis de la fiabilidad de los indicadores (Hulland, 1999), es necesario asegurarse de que cumplen las siguientes características:

1.- Que las cargas factoriales sean estadísticamente significativas. En este apartado, se consideran adecuados los valores con  $t > 1.96$  con una probabilidad del 95% ( $p < 0.05$ ).

2.- Que las cargas factoriales sean superiores a 0.4.

3.- Que la fiabilidad individual sea superior al 50%. Esta fiabilidad individual está representada por el valor de cuyo valor debe ser superior a 0.5.

A través del análisis factorial confirmatorio realizado mediante el programa EQS, encontramos que hay una serie de indicadores, coincidentes en algunos casos con el análisis factorial exploratorio previo, que presentan problemas con las condiciones necesarias para alcanzar la condición de fiabilidad. Estos indicadores son representados en la Tabla 49 donde como vemos, el ítem CAL2 no cumple el requisito del valor mínimo de 0.5 para constatar la fiabilidad individual, mientras que CANT2 presenta una carga estadísticamente no significativa y una fiabilidad individual no aceptable de cara a ser considerados fiables para medir la Calidad y Cantidad de conocimiento respectivamente. Además en el estudio de la escala sobre la Tacisidad del conocimiento se presentan problemas de fiabilidad importantes en los indicadores TAC1 y TAC2, por lo que se considera necesario proceder a su eliminación.

**TABLA 49. INDICADORES CONOCIMIENTO CON PROBLEMAS DE FIABILIDAD**

<b>ESCALA CALIDAD Y TACISIDAD DEL CONOCIMIENTO</b>					
<b>ITEM</b>	<b><math>\lambda</math> (valor t)</b>	<b>Fiabilidad (R<sup>2</sup>)</b>	<b>ITEM</b>	<b><math>\lambda</math> (valor t)</b>	<b>Fiabilidad (R<sup>2</sup>)</b>
CAL2	0.846 (11.54)	0.315	TAC1	0.778 (11.87)	0.215
CANT2	0.744 (-)	0.275	TAC2	0.696 (3.35)	0.195

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, tras realizar el Análisis Factorial Exploratorio previo y el estudio de la fiabilidad de los indicadores mediante el Análisis Confirmatorio en las escalas planteadas para realizar la medición de la Calidad, Cantidad y Tacisidad del conocimiento, se considera necesario proceder a la eliminación de los ítems CAL2, todos los de Cantidad, es decir, CANT1, CANT2 y CANT3, y los ítems TAC1, TAC2 y TAC5 de la escala de Tacisidad, quedando en definitiva sólo 6 ítems cuyos valores de carga factorial, significación de la misma, y fiabilidad son representados en la Tabla 50. Igualmente, se representa en la Figura 45 el gráfico obtenido mediante el programa EQS acerca de las dimensiones del conocimiento finalmente obtenidas, Calidad y Tacisidad, para lo cual se ha realizado un análisis de dichas dimensiones a través de la representación de las respectivas cargas factoriales (como vemos mayores de 0.4), del estudio de su significación estadística y de la constatación de que su fiabilidad individual es superior al 50% ( $R^2 > 0.5$ ). Finalmente se adjunta la correlación obtenida entre ambas dimensiones.

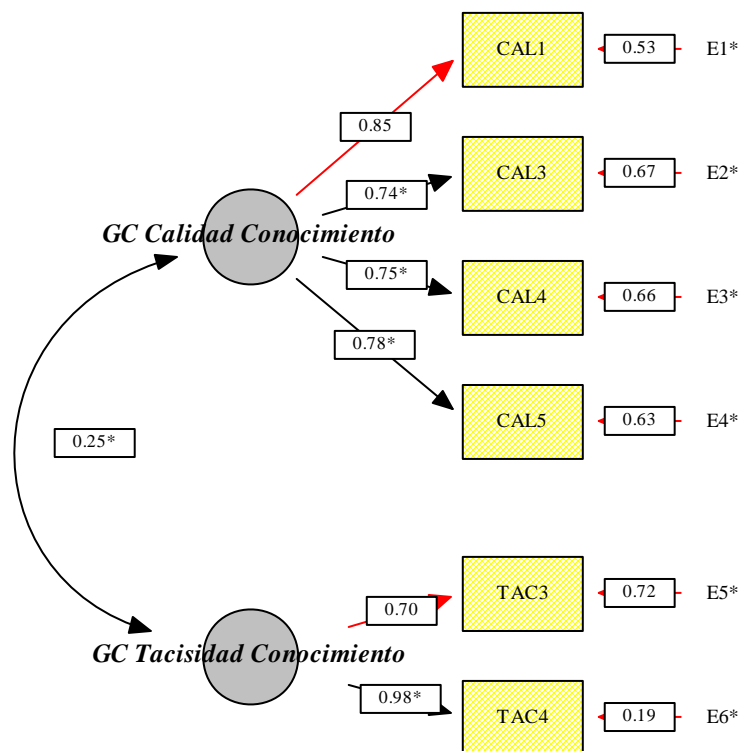
**TABLA 50. VALIDEZ Y FIABILIDAD DIMENSIONES DEL CONOCIMIENTO**

<b>ESCALA CALIDAD Y TACISIDAD DEL CONOCIMIENTO</b>					
ITEM	$\lambda$ (valor t)	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	ITEM	$\lambda$ (valor t)	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )
CAL1	0.846 (11.54)	0.716	CAL5	0.778 (11.87)	0.605
CAL3	0.744 (11.27)	0.554	TAC3	0.696 (3.35)	0.485
CAL4	0.753 (11.43)	0.567	TAC4	0.982 (3.22)	0.964

Fuente: Elaboración propia

Tras comprobar la fiabilidad individual y la consistencia interna de los indicadores, se procede al análisis de la bondad de ajuste global del modelo, para lo cual es necesario la obtención y análisis de tres tipos de medida: medidas de ajuste absoluto, incrementales, y de ajuste de parsimonia.

**FIGURA 45. ANALISIS FACTORIAL DIMENSIONES CONOCIMIENTO**



Fuente: Elaboración propia

- Medidas de ajuste absoluto: El indicador básico es la medida de la significación del estadístico chi-cuadrado que estudia la diferencia entre las covarianzas de la muestra y las de la matriz estimada para la población en la que el modelo se ajusta a los datos, es decir, asume la hipótesis nula de que

ambas matrices no son estadísticamente distintas. El estadístico Chi-cuadrado estudia si los residuos son nulos, y la probabilidad asociada nos indica la probabilidad de obtener un valor superior a dicho Chi-cuadrado, lo que nos situaría en la región de rechazo que permite aceptar la hipótesis nula:

$$H_0: \sum - \sum(\theta) = 0$$

Los valores obtenidos son chi-cuadrado igual a 16.18 con un nivel de probabilidad  $P=0.18$ , con lo que sus valores resultan adecuados. Pero esta medida de ajuste absoluto no es suficiente ya que presenta problemas derivados del tamaño de muestra objeto de estudio (Hair et al., 2001), por lo que seguimos con las siguientes medidas propuestas.

En lo referente a las medidas de la calidad de ajuste del modelo, mostradas en la Tabla 51, diremos que el índice de bondad de ajuste GFI es una medida basada en la comparación entre la matriz observadas (S) y la matriz reproducida ( $\hat{S}$ ). Este índice (en nuestro caso  $GFI=0.974$ ), debe tomar valores superiores a 0.90 y lo mas cercanos a 1 posibles (Joreskog y Sorbom, 1998) y es una medida menos sensible al tamaño muestral del mismo modo que lo es el RMSEA o error de aproximación cuadrático medio.

Dicho RMSEA nos indica que podemos tener una seguridad del 90% de que el verdadero valor del RMSEA en la población está dentro de los límites del intervalo obtenido. Valores mayores de 0.08 (en nuestro caso 0,07) indicarían errores razonables de aproximación en la población objeto de estudio (Browne y Cudeck, 1993), valores entre 0.08 y 0.10 ajuste mediocre, y mayores de 0.10 un ajuste pobre (MacCallum, Browne y Sugawara, 1996).

- Medidas de ajuste incremental: Comparan el modelo propuesto con un modelo independiente. Dentro de estas medidas, destacamos el índice Tucker-Lewis o NNFI, y el índice de ajuste normado o NFI (Bentler y Bonnet, 1980), que tienen en cuenta el tamaño de la muestra y que en valores superiores a 0.90 e incluso 0.95 (Hu y Bentler, 1999) podría considerarse como representativo de un buen ajuste (en nuestro caso,  $NFI=0.969$  y  $NNFI=0.970$ ). Dentro de este tipo de medidas, también tenemos el AGFI, en nuestro caso

0.932. Todas ellas deben presentar valores superiores a 0.90 (Hair et al., 2001) como así sucede en esta primera escala.

**TABLA 51. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE DIMENSIONES DEL CONOCIMIENTO**

TIPOS DE AJUSTE	MEDIDAS	NOMENCLATURA	NIVELES DE ACEPTACIÓN	VALOR
ABSOLUTO	Ratio de verosimilitud Chi-cuadrado	CMIN	Ofrece test de significación	16.181 ( $p = 0.398$ )
	Índice de bondad del ajuste	GFI	> 0.900	0.974
	Error de aproximación cuadrático medio	RMSEA	0.050-0.080	0.071
	Error cuadrático medio	RMR	< 0.050	0.038
INCREMENTAL	Índice de ajuste comparado	CFI	> 0.900	0.984
	Índice del ajuste normado	NFI	> 0.900	0.969
	Índice de Tucker-Lewis	NNFI	> 0.900	0.970
	Índice corregido de bondad del ajuste	AGFI	> 0.900	0.932
PARSIMONIA	Chi-cuadrado normada	CMINDF	Rango (1-5)	2.023

Fuente: Elaboración propia

- Medidas de ajuste de parsimonia: Relacionan la calidad del ajuste del modelo al número de coeficientes estimados exigidos para conseguir dicho nivel de ajuste. Se realizan a través de una serie de índices como el PNFI, el PGFI, o el criterio de Akaike, pero dado que no existe ningún test de significación estadística, su uso en sentido absoluto se limita en la mayoría de los casos a servir para realizar la comparación de modelos alternativos. Por tanto, en nuestro estudio, emplearemos sólo la Chi-cuadrado normada que indica cuando el modelo está sobreajustado y cuando su mejora se considera oportuna (se obtiene dividiendo la Chi-cuadrado entre los grados de libertad).

Los resultados obtenidos permiten asegurar que el modelo ajusta adecuadamente otorgando validez convergente, es decir, que este modelo de medida es fiable y válido para realizar la medición de las variables de la Gestión del Conocimiento para el que fue diseñado.

### 7.3.2 Evaluación de la Escala de Medida de la Capacidad de Aprendizaje Organizacional

El análisis de la escala sobre aprendizaje organizacional, Tabla 52, arroja que está compuesta por una única dimensión o componente principal, y tanto el Alpha de Cronbach como las correlaciones están en el rango de ser consideradas fiables. Por tanto, realizamos el análisis factorial, para lo cuál seguimos los mismos pasos que en la validación de la escala sobre las dimensiones de la Gestión del Conocimiento

**TABLA 52. A. FACTORIAL CAPACIDAD DE APRENDIZAJE. OBTENCIÓN COMPONENTES Y ANÁLISIS DE CORRELACIONES INTER-ITEM/ITEM-TOTAL**

<b>ESCALA</b>	<b>Método de extracción: Análisis de componentes principales</b> <b>Método de rotación: Varimax</b> <b>(se representan cargas superiores a 0,4)</b>					
<b>APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</b>						
<b>Aprendizaje Organizacional</b>	<i>ítem</i>	<i>APRENDIZAJE</i>				
	APREN1	0.623				
	APREN2	0.745				
	APREN3	0.821				
	APREN4	0.552				
Alpha de Cronbach conjunto 0.933 Alpha de Cronbach si elimino un ítem 0.917 (APREN1) 0.902 (APREN2) 0.915 (APREN3) 0.917 (APREN4)						
<b>Correlaciones inter-ítem</b> <b>Item-total</b> <b>APRENDIZAJE</b>		APREN1	APREN2	APREN3	APREN4	Correlación elemento-total
	APREN1	1.000				0.830
	APREN2	0.817	1.000			0.877
	APREN3	0.730	0.816	1.000		0.835
	APREN4	0.761	0.775	0.771	1.000	0.830
<b>Consistencia interna del modelo</b>	<i>Alpha de Cronbach</i>		<i>Fiabilidad Compuesta</i>		<i>Varianza Extraída</i>	
	0.933		0.870		0.625	

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, en lo referente al análisis factorial confirmatorio, analizamos que se cumplen los siguientes requisitos como recogemos en la Tabla 53:

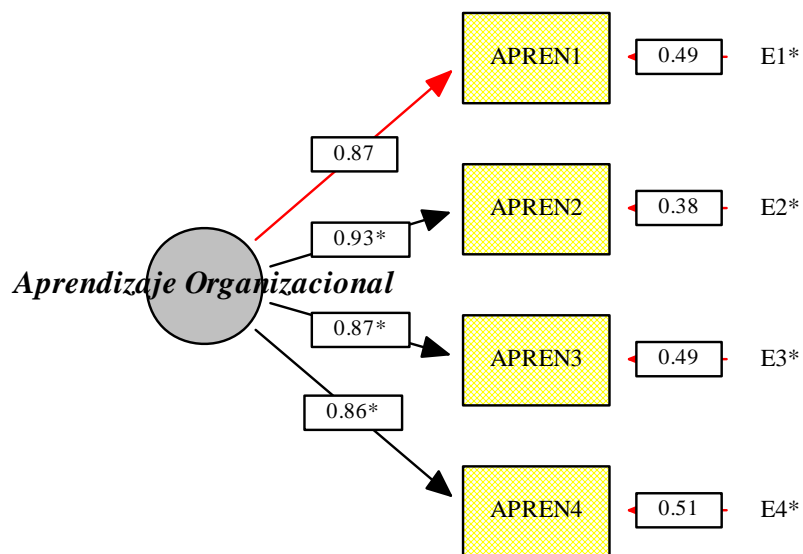
- 1.- Que las cargas factoriales sean estadísticamente significativas (cumple)
- 2.- Que las cargas factoriales sean superiores a 0.4. Todas cumplen con este requisito como podemos apreciar en la Figura 46 correspondiente al análisis factorial de este constructo.
- 3.- Que la fiabilidad individual sea superior al 50%.

**TABLA 53. VALIDEZ Y FIABILIDAD CAPACIDAD DE APRENDIZAJE**

ESCALA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL					
ITEM	$\lambda$ (valor t)	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	ITEM	$\lambda$ (valor t)	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )
APREN1	0.871(17.387)	0.759	APREN3	0.874(17.052)	0.764
APREN2	0.926(18.997)	0.857	APREN4	0.858(16.471)	0.737

Fuente: Elaboración propia

**FIGURA 46. A. FACTORIAL CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis de la bondad de ajuste global del modelo, obtenemos la siguiente batería de medidas: medidas de ajuste absoluto, incrementales, y de ajuste de parsimonia, que pasamos a representar en la Tabla 54. Tras realizar el análisis de los resultados obtenidos, podemos asegurar que el modelo de medición que representa esta escala ajusta adecuadamente con los indicadores



seleccionados, otorgando validez convergente y habilitando a la misma para realizar la medición del constructo Aprendizaje Organizacional

**TABLA 54. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE APRENDIZAJE**

TIPOS DE AJUSTE	MEDIDAS	NOMENCLATURA	NIVELES DE ACEPTACIÓN	VALOR
ABSOLUTO	Ratio de verosimilitud Chi-cuadrado	CMIN	Ofrece test de significación	9.427 ( $p = 0.009$ )
	Índice de bondad del ajuste	GFI	> 0.900	0.979
	Error de aproximación cuadrático medio	RMSEA	0.050-0.080	0.076
	Error cuadrático medio	RMR	< 0.050	0.015
INCREMENTAL	Índice de ajuste comparado	CFI	> 0.900	0.989
	Índice del ajuste normado	NFI	> 0.900	0.986
	Índice de Tucker-Lewis	NNFI	> 0.900	0.968
	Índice corregido de bondad del ajuste	AGFI	> 0.900	0.916
PARSIMONIA	Chi-cuadrado normada	CMINDF	Rango (1-5)	4.713

Fuente: Elaboración propia

### 7.3.3 Evaluación de la Escala del Know-How Colaborativo

Al abordar el análisis factorial exploratorio de esta escala, apreciamos que tras realizar la asignación de los indicadores a sus componentes principales, es aconsejable eliminar el ítem 9 (DUR1) ya que mejora el Alpha de Cronbach conjunto del componente al que pertenece, así como resulta oportuno eliminar el ítem 10 (ASP5) al no cumplir con el criterio de correlación inter-ítem. Como vemos en la Tabla 55 también surge un nuevo componente, pero el valor de su Alfa de Cronbach y su correlación inter-ítem e ítem-total aconseja eliminarlo.

**TABLA 55. ANÁLISIS FACTORIAL KNOWHOW COLABORATIVO. OBTENCIÓN DE COMPONENTES Y ANÁLISIS DE CORRELACIONES INTER-ITEM/ITEM-TOTAL**

<b>ESCALA</b>	<b>Método de extracción: Análisis de componentes principales Método de rotación: Varimax (se representan cargas superiores a 0,4)</b>																																																																															
<b>CARACTERÍSTICAS ÉXITO EN LAS RELACIONES DE COLABORACION</b>																																																																																
<i>Ítem</i>	<i>Componente 2 (DURANTE)</i>	<i>Nuevo Componente</i>	<i>Componente 1 (EX ANTE)</i>	<i>Componente 3 (EXPOST)</i>																																																																												
EXANT1			0.848																																																																													
EXANT2			0.822																																																																													
EXANT3			0.754																																																																													
EXANT4			0.632																																																																													
EXANT5		0.747																																																																														
EXANT6		0.783																																																																														
EXANT7		0.628																																																																														
EXANT8		0.680																																																																														
DURAN1	0.498																																																																															
DURAN2		0.584																																																																														
DURAN3	0.764																																																																															
DURAN4	0.770																																																																															
DURAN5	0.725																																																																															
DURAN6	0.791																																																																															
DURAN7	0.776																																																																															
DURAN8	0.727																																																																															
EXPOS1				0.712																																																																												
EXPOS2				0.840																																																																												
EXPOS3				0.774																																																																												
	Alpha de Cronbach 0.914 Si elimino un ítem 0.920 (DUR1)	Alpha Cronbach conjunto 0.624 No se mejora con la eliminación de ningún ítem	Alpha Cronbach conjunto 0.905 No se mejora con la eliminación de ningún ítem	Alpha Cronbach conjunto 0.849 No se mejora con la eliminación de ningún ítem																																																																												
<b>Correlaciones inter-ítem</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>EXANT1</th> <th>EXANT2</th> <th>EXANT3</th> <th>EXANT4</th> <th>Correlación elemento-total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EXANT1</td> <td>1.000</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>0.812</td> </tr> <tr> <td>EXANT2</td> <td>0.779</td> <td>1.000</td> <td></td> <td></td> <td>0.758</td> </tr> <tr> <td>EXANT3</td> <td>0.723</td> <td>0.717</td> <td>1.000</td> <td></td> <td>0.841</td> </tr> <tr> <td>EXANT4</td> <td>0.670</td> <td>0.572</td> <td>0.785</td> <td>1.000</td> <td>0.743</td> </tr> </tbody> </table>						EXANT1	EXANT2	EXANT3	EXANT4	Correlación elemento-total	EXANT1	1.000				0.812	EXANT2	0.779	1.000			0.758	EXANT3	0.723	0.717	1.000		0.841	EXANT4	0.670	0.572	0.785	1.000	0.743																																													
	EXANT1	EXANT2	EXANT3	EXANT4	Correlación elemento-total																																																																											
EXANT1	1.000				0.812																																																																											
EXANT2	0.779	1.000			0.758																																																																											
EXANT3	0.723	0.717	1.000		0.841																																																																											
EXANT4	0.670	0.572	0.785	1.000	0.743																																																																											
<b>Correlaciones inter-ítem</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>EXANT5</th> <th>EXANT6</th> <th>EXANT7</th> <th>EXANT8</th> <th>DURAN2</th> <th>Correlación elemento-total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EXANT 5</td> <td>1.000</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>0.378</td> </tr> <tr> <td>EXANT 6</td> <td>0.276</td> <td>1.000</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>0.415</td> </tr> <tr> <td>EXANT 7</td> <td>0.257</td> <td>0.444</td> <td>1.000</td> <td></td> <td></td> <td>0.356</td> </tr> <tr> <td>EXANT 8</td> <td>0.323</td> <td>0.262</td> <td>0.241</td> <td>1.000</td> <td></td> <td>0.409</td> </tr> <tr> <td>DURAN 2</td> <td>0.389</td> <td>0.291</td> <td>0.445</td> <td>0.387</td> <td>1.000</td> <td>0.357</td> </tr> </tbody> </table>						EXANT5	EXANT6	EXANT7	EXANT8	DURAN2	Correlación elemento-total	EXANT 5	1.000					0.378	EXANT 6	0.276	1.000				0.415	EXANT 7	0.257	0.444	1.000			0.356	EXANT 8	0.323	0.262	0.241	1.000		0.409	DURAN 2	0.389	0.291	0.445	0.387	1.000	0.357																																	
	EXANT5	EXANT6	EXANT7	EXANT8	DURAN2	Correlación elemento-total																																																																										
EXANT 5	1.000					0.378																																																																										
EXANT 6	0.276	1.000				0.415																																																																										
EXANT 7	0.257	0.444	1.000			0.356																																																																										
EXANT 8	0.323	0.262	0.241	1.000		0.409																																																																										
DURAN 2	0.389	0.291	0.445	0.387	1.000	0.357																																																																										
<b>Correlaciones inter-ítem</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DURAN 1</th> <th>DURAN 3</th> <th>DURAN 4</th> <th>DURAN 5</th> <th>DURAN 6</th> <th>DURAN 7</th> <th>DURAN 8</th> <th>Correlación elemento-total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DURAN1</td> <td>1.000</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>.480</td> </tr> <tr> <td>DURAN3</td> <td>0.325</td> <td>1.000</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>.806</td> </tr> <tr> <td>DURAN4</td> <td>0.288</td> <td>0.781</td> <td>1.000</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>.803</td> </tr> <tr> <td>DURAN5</td> <td>0.331</td> <td>0.634</td> <td>0.624</td> <td>1.000</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>.681</td> </tr> <tr> <td>DURAN6</td> <td>0.274</td> <td>0.693</td> <td>0.704</td> <td>0.667</td> <td>1.000</td> <td></td> <td></td> <td>.827</td> </tr> <tr> <td>DURAN7</td> <td>0.399</td> <td>0.620</td> <td>0.664</td> <td>0.515</td> <td>0.656</td> <td>1.000</td> <td></td> <td>.716</td> </tr> <tr> <td>DURAN8</td> <td>0.331</td> <td>0.688</td> <td>0.668</td> <td>0.530</td> <td>0.724</td> <td>0.710</td> <td>1.000</td> <td>.788</td> </tr> </tbody> </table>									DURAN 1	DURAN 3	DURAN 4	DURAN 5	DURAN 6	DURAN 7	DURAN 8	Correlación elemento-total	DURAN1	1.000							.480	DURAN3	0.325	1.000						.806	DURAN4	0.288	0.781	1.000					.803	DURAN5	0.331	0.634	0.624	1.000				.681	DURAN6	0.274	0.693	0.704	0.667	1.000			.827	DURAN7	0.399	0.620	0.664	0.515	0.656	1.000		.716	DURAN8	0.331	0.688	0.668	0.530	0.724	0.710	1.000	.788
	DURAN 1	DURAN 3	DURAN 4	DURAN 5	DURAN 6	DURAN 7	DURAN 8	Correlación elemento-total																																																																								
DURAN1	1.000							.480																																																																								
DURAN3	0.325	1.000						.806																																																																								
DURAN4	0.288	0.781	1.000					.803																																																																								
DURAN5	0.331	0.634	0.624	1.000				.681																																																																								
DURAN6	0.274	0.693	0.704	0.667	1.000			.827																																																																								
DURAN7	0.399	0.620	0.664	0.515	0.656	1.000		.716																																																																								
DURAN8	0.331	0.688	0.668	0.530	0.724	0.710	1.000	.788																																																																								
<b>Consistencia interna del modelo</b>	<i>Alfa de Cronbach</i>		<i>Fiabilidad Compuesta</i>			<i>Varianza Extraída</i>																																																																										
	0.929		0.937			0.554																																																																										

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis factorial confirmatorio, surgen complicaciones en el modelo que requieren realizar distintos ajustes, fundamentalmente dirigidos a corregir aquellos  $R^2$  inferiores a 0.5 de cara a lograr que los indicadores de medición sean los adecuados, en particular a la hora de conseguir obtener consistencia en cuanto a la fiabilidad individual. Tras estos ajustes, se considera necesario la eliminación completa del componente 2, como así lo apuntaba el análisis exploratorio precedente, así como la eliminación del ítem DUR4 cuya fiabilidad individual (0.385) es inferior al límite 0.5. Posteriormente, seguimos los mismos pasos que en las ocasiones precedentes obteniendo los valores reflejados en la Tabla 56:

- 1.- Que las cargas factoriales sean estadísticamente significativas (cumple)
- 2.- Que las cargas factoriales sean superiores a 0.4. Todas cumplen con este requisito.
- 3.- Que la fiabilidad individual sea superior al 50%.

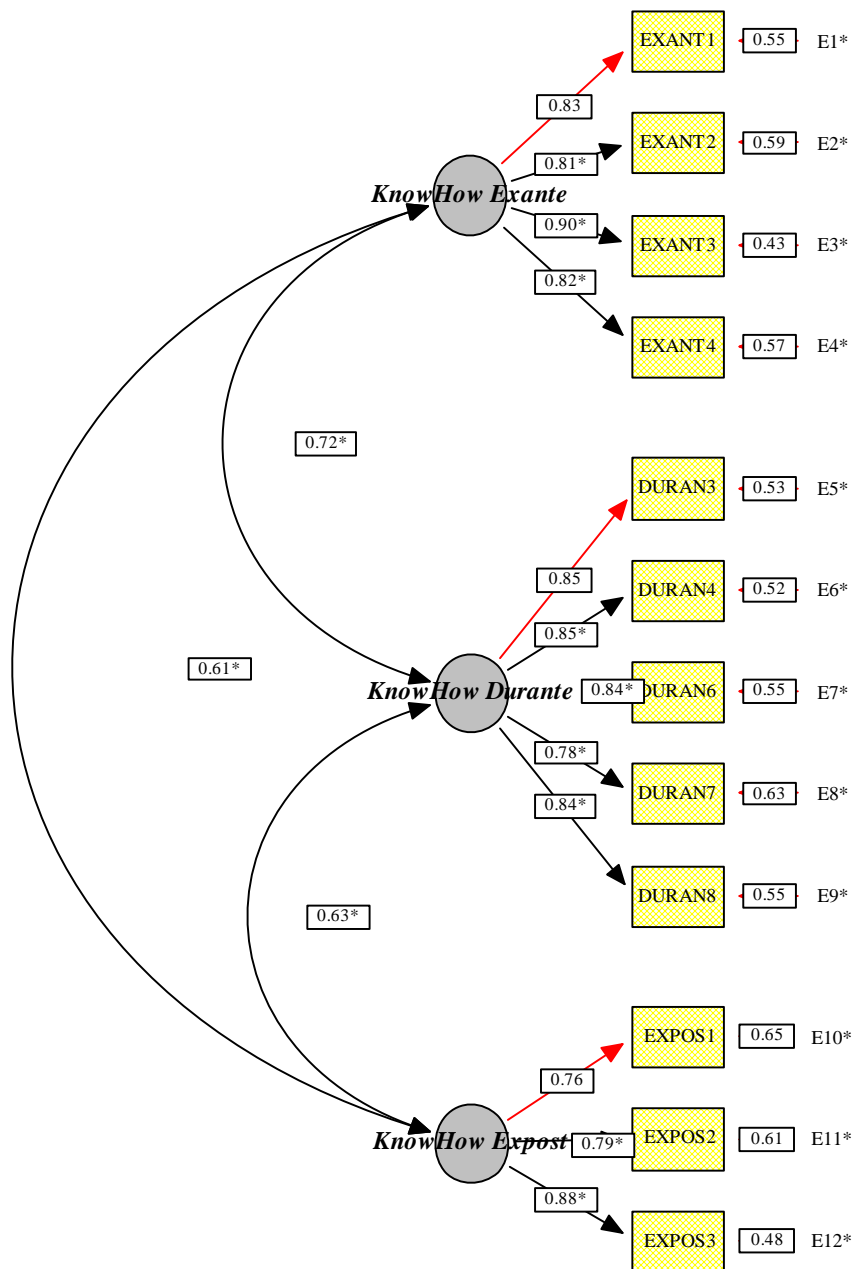
**TABLA 56. VALIDEZ Y FIABILIDAD KNOW-HOW COLABORATIVO**

<b>ESCALA KNOW-HOW COLABORATIVO</b>					
<b>ITEM</b>	<b><math>\lambda</math> (valor t)</b>	<b>Fiabilidad (<math>R^2</math>)</b>	<b>ITEM</b>	<b><math>\lambda</math> (valor t)</b>	<b>Fiabilidad (<math>R^2</math>)</b>
EXANT1	0.834(13.234)	0.696	DURAN6	0.836(13.206)	0.700
EXANT2	0.808(13.623)	0.654	DURAN7	0.776(14.902)	0.601
EXANT3	0.901(15.997)	0.812	DURAN8	0.837(13.976)	0.700
EXANT4	0.823(14.003)	0.678	EXPOS1	0.757(12.568)	0.573
DURAN3	0.851(15.392)	0.724	EXPOS2	0.792(11.047)	0.627
DURAN4	0.853(14.888)	0.728	EXPOS3	0.879(11.845)	0.773

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, y como se aprecia en la Figura 47, los distintos análisis exploratorio y confirmatorio sugieren que el constructo referente al Know-How colaborativo consta de tres dimensiones, exalte, durante y expost, representados por cuatro indicadores el primero de ellos, por cinco el segundo, y por tres el tercero de ellos, siendo necesario proceder a la eliminación de siete de los ítems planteados en la escala original.

FIGURA 47. ANALISIS FACTORIAL KNOW-HOW COLABORATIVO



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis de la bondad de ajuste global del modelo representado en la Figura 47, empezamos con las medidas de ajuste absoluto y de ajuste incremental, apreciando que la probabilidad asociada es igual a cero, lo que me llevaría a rechazar la hipótesis nula. El GFI llega al valor aconsejable de 0,9 y el RMSEA de 0.98 determina que el ajuste es mediocre. En cuanto al CFI que se aconseja superior a 0.95 y que en esta ocasión es de 0.945, junto con las medidas obtenidas en el resto de índices anteriormente señalados, llevan a la conclusión de que esta escala de medida están en los límites de ser considerada

aceptable por lo que se continua con su inclusión en el modelo (Tabla 57).

**TABLA 57. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE KNOW-HOW COLABORATI.**

TIPOS DE AJUSTE	MEDIDAS	NOMENCLATURA	NIVELES DE ACEPTACIÓN	VALOR
ABSOLUTO	Ratio de verosimilitud Chi-cuadrado	CMIN	Ofrece test de significación	149.803 (p = 0.01)
	Índice de bondad del ajuste	GFI	> 0.900	0.904
	Error de aproximación cuadrático medio	RMSEA	0.050-0.080	0.078
	Error cuadrático medio	RMR	< 0.050	0.042
INCREMENTAL	Índice de ajuste comparado	CFI	> 0.900	0.944
	Índice del ajuste normado	NFI	> 0.900	0.919
	Índice de Tucker-Lewis	NNFI	> 0.900	0.928
	Índice corregido de bondad del ajuste	AGFI	> 0.900	0.938
PARSIMONIA	Chi-cuadrado normada	CMINDF	Rango (1-5)	2.937

Fuente: Elaboración propia

### 7.3.4 Evaluación de la Escala de Medida de la Flexibilidad

Esta escala está constituida por dos dimensiones temporales, corto y largo plazo. En cuanto al análisis de la primera de ellas, podemos observar en la Tabla 58 que al estudiar sus componentes principales, el ítem PROG1 perteneciente en principio a la dimensión que abordaba la *Programación*, aparece asociado a la dimensión *Mercado*, pero el Alpha de Cronbach mejora sensiblemente al descartarlo, y las correlaciones inter-ítem e ítem-total son tan bajas, que se procede a su eliminación. En cuanto al componente *Alternativas de servicio*, el Alpha obtenido y las correlaciones ítem-total están tan próximas a los valores aceptables que se plantea continuar con ellas en el modelo hasta posteriores

conclusiones sobre la misma. Finalmente, el componente *Alternativas de servicio*, resulta satisfactorio desde todas las perspectivas, es decir en valores para el alpha de Cronbach y de las distintas correlaciones satisfactorios.

**TABLA 58. ANÁLISIS FACTORIAL ESCALA FLEXIBILIDAD C/P. OBTENCIÓN DE COMPONENTES Y ANÁLISIS DE CORRELACIONES INTER-ITEM/ITEM-TOTAL**

ESCALA	Método de extracción: Análisis de componentes principales Método de rotación: Varimax (se representan cargas superiores a 0,4)					
	FLEXIBILIDAD A CORTO PLAZO					
Ítem	Componente 1 (ALTERNATIVAS)	Componente 2 (SISTEMAS)	Componente 3 (PRO+MERCADO)			
PROG1			0.611			
ALT1	0.792					
ALT2	0.722					
ALT3	0.666					
SINF1		0.869				
SINF2		0.902				
SINF3		0.836				
MER1			0.734			
MER2			0.761			
	Alpha de Cronbach conjunto 0.641 Alpha de Cronbach si elimino un Item 0.561 (ALT1) 0.513 (ALT2) 0.555 (ALT3)	Alpha de Cronbach conjunto 0.841 Alpha de Cronbach si elimino un Item 0.780 (MAT1) 0.718 (MAT2) 0.836 (MAT3)	Alpha de Cronbach conjunto <b>0.542</b> Alpha de Cronbach si elimino un Item <b>0.744 (PRO1)</b> 0.258 (MER2) 0.235 (MER3)			
<b>Correlaciones inter-item</b>						
<b>Item-total</b>						
<b>ALTERNATIVAS</b>						
		ALT1	ALT2	ALT3	Correlación elemento-total	
		ALT1	1.000		0.539	
		ALT2	0.384	1.000	0.571	
		ALT3	0.347	0.390	1.000	0.543
<b>Correlaciones inter-item</b>						
<b>Item-total</b>						
<b>SISTEMAS</b>						
		SINF1	SINF2	SINF3	Correlación elemento-total	
		SINF1	1.000		0.704	
		SINF2	0.718	1.000	0.767	
		SINF3	0.562	0.640	1.000	0.649
<b>Correlaciones inter-item</b>						
<b>Item-total</b>						
<b>PROGRAMA+ MERCADO</b>						
		PROG1	MER1	MER2	Correlación elemento-total	
		PROG1	1.000		0.159	
		MER1	0.134	1.000	0.469	
		MER2	0.149	0.593	1.000	0.476
<b>Consistencia interna del modelo</b>	<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>Fiabilidad Compuesta</i>		<i>Varianza Extraída</i>		
	0.790	0.860		0.541		

Fuente: Elaboración propia

En lo referente al análisis factorial, seguimos los mismos pasos que en la validación de las escalas precedentes, representando el modelo en la Figura 48:

1.- Que las cargas factoriales sean estadísticamente significativas. Como se aprecia en la Tabla 59, se cumple con este requisito.

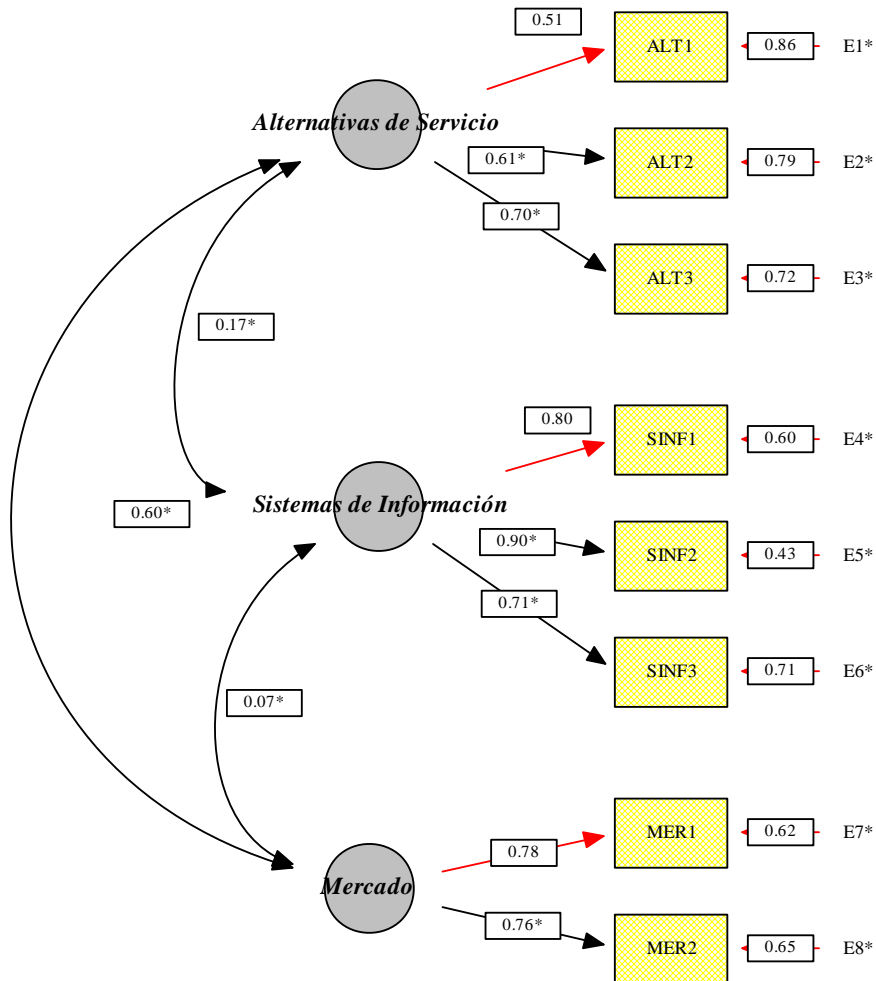
**TABLA 59. VALIDEZ Y FIABILIDAD FLEXIBILIDAD A CORTO PLAZO**

ESCALA FLEXIBILIDAD A CORTO PLAZO					
ITEM	$\lambda$ (valor t)	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	ITEM	$\lambda$ (valor t)	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )
ALT1	0.512(5.094)	0.462	SINF2	0.903(11.305)	0.816
ALT2	0.607(5.078)	0.468	SINF3	0.706(10.244)	0.499
ALT3	0.696(5.178)	0.484	MER1	0.782(5.569)	0.612
SINF1	0.797(10.769)	0.635	MER2	0.758(5.892)	0.575

Fuente: Elaboración propia

2.- Que las cargas factoriales sean superiores a 0.4.

**FIGURA 48. ANALISIS FACTORIAL FLEXIBILIDAD A CORTO PLAZO**



Fuente: Elaboración propia

3.- Que la fiabilidad individual sea superior al 50%. En este caso varios de los indicadores no lo cumplen marginalmente pero se consideran apropiados para mejorar la validez de contenido de la escala.

Prosiguiendo con el análisis de la bondad de ajuste global del modelo, obtenemos la siguiente batería de medidas: medidas de ajuste absoluto, incrementales, y de ajuste de parsimonia, cuyos valores son representados en la Tabla 60, y que, como podemos observar, están dentro de los niveles de aceptación requeridos.

**TABLA 60. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE FLEXIBILIDAD C/P**

TIPOS DE AJUSTE	MEDIDAS	NOMENCLATURA	NIVELES DE ACEPTACIÓN	VALOR
ABSOLUTO	Ratio de verosimilitud Chi-cuadrado	CMIN	Ofrece test de significación	40.153 (p = 0.01)
	Índice de bondad del ajuste	GFI	> 0.900	0.953
	Error de aproximación cuadrático medio	RMSEA	0.050-0.080	0.082
	Error cuadrático medio	RMR	< 0.050	0.048
INCREMENTAL	Índice de ajuste comparado	CFI	> 0.900	0.952
	Índice del ajuste normado	NFI	> 0.900	0.921
	Índice de Tucker-Lewis	NNFI	> 0.900	0.920
	Índice corregido de bondad del ajuste	AGFI	> 0.900	0.901
PARSIMONIA	Chi-cuadrado normada	CMINDF	Rango (1-5)	2.362

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos permiten asegurar que el modelo ajusta adecuadamente otorgando validez convergente, y habilitando esta escala para realizar la medición de la Flexibilidad a corto plazo.



En cuanto a la escala referente a la flexibilidad a largo plazo, tal y como apreciamos en la Tabla 61, uno de los ítems originales de la dimensión *Proceso*, aparece asignado a la dimensión originaria *Volumen*, que a su vez aparecen en conjunto relacionados con los dos ítems originarios de la dimensión *Personal* (ítems PER1 y PER2). Tras calcular el Alpha de Cronbach y las correlaciones, parece posible eliminar los ítems VOL 1 y PROC 1, lo que me deja una dimensión igual a la originaria *Personal*, por lo que el resultado es consecuente con lo preestablecido.

En la dimensión *Proceso*, aparece por tanto un único ítem, PROC2, que ni aun agrupándolo con su ítem original (el cual aparecía como decíamos asociado a *Volumen*), mejora su comportamiento, por lo que se puede eliminar dicho ítem. En cuanto a la dimensión *Expansión*, los valores son aceptables tanto si observamos el Alpha de Cronbach como las distintas correlaciones inter-ítem e ítem-total y aunque se aprecian diferencias con los valores considerados idóneos, estas diferencias son tan cercanas a los valores aceptables que es preferente por sentido común proseguir con la inclusión de esta escala en el modelo. Finalmente, la dimensión *Servicios* se encuentra próxima al límite de poder considerarse aceptable por lo que consideramos que no requiere ajuste de ningún tipo. En definitiva es aconsejable prescindir de los ítems VOL1, PROC1 y PROC2 (que se corresponden con las dimensiones completas de *Volumen* y *Proceso*).

En lo referente al análisis factorial confirmatorio, seguimos los mismos pasos de siempre, pero en este caso nos encontramos con problemas en la dimensión *Expansión*, como previamente habíamos constatado a través del análisis exploratorio. De este modo, se presentan problemas derivados de la significación estadística de los indicadores, así como problemas en la fiabilidad individual, por lo que tras proceder a la eliminación paulatina de varios de estos indicadores, ítems EXPA1, EXPA2, EXPA3 Y EXPA4, la dimensión final queda constituida por sólo dos indicadores (ítems EXPA5 y EXPA6). En cuanto a la dimensión *Servicios*, la supresión del ítem SER1, con una fiabilidad inferior al valor 0.5 ( $R^2=0.350$ ), supone la eliminación completa de este componente. Finalmente, la dimensión *Personal* conserva su estructura, esto es los ítems PER1 y PER2.

**TABLA 61. ANÁLISIS FACTORIAL ESCALA FLEXIBILIDAD L/P. OBTENCIÓN DE COMPONENTES Y ANÁLISIS DE CORRELACIONES INTER-ITEM/ITEM-TOTAL**

<b>ESCALA</b>	<b>Método de extracción: Análisis de componentes principales Método de rotación: Varimax (se representan cargas superiores a 0,4)</b>																																																													
<b>FLEXIBILIDAD A LARGO PLAZO</b>																																																														
Ítem	Componente 1 ( <i>EXPANSION</i> )	Componente 2 ( <i>VOL+PRO+PER</i> )	Componente 3 ( <i>SERVICIOS</i> )	Comp. 4 ( <i>PROCES</i> )																																																										
VOL1		0.579																																																												
PROC1		0.555		0.442																																																										
PROC2				0.792																																																										
EXPA1	0.632																																																													
EXPA2	0.547																																																													
EXPA3	0.734																																																													
EXPA4	0.707																																																													
EXPA5	0.683																																																													
EXPA6	0.741																																																													
PER1		0.813																																																												
PER2		0.799																																																												
SERV1			0.851																																																											
SERV2			0.785																																																											
	Alpha de Cronbach conjunto 0.798 Alpha de Cronbach si elimino un Item 0.763 (EXPA1) 0.780 (EXPA2) 0.755 (EXPA3) 0.788 (EXPA4) 0.766 (EXPA5) 0.745 (EXPA6)	Alpha de Cronbach conjunto <b>0.676</b> Alpha de Cronbach si elimino un Item 0.663 (VOL1) 0.691 ( <b>PROC1</b> ) 0.532 (MA1) 0.529 (MA2) VOL1 y PROC1: 0.833 (correlación 0.715)	Alpha de Cronbach conjunto 0.679 Correlacion 0.515	Alpha de Cronbach conjunto <b>0.374</b> Se elimina PROC1 PROC2																																																										
<b>Correlaciones inter-item Item-total VOL+PROC+PER</b>					<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>VOL1</th> <th>PROC1</th> <th>PER1</th> <th>PER2</th> <th>Correlación elemento-total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>VOL1</td> <td>1.000</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td><b>0.369</b></td> </tr> <tr> <td>PROC1</td> <td>0.307</td> <td>1.000</td> <td></td> <td></td> <td><b>0.335</b></td> </tr> <tr> <td>PER1</td> <td><b>0.273</b></td> <td><b>0.243</b></td> <td>1.000</td> <td></td> <td>0.532</td> </tr> <tr> <td>PER2</td> <td><b>0.276</b></td> <td><b>0.245</b></td> <td>0.715</td> <td>1.000</td> <td>0.529</td> </tr> </tbody> </table>		VOL1	PROC1	PER1	PER2	Correlación elemento-total	VOL1	1.000				<b>0.369</b>	PROC1	0.307	1.000			<b>0.335</b>	PER1	<b>0.273</b>	<b>0.243</b>	1.000		0.532	PER2	<b>0.276</b>	<b>0.245</b>	0.715	1.000	0.529																											
	VOL1	PROC1	PER1	PER2	Correlación elemento-total																																																									
VOL1	1.000				<b>0.369</b>																																																									
PROC1	0.307	1.000			<b>0.335</b>																																																									
PER1	<b>0.273</b>	<b>0.243</b>	1.000		0.532																																																									
PER2	<b>0.276</b>	<b>0.245</b>	0.715	1.000	0.529																																																									
<b>Correlaciones inter-item Item-total EXPANSION</b>						<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>EXPA1</th> <th>EXPA2</th> <th>EXPA3</th> <th>EXPA4</th> <th>EXPA5</th> <th>EXPA6</th> <th>Correlación elemento-total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EXPA1</td> <td>1.000</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>0.569</td> </tr> <tr> <td>EXPA2</td> <td>0.539</td> <td>1.000</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td><b>0.497</b></td> </tr> <tr> <td>EXPA3</td> <td>0.455</td> <td>0.394</td> <td>1.000</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>0.602</td> </tr> <tr> <td>EXPA4</td> <td>0.375</td> <td><b>0.125</b></td> <td>0.518</td> <td>1.000</td> <td></td> <td></td> <td><b>0.453</b></td> </tr> <tr> <td>EXPA5</td> <td>0.3261</td> <td>0.380</td> <td>0.357</td> <td><b>0.297</b></td> <td>1.000</td> <td></td> <td>0.553</td> </tr> <tr> <td>EXPA6</td> <td>0.407</td> <td>0.371</td> <td>0.425</td> <td>0.361</td> <td>0.689</td> <td>1.000</td> <td>0.643</td> </tr> </tbody> </table>		EXPA1	EXPA2	EXPA3	EXPA4	EXPA5	EXPA6	Correlación elemento-total	EXPA1	1.000						0.569	EXPA2	0.539	1.000					<b>0.497</b>	EXPA3	0.455	0.394	1.000				0.602	EXPA4	0.375	<b>0.125</b>	0.518	1.000			<b>0.453</b>	EXPA5	0.3261	0.380	0.357	<b>0.297</b>	1.000		0.553	EXPA6	0.407	0.371	0.425	0.361	0.689	1.000	0.643
	EXPA1	EXPA2	EXPA3	EXPA4	EXPA5	EXPA6	Correlación elemento-total																																																							
EXPA1	1.000						0.569																																																							
EXPA2	0.539	1.000					<b>0.497</b>																																																							
EXPA3	0.455	0.394	1.000				0.602																																																							
EXPA4	0.375	<b>0.125</b>	0.518	1.000			<b>0.453</b>																																																							
EXPA5	0.3261	0.380	0.357	<b>0.297</b>	1.000		0.553																																																							
EXPA6	0.407	0.371	0.425	0.361	0.689	1.000	0.643																																																							
<b>Consistencia interna del modelo</b>	<i>Alpha de Cronbach</i>		<i>Fiabilidad Compuesta</i>		<i>Varianza Extraída</i>																																																									
	0.794		0.867		0.624																																																									

Fuente: Elaboración propia

Con los indicadores restantes, procedemos a mostrar el análisis de los

resultados en la Tabla 62, constatando los requisitos que exigíamos en ocasiones precedentes:

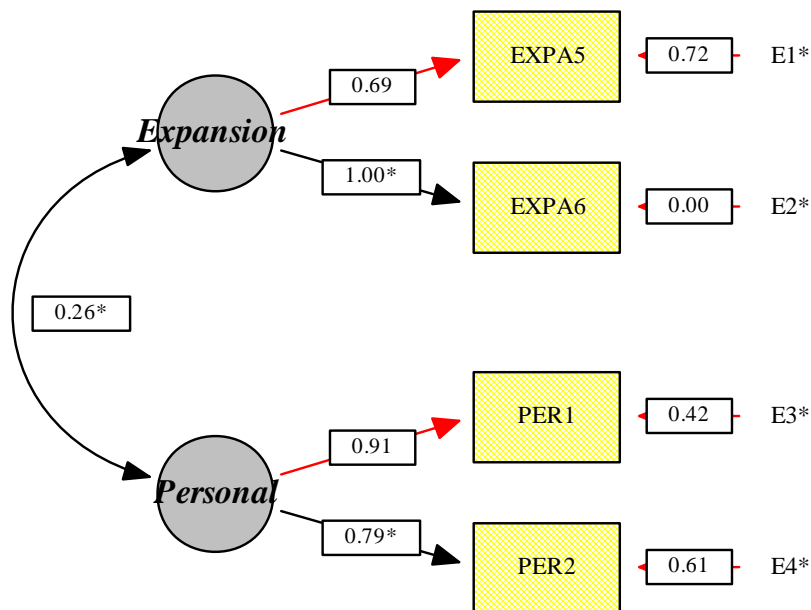
**TABLA 62. VALIDEZ Y FIABILIDAD FLEXIBILIDAD A LARGO PLAZO**

ESCALA FLEXIBILIDAD A LARGO PLAZO					
ITEM	$\lambda$ (valor t)	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	ITEM	$\lambda$ (valor t)	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )
EXPA5	0.743 (3.075)	0.547	PER1	0.762 (3.726)	0.821
EXPA6	0.927 (3.315)	0.868	PER2	0.937 (3.876)	0.623

Fuente: Elaboración propia

- 1.- Que las cargas factoriales sean estadísticamente significativas. Como apreciamos en la Figura 49 se cumple.
- 2.- Que las cargas factoriales sean superiores a 0.4. Todas cumplen.
- 3.- Que la fiabilidad individual sea superior al 50%.

**FIGURA 49. ANALISIS FACTORIAL FLEXIBILIDAD LARGO PLAZO**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis de la bondad de ajuste global del modelo, obtenemos la siguiente batería de medidas: medidas de ajuste absoluto, incrementales, y de ajuste de parsimonia, representadas en la Tabla 63. Los resultados obtenidos permiten asegurar que el modelo ajusta adecuadamente otorgando validez convergente, y habilitando esta escala para realizar la medición de la Flexibilidad a

largo plazo. Esta validación junto a la realizada con la escala sobre Flexibilidad a corto plazo, permiten realizar en análisis conjunto de ambas dimensiones como una única variable, aspecto que será recogido en el estudio correspondiente a la influencia que la flexibilidad tiene sobre los beneficios esperados del outsourcing.

**TABLA 63. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE FLEXIBILIDAD L/P**

TIPOS DE AJUSTE	MEDIDAS	NOMENCLATURA	NIVELES DE ACEPTACIÓN	VALOR
ABSOLUTO	Ratio de verosimilitud Chi-cuadrado	CMIN	Ofrece test de significación	2.028 ( $p = 0.154$ )
	Índice de bondad del ajuste	GFI	> 0.900	0.995
	Error de aproximación cuadrático medio	RMSEA	0.050-0.080	0.071
	Error cuadrático medio	RMR	< 0.050	0.013
INCREMENTAL	Índice de ajuste comparado	CFI	> 0.900	0.996
	Índice del ajuste normado	NFI	> 0.900	0.993
	Índice de Tucker-Lewis	NNFI	> 0.900	0.978
	Índice corregido de bondad del ajuste	AGFI	> 0.900	0.951
PARSIMONIA	Chi-cuadrado normada	CMINDF	Rango (1-5)	2.028

Fuente: Elaboración propia

### 7.3.5 Evaluación de la Escala de Medida de los Beneficios del Outsourcing y su Impacto en las Capacidades Competitivas

El análisis factorial exploratorio de la escala de medida de los beneficios de las decisiones de Outsourcing, arroja dos componentes principales que definiremos como Beneficios de negocio y Beneficios organizativos y que se recogen en la Tabla 64. Como vemos, los valores del Alpha de Cronbach y de las correlaciones observados permiten afirmar que los indicadores son adecuados.

**TABLA 64. ANÁLISIS FACTORIAL BENEFICIOS OUTSOURCING. OBTENCIÓN DE COMPONENTES Y ANÁLISIS DE LAS CORRELACIONES INTER-ITEM/ITEM-TOTAL**

ESCALA	Método de extracción: Análisis de componentes principales Método de rotación: Varimax (se representan cargas superiores a 0,4)								
	<b>BENEFICIOS DERIVADOS DE LAS DECISIONES DE OUTSOURCING</b>								
Beneficios del Outsourcing	ítem	Componente 1 (PERFIL ORGANIZATIVO)	Componente 2 (PERFIL NEGOCIO)						
	PNEG1		0.781						
	PNEG2		0.802						
	PNEG3		0.678						
	PNEG4		0.577						
	PNEG5		0.751						
	PNEG6		0.719						
	PNEG7		0.652						
	PORG1	0.637							
	PORG2	0.759							
PORG3	0.849								
PORG4	0.693								
PORG5	0.802								
PORG6	0.813								
PORG7	0.593								
PORG8	0.483		0.492						
		Alpha de Cronbach conjunto 0.887 No se mejora con la eliminación de ningún ítem	Alpha de Cronbach conjunto 0.893 No se mejora con la eliminación de ningún ítem						
Correlaciones inter-ítem Item-total NEGOCIO		PNEG1	PNEG2	PNEG3	PNEG4	PNEG5	PNEG6	PNEG7	PORG8
	PNEG1	1.000							
	PNEG2	0.642	1.000						
	PNEG3	0.521	0.535	1.000					
	PNEG4	0.444	0.458	0.504	1.000				
	PNEG5	0.416	0.614	0.510	0.482	1.000			
	PNEG6	0.573	0.519	0.554	0.475	0.524	1.000		
	PNEG7	0.462	0.474	0.572	0.362	0.581	0.620	1.000	
	PORG8	0.329	0.375	0.427	0.483	0.470	0.467	0.532	1.000
Correlaciones inter-ítem Item-total ORGANIZACION		PORG1	PORG2	PORG3	PORG4	PORG5	PORG6	PORG7	Correla ele-total
	PORG1	1.000							0.678
	PORG2	0.532	1.000						0.527
	PORG3	0.435	0.736	1.000					0.632
	PORG4	0.398	0.398	0.466	1.000				0.651
	PORG5	0.365	0.475	0.561	0.597	1.000			0.753
	PORG6	0.349	0.443	0.532	0.598	0.750	1.000		0.672
	PORG7	0.598	0.573	0.438	0.344	0.564	0.589	1.000	0.745
Consistencia interna del modelo	Alpha de Cronbach		Fiabilidad Compuesta		Varianza Extraída				
	0.894		0.890		0.505				

Fuente: Elaboración propia

Prosiguiendo con el análisis factorial, surgen complicaciones en el modelo que requieren realizar distintos ajustes, fundamentalmente dirigidos a corregir aquellos  $R^2$  inferiores a 0.5 de cara a lograr que los indicadores de medición sean los adecuados. Tras estudiar que ajustes son necesarios, se considera pertinente la eliminación de los ítems PNEG1, PNEG2, PNEG4, PORG1, PORG4, PORG7 Y PORG8, como se muestra en la Tabla 65.

**TABLA 65. INDICADORES B. OUTSOURCING CON PROBLEMAS DE FIABILIDAD**

<b>ESCALA CALIDAD Y TACISIDAD DEL CONOCIMIENTO</b>					
<b>ITEM</b>	<b><math>\lambda</math> (valor t)</b>	<b>Fiabilidad (<math>R^2</math>)</b>	<b>ITEM</b>	<b><math>\lambda</math> (valor t)</b>	<b>Fiabilidad (<math>R^2</math>)</b>
PNEG1	0.726 (8.543)	0.335	PORG4	0.693(11.865)	0.218
PNEG2	0.744 (7.987)	0.253	PORG7	0.674(10.879)	0.175
PNEG4	0.693(8.235)	0.278	PORG8	0.813(11.907)	0.345
PORG1	0.814(10.678)	0.415			

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, seguimos los mismos pasos de siempre:

1.- Que las cargas factoriales sean estadísticamente significativas. Podemos afirmar que ahora si que todas cumplen como se aprecia en la Tabla 66.

**TABLA 66. VALIDEZ Y FIABILIDAD BENEFICIOS DEL OUTSOURCING**

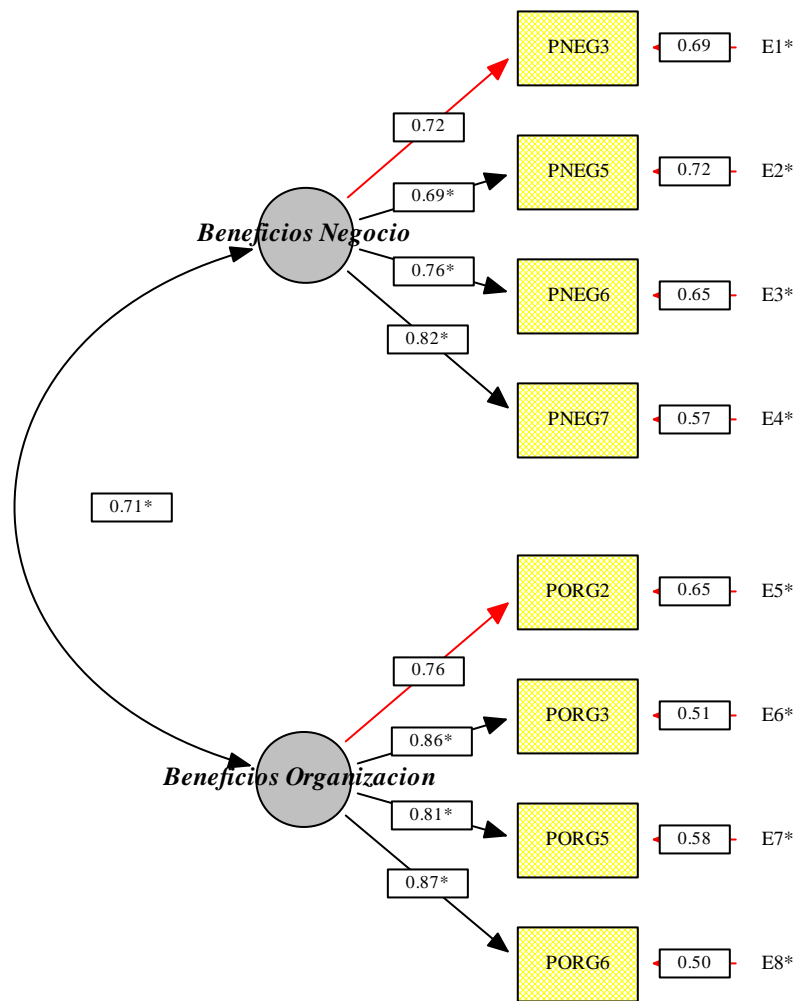
<b>ESCALA BENEFICIOS DEL OUTSOURCING</b>					
<b>ITEM</b>	<b><math>\lambda</math> (valor t)</b>	<b>Fiabilidad (<math>R^2</math>)</b>	<b>ITEM</b>	<b><math>\lambda</math> (valor t)</b>	<b>Fiabilidad (<math>R^2</math>)</b>
PNEG3	0.720 (9.736)	0.518	PORG2	0.762(12.113)	0.581
PNEG5	0.689 (8.998)	0.475	PORG3	0.857(12.682)	0.735
PNEG6	0.759 (9.834)	0.576	PORG5	0.815(11.987)	0.664
PNEG7	0.823(10.490)	0.677	PORG6	0.868(12.838)	0.753

Fuente: Elaboración propia

2.- Que las cargas factoriales sean superiores a 0.4. Se cumple también con este requisito.

3.- Que la fiabilidad individual sea superior al 50%. En la Figura 50 representamos el análisis factorial de esta dimensión, una vez eliminados los indicadores no válidos.

**FIGURA 50. ANALISIS FACTORIAL BENEFICIOS OUTSOURCING**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis de la bondad de ajuste global del modelo, obtenemos una batería de medidas representadas en Tabla 67 y que, como en los análisis precedentes, consisten en medidas de ajuste de carácter absoluto, incremental, y de ajuste de parsimonia. En este caso, el análisis de los resultados obtenidos muestra ciertos desajustes entre el valor obtenido para el RMSEA, ya que es de 0.081, y el considerado como representante de un ajuste adecuado, es decir, 0.08. Pero habida cuenta de que la diferencia es mínima, y considerando que se trata de una sólo de las medidas, se procede a considerarlo válido. Por todo lo anteriormente señalado, y en función de los resultados obtenidos, puede asegurarse que el modelo ajusta adecuadamente otorgando validez convergente, habilitando esta escala para realizar la medición de los Beneficios del Outsourcing desde una doble perspectiva organizativa y de negocio, que como decíamos eran sus dos componentes principales.

**TABLA 67. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE B OUTSOURCING**

TIPOS DE AJUSTE	MEDIDAS	NOMENCLATURA	NIVELES DE ACEPTACIÓN	VALOR
ABSOLUTO	Ratio de verosimilitud Chi-cuadrado	CMIN	Ofrece test de significación	45.842 ( $p = 0.001$ )
	Índice de bondad del ajuste	GFI	> 0.900	0.943
	Error de aproximación cuadrático medio	RMSEA	0.050-0.080	0.073
	Error cuadrático medio	RMR	< 0.050	0.034
INCREMENTAL	Índice de ajuste comparado	CFI	> 0.900	0.970
	Índice del ajuste normado	NFI	> 0.900	0.951
	Índice de Tucker-Lewis	NNFI	> 0.900	0.956
	Índice corregido de bondad del ajuste	AGFI	> 0.900	0.912
PARSIMONIA	Chi-cuadrado normada	CMINDF	Rango (1-5)	2.413

Fuente: Elaboración propia

Pero, como señalábamos en el Capítulo 4 correspondiente al análisis del fenómeno de la externalización de actividades u outsourcing, los beneficios de llevar a cabo esta práctica están hipotéticamente relacionados con el impacto que dichas decisiones de externalización tiene sobre nuestras capacidades competitivas. Por lo tanto, continuamos con el análisis factorial exploratorio correspondiente a esta dimensión para lo que procederemos al análisis de los indicadores seleccionados para configurar su escala de medida. Como se recoge en la Tabla 68, el estudio factorial de los componentes principales arroja dos factores, que llamaremos impacto en las capacidades competitivas externas, e impacto en las capacidades de tipo interno. Ambos componentes presentan valores para el Alpha de Cronbach adecuados, del mismo modo que el estudio de



las correlaciones inter-ítem e ítem total obtenidas permite asegurar que esta escala se compone de indicadores satisfactorios a nivel exploratorio.

**TABLA 68. ANÁLISIS FACTORIAL IMPAC. DEL OUTSOURCING. OBTENCIÓN DE COMPONENTES Y ANÁLISIS DE CORRELACIONES INTER-ITEM/ITEM-TOTAL**

<b>ESCALA</b>	<b>Método de extracción: Análisis de componentes principales</b>							
	<b>Método de rotación: Varimax</b> <b>(se representan cargas superiores a 0,4)</b>							
<b>IMPACTO DE LAS DECISIONES DE OUTSOURCING</b>								
<b>Impacto de las decisiones de Outsourcing sobre nuestras Capacidades Competitivas</b>	<i>Item</i>	<i>Componente 1 (Impacto Externo)</i>			<i>Componente 2 (Impacto Interno)</i>			
	INT1						0.863	
	INT2						0.869	
	INT3						0.540	
	INT4						0.689	
	INT5						0.785	
	EXT1		0.585					
	EXT2		0.731					
	EXT3		0.731					
	EXT4		0.843					
	EXT5		0.698					
	EXT6		0.758					
		Alpha de Cronbach conjunto 0.890			Alpha de Cronbach conjunto 0.876			
		Alpha de Cronbach si elimino un ítem			Alpha de Cronbach si elimino un ítem			
		0.878 (EXT1)			0.826 (INT1)			
		0.866 (EXT2)			0.829 (INT2)			
		0.868 (EXT3)			0.888 (INT3)			
		0.863 (EXT4)			0.857 (INT4)			
		0.869 (EXT5)			0.844 (INT5)			
		0.883 (EXT6)						
<b>Correlaciones inter-ítem Item-total IMPACTO EXTERNO</b>		EXT1	EXT2	EXT3	EXT4	EXT5	EXT6	Correlación elemento-total
	EXT1	1.000						0.667
	EXT2	0.523	1.000					0.742
	EXT3	0.463	0.457	1.000				0.728
	EXT4	0.483	0.339	0.621	1.000			0.763
	EXT5	0.398	0.358	0.572	0.636	1.000		0.722
	EXT6	0.465	0.630	0.513	0.572	.600	1.000	0.644
	EXT6							
<b>Correlaciones inter-ítem Item-total IMPACTO INTERNO</b>		INT1	INT2	INT3	INT4	INT5	Correlación elemento-total	
	INT1	1.000					0.800	
	INT2	0.881	1.000				0.795	
	INT3	0.518	0.553	1.000			0.547	
	INT4	0.573	0.542	0.408	1.000		0.676	
	INT5	0.643	0.615	0.418	0.745	1.000	0.730	
<b>Consistencia interna del modelo</b>	<i>Alpha de Cronbach</i>			<i>Fiabilidad Compuesta</i>			<i>Varianza Extraída</i>	
	0.883			0.837			0.508	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis factorial exploratorio, se aprecia que surgen complicaciones que requieren corregir aquellos  $R^2$  inferiores a 0.5, por lo que se procede a la eliminación del componente 2, es decir el relativo al impacto en las capacidades competitivas de tipo interno, y la eliminación del ítem EXT6. Posteriormente, seguimos con el análisis:

1.- Cargas factoriales sean estadísticamente significativas (Tabla 69).

**TABLA 69. VALIDEZ Y FIABILIDAD IMPACTO CAPACIDADES COMPETITIVAS**

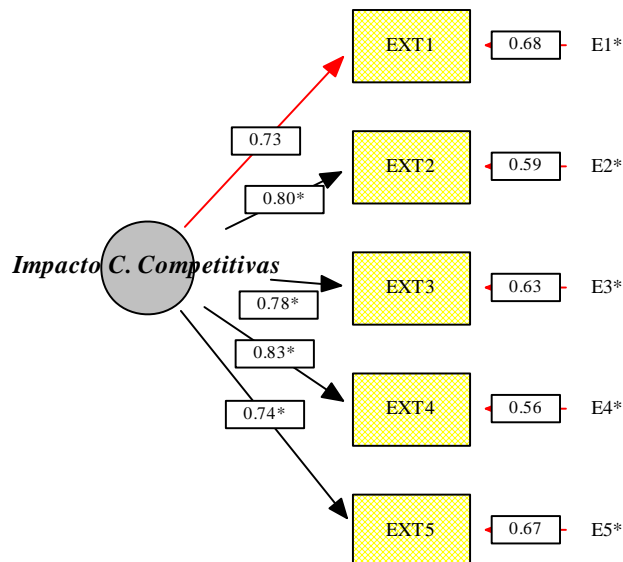
ESCALA IMPACTO OUTSOURCING CAPACIDADES COMPETITIVAS					
ITEM	$\lambda$ (valor t)	Fiabilidad ( $R^2$ )	ITEM	$\lambda$ (valor t)	Fiabilidad ( $R^2$ )
EXT1	0.733(10.572)	0.538	EXT4	0.829(11.297)	0.687
EXT2	0.804(10.975)	0.646	EXT5	0.741(10.123)	0.549
EXT3	0.779(10.645)	0.607			

Fuente: Elaboración propia

2.- Que las cargas factoriales sean superiores a 0.4. Todas cumplen con este requisito como podemos apreciar en la Figura 51.

3.- Que la fiabilidad individual sea superior al 50%.

**FIGURA 51. ANALISIS FACTORIAL IMPACTO SOBRE LAS C. COMPETITIVAS**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis de la bondad de ajuste global del modelo, obtenemos la siguiente batería de medidas representadas en la Tabla 70: medidas de ajuste absoluto, incrementales, y de ajuste de parsimonia.

**TABLA 70. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE IMPACTO OUTSOURCING**

TIPOS DE AJUSTE	MEDIDAS	NOMENCLATURA	NIVELES DE ACEPTACIÓN	VALOR
ABSOLUTO	Ratio de verosimilitud Chi-cuadrado	CMIN	Ofrece test de significación	5.055 ( $p = 0.409$ )
	Índice de bondad del ajuste	GFI	> 0.900	0.990
	Error de aproximación cuadrático medio	RMSEA	0.050-0.080	0.007
	Error cuadrático medio	RMR	< 0.050	0.017
INCREMENTAL	Índice de ajuste comparado	CFI	> 0.900	0.999
	Índice del ajuste normado	NFI	> 0.900	0.998
	Índice de Tucker-Lewis	NNFI	> 0.900	0.999
	Índice corregido de bondad del ajuste	AGFI	> 0.900	0.970
PARSIMONIA	Chi-cuadrado normada	CMINDF	Rango (1-5)	1.011

Fuente: Elaboración propia

Los resultados permiten asegurar que el modelo ajusta adecuadamente otorgando validez convergente, y habilitan esta escala para realizar la medición del Impacto de las decisiones de Outsourcing sobre las capacidades competitivas de la empresa.

### 7.3.6 Evaluación de la Escala de Medida del Rendimiento de las Organizaciones

En nuestra última escala, aparecen tres componentes asociados a medidas representativas del nivel de resultados obtenidos bien afecten al perfil de negocio interno o externo, o bien afecten al perfil organizativo de la empresa. En el primer y segundo casos, el análisis factorial exploratorio no presenta problemas, mientras que en el tercer componente que, como

especificamos, hace referencia a los indicadores de rendimiento organizativo, se apunta la necesidad de eliminar los ítems RORG1, RORG4 y RORG5 debido a problemas de correlación, aspecto que puede comprobarse en la Tabla 71, por lo que se procede a su eliminación.

**TABLA 71. ANÁLISIS FACTORIAL MEDIDAS RENDIMIENTO. OBTENCIÓN DE COMPONENTES Y ANÁLISIS DE CORRELACIONES INTER-ITEM/ITEM-TOTAL**

ESCALA	Método de extracción: Análisis de componentes principales Método de rotación: Varimax (se representan cargas superiores a 0,4)						
MEDIDAS REPRESENTATIVAS DEL RESULTADO OBTENIDO							
Item	Componente 1 (NEGOCIO INTERNO)	Componente 2 (NEG. EXTERNO)	Componente 3 (PERFIL ORGANIZATIVO)				
NINT1	0.853						
NINT2	0.856						
NINT3	0.809						
NINT4	0.765						
NEXT1		0.796					
NEXT2		0.742					
RORG1			0.710				
RORG2			0.864				
RORG3			0.644				
RORG4			0.794				
RORG5			0.791				
	Alpha de Cronbach conjunto 0.877 Alpha de Cronbach si elimino un Item 0.814 (NINT1) 0.827 (NINT2) 0.855 (NINT3) 0.869 (NINT4)	Alpha de Cronbach conjunto 0.755	Alpha de Cronbach conjunto 0.689 Alpha de Cronbach si elimino un Item 0.777 (RORG1) 0.594 (RORG2) 0.583 (RORG3) 0.545 (RORG4) 0.690 (RORG5)				
Correlaciones inter-item Item-total NEGOCIO INTERNO						Correlación elemento-total	
		NINT1	NINT2	NINT3	NINT4		
	NINT1	1.000				0.804	
	NINT2	0.791	1.000			0.774	
	NINT3	0.642	0.640	1.000		0.704	
NINT4	0.629	0.565	0.575	1.000	0.662		
Correlaciones inter-item Item-total ORGANIZATIVO						Correlación elemento-total	
		RORG1	RORG2	RORG3	RORG4	RORG5	
	RORG1	1.000					0.313
	RORG2	0.445	1.000				0.539
	RORG3	0.385	0.549	1.000			0.564
	RORG4	0.199	0.252	0.493	1.000		0.395
RORG5	0.613	0.539	0.485	0.395	1.000	0.437	
Consistencia interna del modelo	Alpha de Cronbach		Fiabilidad Compuesta		Varianza Extraída		
	0.847		0.896		0.522		

Fuente: Elaboración propia

Veamos los datos obtenidos en el análisis factorial de esta escala, resumidos en la Tabla 72, y como se cumplen los siguientes requisitos:

1.- Significación estadística de las cargas factoriales.

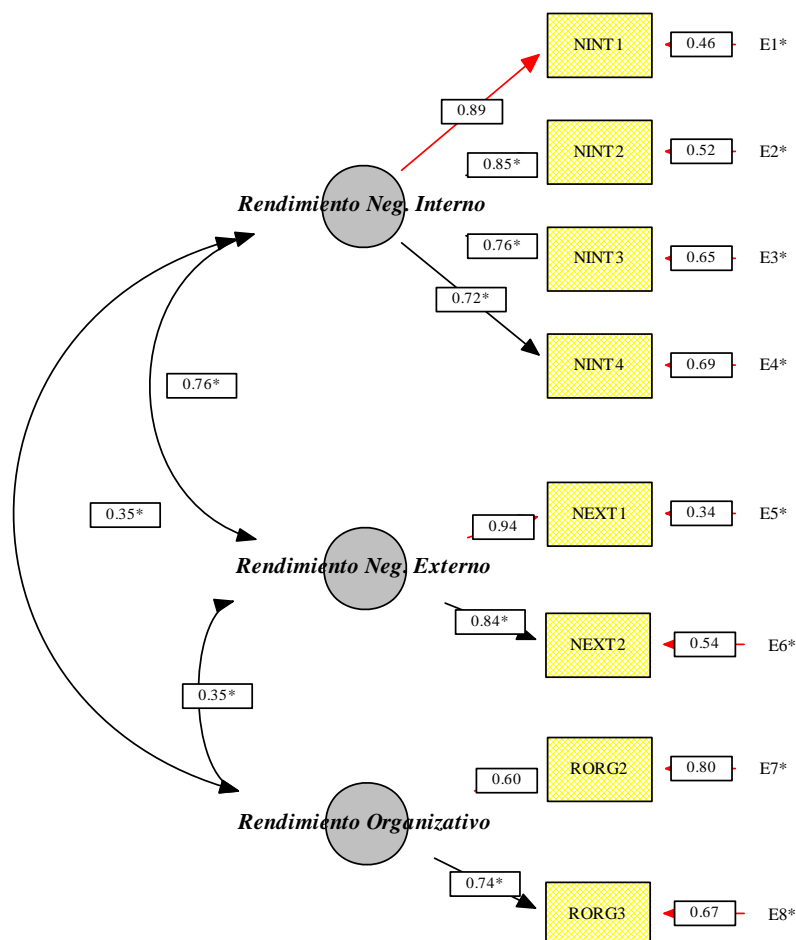
**TABLA 72. VALIDEZ Y FIABILIDAD MEDIDAS DEL RENDIMIENTO**

<b>ESCALA MEDIDAS DEL RENDIMIENTO DE NEGOCIO Y ORGANIZATIVO</b>					
<b>ITEM</b>	<b><math>\lambda</math> (valor t)</b>	<b>Fiabilidad (R<sup>2</sup>)</b>	<b>ITEM</b>	<b><math>\lambda</math> (valor t)</b>	<b>Fiabilidad (R<sup>2</sup>)</b>
NINT1	0.886(13.982)	0.784	NEXT1	0.941(12.983)	0.886
NINT2	0.851(15.565)	0.724	NEXT2	0.843(14.076)	0.711
NINT3	0.761(13.025)	0.578	RORG2	0.602 (3.087)	0.462
NINT4	0.721(11.997)	0.519	RORG3	0.739 (3.201)	0.546

Fuente: Elaboración propia

2.- Que las cargas factoriales sean superiores a 0.4. Ver Figura 52.

**FIGURA 52. ANALISIS FACTORIAL MEDIDAS DE RENDIMIENTO**



Fuente: Elaboración propia

3.- Que la fiabilidad individual sea superior al 50%. Todos cumplen por lo

que el análisis confirmatorio de los indicadores resulta satisfactorio.

En el estudio de las medidas de la bondad de ajuste del modelo, como podemos apreciar en la Tabla 73, apreciamos que la probabilidad asociada es igual a 0.00894, el GFI obtenido es de 0,946 y el RMSEA de 0.79, valores que sin llegar a ser óptimos nos permiten continuar con el análisis. Por todo ello, concluimos que los resultados obtenidos permiten asegurar que el modelo ajusta adecuadamente otorgando validez convergente, y habilitando esta escala para realizar la medición de las principales medidas de rendimiento de las organizaciones desde una doble perspectiva, organizativa y de negocio. Con esta última escala, se da por cerrado este epígrafe procediéndose a la inclusión de las escalas validadas en el modelo propuesto de estudio.

**TABLA 73. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE MEDIDAS RENDIMIENTO**

TIPOS DE AJUSTE	MEDIDAS	NOMENCLATURA	NIVELES DE ACEPTACIÓN	VALOR
ABSOLUTO	Ratio de verosimilitud Chi-cuadrado	CMIN	Ofrece test de significación	45.845 ( $p = 0.001$ )
	Índice de bondad del ajuste	GFI	> 0.900	0.946
	Error de aproximación cuadrático medio	RMSEA	0.050-0.080	0.079
	Error cuadrático medio	RMR	< 0.050	0.044
INCREMENTAL	Índice de ajuste comparado	CFI	> 0.900	0.966
	Índice del ajuste normado	NFI	> 0.900	0.947
	Índice de Tucker-Lewis	NNFI	> 0.900	0.944
	Índice corregido de bondad del ajuste	AGFI	> 0.900	0.916
PARSIMONIA	Chi-cuadrado normada	CMINDF	Rango (1-5)	2.697

Fuente: Elaboración propia

## **7.4 ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL PROPUESTO**

Después de realizar la validación de las escalas para determinar si cumplen con la idoneidad del propósito para en que fueron diseñadas, pasamos a diseñar el modelo estructural propuesto con el conjunto de indicadores que han permanecido como válidos para reflejar a los distintos constructos del presente estudio. En el análisis causal entre los constructos, se establecen ecuaciones estructurales para el modelo de relaciones entre los mismos, empleando las escalas de medida para los conceptos no observables y permitiéndome de este modo plasmar dichas relaciones en las ecuaciones correspondientes.

Para ello, utilizaremos la estrategia de modelización confirmatoria, consistente en la especificación de un modelo cuyas relaciones se han establecido de acuerdo con la teoría, y mediante el análisis de las ecuaciones estructurales que lo configuran, evaluamos su significación estadística. Para llevarlo a cabo, se emplea el programa EQS que permite la introducción de los diferentes factores de forma gráfica, desarrollando la posibilidad de establecer relaciones causales entre los mismos a través de las condiciones de diseño a las que hacíamos referencia al principio del capítulo. Una vez introducido el modelo gráfico, se procede al análisis de su validez de forma parecida al llevado a cabo con las diferentes escalas, haciendo constar que los parámetros de las relaciones entre los constructos serán la cuantificación que nos permitirá determinar si nuestras hipótesis eran correctas.

### **7.4.1 Re-especificación del Modelo tras la Validación de Escalas**

En el Capítulo 6 se establecían las relaciones significativas entre los conceptos objeto de análisis en el presente estudio, y tras realizar la validación de las escalas utilizadas para la medición de dichos conceptos, pasamos a establecer la especificación del modelo final. Para ello, partimos de la existencia de cuatro variables latentes de partida, objeto de análisis pormenorizado cada una de ellas en el siguiente capítulo, y estudiaremos su

relación dentro del modelo general de estudio de los beneficios derivados de la práctica de outsourcing. Como especificábamos, estas decisiones de outsourcing tienen un impacto sobre las capacidades competitivas de la empresa que a su vez mantienen una relación directa con el rendimiento obtenido por la empresa. Pues bien, tras realizar la validación de escalas, conviene re-especificar los modelos en función del análisis de los indicadores obtenidos. Las modificaciones a llevar a cabo serán:

**1. Análisis de las relaciones entre dimensiones de la gestión del conocimiento** (*Calidad, Cantidad y Tacisidad*) y los beneficios esperados de la práctica del outsourcing. En este punto, el estudio de los indicadores empleados para la medición de la influencia que la *Cantidad* de conocimiento disponible en las organizaciones tiene sobre los beneficios del outsourcing, ofrece resultados contradictorios al no haber sido posible alcanzar la validez en la escala de medida seleccionada para este constructo.

**2. Análisis de la relación entre aprendizaje y rendimiento organizacional a través de las decisiones de outsourcing.** Las escalas de medida resultan satisfactorias por lo que se prosigue con dicho análisis.

**3. Análisis de relaciones entre know-how en las relaciones de colaboración y rendimiento empresarial.** La validación de las escalas seleccionadas ha sido plenamente satisfactoria, permitiendo la inclusión de las dimensiones temporales *Exante, Durante* y *Expost*.

**4. Análisis de la relación entre flexibilidad y rendimiento a través del beneficio de las decisiones de outsourcing.** En cuanto a la flexibilidad a corto plazo (*Programación, Alternativas de servicio, Sistemas de información y Mercado*), los indicadores seleccionados para realizar la medición de las dimensión *Programación* no resultan adecuados (presumiblemente por haberse elegido un único ítem), y en la flexibilidad a largo plazo (*Volumen, Proceso, Expansión, Personal de servicio y Servicios*) tanto *Volumen* como *Proceso* y *Servicios* no presentan indicadores de medición válidos por lo que se excluyen del modelo. En esta flexibilidad a largo plazo, parece que los indicadores

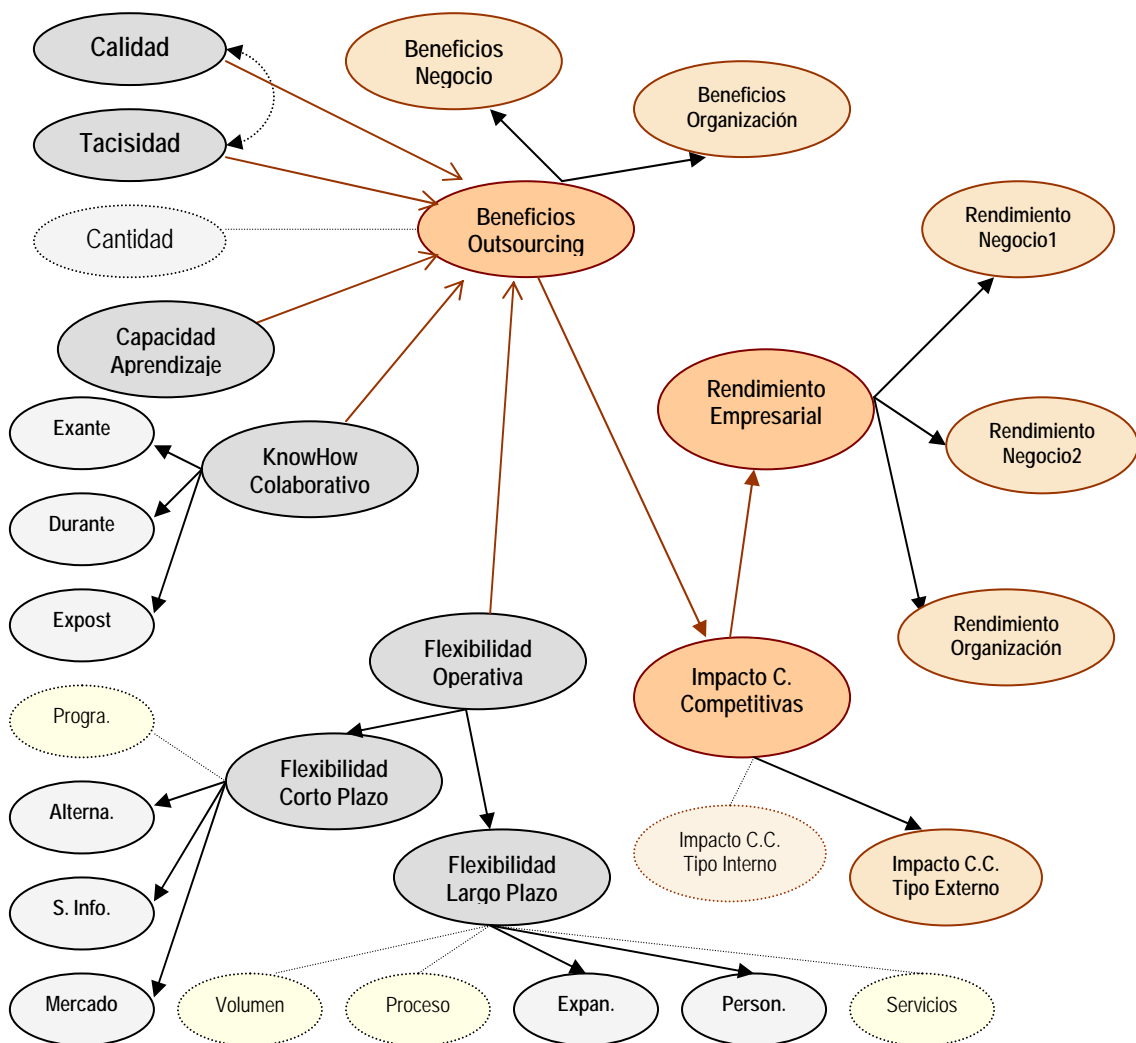


utilizados en empresas de producción no son adecuados en empresas de servicios, al menos en el presente estudio.

Los correspondientes ítems finales han quedado reflejados en las figuras correspondientes, por lo que sólo resta señalar que se han producido re-especificaciones del modelo general, representado en la Figura 53, en dos aspectos significativos:

- Impacto de las decisiones de outsourcing sobre las **Capacidades Competitivas**. Surgen dos componentes fruto del análisis exploratorio frente al único componente que se suponía. Se considera adecuado definirlos como componente interno y externo, no siendo posible validar el primero de ellos, por lo que se incluye en el modelo exclusivamente el segundo.

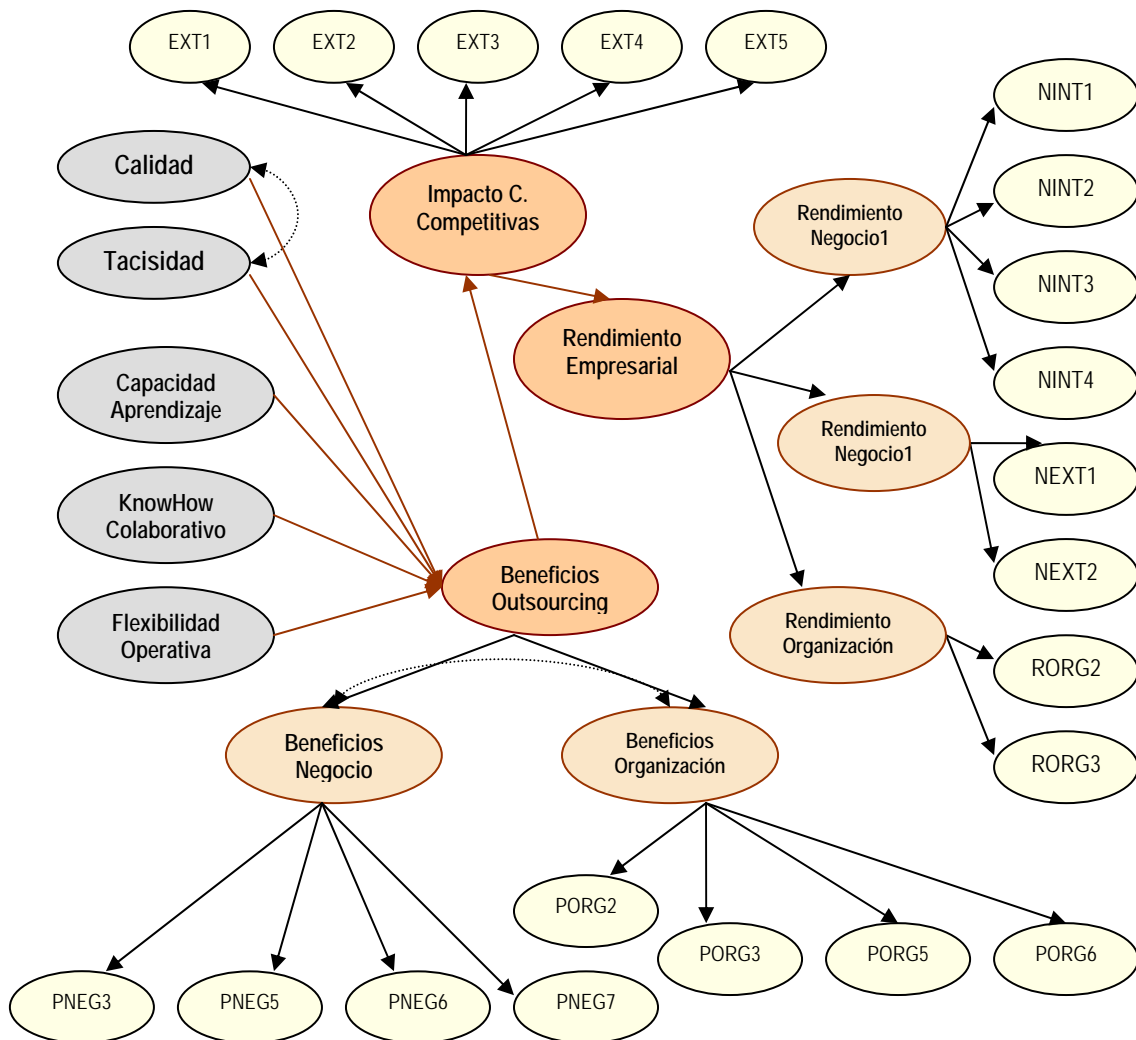
**FIGURA 53. MODELO GENERAL RE-ESPECIFICADO**



Fuente: Elaboración propia

- Finalmente, el análisis de las principales medidas del nivel de rendimiento alcanzado, presenta tres componentes frente a los dos originales, entendiéndose que uno de los componentes originales, el referente a la medición del rendimiento de negocio, se subdivide en dos, bien estemos frente a rendimientos de negocio de tipo interno y externo. Podemos apreciar en la Figura 54 la composición de indicadores finales representativos del modelo estructural propuesto correspondientes a la medición de los constructos cuyas escalas han sido validadas con éxito.

**FIGURA 54. MODELO ESTRUCTURAL, VARIABLES LATENTES EXÓGENAS E INDICADORES DE MEDICION DEFINITIVOS**



Fuente: Elaboración propia

En definitiva, la re-especificación del modelo llevada a cabo tras la validación de las correspondientes escalas, supone la confirmación de que puede plantearse un modelo empírico que trate de clarificar la relación

existente entre los Beneficios derivados de la práctica del outsourcing, el Impacto que las mismas tienen sobre nuestras capacidades competitivas, y como estas sirven de vínculo con el nivel de Resultados alcanzados por las organizaciones. Finalizamos el presente capítulo señalando que la re-especificación llevada a cabo en el modelo estructural fruto de la validación de escalas, conlleva la desaparición de las dimensiones *Cantidad* (Conocimiento), *Programación* (Flexibilidad a corto), *Volumen*, *Proceso* y *Servicios* (Flexibilidad a largo), y la aparición de nuevas dimensiones como es el caso del *Impacto de las decisiones de outsourcing sobre las capacidades competitivas de tipo externo*, y las dimensiones dentro de los *Rendimientos de negocio de tipo interno y externo*.

## CAPÍTULO OCHO

# ANÁLISIS DE LOS DATOS

---

### 8.1 INTRODUCCIÓN

En los capítulos anteriores, hemos realizado una aproximación a los fundamentos teóricos y propuesto unas hipótesis a partir de un modelo de relaciones entre los constructos que han aparecido a lo largo de este estudio. Tras formular la escala de medición de los mismos, se ha realizado un análisis de su validez a partir de los datos obtenidos a través de la encuesta, para finalmente pasar a realizar un análisis del modelo estructural propuesto. Como veíamos, tras la fase de especificación de dicho modelo, ha llegado el momento de proceder a su identificación, para lo que será necesario analizar los datos obtenidos para comprobar la bondad de ajuste del mismo.

### 8.2 ANÁLISIS DE LOS DATOS

En este apartado trataremos de contrastar empíricamente las hipótesis planteadas en el Capítulo 6, para lo que será necesario realizar un análisis causal entre las escalas de medida previamente validadas. La herramienta seleccionada para llevarlo a cabo será el análisis de ecuaciones estructurales entre los diferentes constructos mediante el programa EQS 6.1. Para ello, se diseña el “*path diagram*” o diagrama de secuencias que representa las relaciones existentes entre las distintas variables dependientes e independientes a través de las correlaciones entre indicadores, dimensiones y constructos.

La especificación del modelo reflejada en el capítulo 7 y fruto de la validación de escalas que nos ha permitido discernir qué indicadores son los apropiados para realizar la medición de las distintas dimensiones que abarcan

los constructos objeto de estudio en la presente tesis, tiene por tanto su lógica continuación en la identificación del modelo, para verificar que el modelo es estimable, es decir, verificar que la matriz de entrada de datos permite obtener estimaciones únicas de los parámetros desconocidos. Estos parámetros permitirán esclarecer la relación entre los constructos y llevar a cabo los contrastes de hipótesis correspondientes, y para ello, como decimos, es necesario llevar a cabo la identificación del modelo mediante una serie de pasos que reseñamos a continuación.

### 8.2.1 Análisis del Modelo Estructural. Relación entre las Dimensiones de la Gestión del Conocimiento y el Outsourcing

Como veíamos en el Capítulo 7, este primer análisis trata de clarificar la relación existente entre determinadas dimensiones del constructo Gestión del Conocimiento con la práctica del Outsourcing o externalización de actividades. Para ello, se procede a la **identificación** del modelo propuesto para lo que analizaremos si se cumplen las siguientes condiciones:

- Cumplimiento de la **condición de orden**: condición necesaria pero no suficiente que establece que el número de parámetros a estimar debe ser menor que el número de ecuaciones representativas del modelo, o lo que es lo mismo, que el número de grados de libertad sea mayor de cero. Recordemos que:

$$\text{Grados de libertad} = N^{\circ} \text{ observaciones} - N^{\circ} \text{ parámetros a estimar}$$

Donde:

$$\text{Número de observaciones} = v + v(v-1)/2 = v(v+1)/2$$

Por tanto, número de observaciones=43 (número de ítems, indicadores o variables observables) x 44 / 2 = 946 – 57 = 889 grados de libertad >0

- Cumplimiento de la **condición de rango**: para ello, es necesario que cada constructo esté representado por al menos tres indicadores, que se relacionen con una única variable latente, y que no se presente correlación entre los errores de medida ni relaciones recíprocas que impliquen modelos recursivos. En nuestro caso no se presentan estas

circunstancias, salvo en el caso de la Tacisidad del Conocimiento, por lo que cumplimos con la condición de rango que nos permite asegurar que el modelo está identificado.

Tras realizar la identificación del modelo, procedemos a su **estimación**, para lo que es necesario especificar que se ha empleado el método de Máxima Verosimilitud. Este proceso de estimación pretende dictaminar las cargas factoriales correspondientes mediante el análisis de las ecuaciones estructurales a través del programa al efecto EQS 6.1. Conviene precisar que para evitar problemas de escala, automáticamente fija uno de los parámetros igual a 1, y que la proposición de ecuaciones se realiza mediante una interfaz gráfica que asocia los indicadores correspondientes a sus respectivos factores.

Pero antes de proceder a la estimación del modelo, explicaremos someramente su funcionamiento remitiéndonos a la explicación realizada en el Capítulo 6, donde señalábamos que existen dos tipos de variables:

- Observables: su medición es directa y se representan dentro de rectángulos. En nuestro caso corresponden a los diferentes ítems seleccionados para realizar su medición.

- Latentes: su medición es indirecta y se representan por círculos o elipses. En nuestro estudio se corresponden a los constructos o factores que estamos intentando medir, por lo que están asociados directamente a las variables observables.

Tras comprobar la adecuación de las variables observables para realizar la medición de las variables latentes mediante la validación de las escalas, también recordamos que las variables latentes dentro del modelo pueden ser independientes o exógenas, que son aquellas que el modelo no trata de explicar, y dependientes o endógenas que son las que el modelo intenta analizar a través las variables latentes exógenas. En nuestro caso, para favorecer el entendimiento del modelo seguimos un criterio de asignación de **colores** según se trate de un tipo de **variables** u otras. Como podemos ver en la Figura 55, el **amarillo** con trama corresponde a las **variables observables**, el **gris** a las **variables latentes exógenas**, y tanto el **rojo** con trama como el

**ámbar** corresponden a **variables latentes endógenas** siendo la diferencia de color debida a que las segundas forman parte del llamado modelo estructural no recursivo ya que existe una causalidad simple entre variables endógenas y exógenas y, sobre todo, entre variables latentes endógenas.

En cuanto a la nomenclatura de las distintas variables que intervienen en el modelo de relaciones propuesto, se determina la siguiente proposición de nombres en relación directa con los indicadores y escalas a las que están asociadas. De este modo en lo referente al **Modelo estructural**:

**BOUT** corresponde a los Beneficios del outsourcing

**PNEG** son los Beneficios Potenciales de Negocio del Outsourcing

**PORG** son los Beneficios Potenciales de Organización del Outsourcing

**EXT** es el Impacto sobre las Capacidades Competitivas de Tipo Externo

**RENT** es el Rendimiento Empresarial

**NINT** son los Rendimientos de Negocio de tipo Interno

**NEXT** son los Rendimientos de Negocio de tipo Externo

**RORG** son los Rendimientos Organizativos

▪ En cuanto a las dimensiones de la **Gestión del Conocimiento**:

**CAL** es la Calidad del Conocimiento

**TAC** es la Tacisidad del Conocimiento

**APREN** es la Capacidad de Aprendizaje Organizacional

**KNOW** es el Know-how Colaborativo

**EXANT** es la Know-how Exante

**DURAN** es el Know-how Durante

**EXPOS** es el Know-how Expost

▪ Finalmente, en lo referente a la **Flexibilidad**:

**FLEX** es la Flexibilidad Operativa

**FLEXC** es la Flexibilidad Operativa a Corto Plazo

**FLEXL** es la Flexibilidad Operativa a Largo Plazo

**ALT** es la Flexibilidad en Alternativas de Servicio

**SINF** es la Flexibilidad en Sistemas de la Información

**MER** es la Flexibilidad de Mercado

**EXPA** es la Flexibilidad de Expansión

**PER** es la Flexibilidad en el Personal de Servicios

Por tanto, nuestro modelo estructural estará relacionado con dos modelos causales según se trate de analizar la relación entre las variables latentes exógenas Características del conocimiento (Calidad y Taciedad, Capacidad de Aprendizaje, y Know-How colaborativo) y Flexibilidad en sus diferentes dimensiones temporales Corto (Alternativas de Servicio, Sistemas de Información y Mercado) y Largo Plazo (Expansión y Personal de Servicios), con el conjunto de variables endógenas que configuran dicho modelo estructural: Beneficios del outsourcing (de Negocio y Organizativo), Impacto de las decisiones de outsourcing sobre nuestras capacidades competitivas y, finalmente, Rendimiento empresarial (de Negocio u Organizativo). En este primer apartado, se analizan, como decíamos, las dimensiones de la Gestión del conocimiento, representando las correspondientes ecuaciones estructurales en la Tabla 74. En el siguiente apartado, se estudiará el segundo modelo causal, es decir, la relación entre la Flexibilidad y el Modelo estructural.

**TABLA 74. ECUACIONES DEL MODELO ESTRUCTURAL PROPUESTO Y LAS VARIABLES EXÓGENAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

<b>ECUACIONES MODELO ESTRUCTURAL: RELACIÓN ENTRE B. OUTSOURCING, IMPACTO C. COMPETITIVAS Y RENDIMIENTO</b>	
$\begin{aligned} \text{PNEG} &= \lambda_7 * \text{BOUT} + D_7 \\ \text{PORG} &= \lambda_8 * \text{BOUT} + D_8 \\ \text{EXT} &= \lambda_9 * \text{BOUT} + D_9 \\ \text{REN} &= \lambda_{15} * \text{EXT} + D_{15} \\ \text{NINT} &= \lambda_{10} * \text{REN} + D_{10} \\ \text{NEXT} &= \lambda_{11} * \text{REN} + D_{11} \\ \text{RORG} &= \lambda_{12} * \text{REN} + D_{12} \end{aligned}$	
<b>ECUACIONES ANALISIS DE LA RELACION ENTRE CALIDAD, TACISIDAD, CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Y BENEFICIOS DEL OUTSOURCING</b>	
$\text{BOUT} = \lambda_1 * \text{CAL} + \lambda_2 * \text{TAC} + \lambda_3 * \text{APREN} + D_{13}$	
<b>ECUACIONES ANALISIS DE LA RELACION ENTRE KNOW-HOW COLABORATIVO Y BENEFICIOS DEL OUTSOURCING</b>	
$\text{BOUT} = \lambda_{14} * \text{KNOW} + D_{13}$	$\begin{aligned} \text{EXANT} &= \lambda_4 * \text{KNOW} + D_4 \\ \text{DURAN} &= \lambda_5 * \text{KNOW} + D_5 \\ \text{EXPOS} &= \lambda_6 * \text{KNOW} + D_6 \end{aligned}$

Fuente: Elaboración propia



Entrando en las ecuaciones del modelo estructural que analiza la relación entre los beneficios de las decisiones de outsourcing, el impacto que dichas decisiones tienen sobre el impacto en las capacidades competitivas de la empresa y, finalmente, la repercusión que este impacto tiene sobre el rendimiento empresarial, es necesario precisar el conjunto de ecuaciones que vinculan las diferentes variables latentes del modelo con las correspondientes variables observables seleccionadas para su medición. De este modo, y como se aprecia en la Tabla 75, comenzamos a definir la relación entre indicadores y variables endógenas comunes al modelo estructural planteado en el presente estudio.

**TABLA 75. ECUACIONES DE LAS VARIABLES LATENTES ENDÓGENAS DEL MODELO ESTRUCTURAL PROPUESTO**

<b>ECUACIONES ANALISIS DEL CONSTRUCTO BENEFICIOS DERIVADOS DEL OUTSOURCING: BENEFICIOS DE NEGOCIO Y ORGANIZATIVOS</b>	
$PNEG3 = \alpha_{23} * PNEG + E_{23}$	$PORG2 = \alpha_{27} * PORG + E_{27}$
$PNEG4 = \alpha_{24} * PNEG + E_{24}$	$PORG2 = \alpha_{28} * PORG + E_{28}$
$PNEG5 = \alpha_{25} * PNEG + E_{25}$	$PORG2 = \alpha_{29} * PORG + E_{29}$
$PNEG6 = \alpha_{26} * PNEG + E_{26}$	$PORG2 = \alpha_{30} * PORG + E_{30}$
<b>ECUACIONES ANALISIS DEL CONSTRUCTO IMPACTO DE LAS DECISIONES DE OUTSOURCING SOBRE LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS EXTERNAS</b>	
$EXT1 = \alpha_{31} * PORG + E_{31}$	$EXT4 = \alpha_{34} * PORG + E_{34}$
$EXT2 = \alpha_{32} * PORG + E_{32}$	$EXT5 = \alpha_{35} * PORG + E_{35}$
$EXT3 = \alpha_{33} * PORG + E_{33}$	
<b>ECUACIONES ANALISIS DEL CONSTRUCTO RENDIMIENTO EMPRESARIAL: RENDIMIENTO NEGOCIO INTERNO, EXTERNO Y DE TIPO ORGANIZATIVO</b>	
$NINT1 = \alpha_{36} * REN + E_{36}$	$NEXT1 = \alpha_{40} * REN + E_{40}$
$NINT2 = \alpha_{37} * REN + E_{37}$	$NEXT2 = \alpha_{41} * REN + E_{41}$
$NINT3 = \alpha_{38} * REN + E_{38}$	$ROR2 = \alpha_{42} * REN + E_{42}$
$NINT4 = \alpha_{39} * REN + E_{39}$	$ROR3 = \alpha_{43} * REN + E_{43}$

Fuente: Elaboración propia

Pasamos a proponer las ecuaciones de medida de las variables latentes exógenas Calidad, Tacisidad, Capacidad de Aprendizaje y Know-How

colaborativo, dimensiones como veíamos de la Gestión del conocimiento, y que son representadas en la correspondiente Tabla 76.

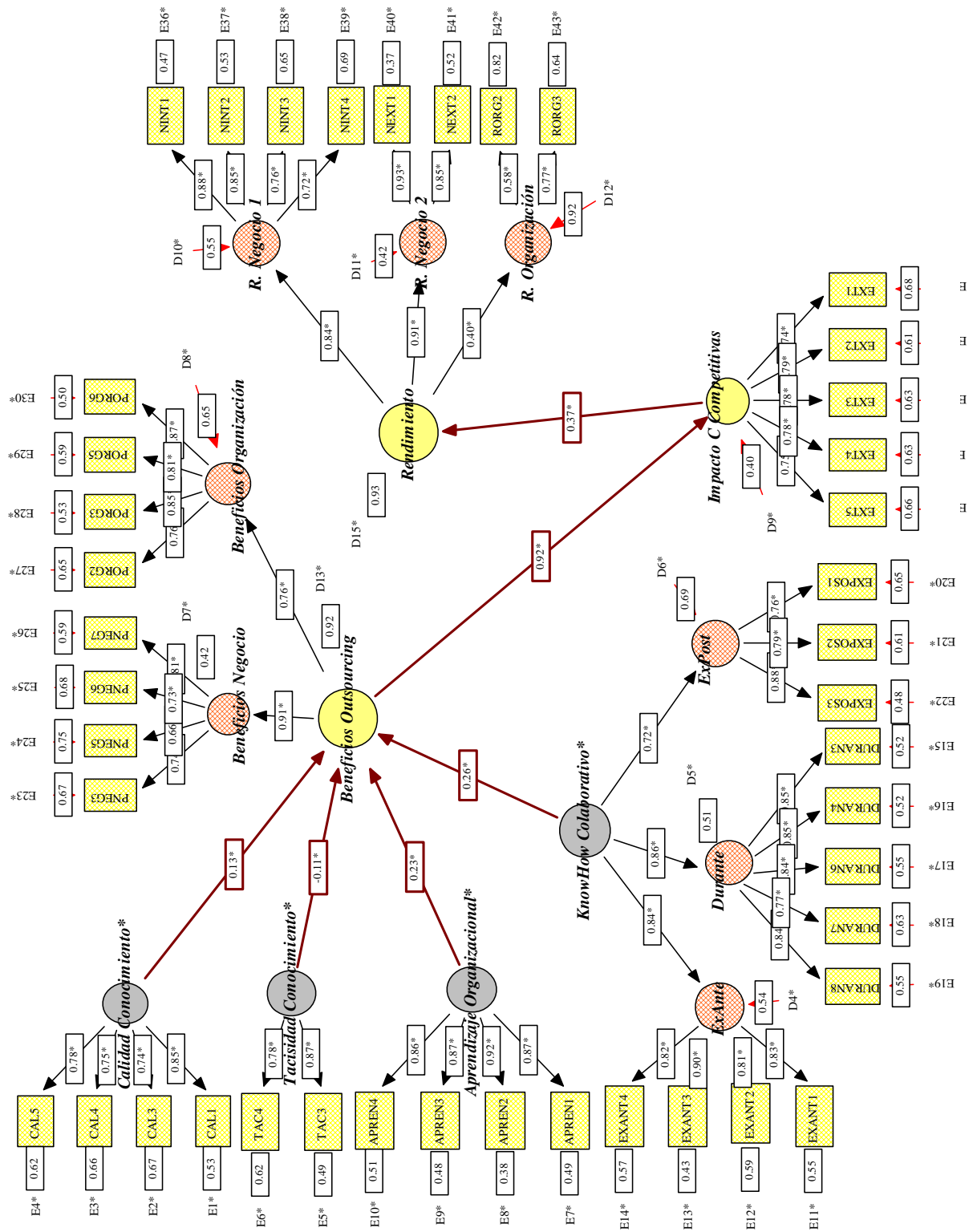
**TABLA 76. ECUACIONES DE LAS VARIABLES LATENTES EXÓGENAS DEL MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO PROPUESTO**

<b>ECUACIONES ANALISIS DE LAS CARACTERISTICAS DEL CONOCIMIENTO</b>	
<b>CALIDAD</b>	<b>KNOW-HOW DURANTE</b>
$CAL1 = \alpha_1 * CAL + E_1$	$DURAN1 = \alpha_{15} * KNOW + E_{15}$
$CAL2 = \alpha_2 * CAL + E_2$	$DURAN2 = \alpha_{16} * KNOW + E_{16}$
$CAL3 = \alpha_3 * CAL + E_3$	$DURAN3 = \alpha_{17} * KNOW + E_{17}$
$CAL4 = \alpha_4 * CAL + E_4$	$DURAN4 = \alpha_{18} * KNOW + E_{18}$
	$DURAN5 = \alpha_{19} * KNOW + E_{19}$
<b>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</b>	<b>KNOW-HOW EXPOST</b>
$APREN1 = \alpha_7 * APREN + E_7$	$EXPOS1 = \alpha_{20} * KNOW + E_{20}$
$APREN2 = \alpha_8 * APREN + E_8$	$EXPOS2 = \alpha_{21} * KNOW + E_{21}$
$APREN3 = \alpha_9 * APREN + E_9$	$EXPOS3 = \alpha_{22} * KNOW + E_{22}$
$APREN4 = \alpha_{10} * APREN + E_{10}$	
<b>KNOW-HOW EXANTE</b>	
$EXAN1 = \alpha_{11} * KNOW + E_{11}$	$EXAN3 = \alpha_{13} * KNOW + E_{13}$
$EXAN2 = \alpha_{12} * KNOW + E_{12}$	$EXAN4 = \alpha_{14} * KNOW + E_{14}$

Fuente: Elaboración propia

Mediante el software estadístico EQS 6.1 se introducen las ecuaciones del modelo y el resultado obtenido para cuantificar las ecuaciones estructurales del modelo general propuesto se representan en la Tabla 77, así como su representación gráfica en la Figura 55. Como apreciamos por los datos, existe una relación causal significativa entre la Calidad y Tacisidad del conocimiento con los posibles Beneficios de la práctica del outsourcing, positiva en el primero de los casos, y del signo adecuado en el segundo ya que el constructo se planteaba de forma negativa. En cuanto a la Capacidad de Aprendizaje, presenta valores adecuados y significativos, del mismo modo que ocurre con el Know-How colaborativo. Todos estos datos de la relación entre éstas variables exógenas y el modelo estructural están recogidos en la Tabla 78, y serán objeto de análisis en el epígrafe de conclusiones al final del presente capítulo.

**FIGURA 55. ANALISIS FACTORIAL DEL MODELO CAUSAL COMPLETO DE LAS DISTINTAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CON LOS BENEFICIOS DEL OUTSOURCING**



Fuente: Elaboración propia

**TABLA 77. RESULTADOS DEL ANALISIS CAUSAL ENTRE LAS DIFERENTES DIMENSIONES DEL MODELO ESTRUCTURAL PROPUESTO**

<b>ECUACIONES MODELO ESTRUCTURAL: RELACIÓN ENTRE B. OUTSOURCING, IMPACTO C. COMPETITIVAS Y RENDIMIENTO</b>							
Variable Ind.	Variable Dependiente						
	PNEG	PORG	EXT	REN	NINT	NEXT	RORG
BOUT	0.906*** (8.323)	0.757** (8.462)	0.916*** (8.554)				
EXT				0.375*** (4.408)			
REN					0.835*** (9.435)	0.907*** (9.089)	0.395*** (9.228)
R <sup>2</sup>	0.822	0.574	0.839	0.140	0.698	0.823	0.156
Coeficientes estandarizados (Valores t) Nivel de significación: *** p<0.001; ** p<0.01; *p<0.05							

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 78. ECUACIONES ANALISIS DE LA RELACION ENTRE CALIDAD, TACISIDAD, APRENDIZAJE, KNOW-HOW Y BENEFICIOS DEL OUTSOURCING**

<b>ECUACIONES MODELO ESTRUCTURAL: RELACIÓN ENTRE VARIABLES DE LA ESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL OUTSOURCING</b>				
Variable Ind.	Variable Dependiente			
	BOUT	EXANT	DURAN	EXPOS
CAL	0.132*** (3.193)			
TAC	-0.115*** (3.221)			
APREN	0.234** (3.057)			
KNOW	0.265*** (3.166)	0.844*** (8.164)	0.859*** (7.998)	0.724*** (8.039)
R <sup>2</sup>	0.155	0.712	0.739	0.524
Coeficientes estandarizados (Valores t) Nivel de significación: *** p<0.001; ** p<0.01; *p<0.05				

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la carga de los indicadores se reflejan en la Tabla 79, que continua en la página siguiente.

**TABLA 79. VALIDEZ Y FIABILIDAD DE LOS INDICADORES DE LAS VARIABLES DEL MODELO CAUSAL GESTION DEL CONOCIMIENTO-OUTSOURCING**

<b>INDICADORES DE LA VARIABLE ENDOGENA BENEFICIOS DERIVADOS DEL OUTSOURCING: BENEFICIOS DE NEGOCIO Y ORGANIZATIVOS</b>					
<b>ITEM</b>	<b><math>\lambda</math> (valor t)</b>	<b>Fiabilidad (R<sup>2</sup>)</b>	<b>ITEM</b>	<b><math>\lambda</math> (valor t)</b>	<b>Fiabilidad (R<sup>2</sup>)</b>
PNEG3	0.742(8.264)	0.551	PORG2	0.756(12.300)	0.571
PNEG5	0.657(7.562)	0.471	PORG3	0.845(13.278)	0.714
PNEG6	0.734(8.197)	0.538	PORG5	0.809(13.562)	0.654
PNEG7	0.808(8.772)	0.652	PORG6	0.867(13.961)	0.751
<b>INDICADORES VARIABLE ENDOGENA IMPACTO DE LAS DECISIONES DE OUTSOURCING SOBRE LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS EXTERNAS</b>					
EXT1	0.736(10.867)	0.541	EXT4	0.780(11.649)	0.609
EXT2	0.790(11.818)	0.623	EXT5	0.747(11.071)	0.558
EXT3	0.781(11.465)	0.609			
<b>INDICADORES VARIABLE ENDOGENA RENDIMIENTO EMPRESARIAL: RENDIMIENTO NEGOCIO INTERNO, EXTERNO Y DE TIPO ORGANIZATIVO</b>					
NINT1	0.882(14.454)	0.778	NEXT1	0.931(14.359)	0.866
NINT2	0.849(15.366)	0.720	NEXT2	0.852(14.229)	0.725
NINT3	0.764(13.029)	0.583	RORG2	0.579(9.993)	0.535
NINT4	0.721(11.941)	0.519	RORG3	0.768(9.011)	0.590
<b>INDICADORES VARIABLE EXÓGENA CALIDAD DEL CONOCIMIENTO</b>					
CAL1	0.845(13.959)	0.714	CAL4	0.755(11.923)	0.570
CAL3	0.739(11.590)	0.547	CAL5	0.782(12.526)	0.612
<b>INDICADORES VARIABLE EXÓGENA TACISIDAD DEL CONOCIMIENTO</b>					
TAC3	0.872(3.250)	0.760	TAC4	0.784(3.224)	0.614
<b>INDICADORES VARIABLE EXÓGENA APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</b>					
APREN1	0.871(17.422)	0.758	APREN3	0.875(17.053)	0.765
APREN2	0.925(18.950)	0.855	APREN4	0.860(16.503)	0.739

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 79. VALIDEZ Y FIABILIDAD DE LOS INDICADORES DE LAS VARIABLES DEL MODELO GESTION DEL CONOCIMIENTO-OUTSOURCING (CONTINUACION)**

INDICADORES VARIABLE EXÓGENA KNOW-HOW COLABORATIVO					
EXANT1	0.834(14.338)	0.695	DURAN6	0.836(8.341)	0.698
EXANT2	0.809(13.619)	0.654	DURAN7	0.774(7.999)	0.599
EXANT3	0.902(15.992)	0.813	DURAN8	0.836(8.345)	0.699
EXANT4	0.823(13.995)	0.678	EXPOS1	0.756(11.824)	0.572
DURAN3	0.853(8.430)	0.727	EXPOS2	0.792(12.477)	0.628
DURAN4	0.854(8.439)	0.730	EXPOS3	0.879(12.125)	0.773

Fuente: Elaboración propia

Todos los indicadores cumplen con los requisitos necesarios, esto es, cargas superiores a 0.4, significación estadística, y  $R^2$  por encima del valor 0.5. Por tanto, y como se reflejaba en la figura 55 a la que ya hicimos alusión, los datos obtenidos en el análisis estructural del modelo son completamente satisfactorios en cuanto a la fiabilidad y validez de los indicadores, a la espera de valorar la bondad de ajuste del modelo. Para ello, pasaremos a realizar idéntica serie de estadísticos a los utilizados a lo largo del presente estudio y que, como decíamos, tratan de establecer la bondad de ajuste del modelo causal propuesto. En definitiva esta batería de medidas se divide, como podemos observar en la Tabla 80, en tres grupos fundamentales de medidas, en función de si pretenden aclarar la bondad de ajuste absoluto del modelo, las medidas que estudian la bondad de ajuste incremental y, finalmente y como en el resto de escalas validadas, el conjunto de medidas del estudio de la parsimonia del modelo.

A la vista de los resultados obtenidos respecto al análisis de las ecuaciones del modelo, cargas factoriales e indicadores utilizados para configurar las distintas variables objeto de estudio, podemos asegurar que el modelo ajusta adecuadamente otorgando validez convergente, y permitirá contrastar las hipótesis planteadas, aspecto que será tratado en el apartado correspondiente a las conclusiones del presente estudio, que serán desarrolladas al final del presente capítulo.

**TABLA 80. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE ANÁLISIS CONOCIMIENTO**

TIPOS DE AJUSTE	MEDIDAS	NOMENCLATURA	NIVELES DE ACEPTACIÓN	VALOR
ABSOLUTO	Ratio de verosimilitud Chi-cuadrado	CMIN	Ofrece test de significación	1619.137 ( $p = 0.000$ )
	Índice de bondad del ajuste	GFI	> 0.900	0.917
	Error de aproximación cuadrático medio	RMSEA	0.050-0.080	0.068
	Error cuadrático medio	RMR	< 0.050	0.047
INCREMENTAL	Índice de ajuste comparado	CFI	> 0.900	0.930
	Índice del ajuste normado	NFI	> 0.900	0.947
	Índice de Tucker-Lewis	NNFI	> 0.900	0.958
	Índice corregido de bondad del ajuste	AGFI	> 0.900	0.901
PARSIMONIA	Chi-cuadrado normada	CMINDF	Rango (1-5)	1.951

Fuente: Elaboración propia

### 8.2.2 Análisis de la Relación entre Flexibilidad Operativa y Outsourcing

En cuanto a nuestra última variable exógena, tratamos de clarificar la relación existente entre las dimensiones que configuran la Flexibilidad Operativa desde una doble vertiente temporal, corto y largo plazo. Procedemos a la **identificación** del modelo propuesto analizando si se cumplen las siguientes condiciones:

- Cumplimiento de la **condición de orden**: En este caso, número de observaciones =  $33 \times 34 / 2 = 561 - 33 = 528$  grados de libertad  $> 0$
- Cumplimiento de la condición de rango: Como en casos anteriores, se cumple con este requisito si se entiende desde el análisis de constructos.

En cuanto a la **estimación** y **evaluación** de la relación entre la Flexibilidad y nuestro modelo estructural (Tabla 81), observamos que el número de dimensiones es mayor, por lo que el análisis se hace más complejo. Los resultados obtenidos hacen necesario re-especificar el modelo de relaciones debido a que dejan de tener fiabilidad como indicadores los ítems correspondientes a la dimensión Alternativas de servicio (ALT1, ALT2 y ALT3), al presentar valores de  $R^2$  inferiores al umbral aceptable del 0.5.

**TABLA 81. VALIDEZ Y FIABILIDAD INDICADORES FLEXIBILIDAD OPERATIVA**

ECUACIONES ANALISIS DE LA RELACION ENTRE FLEXIBILIDAD OPERATIVA Y BENEFICIOS DEL OUTSOURCING					
ITEM	$\lambda$ (valor t)	Fiabilidad ( $R^2$ )	ITEM	$\lambda$ (valor t)	Fiabilidad ( $R^2$ )
ALT1	0.512(5.203)	0.262	MER1	0.691(4.466)	0.478
ALT2	0.679(5.856)	0.461	MER2	0.858(4.982)	0.737
ALT3	0.630(5.663)	0.397	EXPA5	0.715(5.129)	0.511
SINF1	0.800(10.259)	0.640	EXPA6	0.964(5.352)	0.929
SINF2	0.901(10.319)	0.811	PER1	0.885(7.000)	0.783
SINF3	0.706(11.008)	0.499	PER2	0.808(7.234)	0.654

Fuente: Elaboración propia

Tras dar por sentado que la identificación del modelo se mantiene, procedemos de nuevo a su **estimación** y **evaluación** o valoración del ajuste del modelo (Figura 56), analizando de nuevo los datos obtenidos:

1.- Significación estadística de los indicadores y funciones donde apreciamos que se cumple satisfactoriamente con este requisito (Tabla 82).

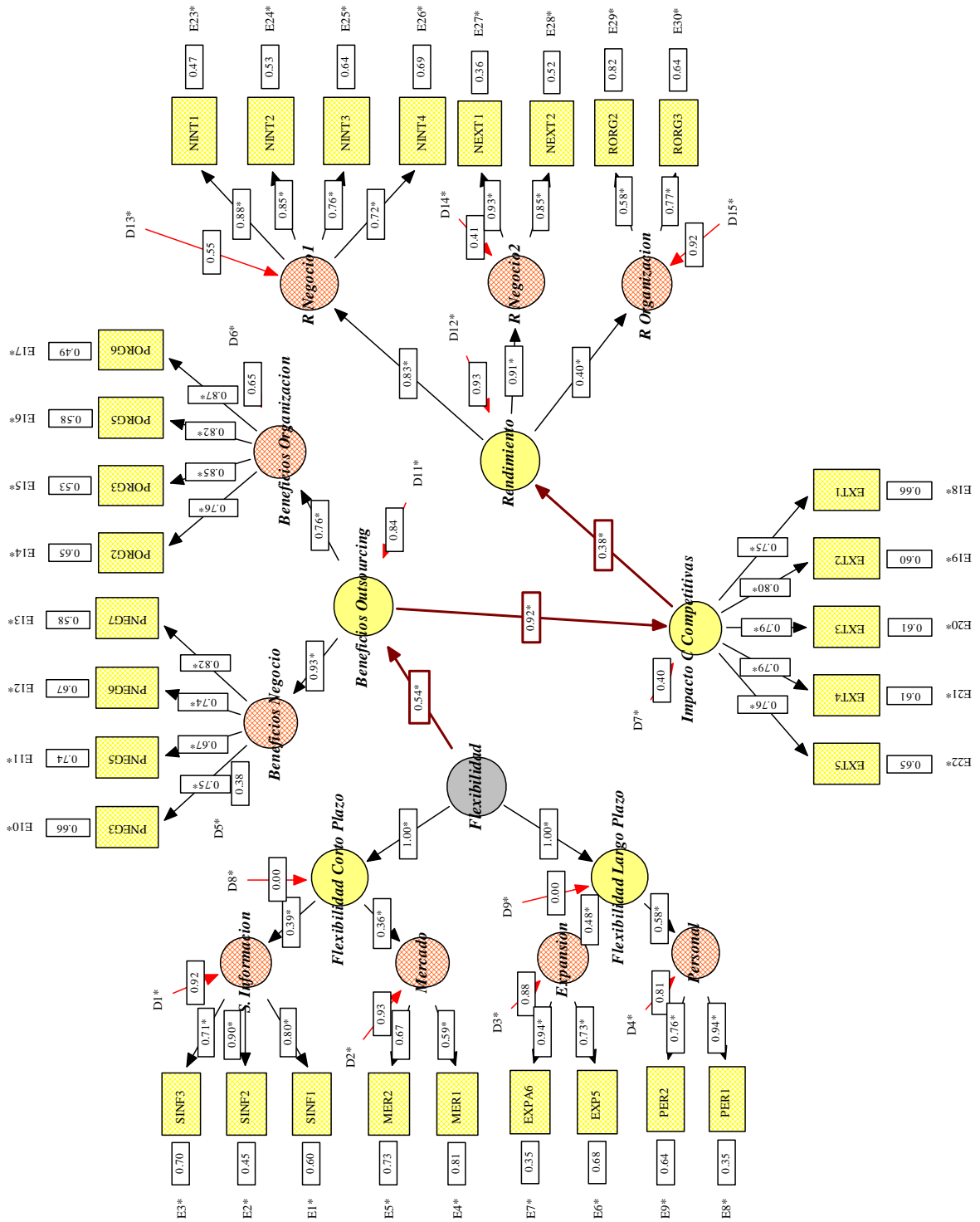
2.- Que las cargas factoriales de los indicadores sean superiores a 0.4. Este requisito también se cumple, y conviene señalar que en el caso de las funciones, lógicamente corto y largo plazo tienen asignada una carga proporcional (por tanto, FLEC Y FLEL son partes iguales de FLEX).

3.- Que la fiabilidad individual sea superior al 50%. Ahora, tras suprimir la componente Alternativas de servicio, se comprueba que ya no se presentan problemas en la fiabilidad de los indicadores, pudiendo afirmarse que la estimación y evaluación del modelo es positiva. En cuanto a la justificación y



consecuencias derivadas de la re-especificación del modelo serán expuestas en el apartado correspondiente a la discusión de los resultados que se realizará, como decimos, al final del presente capítulo.

FIGURA 56. ANALISIS FACTORIAL MODELO FLEXIBILIDAD OPERATIVA



Fuente: Elaboración propia

**TABLA 82. VALIDEZ Y FIABILIDAD DE LOS INDICADORES DE LAS VARIABLES DEL MODELO CAUSAL FLEXIBILIDAD OPERATIVA-OUTSOURCING**

<b>INDICADORES DE LA VARIABLE ENDOGENA BENEFICIOS DERIVADOS DEL OUTSOURCING: BENEFICIOS DE NEGOCIO Y ORGANIZATIVOS</b>					
<b>ITEM</b>	<b><math>\lambda</math> (valor t)</b>	<b>Fiabilidad (R<sup>2</sup>)</b>	<b>ITEM</b>	<b><math>\lambda</math> (valor t)</b>	<b>Fiabilidad (R<sup>2</sup>)</b>
PNEG3	0.755(8.943)	0.569	PORG2	0.761(12.592)	0.579
PNEG5	0.675(8.173)	0.485	PORG3	0.851(13.021)	0.724
PNEG6	0.741(8.811)	0.548	PORG5	0.816(13.963)	0.666
PNEG7	0.816(9.520)	0.666	PORG6	0.873(14.430)	0.762
<b>INDICADORES VARIABLE ENDOGENA IMPACTO DE LAS DECISIONES DE OUTSOURCING SOBRE LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS EXTERNAS</b>					
EXT1	0.748(11.321)	0.560	EXT4	0.794(12.186)	0.631
EXT2	0.801(12.310)	0.641	EXT5	0.756(11.461)	0.571
EXT3	0.791(11.976)	0.625			
<b>INDICADORES VARIABLE ENDOGENA RENDIMIENTO EMPRESARIAL: RENDIMIENTO NEGOCIO INTERNO, EXTERNO Y DE TIPO ORGANIZATIVO</b>					
NINT1	0.882(14.887)	0.779	NEXT1	0.931(14.468)	0.867
NINT2	0.849(15.428)	0.722	NEXT2	0.852(14.317)	0.727
NINT3	0.765(13.083)	0.585	RORG2	0.579(9.587)	0.535
NINT4	0.722(11.992)	0.521	RORG3	0.769(9.932)	0.591
<b>INDICADORES VARIABLE EXOGENA FLEXIBILIDAD OPERATIVA</b>					
SINF1	0.803(11.215)	0.645	EXPA5	0.735(4.906)	0.540
SINF2	0.895(11.577)	0.801	EXPA6	0.938(5.0102)	0.880
SINF3	0.710(10.328)	0.505	PER1	0.936(5.989)	0.876
MER1	0.593(1.972)	0.812	PER2	0.764(6.176)	0.584
MER2	0.675(2.769)	0.733			

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia por los resultados obtenidos, el valor de los indicadores es prácticamente el mismo que el que se obtenía en el modelo causal anterior, al igual que sucede con las ecuaciones del modelo (Tabla 83). Por último, en el análisis de las cargas factoriales de la variable exógena Flexibilidad y su relación

con los Beneficios del outsourcing obtenemos una serie de valores que se representan en la Tabla 84.

**TABLA 83. RESULTADOS DEL SEGUNDO ANALISIS CAUSAL ENTRE LAS DIFERENTES DIMENSIONES DEL MODELO ESTRUCTURAL PROPUESTO**

<b>ECUACIONES MODELO ESTRUCTURAL: RELACIÓN ENTRE B. OUTSOURCING, IMPACTO C. COMPETITIVAS Y RENDIMIENTO</b>							
Variable Ind.	Variable Dependiente						
	PNEG	PORG	EXT	REN	NINT	NEXT	RORG
BOUT	0.925*** (8.452)	0.761*** (8.883)	0.916*** (8.241)				
EXT				0.377*** (4.765)			
REN					0.835*** (4.291)	0.910*** (4.486)	0.396*** (4.523)
R <sup>2</sup>	0.856	0.580	0.839	0.142	0.697	0.829	0.157
Coeficientes estandarizados (Valores t) Nivel de significación: *** p<0.001; ** p<0.01; *p<0.05							

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 84. ECUACIONES ANALISIS DE LA RELACION ENTRE FLEXIBILIDAD OPERATIVA Y BENEFICIOS DEL OUTSOURCING**

<b>ECUACIONES MODELO ESTRUCTURAL: RELACIÓN ENTRE B. OUTSOURCING, IMPACTO C. COMPETITIVAS Y RENDIMIENTO</b>					
Variable Ind.	Variable Dependiente				
	BOUT	SINF	MER	EXPA	PER
FLEX	0.538*** (4.739)				
FLEC		0.391** (2.974)	0.364** (2.875)		
FLEL				0.475*** (3.247)	0.583*** (3.533)
R <sup>2</sup>	0.290	0.153	0.132	0.226	0.340
Coeficientes estandarizados (Valores t) Nivel de significación: *** p<0.001; ** p<0.01; *p<0.05					

Fuente: Elaboración propia

Señalar que se analiza la flexibilidad en su conjunto, configurando un análisis factorial de segundo orden en el que se opta por realizar un análisis de cargas proporcionales a las dimensiones flexibilidad a corto (FLEC) y a largo (FLEL) con el objeto de estudiar el efecto de los componentes de la misma, en detrimento del análisis temporal de la influencia de un tipo de flexibilidad u otro. En cuanto al análisis de la bondad de ajuste global del modelo (Tabla 85) realizado como a lo largo de todo el presente estudio a través de los estadísticos correspondientes, obtenemos la siguiente batería de medidas: medidas de ajuste absoluto, incrementales, y de ajuste de parsimonia.

**TABLA 85. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE ANALISIS FLEXIBILIDAD**

TIPOS DE AJUSTE	MEDIDAS	NOMENCLATURA	NIVELES DE ACEPTACIÓN	VALOR
ABSOLUTO	Ratio de verosimilitud Chi-cuadrado	CMIN	Ofrece test de significación	639.101 (p = 0.000)
	Índice de bondad del ajuste	GFI	> 0.900	0.933
	Error de aproximación cuadrático medio	RMSEA	0.050-0.080	0.059
	Error cuadrático medio	RMR	< 0.050	0.037
INCREMENTAL	Índice de ajuste comparado	CFI	> 0.900	0.920
	Índice del ajuste normado	NFI	> 0.900	0.909
	Índice de Tucker-Lewis	NNFI	> 0.900	0.915
	Índice corregido de bondad del ajuste	AGFI	> 0.900	0.903
PARSIMONIA	Chi-cuadrado normada	CMINDF	Rango (1-5)	1.699

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos permiten asegurar que el modelo ajusta adecuadamente otorgando validez convergente, y habilitando este modelo para realizar el estudio de la influencia que la Flexibilidad Operativa tiene sobre los

Beneficios derivados de la práctica de externalización de actividades, y ésta a su vez a través del impacto en las Capacidades competitivas, en el Rendimiento empresarial desde una doble perspectiva organizativa y de negocio.

### 8.2.3 Análisis de los Resultados Obtenidos. Aceptación o Rechazo de Hipótesis

El análisis de los resultados consiste en la valoración e interpretación de los coeficientes obtenidos a partir de las estimaciones realizadas sobre los diferentes modelos de relación causal propuestos en el presente estudio. La Tabla 86 recoge dichas estimaciones junto a la interpretación de las mismas en función de la significación estadística de los coeficientes obtenidos y de su carga, entendiendo a cuanto mayor sea dicha carga, mayor será la relación causal entre las variables.

**TABLA 86. ANALISIS RESULTADOS. ACEPTACION-RECHAZO HIPOTESIS**

RELACION		CRITERIO DECISION	
VARIABLE EXÓGENA	VARIABLE ENDÓGENA	COEFICIENTE	ACEPTACION / RECHAZO
<b>INFLUENCIA DIMENSIONES DEL CONOCIMIENTO</b>		COEFICIENTE	ACEPTO / RECHAZO
CALIDAD-CANTIDAD	BENEFICIOS OUTSOURCING	0.132***	H1a: Aceptada Parcialmente
TACISIDAD	BENEFICIOS OUTSOURCING	-0.115***	H1b: Aceptada
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	BENEFICIOS OUTSOURCING	0.234**	H2: Aceptada
KNOW-HOW COLABOR.	BENEFICIOS OUTSOURCING	0.265***	H3: Aceptada
<b>INFLUENCIA FLEXIBILIDAD OPERATIVA</b>		COEFICIENTE	ACEPTO / RECHAZO
FLEXIBILIDAD OP.	BENEFICIOS OUTSOURCING	0.538***	H4: Aceptada
<b>MODELO ESTRUCTURAL</b>		COEFICIENTE	ACEPTO / RECHAZO
BENEFICIOS OUTSOURCING	IMPACTO CAPACIDADES COMPETITIVAS	0.916***	H5: Aceptada
IMPACTO CAPACIDADES COMPETITIVAS	RENDIMIENTO DE LA EMPRESA	0.375-0.377***	H6: Aceptada
Nivel de significación: *** p<0.001; ** p<0.01; *p<0.05			

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, señalar que los parámetros corresponden a los coeficientes de regresión de las variables exógenas o independientes sobre las variables latentes, y que, como decíamos, el modelo está identificado porque existe una solución matemática única para dichos parámetros. Como el proceso estadístico que subyace al proceso es el de Maximun Likelihood, las estimaciones obtenidas son tales que maximizan la probabilidad de que los datos observados hayan sido extraídos de una población que contenga esos parámetros. Es un proceso iterativo por ciclos hasta lograr la convergencia, que estima una función de ajuste o minimización de discrepancia entre las covarianzas observadas y las obtenidas a través del modelo planteado.

Finalmente, es preciso concretar que existe una diferencia sustancial entre la interpretación de los coeficientes, que corresponden a la relación causal entre las variables y el valor de  $R^2$ , que representa el porcentaje explicativo que una variable tiene sobre la otra. Partiendo de estas premisas, puede afirmarse que el objetivo del presente estudio no consiste en determinar todos los factores explicativos del comportamiento de las distintas variables, sino analizar si es posible afirmar que existe una relación causal significativa entre las mismas, esto es, si las hipótesis formuladas pueden ser aceptadas o no. A la vista de los resultados, podemos afirmar que todas las hipótesis se cumplen, matizando que se han realizado los correspondientes índices de modificación del modelo no hallándose posibilidad de mejora, lo que permite corroborar que nuestro modelo ha resultado adecuado para los propósitos de contraste objeto de su diseño.

### **8.3 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Tras comprobar que el modelo propuesto no presenta posibilidades de mejora, es necesario interpretar los resultados realizando la discusión de los mismos. Este apartado se estructura en función del análisis de las hipótesis planteadas, matizando en que casos son aceptadas y en cuales no, se interpretan los problemas derivados de los distintos matices que presenten los resultados, y se determinan las implicaciones que este estudio tiene desde una

doble perspectiva, general o para las teorías que lo sustenta, y particular o sobre las variables analizadas en este caso concreto, cuya matriz de correlaciones es recogida en el Anexo 2.

### **8.3.1 Relación entre Calidad y Cantidad del Conocimiento y los Beneficios del Outsourcing**

La hipótesis recogida en el Capítulo 6 acerca de la relación entre Calidad y Cantidad de conocimiento y el outsourcing, establecía que existe una relación positiva entre dichas variables, de forma que cuanto mayor sean estas dimensiones del Conocimiento, mayor será el beneficio esperado de la externalización de actividades.

El análisis de los datos recogidos en la encuesta y la validación de escalas de medición correspondiente, arrojaron que no resultaba posible garantizar la fiabilidad de la escala correspondiente a la Cantidad de Conocimiento debido a presentar correlaciones inter-ítem e ítem-total tan bajas que impedían otorgar validez a los indicadores. Esto es una limitación del estudio que lleva a que la hipótesis H1a sea aceptada parcialmente, siendo el presente estudio capaz sólo de encontrar relación entre la Calidad del Conocimiento y los Beneficios del Outsourcing (coeficiente estructural de 0.132;  $p < 0,001$ ).

Desde el punto de vista de la teoría general subyacente a la proposición de esta hipótesis, esto es, la Teorías de Recursos y Capacidades y la Teoría de los Costes de Transacción, se comprueba que cuanto mejor es el conocimiento, es decir, mayor es la capacidad de acceso al mismo, menor será la incertidumbre para las organizaciones derivada de un menor oportunismo y de una mayor posibilidad de éxito en los contratos formulados con otras organizaciones. Esta capacidad de acceso al conocimiento sólo es posible determinar que posee efectos positivos si la delimitamos a la calidad del conocimiento disponible para la empresa, siendo imposible contrastar la relación existente con la Cantidad del mismo. Toda vez que el outsourcing se fundamenta en un contrato, a mayor calidad del conocimiento disponible,

menor será la incertidumbre y los beneficios de llevar a cabo determinadas externalizaciones de actividades para la empresa.

Debido a la creciente competitividad empresarial que genera la necesidad de alcanzar determinados objetivos mediante una menor cantidad de recursos, la utilización adecuada de los recursos implica una disminución de la vulnerabilidad estratégica, vulnerabilidad que se atenúa si la gestión del conocimiento es la adecuada. Por tanto, es innegable que la Calidad de dicho conocimiento reduce la vulnerabilidad que la externalización de actividades genera para las organizaciones.

### **8.3.2 Relación entre la Tacisidad del Conocimiento y los Beneficios del Outsourcing**

Respecto a esta hipótesis, establecida la importancia de la capacidad de acceso al conocimiento para las organizaciones, no es menos importante cómo se produce la transferencia del mismo, entendiéndose que cuanto más tácito sea el conocimiento, menores serán los beneficios del outsourcing. Los resultados obtenidos permiten aceptar esta hipótesis H1b ya que el coeficiente obtenido tiene signo negativo y significación estadística (-0.115;  $p < 0,001$ ).

Desde el punto de vista de la Gestión del conocimiento, las alianzas estratégicas posibilitan la generación de ventajas competitivas derivadas de la capacidad de acceso al conocimiento generando de este modo complementariedades importantes entre los socios. Esto permite a las empresas mantener, y en ocasiones incrementar el conocimiento previo. Por tanto, la transmisión de conocimiento entre cliente y proveedor de servicio de outsourcing, facilita el mantenimiento de la relación entre ambos, de forma que hace que sea más efectiva a lo largo del tiempo. Pero esta transmisión de conocimiento puede resultar sticky o dificultosa, en parte por la tacisidad que presente el conocimiento objeto de transmisión entre las partes, por lo que los datos obtenidos permiten asegurar que cuanto mayor es dicha tacisidad, menores serán los beneficios del outsourcing.



### **8.3.3 Relación entre la Capacidad de Aprendizaje y los Beneficios del Outsourcing**

En cuanto a la hipótesis H2 que establecía una relación positiva entre la capacidad de aprendizaje de las organizaciones y los beneficios derivados de la externalización de actividades, se obtiene un valor para el coeficiente estructural elevado (0.234;  $p < 0,01$ ), relación causal significativa que me permite asegurar que se cumple la hipótesis propuesta.

La capacidad de aprendizaje se convierte en un elemento clave en el diseño de estructuras organizativas que pretenden que el proceso de aprendizaje organizacional sea realmente efectivo. Adicionalmente, este diseño parte de la necesidad de adaptar su estructura a la preservación del conocimiento valioso para la empresa por lo que la externalización se convierte en instrumento de preservación de este conocimiento de igual forma que justifica externalizar actividades que posibiliten la obtención de un mayor aprendizaje por proceder a su realización. Por tanto, y desde esta doble vertiente, se consigue que la capacidad de aprendizaje organizacional se convierta en un instrumento para reducir la vulnerabilidad estratégica de las empresas.

### **8.3.4 Relación entre el Know-How Colaborativo y los Beneficios del Outsourcing**

Esta hipótesis era planteada desde la perspectiva de que las experiencias previas en relaciones de colaboración desarrollaba el Know-How colaborativo necesario que permitiera a las organizaciones obtener unos mayores beneficios de las colaboraciones actuales llevadas a cabo por las mismas. La relación causal establecida entre dicho Know-How y los beneficios del outsourcing arroja un coeficiente estructural significativo (0.265;  $p < 0,001$ ) que permite aceptar la hipótesis H3.

La Teoría de referencia en este análisis es la de Recursos y Capacidades. En este caso concreto, el constructo Know-How está constituido

por tres dimensiones temporales ExAnte (Coeficiente 0.844;  $p < 0,001$ ), Durante (0.859;  $p < 0,001$ ), y ExPost (0.724;  $p < 0,001$ ) que permiten afirmar que todas las dimensiones temporales a las que hemos hecho referencia son significativas, lo que se justifica por el hecho del carácter dinámico que los recursos poseen en la actualidad, mostrando la necesidad de potenciar los mecanismos de retroalimentación dentro de las empresas.

### **8.3.5 Relación entre la Flexibilidad Operativa y los Beneficios del Outsourcing**

La hipótesis que relacionaba la flexibilidad operativa y la práctica del outsourcing señalaba una relación positiva entre ambos ya que partíamos de la premisa de que ante niveles de incertidumbre bajos, como los que se presentan en la externalización de actividades no esenciales para la empresa, el nivel de flexibilidad requerido también será bajo. Por tanto, no constituyen conceptos que sean sustitutos el uno del otro, sino que puede entenderse que la flexibilidad operativa es una de las variables más relacionadas con los potenciales beneficios de la externalización de actividades. Los valores obtenidos para el coeficiente asignado a la relación causal entre ambos conceptos (0.538;  $p < 0,001$ ) implican que dicha relación es suficientemente importante para asegurar la aceptación de la hipótesis correspondiente H4, demostrando que la flexibilidad está relacionada positivamente con los beneficios derivados de la externalización de actividades.

En términos generales, podemos también afirmar que todas las dimensiones temporales de la flexibilidad presentan una relación causal importante con dichos beneficios del outsourcing, tanto en el corto plazo cuyas dimensiones Sistemas de Información y Mercado presentan coeficientes estadísticamente significativos (0.391;  $p < 0,01$ , y 0.364;  $p < 0,01$  respectivamente) como en el caso de las dimensiones asociadas al largo plazo Expansión y Personal donde los coeficientes asociados a la relación causal entre dichas variables (0.475;  $p < 0,001$ , 0.583;  $p < 0,001$  respectivamente) también son significativos.

Respecto al caso que nos ocupa, la externalización de actividades en las empresas de servicios, se hizo necesario adaptar la escala utilizada habitualmente en producción. Este hecho supuso que no fuese posible validar en la escala correspondiente a la flexibilidad a corto plazo la dimensión Programación, pudiendo encontrar la justificación en el hecho de que dicha dimensión hace referencia a la habilidad del sistema para trabajar sin supervisión durante un periodo prolongado de tiempo, lo que en las empresas de servicios, dada la importancia del trato con el cliente, se hace difícil de creer. Posteriormente, el análisis de ecuaciones estructurales del modelo propuesto, no encontró significación estadística para los indicadores de la dimensión Alternativas de servicio que planteaba la posibilidad de prestar un determinado servicio a través de rutas alternativas aún a expensas de una menor productividad. Su justificación puede encontrarse en el hecho de que en el caso de la externalización de actividades, esta dimensión no tiene mucho sentido ya que su objetivo es el contrario, incrementar la productividad de los recursos esenciales para la empresa. Sin embargo, las dimensiones Sistemas de información y Mercado se mantienen, toda vez que en el primero de los casos la externalización de actividades en el ámbito de la distribución, proceso e intercambio de información es una práctica habitual y justificada extensamente por su capacidad de generar ventajas para las organizaciones. En el caso de la Flexibilidad de mercado, si la empresa es capaz de adaptarse ante cambios de las condiciones de mercado, la empresa obtiene ventajas competitivas frente a competidores que, sin lugar a dudas, potencian los beneficios de la externalización de actividades llevada a cabo por las mismas, ya que el outsourcing, como decíamos, tiene entre sus ventajas potenciales dicha capacidad de adaptación a las condiciones de mercado.

En cuanto a la Flexibilidad a largo plazo, la validación de esta escala señala la incapacidad para alcanzar la fiabilidad y validez necesarias para incluir dentro de este constructo los indicadores referentes a las dimensiones Volumen, Proceso y Servicios. La justificación puede encontrarse en el hecho de que se escogió un único indicador para la dimensión Volumen, mientras que en Proceso puede entenderse que es difícil adaptarlo a empresas de servicios por la personalización que requieren los mismos, y en Servicios ocurre

exactamente lo mismo, la prestación de servicios tiene unas características muy concretas que hacen complicado modificar sus componentes tan rápidamente como puede ocurrir en el caso de la producción. Finalmente, la dimensión Expansión permanece de forma que se comprueba que es posible incrementar la capacidad del sistema disminuyendo los costes de introducción de nuevos servicios, por ejemplo recurriendo a la externalización para ofrecer estos nuevos servicios, así como ocurre en el caso de la dimensión Personal de servicio que está plenamente justificada en el caso de servicios de externalización que incrementan la capacidad del personal de la empresa para llevar a cabo un mayor rango de operaciones.

### **8.3.6 Relación entre los Beneficios del Outsourcing y el Impacto de dichas decisiones sobre las Capacidades Competitivas**

El planteamiento de esta hipótesis establecía una de las bases fundamentales que se pretende demostrar con el presente estudio, esto es, la relación existente entre la externalización de actividades y el rendimiento en las organizaciones. La articulación de esta relación se planteaba a través del impacto que las decisiones de outsourcing tiene para las capacidades competitivas de la empresa (aquellos beneficios derivados de la externalización de actividades que tienen un reflejo en el desarrollo de ventajas competitivas), y este impacto a su vez se debía reflejar en un mayor rendimiento empresarial (aspecto que se verá en el siguiente apartado). El coeficiente que determina la relación causal entre Beneficios del outsourcing e Impacto en las capacidades competitivas (0.916;  $p < 0.001$ ) permite asegurar que se establece una relación positiva entre ambas variables que llevan a la aceptación de la hipótesis H5.

En términos generales puede entenderse que este valor es muy elevado, pero la justificación teórica proviene del hecho de que la Teoría de Recursos y Capacidades justifica la razón del outsourcing en la capacidad que otorga a las organizaciones para centrarse exclusivamente en aquellas actividades que le permitan desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo por la plena utilización de los recursos disponibles. En el aspecto particular de la externalización de actividades, no resultó posible validar la dimensión

correspondiente al Impacto sobre las capacidades competitivas de tipo interno, pudiendo entenderse que dicha externalización de actividades no esenciales no afecta a las capacidades competitivas basadas en los recursos de tipo interno, ya que este efecto no es directo, caso contrario de lo que acontece en el caso del impacto sobre las capacidades de tipo externo, concluyéndose que el outsourcing favorece el desarrollo de recursos que permitan desarrollar ventajas competitivas a la hora de enfrentarnos a la demanda de mercado de nuestros servicios.

Esta obtención de ventajas competitivas que la externalización de actividades otorga ante las condiciones de mercado facilitando la adaptación de la empresa a las mismas, es el verdadero impacto que la práctica del outsourcing tiene para las organizaciones.

### **8.3.7 Relación entre el Impacto de las decisiones de Outsourcing sobre las Capacidades Competitivas Externas y el Rendimiento Empresarial**

Finalmente, la hipótesis H6 queda aceptada en función de la carga factorial obtenida (en el entorno de 0.38, 0.375 con  $p < 0.001$  en el modelo causal dimensiones de la Gestión del conocimiento, 0.377 con  $p < 0.001$  en el modelo acerca de la Flexibilidad operativa), lo que permite afirmar que el impacto que las decisiones de outsourcing tiene sobre las Capacidades competitivas externas de las organizaciones se refleja positivamente en un mayor rendimiento para las organizaciones.

Relacionado con las teorías generales que sirven de base a este estudio, la capacidad de adaptación a las condiciones de mercado reduce la incertidumbre y desarrolla ventajas competitivas sostenibles, determinando un mayor nivel de rendimiento empresarial. En el caso concreto del tipo de rendimiento, se observa que la capacidad de adaptación de mercado repercute en un mayor rendimiento de negocio, tanto externo (0.910:  $p < 0.001$ ) como interno (0.835;  $p < 0.001$ ), del mismo modo que ocurre con el rendimiento de tipo organizativo (0.396;  $p < 0.001$ ). Esto está plenamente justificado en que los

indicadores de rendimiento de tipo externo seleccionados hacen referencia al logro de mayores cuotas de mercado y crecimiento de ventas, objetivos estrechamente relacionados con una mejor adaptación a las condiciones de mercado que brinda la externalización de actividades a través del impacto que las mismas tienen sobre las capacidades competitivas externas, que como decíamos, facilitan dicha adaptación. En cuanto a los indicadores de tipo interno, conviene destacar el papel del rendimiento organizativo derivado del logro de un mayor nivel de finalización de servicio, así como la importancia de la reducción en el tiempo transcurrido entre petición de servicio por parte del cliente y la prestación del mismo.

### **8.3.8 Discusión General de las Relaciones encontradas entre las Distintas Variables del Presente Estudio**

Tras pormenorizar en las relaciones puntuales señaladas en apartados precedentes, finalizamos este capítulo con la discusión general de los datos obtenidos mediante la presentación de los resultados generales y la exposición de las limitaciones más destacadas.

De las hipótesis planteadas sobre la relación causal entre diferentes variables exógenas, agrupadas en dos grandes grupos referenciados a la Gestión del conocimiento y la Flexibilidad en las organizaciones, con un modelo estructural que define la articulación entre los Beneficios del outsourcing y el Rendimiento empresarial., se han aceptado totalmente las correspondientes a la relación positiva entre Capacidad de aprendizaje (0.234;  $p < 0.01$ ), Know-How colaborativo (0.265;  $p < 0.001$ ) y Flexibilidad operativa (0.538;  $p < 0.001$ ) con los Beneficios derivados de la externalización de actividades, así como la relación negativa entre Taciedad (-0.115;  $p < 0.001$ ) y dichos Beneficios. Por otro lado, se acepta parcialmente la hipótesis de la relación positiva entre Calidad (0.132;  $p < 0.001$ ) y Cantidad de conocimiento con los Beneficios del outsourcing al no poder otorgar la fiabilidad y validez suficiente a los indicadores seleccionados para la medición de la dimensión de análisis de la Cantidad de conocimiento en las organizaciones. Finalmente, se aceptan las hipótesis establecidas acerca de la relación entre los Beneficios del outsourcing y el Impacto que dichas

decisiones de outsourcing tienen sobre las capacidades competitivas (0.916;  $p < 0.001$ ), y como este impacto repercute en un mayor nivel de rendimiento empresarial (0.380;  $p < 0.001$ ).

Desaparece la posibilidad de análisis del efecto que las dimensiones de Programación (Flexibilidad corto plazo), Volumen, Proceso y Servicios (Flexibilidad a largo plazo) tienen sobre los Beneficios del outsourcing debido a la falta de fiabilidad y validez de los indicadores, así como la dimensión Impacto de las decisiones de outsourcing sobre las capacidades competitivas internas que se elimina de nuestro estudio por idénticos motivos. Finalmente, señalar que no es posible utilizar la dimensión correspondiente a las Alternativas de Servicio (Flexibilidad a corto plazo) debido a que sus indicadores no resultan estadísticamente significativos al realizar el cálculo de las ecuaciones estructurales del modelo de medición de la relación causal entre la variable exógena Flexibilidad operativa y el Modelo estructural planteado en el presente estudio.

## **CONCLUSIONES E IMPLICACIONES**

---

### **9.1 INTRODUCCIÓN**

El objetivo de la presente investigación es determinar la relación existente entre la práctica del Outsourcing, o externalización de actividades no principales, con el Rendimiento de negocio y organizativo de las empresas de servicios, analizando el papel que la Gestión del conocimiento y la Flexibilidad Operativa desempeñan en la misma. Los resultados obtenidos han demostrado que esa relación existe, aunque articulada a través del impacto que las decisiones de outsourcing tienen sobre las capacidades competitivas, y moderadas por el aprendizaje organizacional, el know-how colaborativo, y la calidad y tacidad del conocimiento por un lado, y la flexibilidad operativa de la empresa, por otro.

### **9.2 OUTSOURCING ESTRATÉGICO DE ACTIVIDADES NO PRINCIPALES Y RENDIMIENTO EMPRESARIAL**

Diversos autores han estudiado los efectos que la práctica del outsourcing tiene sobre la empresa. Estos estudios pasan por analizar sus efectos sobre la productividad de los trabajadores, sobre una determinada división de la empresa, sobre el valor general de la empresa, sobre la eficiencia en costes, y sobre sus efectos sobre la industria en su conjunto, sectores o entornos geográficos (Jiang y Qureshi, 2006). No obstante, existen escasos estudios sobre el impacto financiero y organizativo de la práctica del outsourcing sobre el rendimiento empresarial entendido desde una concepción multidimensional ya que las medidas de rendimiento tradicional resultan inapropiadas aplicadas a empresas de servicios (Ittner y Larcker, 2001). El estudio de este impacto es uno de los objetivos del presente trabajo.



A este respecto, Jiang, Frazier y Prater (2006) concluyen que el outsourcing tiene una influencia efectiva en el ahorro de costes, pero no pueden probar ningún efecto sobre un sistema de medición del rendimiento actual, el cual por lo general viene constituido por indicadores más complejos que los estrictamente financieros con el fin de alcanzar estimaciones de rentabilidad y productividad que reflejen las condiciones actuales de negocio (Malina y Selto, 2004). Además, una de las limitaciones que presenta el estudio es la utilización de datos públicos, concluyendo que el impacto que las decisiones de outsourcing tienen en el largo plazo hace que no sea posible encontrar relaciones directas con el rendimiento y la productividad. En la relación entre outsourcing y rentabilidad, el estudio de Kimura (2002) no encuentra relación alguna estudiando a las empresas manufactureras japonesas. Igualmente, Gorzig y Stephen (2002) concluyen que el outsourcing de materiales incrementa la productividad mientras que no parece haber ninguna relación aparente significativa en el caso del outsourcing de servicios. Finalmente, Gorg y Hanley (2004) afirman que el outsourcing reduce la rentabilidad cuando el tamaño de la planta es pequeño, incrementándolo si es grande.

Pero, aún profundizando en una primera vinculación entre outsourcing y medidas representativas del nivel de resultados alcanzados a través de la eficiencia en costes, o la creación de un mayor valor de mercado (Jiang, Belohlav y Young, 2006), no parece que ningún estudio haya establecido una relación precisa entre esta práctica empresarial y las medidas más representativas del rendimiento empresarial (rentabilidad y productividad). Como el outsourcing justifica su razón de ser en la capacidad que otorga a las organizaciones para centrarse en aquellas actividades que le permiten obtener ventajas competitivas externalizando el resto (Prahalad y Hamel, 1990), se ha minusvalorado el impacto que las decisiones de outsourcing tienen sobre las competitivas (Rothaermel, Hitt y Jobe, 2006). Tal relación ha quedado constatada por el efecto moderador que la estrategia y el dinamismo del entorno tienen sobre la vinculación entre outsourcing y rendimiento (Gilley y Rasheed, 2000).

La justificación del outsourcing soportada en la capacidad que otorga a las organizaciones para centrarse exclusivamente en aquellas actividades que le permitan desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, tiene su justificación en la plena utilización de los recursos disponibles en el seno de las organizaciones. En el presente estudio, se presenta la relación existente entre los beneficios del outsourcing y el impacto que dichas decisiones de externalización tienen sobre las capacidades competitivas desarrolladas por la empresa, pero exclusivamente en las de tipo externo. La justificación puede encontrarse en el hecho de que este efecto no es directo, lo que no se produce en el caso del impacto sobre las capacidades de tipo interno, concluyéndose que el outsourcing favorece el desarrollo de recursos que permitan obtener ventajas competitivas sostenibles a la hora de enfrentarnos a la demanda de mercado de nuestros servicios.

Por tanto, en este estudio se analiza el impacto que los beneficios teóricos de la externalización de actividades tiene sobre nuestras capacidades competitivas externas desde una doble perspectiva de negocio (incrementa la flexibilidad, reporta una mayor satisfacción del cliente, permite enfocarnos en nuestras actividades principales, y nos fortalece estratégicamente), y organizativa (mejora tecnológica de nuestras operaciones, acceso a nuevas tecnologías, perfecciona los procesos de gestión, y determina un incremento de las innovaciones). Este impacto sobre las capacidades competitivas tiene su reflejo en el incremento del nivel de flexibilidad para enfrentarnos a la demanda de mercado, en la introducción de nuevos servicios con mayor rapidez, en la distribución de nuestros servicios con más intensidad, en el incremento del número de servicios, y en la contribución a promocionar nuestros servicios más eficientemente. El resumen de esta serie de efectos es reflejado en la Figura 57, donde se aprecian los diferentes beneficios de la externalización de actividades en sus diferentes vertientes de negocio y organizativos, así como el impacto sobre las capacidades competitivas de tipo externo.

Esta obtención de ventajas competitivas que la externalización de actividades otorga ante las condiciones de mercado facilitando la adaptación de

la empresa a las mismas, es el verdadero impacto que la práctica del outsourcing tiene para las organizaciones.

**FIGURA 57. RELACION ENTRE BENEFICIOS QUE REPORTA EL OUTSOURCING Y EL IMPACTO QUE TIENE SOBRE NUESTRAS CAPACIDADES COMPETITIVAS**



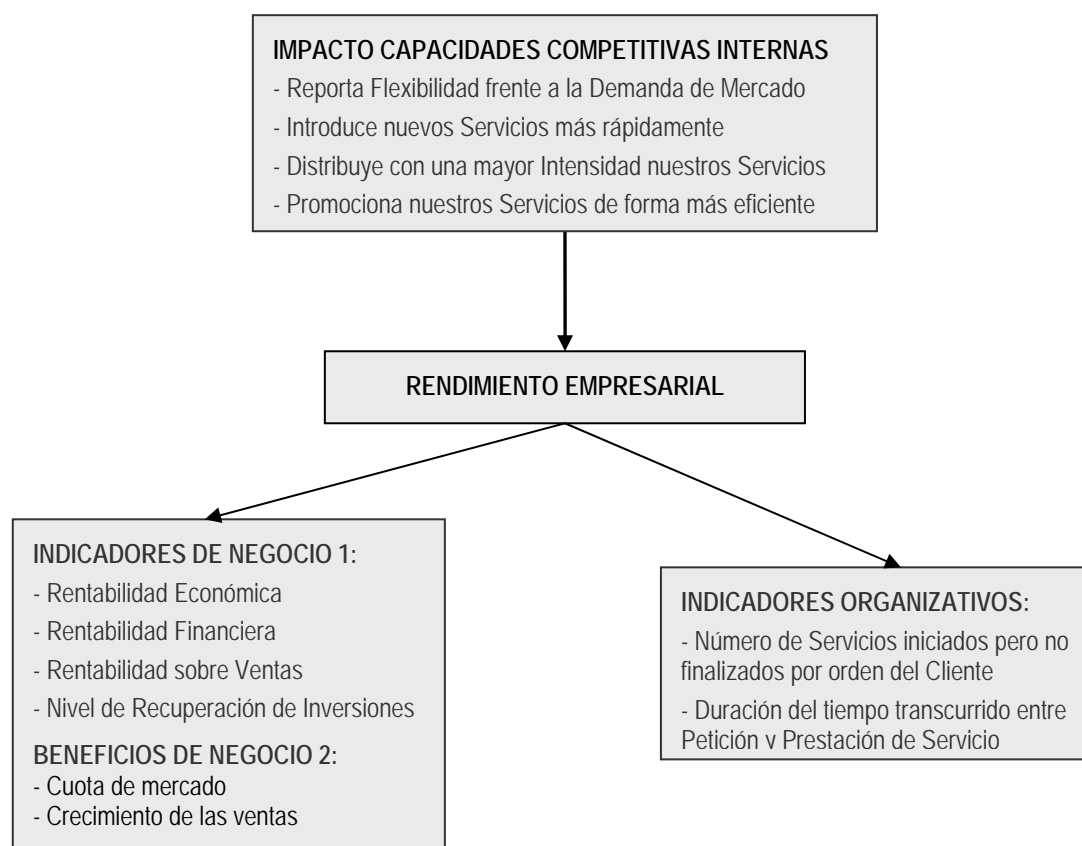
Fuente: Elaboración propia

En el desarrollo del análisis que el impacto de las decisiones de outsourcing tiene sobre las capacidades competitivas de la empresa, se comprueba que el mecanismo de articulación entre dichas decisiones y el rendimiento empresarial es a través de tal impacto. La justificación se encuentra en que la capacidad empresarial para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado constituye un mecanismo de reducción de la incertidumbre, constituyéndose en catalizador en la obtención de ventajas competitivas que determinan un mayor nivel de rendimiento para las organizaciones.

En particular el presente estudio constata que el impacto de las decisiones de outsourcing sobre el rendimiento empresarial tiene especial relevancia en el caso del rendimiento de negocio, bien sea de tipo interno (medidas tradicionales de rendimiento empresarial tales como el ROA, ROE o el nivel de recuperación de inversiones), o externo (cuota de mercado o crecimiento de las ventas), así como en el rendimiento de carácter organizativo.

La justificación es obvia, ya que el impacto sobre las capacidades competitivas del outsourcing tiene una repercusión en el grupo de capacidades de tipo externo, más vinculadas, por tanto, al rendimiento empresarial de negocio. Los indicadores de rendimiento de tipo externo validados en el presente estudio hacen referencia a la consecución de mayores cuotas de mercado y a la obtención de un aumento de las ventas, objetivos íntimamente relacionados con una mejor adaptación a las condiciones de mercado que se le presenten a la empresa. Por tanto, la externalización de actividades a través del impacto que las mismas tienen sobre las capacidades competitivas externas, facilita, como decíamos, dicha adaptación. Podemos apreciar la relación a la que hacemos referencia en la Figura 58, donde, como vemos, el rendimiento empresarial recoge indicadores de negocio internos como el ROE o el ROA, o externos como el crecimiento de las ventas y la obtención de mayor cuota de mercado, sin olvidar otro tipo de indicadores de rendimiento organizativo.

**FIGURA 58. RELACION ENTRE EL IMPACTO SOBRE NUESTRAS CAPACIDADES COMPETITIVAS DEL OUTSOURCING Y EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL**



Fuente: Elaboración propia

### **9.3 INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL OUTSOURCING ESTRATÉGICO**

Debido a que el outsourcing está motivado por las presiones crecientes sobre los directivos cuya finalidad es mantener la competitividad mediante una menor cantidad de recursos y a un ritmo superior de consecución de objetivos (Insinga y Werle, 2000), y que la externalización de actividades conlleva una vulnerabilidad estratégica derivada de la externalización de dichas actividades (Quinn y Hilmer, 1994), vulnerabilidad que puede ser atenuada por la gestión del conocimiento llevada a cabo por la organizaciones (O'Reilly, 1982), puede entenderse que la capacidad de acceso al conocimiento compuesta por la calidad y cantidad de conocimiento de que dispone el decisor, puede mitigar la vulnerabilidad en las decisiones de externalización de actividades. En la medida que la capacidad de acceso al conocimiento es mayor, menor será el oportunismo ya que la formulación de contratos constituidos sobre la base de las decisiones de externalización de actividades emprendidas por la empresa será más sólida, lo que en último término representa un aumento en los beneficios que dichas decisiones de outsourcing reportan a las organizaciones.

Los resultados obtenidos en el presente estudio demuestran que las características del conocimiento relacionadas con su calidad están en relación directa con los beneficios de las decisiones de outsourcing, por lo que la capacidad de acceso a la información por parte de las empresas es una variable importante a considerar en las decisiones de externalización de actividades. Dentro de esta misma capacidad de acceso, no ha sido posible verificar el papel que la cantidad de conocimiento disponible juega en el proceso de outsourcing, debido al hecho de que, en ocasiones, la cantidad de información más que suponer una ventaja puede constituirse en un inconveniente si no atesora la calidad suficiente, debido al trabajo que requiere su depuración y tratamiento. Por tanto, la calidad del conocimiento reduce sin lugar a dudas la vulnerabilidad estratégica de las organizaciones.

Por otro lado, cuando tratamos de estudiar cómo se produce esta transferencia de conocimiento entre emisor y receptor, es importante diferenciar entre el tipo de conocimiento objeto de transferencia, siendo sus características generales establecidas en un rango que pasa de un extremo donde es lo más tácito posible, a otro donde es lo más explícito posible (Nonaka y Takeuchi, 1995). De este modo, las características del conocimiento en sus condiciones tácita o explícita podrán también mitigar las vulnerabilidades procedentes de la externalización de actividades. Si el proceso de transferencia de conocimiento no presenta problemas, lo que se conoce como *sticky knowledge*, el conocimiento previo disponible en la empresa se incrementa. Sin embargo, si los problemas de transferencia se derivan de la tacididad del conocimiento que fluye entre las organizaciones, cuanto menor sea dicha tacididad, mayores serán los beneficios del outsourcing ya que esta transferencia de conocimiento será más efectiva por el hecho de que se incrementará en mayor medida el conocimiento disponible para la empresa.

Abordando las relaciones existentes entre la capacidad de aprendizaje organizacional y los beneficios del outsourcing, resulta incuestionable a la luz de los resultados obtenidos establecer una vinculación causal significativa, demostrando que la capacidad de aprender es un elemento determinante cuando se trata de desarrollar una estructura organizativa cuya finalidad primordial consista precisamente en conseguir que el proceso de aprendizaje sea continuo y efectivo. Como en el outsourcing puede optarse por externalizar actividades que permitan conservar el conocimiento valioso para la organización, del mismo modo es posible gestionar que dicha externalización se diseñe con el objetivo de un mayor aprendizaje de la misma, por lo que nos encontramos ante una doble perspectiva de análisis que otorga a la capacidad de aprendizaje la condición de instrumento decisivo para controlar y reducir la vulnerabilidad estratégica de las organizaciones, objetivo primordial tal y como se puso de manifiesto al abordar el planteamiento estratégico general.

En lo referente al *Know-how* colaborativo o saber-hacer en las relaciones de colaboración, el desarrollo por parte de las empresas del aprendizaje derivado de las experiencias pasadas en relaciones de colaboración es

importante a la hora de gestionar las alianzas estratégicas desarrolladas en el momento presente. De las diferentes dimensiones temporales asociadas a este constructo, esto es, los indicadores ExAnte, Durante y Expost, son especialmente influyentes las dos primeras, encontrando la justificación en el carácter dinámico de los recursos que hace necesaria la presencia de un mayor número de mecanismos de retroalimentación de la actividad empresarial a la hora de gestionar adecuadamente una compleja cartera de alianzas estratégicas.

Del análisis conjunto de las relaciones causales entre las diferentes variables de la Gestión del conocimiento sobre las que hemos propuesto una supuesta influencia en los beneficios de la externalización de actividades, nos encontramos que todas han resultado significativas salvo en el caso de la Cantidad de conocimiento disponible para la empresa. Del resto de variables, el presente estudio muestra que la influencia sobre los beneficios del outsourcing parte desde la relación negativa con la Taciedad del conocimiento, pasando por la influencia positiva que la Calidad del conocimiento, la Capacidad de aprendizaje y el Know-How colaborativo tienen sobre los beneficios derivados de la externalización de actividades.

#### **9.4 FLEXIBILIDAD OPERATIVA Y OUTSOURCING**

La hipótesis de partida de la influencia de la flexibilidad operativa sobre los beneficios del outsourcing presuponía una relación positiva entre ambas variables derivada de la premisa de que ante niveles de incertidumbre reducidos como los que se presentan en la externalización de actividades, la flexibilidad requerida también resultará baja. Por consiguiente, la flexibilidad operativa tiene una influencia positiva en los beneficios del outsourcing lo que ha quedado demostrado por los resultados obtenidos en el presente estudio. Pero antes de exponer las consecuencias obtenidas del análisis de los datos, es preciso hacer algunas apreciaciones.

La escala sobre Flexibilidad operativa utilizada en el presente estudio está adaptada de las empleadas en empresas manufactureras, por lo que las dimensiones e indicadores fundamentales en empresas de servicios pueden no coincidir necesariamente. De las dimensiones originales empleadas para realizar el análisis en el corto plazo, la dimensión Programación queda fuera del análisis, al realizar la validación de la escala con un único indicador.. En cuanto a la segunda dimensión, Alternativas de servicio, sus indicadores dejan de ser válidos en el análisis del modelo que establece su relación con el Beneficio derivado del outsourcing. La explicación estriba en que en caso de los servicios, las alternativas de servicio son menores ya que la vinculación entre reducción del nivel de prestación de servicio a expensas de una menor productividad es difícilmente justificable.

En consecuencia, sólo permanecen dos de las cuatro dimensiones originales, Sistemas de Información que hace referencia a la habilidad para distribuir y procesar la información, así como la facilidad de intercambio de la misma, y Mercado, que es la flexibilidad que nos permite adaptarnos ante cambios de mercado dotándonos de ventaja competitiva. Ambas dimensiones estarían perfectamente justificadas, la primera porque en la medida que incrementamos la información disponible en la organización, menor será la incertidumbre a la que nos enfrentamos, permitiendo de este modo obtener mayores beneficios de la externalización de actividades, y la segunda dimensión es una de las ventajas teóricas del outsourcing que han encontrado un mayor respaldo basada en que cuanto mayor flexibilidad tengamos ante movimientos en la demanda de mercado, en especial cuando ésta es variable y fraccionada, mayores ventajas reportará el outsourcing (Livingston, 1992; Eisele, 1994; Pinnington y Woolcock, 1995; Iyer y Kusnierz, 1996; Lankford y Parsa, 1999; Large, 1999; Kakabadse y Kakabadse, 2000).

En cuanto a la flexibilidad a largo plazo, desaparecen tres dimensiones, Volumen, que partía de un único ítem lo que ha quedado probado que es insuficiente y que, además, determina una hipotética capacidad de regulación de la cantidad de servicios ofrecidos por el sistema cuando en realidad esta flexibilidad en concreto proviene de la flexibilidad en personal; Proceso cuyas



ventajas no parecen tener vinculación alguna con la externalización de actividades; y Servicios, que deben de entenderse como actividades principales para la empresa y por tanto desarrolladas internamente. Permanecen dos dimensiones, Expansión, ya que la externalización de actividades en servicios permite conseguir capacidades adicionales en el sistema al ser dichas actividades llevadas a cabo por empresas con una mayor especialización en las mismas, y nos permite centrarnos en nuestras actividades principales fuente de ventajas estratégicas (Quinn y Hilmer, 1994); y Personal de Servicio, ya que la flexibilidad es este aspecto fomenta que no sean consideradas como actividades de soporte aquellas que en realidad son esenciales para las organizaciones, disminuyendo la vulnerabilidad estratégica.

Para terminar, es necesario resaltar que la relación existente entre la Flexibilidad operativa que posee una empresa y los beneficios que nos reportan la externalización de actividades es tan importante como en el caso del resto de variables pertenecientes a la Gestión del conocimiento, lo que puede justificarse porque dentro de los beneficios de negocio que reporta el outsourcing se encuentra la capacidad de incrementar la flexibilidad del sistema, siendo por tanto un sistema que se retroalimenta. Además, algunos estudios (Volberda, 1997) encuentran que el outsourcing de actividades es una de las dimensiones de dicha flexibilidad operativa.

## **9.5 CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO**

### **9.5.1 Implicaciones Académicas**

Desde el punto de vista académico, la principal aportación se encuentra en la articulación de los beneficios potenciales que las actividades de externalización de actividades reportan a las organizaciones con el rendimiento empresarial, a través del impacto que dichas decisiones tienen sobre las capacidades competitivas de la empresa. Para ser más preciso, este impacto se produce particularmente en las capacidades de tipo externo, por lo que puede concluirse que el outsourcing reporta flexibilidad frente a la demanda de

mercado, permite introducir nuevos servicios más rápidamente, distribuye con una mayor Intensidad nuestros servicios, y promociona nuestros servicios de forma más eficiente lo que repercute en los beneficios de negocio, especialmente en los de tipo externo más relacionados con las condiciones cambiantes del mercado.

En cuanto al papel que la Gestión del conocimiento realizado por la empresa tiene en este proceso de externalización de actividades, los resultados obtenidos permiten afirmar que el conjunto de variables validadas, esto es, Calidad del conocimiento, Capacidad de aprendizaje organizacional y Know-how colaborativo, tienen una influencia positiva en el proceso, mientras que la Tacisidad del conocimiento tiene una influencia negativa. Por último, no ha podido constatarse relación alguna entre la Cantidad de conocimiento disponible y los beneficios del outsourcing.

Finalmente, los resultados obtenidos del análisis de la relación entre Flexibilidad operativa y Outsourcing, llevan a la conclusión de que dicha flexibilidad posee una enorme influencia en el proceso, confiriéndole una gran importancia como ocurría en el resto de variables objeto de estudio en la presente tesis. Dentro de las dimensiones temporales corto y largo plazo, se ha podido demostrar la importancia de la flexibilidad en lo referente a Sistemas de la Información, Mercado, Expansión y Personal, todas adaptadas a la Dirección de operaciones en empresas de servicios.

### **9.5.2 Implicaciones de Gestión para Directivos**

Ante la incertidumbre que se presenta en la actualidad, caracterizada por entornos dinámicos y cambiantes, es indudable que una adecuada gestión de los recursos disponibles redundará en unos menores niveles de incertidumbre estratégica, y por tanto, en un mayor rendimiento empresarial. Para incrementar las ventajas competitivas de los recursos disponibles, la empresa debe preocuparse de obtener los máximos niveles de calidad en la información disponible. El diseño del organigrama empresarial ha de realizarse en función de buscar la protección del conocimiento clave para las organizaciones,

recurriendo a la externalización de actividades con una vocación de generación de nuevo conocimiento. Es en este punto donde la capacidad de aprender de las organizaciones juega un papel decisivo, de igual manera que ocurre en el caso del know-how colaborativo que la empresa posea, ya que ambas variables de gestión van a permitir reducir la citada vulnerabilidad estratégica incrementando a su vez el potencial de nuestros recursos valiosos.

Finalmente, y como consecuencia de la actuación directiva en los entornos dinámicos a los que hacemos referencia que constituyen la base de la gestión empresarial diaria, la flexibilidad operativa de la organización es determinante de una mayor obtención de posible beneficios derivados de la externalización de actividades desarrollada, toda vez que permite incrementar la flexibilidad de mercado, permitiendo adaptarnos al mismo con mayor rapidez. De igual forma, una correcta flexibilidad en los sistemas de información permite gestionar más adecuadamente la distribución, proceso e intercambio de información, así como ocurre con los efectos beneficiosos de poseer flexibilidad a la hora de incrementar la capacidad del sistema y del personal de forma que nos permita llevar a cabo un número mayor de operaciones. Estos diferentes indicadores de la flexibilidad operativa de la organización tienen una influencia positiva en la consecución de mayores beneficios de nuestra externalización de actividades.

### **9.7.3 Limitaciones del Estudio y Futuras Líneas de Investigación**

Aunque se han obtenido relaciones importantes entre las variables recogidas en el presente estudio, los resultados han de interpretarse con cierta cautela debido principalmente a que el estudio es de carácter exploratorio y, por tanto, su objetivo es mostrar en esencia la existencia o no de interrelaciones entre las variables. Además la información obtenida corresponde a la percepción de un único miembro de la empresa, siendo éstas exclusivamente del sector servicios, lo que de por sí constituye una limitación. En el aspecto de la problemática asociada a la percepción, hay que ser especialmente cautelosos en lo referente a los indicadores de medición del rendimiento, ya que aunque la literatura confirma la validez del procedimiento,

puede resultar interesante en futuras investigaciones incorporar mediciones del rendimiento reales. En consecuencia, resultaría oportuno incorporar medidas de naturaleza objetiva que mejoren la validez de medida de los resultados obtenidos.

Por otro lado, al tratarse de un análisis de tipo transversal o estático, no se capta la naturaleza dinámica de los factores determinantes de la relación entre los beneficios del outsourcing y el rendimiento empresarial. Esto significa que aunque las relaciones sean significativas, no queda probado que las variables seleccionadas sean las más determinantes de las posibles, pudiendo existir otros factores no recogidos en el presente estudio que sean los verdaderos antecedentes de las variables. Por tanto, la base de la relación entre los beneficios del outsourcing y el rendimiento empresarial a través del impacto que dichas decisiones de outsourcing tiene sobre las capacidades competitivas de la empresa, es determinante pero puede no ser el único factor existente ni el más importante.

Aunque las limitaciones están presentes, el trabajo empírico realizado puede considerarse interesante por la diversidad de los datos utilizados y porque su interpretación económica es razonable respecto a las hipótesis que se planteaban. En su conjunto, el estudio realizado implica un avance en el proceso de articulación de la relación existente entre la práctica del outsourcing y el rendimiento empresarial, así como en el análisis de la relación que la Gestión del conocimiento y la Flexibilidad desempeñan en el citado proceso.

Respecto a las futuras líneas de investigación, en primer lugar, resultaría de gran interés el estudio del efecto que la capacitación del prestador de servicio y el grado de complementariedad con el mismo tienen sobre la práctica de externalización de actividades. También puede ser interesante discernir si un mayor o menor grado de externalización de actividades previo genera algún tipo de ventaja similar al encontrado con el conjunto de relaciones de colaboración precedente recogido en el know-how colaborativo. Por otro lado, sólo hemos encontrado relaciones entre Calidad de conocimiento en la capacidad de acceso al mismo, sin poder establecer relación con la cantidad

del mismo ni con otras características de dicho conocimiento. Por tanto, existen más dimensiones de la Gestión del Conocimiento sin analizar y de las que pueden sacarse conclusiones importantes, como es el caso del Uso del conocimiento, o de su Intensidad.

En lo referente a la Flexibilidad, se presenta la alternativa de estudiarla desde la perspectiva de que siendo uno de los resultados esperados de los beneficios derivados de la externalización de actividades, puede diseñarse un modelo que se retroalimenta en éste o alguna de las restantes dimensiones. Además podrían incorporarse otras variables moderadoras como es el caso de la dotación de recursos de la empresa, como por ejemplo de personal clave.

En cuanto al modelo, sólo ha considerado los Beneficios del Outsourcing, por lo que otro tanto podría hacerse con los inconvenientes, como es el caso de las externalidades derivadas del *offshoring*, en particular las relacionadas con su impacto en el medio ambiente. Por tanto, en su relación con el rendimiento empresarial, no se han incorporado el impacto que dichos inconvenientes del outsourcing tienen sobre las capacidades competitivas, que como hemos comprobado, articulan la relación entre outsourcing y rendimiento. Una delimitación más precisa de dicho efecto puede aportar una visión más completa de la relación entre outsourcing y resultados empresariales.

Finalmente, estamos tratando el outsourcing desde una perspectiva general de las operaciones de servicio, mientras que este mismo estudio podría realizarse para un tipo de outsourcing concreto (TICs, logística, etc.)

## CHAPTER NINE

# CONCLUSIONS AND IMPLICATIONS

---

### 9.1 INTRODUCTION

The lens of the present research is to determine the relationship between the practice of Outsourcing and the corporate results, and the role recovered by Knowledge Management and operational flexibility. The results of the present investigation have demonstrated that this relationship exists although articulated across the impact that the decisions of outsourcing have on the competitive capabilities. Besides, it is moderated, on one hand, by the organizational learning capacity, the collaborative know-how, and the knowledge's quality and tacitly, and the operational flexibility in the other.

### 9.2 STRATEGIC OUTSOURCING OF NON CORE ACTIVITIES AND CORPORATE PERFORMANCE

Several authors have studied the effects of outsourcing practice on the company. These studies pass for analyzing the effects on workers productivity, on a certain division of the company, on the general value of the company, on the efficiency in costs, and even they analyze the effects on the industry in its set, the sectors and the area of the activities (Jiang and Qureshi, 2006). Nevertheless, scanty studies exist on the financial and organizational impact of the outsourcing practice on the managerial performance understood from a multidimensional conception since the measures of traditional performance turn out to be inappropriate when we apply them to the service companies (Ittner and Larcker, 2001). The study of this impact is one of the aims of the present work.

In this regard, Jiang, Frazier and Prater (2006) conclude that outsourcing has an effective influence in the cost saving, but it cannot prove any effect on a system of current performance measurement, generally constituted by indicators more complex than the strictly financial ones in order to reach estimations of profitability and productivity that reflect the current conditions of business (Malina and Selto, 2004). In addition, one of the limitations of the study is the utilization of public information and the justification of the absence of relationship with performance or productivity would be the impact that the decisions of outsourcing have in the long term. In the relation between outsourcing and profitability, we have to mention also Kimura (2002) who does not find any relation studying the manufacturing Japanese companies. Likewise, Gorzig and Stephen (2002) think that outsourcing material increases the productivity while they do not find any significant relation in case of the services activities outsourced. Finally, Gorg and Hanley (2004) affirm that the outsourcing reduces the profitability when the size of the plant is small, increasing it if it is big.

But even presuming as we were saying in the first links between outsourcing and representative measures of the level of corporate results reached across the efficiency in costs, or the creation a major value of market (Jiang, Belohlav and Young, 2006), it does not seem that any study has established a precise relationship between this managerial practice and the most representative measures of the managerial performance (profitability and productivity). Since the outsourcing justifies its justification in the capacity of granting to centre on those activities that allow us to obtain competitive advantages externalizing the rest (Prahalad and Hamel, 1990), it has be underestimated the impact that the outsourcing decisions has on our competitive capabilities (Rothaermel, Hitt and Jobe, 2006) relation that has remained stated by the moderating effect that the strategy and the dynamism of the environment have on the links between outsourcing and performance (Gilley and Rasheed, 2000).

The justification of the outsourcing process is supported by the capacity of grants the organizations to centre exclusively on those activities that allow

them to develop competitive sustainable advantages, as well as by allowing the full utilization of the available resources in the bosom of the organizations. In the present study, it is proved the existing relationship between the benefits of outsourcing decisions and the impact of those decisions have on the competitive capabilities developed by the company, but exclusively on external ones. The justification can be that this effect is not direct, which does not take place in case of the impact on the capabilities of internal type, concluding that the outsourcing favours the development of resources that allow to obtain competitive sustainable advantages at the moment of facing the market demand of our services.

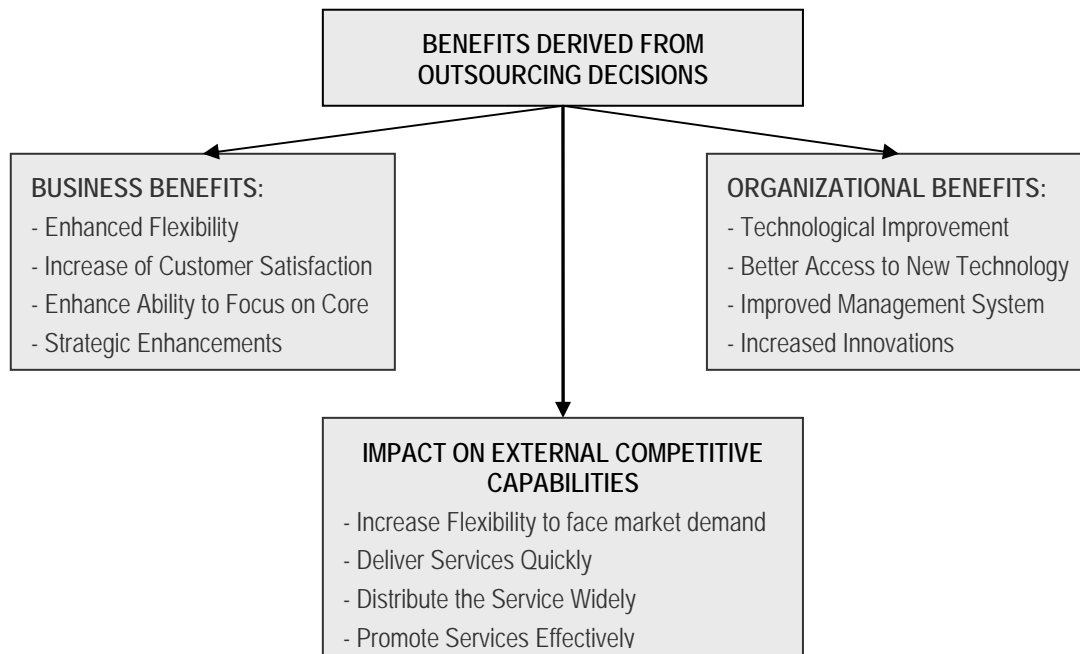
Therefore, in this study is analyzed the impact that the theoretical benefits of the outsourcing activity has on our competitive external capabilities from a double perspective of business (it increases the flexibility, reports a major client satisfaction, allows the companies to focus in their core activities, and strengthens them strategically), and organizational (technological improvement of our operations, access to new technologies, it perfects the processes of management, and determines an innovations increase). This impact on our competitive capabilities has his reflection in the increase of the level of flexibility to face the market demand, in the introduction of new services quickly, in the distribution of our services widely, in the increase of the number of services, and in the contribution to promoting our services efficiently. The summary of this series of effects is reflected on Figure 57.

The obtaining of competitive advantages that the outsourcing activity grants to face the market conditions facilitating the adjustment of the company to the same ones, it is the real impact that the outsourcing practice has for the organizations. Continuing with the analysis that the impact of the outsourcing decisions has on the competitive capabilities of the company, it is verified that the mechanism of joint between the above mentioned decisions and the managerial performance is across the mentioned impact. The justification is on the enterprise capacity to adapt to changing market demand constituting a



mechanism of reduction of the uncertainty, and contributing to obtain competitive advantages that determine a major level of corporate results.

**FIGURE 57. RELATIONSHIP BETWEEN BENEFITS FROM OUTSOURCING AND THE IMPACT OF THOSE DECISIONS ON THE COMPETITIVE CAPABILITIES**

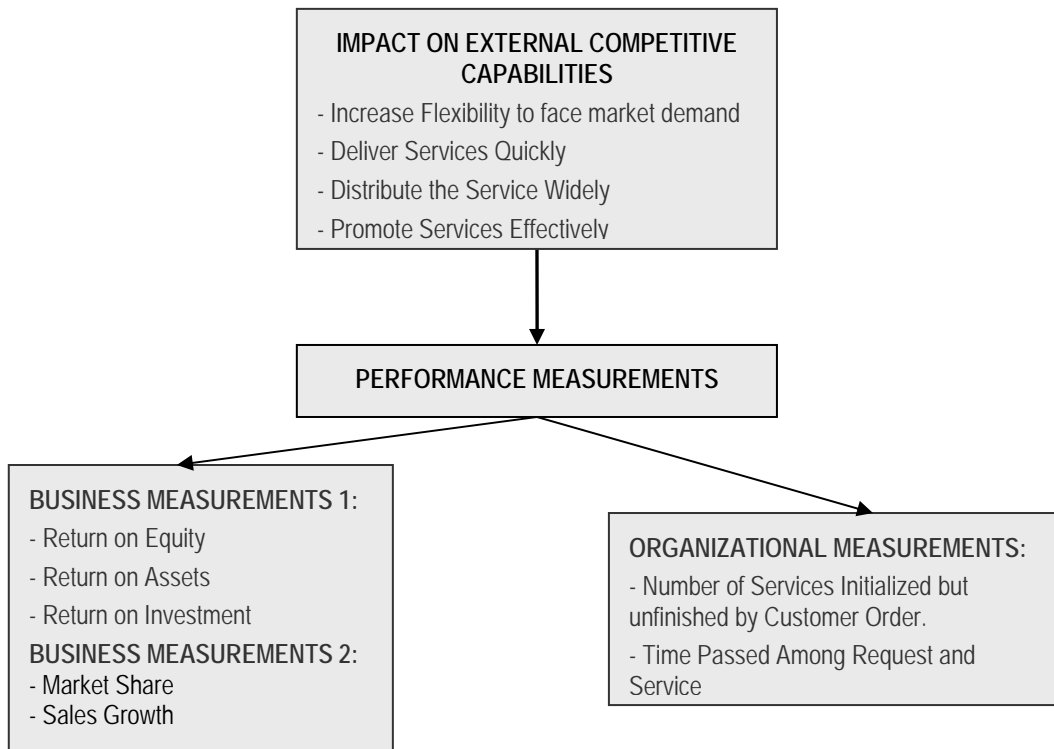


Source: Own Elaboration

Therefore, this study states that the impact of outsourcing decisions on managerial performance is more significant in the particular case of business performance, being able to be of internal (traditional measures of managerial performance as ROA, ROE, ...), or external type (market share or growth of the sales). Without forgetting another type of organizational performance indicators.

As we were saying, the impact of outsourcing decisions on competitive capabilities has a repercussion in the group of external capabilities, as linked to the business performance as the organizational ones. The indicators of external performance validated in the present study refers to the attainment of major market shares and to the obtaining of an increase on sales, aims intimately related to a better adjustment to changing market conditions. Consequently, the impact of outsourcing decisions on the competitive external capabilities facilitates the above mentioned adjustment as we can appreciate on Figure 58.

**FIGURE 58. RELATIONSHIP BETWEEN THE IMPACT OF OUTSOURCING DECISIONS ON COMPETITIVE CAPABILITIES AND CORPORATE PERFORMANCE**



Source: Own Elaboration

### 9.3 INFLUENCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON STRATEGIC OUTSOURCING

On one hand we have that outsourcing is motivated by increasing pressures on the executives whose purpose is to support the competitiveness by means of a minor quantity of resources and a pace of aims attainment (Insinga and Werle, 2000). And for other one, outsourcing activity carries a strategic vulnerability derived from the outsourcing of the above mentioned activities (Quinn and Hilmer, 1994), vulnerability that can be attenuated by the knowledge management carried out by the organizations (O'Reilly, 1982). For this reason, we can understand that the capacity of access to the knowledge composed by the quality and quantity of knowledge can mitigate the vulnerability inherent to outsourcing decisions. As greater is the capacity of access to the knowledge, less will be the opportunism derived of the contracts formulation argued on the base that outsourcing decisions tackled by the

company will be more solid, which in last term represents an increase in the benefits that the above mentioned decisions of outsourcing report to the organizations.

The results of the present study demonstrate that the characteristics of knowledge related to his quality are in direct relation with the benefits of outsourcing decisions, meaning that capacity of access to the information is an important variable when an enterprise has to face those kinds of decisions. Regarding capacity of access, it has not been possible to verify the role played by the quantity of available knowledge in the outsourcing process. A feasible explanation can be the fact that in cause of information quantity, more than to suppose an advantage can be constituted in a disadvantage if it does not hoard the sufficient quality, due to the work that needs their treatment. Therefore, the quality of the knowledge reduces no the strategic vulnerability of the organizations.

Otherwise, when we try to study how this transfer of knowledge takes place among issuer and recipient, it is important to differentiate between the type of knowledge object of transfer, being his general characteristics established in a range that happens from an end where it is as tacit as possible, to other one where it is as explicit as possible (Nonaka and Takeuchi, 1995). Thus, the characteristics of the knowledge in his conditions tacit or explicit will be able to mitigate also the vulnerabilities proceeding from the outsourcing activity. If the process of transfer of knowledge does not present problems, which is known like sticky knowledge, the previous available knowledge in the company increases. Nevertheless, if the problems of transfer stem from the knowledge tacidity that flows among organizations, if enterprises manage to reduce it, major they will be the benefits of the outsourcing because this transfer of knowledge will be more effective for the fact that the available knowledge will be increased.

Approaching the existing relations between the organizational learning capacity and the benefits of outsourcing, it turns out to be unquestionable in the base of the obtained results to establish a causal significant entail,

demonstrating that the aptitude to learn is a determinant element when the point is to develop an organizational structure based on achieving that this learning process is constant and effective. As long as outsourcing allows externalizing those activities whose preserve the valuable organizational knowledge, in the same way outsourcing can be managed with the aim of increases learning. That drives to a double perspective of analysis that grants to the learning capacity the condition of an important instrument to control and reduce the organizational strategic vulnerability.

In what concerns the collaborative know-how, the development of learning derived from past experiences in collaborative relationships is important when companies manage the present strategic alliances. There are different temporary dimensions associated with this variable, this is, the indicators ExAnte, During and Expost, all of them important, finding the justification in the dynamic character of the resources that makes necessary the presence on managerial activity of a major number of feedback mechanisms to administrate adequately a complex portfolio of strategic alliances.

Of the joint analysis of the causal relations between the different variables of knowledge management on which we have proposed a supposed influence in the benefits of outsourcing activities, we think that they all have turned out to be significant except in case of the Quantity of available knowledge for the company. Of the rest of variables, the present study shows that the influence on the benefits of outsourcing divides from the negative relation with knowledge tacitity, passing for the positive influence that knowledge quality, organizational learning capacity and collaborative know-how have on the benefits derived from outsourcing decisions.

#### **9.4 OPERATIONAL FLEXIBILITY AND OUTSOURCING DECISIONS**

The hypothesis of the influence of operational flexibility on the benefits of outsourcing was presupposing a positive relation between both variables derived from the premise that when the levels of uncertainty are reduced as

those who appear in outsourced activities, the flexibility needed also will turn out to be low. Consequently, operational flexibility has a positive influence in the benefits of outsourcing decisions what has been demonstrated by the results obtained in the present study. But before exposing the consequences obtained of the information analysis, it is necessary to do some appraisals.

The scale on operational flexibility used in the present study is adapted from manufacturing companies, for what the dimensions and fundamental indicators do not have to coincide with the service company's ones. From the original dimensions used to analyze it in the short term, it has been eliminated them first one, Programming, on having realized the validation of the scale. The reason is on having used only one item, that is why this dimension cannot have remained due well-taken. As for the second dimension, Service alternatives, their indicators stop being valid in the model analysis that establishes his relationship with the benefit derived from outsourcing decisions. A feasible reason is that in services, the alternatives are minor since the entail is inadequate between service level reductions at the expense of a minor productivity.

In consequence, only remain two of four original dimensions, Information systems that refer to the skill processing the data and information in a given organization, and Market, which is the flexibility that allows adapting to face changing markets, so that providing the enterprise of competitive advantage. Both dimensions would be perfectly well-taken, the first one because increasing the available organizational information, minor will be the uncertainty faced, allowing the obtaining of major benefits of outsourcing activities. The second dimension is one of the theoretical advantages of outsourcing, so that, as major is the previous flexibility available to face changing market demand, major advantages will bring the outsourcing processes (Livingston, 1992; Eisele, 1994; Pinnington and Woolcock, 1995; Iyer and Kusnierz, 1996; Lankford and Parsa, 1999; Large, 1999; Kakabadse and Kakabadse, 2000).

As for the long-term flexibility, three dimensions are eliminated. Volume, which was related with just a unique item article what is seem to be insufficient

to measure this dimension; Process, which advantages do not seem to have any entail with the outsourcing activity; and Services, which are considered core activities for the company, and therefore should be internally developed. Two dimensions are significant, Expansion, since the outsourcing activity in services makes possible the obtaining of additional capacities in the system, allowing the organizations to focus in the core activities and achieving strategic advantages (Quinn and Hilmer, 1994); and, the last one, Service Staff, since the flexibility promotes those activities that actually are essential for the organizations, diminishing the strategic vulnerability.

Finally, it is necessary to highlight that the existing relation between operational flexibility and the benefits of outsourcing activities is as important as the rest of variables belonging to the knowledge management. The reason is because one of the business benefits that outsourcing brings is the increasing of system flexibility, so that, the system has a feed-back mechanism. In addition, some studies (Volberda, 1997) think that outsourcing activity is one of the dimensions of the above mentioned operational flexibility.

## **9.5 CONCLUSIONS**

### **9.5.1 Implications for Theory**

From the academic point of view, the principal contribution is in the joint of the potential benefits that outsourcing activities report to the organizations with the managerial performance, across the impact that the above mentioned decisions have on the competitive capabilities build by the company. Particularly, this impact takes place in external type ones, so that outsourcing brings flexibility to face market demand, allows to introduce new services more quickly, distributes services widely, and promotes our services efficiently. Competitive capabilities increase managerial performance, especially external business performance, closer to the changeable market conditions a company has to face.

Regarding the role of knowledge management in outsourcing activities process, knowledge quality, organizational learning capacity and collaborative know-how have a positive influence in the process, whereas the knowledge tacit has a negative one. Finally, it has not been stated any relation between the knowledge quantity and the benefits of outsourcing decisions. Finally, the results obtained from the analysis of the relationship between operational flexibility and outsourcing, lead to the conclusion that flexibility has an important influence in the above mentioned process.

### **9.5.2 Implications for Policy and Practice**

To face actual uncertainty, characterized by dynamic and changeable environments, it is undoubted that a suitable management of available resources redounds to few levels of strategic uncertainty, and therefore, to high business and organizational performance. To increase competitive advantages build on the base of available resources, organizations have to obtain the maximum levels of knowledge quality. The design of the managerial flowchart has to be realized depending on looking for the protection of the key knowledge for the organizations, resorting to outsourcing activity looking after the generation of new knowledge. In this context, the organizational learning capacity plays a decisive role, as the collaborative know-how does, since both variables of management allow reducing strategic vulnerability, increasing the potential of our valuable resources.

Finally, and derivative from the managerial performance to face dynamic environments, operational flexibility is a determinant to obtain increased benefits derived from outsourcing decisions. Enhanced information system flexibility allows managing more adequately the distribution, process and exchange of information, increasing the system capacity and carrying out the key to achieve a high operations level. Those groups of operational flexibility dimensions have a positive influence on higher benefits derived from outsourcing decisions, so that organizations are able to achieve high business and organizational performance.

### 9.5.3 Limitations and Implications for Future Research

Though important relationships have been obtained between the variables gathered in the present study, the results have to be interpreted by certain caution. The fundamental reason is the exploratory character of the study and, therefore, his aim is to show, in essence, the existence or not of interrelationships between the variables. In addition, the obtained information corresponds to the perception of a unique member's company, being these exclusively of the sector services, which constitutes a limitation per se. Regarding to the problematic associated with perception, it is necessary to be specially cautious in what concerns to the indicators related with performance measurement, since though the literature confirms the validity of the procedure, it can turn out to be interesting in future researches to incorporate real performance measurements data. In consequence, it would turn out to be opportune to incorporate measures of objective nature that improve the validity of measure of the obtained results.

On the other hand, on dealing with an analysis of transverse or static data, there is not caught the dynamic nature of the determinant factors of the relationship between the benefits of outsourcing decisions and the business and organizational performance. This means that though the relations are significant, it cannot proven that the selected variables are the most determinant of the possible ones, being able to exist other factors not gathered in the present study that are the real precedents of the variables. Therefore, the base of the relation between the benefits of the outsourcing and business and organizational performance across the impact that the above mentioned outsourcing decisions has on the company's competitive capacities is determinant but he can be neither the only existing factor nor the most important.

Although the limitations are present, the empirical work realized can be considered interesting by the diversity of the information used and derived from the fact that the economic interpretation is reasonable with regard to the hypotheses that were appearing. The realized study involves an advance in the



process of joint the existing relationship between outsourcing practice and the business and organizational performance, as well as in the analysis of the relationships that knowledge management and operational flexibility fulfil in that process.

With regard to the future research lines, first, there would be of great interest to study the effect of complementarity with the service provider and the role that partner training have on the practice of outsourcing activity. Also it is possible to analyze if a higher previous degree of outsourcing activity generates some kind of advantage founding in previous outsourcing activities as we have proposed with collaborative know-how. On the other hand, we have only found relations between knowledge quality from the capacity of access to information, without being able to establish relation either with the knowledge quantity or with other characteristics of the above mentioned knowledge. Therefore, there exist more dimensions of knowledge management without analyzing, as knowledge use or intensity. Regarding flexibility, it is possible to look at it from the perspective of being one of the results expected from the benefits derived from outsourcing activity. Therefore a model can be designed with this feedback mechanism, as well we can do with the remaining dimensions. In addition, they might incorporate other moderating variables as it is the case of the assignment of resources available for the company, like for example human resources.

As for the model, it has been exclusively considered benefits from outsourcing, not the disadvantages, as can be externalities from offshoring activities, especially the related ones to his environment impact. Therefore, in his relationship with business and organizational performance, it has been not incorporated the impact of the above mentioned outsourcing disadvantages on the competitive capabilities. A more precise study of the above mentioned effect can contribute to get a complete vision of the relationship between outsourcing decisions and business and organizational performance. Finally, we are studying outsourcing from a general perspective of service operations, whereas the same study might be realized for a different outsourcing types as IS or logistic outsourcing.

---

**BIBLIOGRAFÍA**

---

- Aaker, D. A., & Mascarenhas, B. 1984. The need for strategic flexibility. *Journal of Business Strategy*, 5(2): 74–82.
- Abadie, J., Heran, C., Krasa, F., & Llerena, P. 1988. Reduire les delais de reaction pour ameloirer la production. *Revue Francaise de Gestion*, 67: 91-102.
- Abernethy, M. A., & Lillis, A. M. 1995. The impact of manufacturing flexibility on management control system design. *Accounting, Organizations and Society*, 20(4): 241–258.
- Acedo, F., Barroso, C., & Galan, J. 2006. The resource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7): 621–636.
- Adam, K., Johanson, M., & Gravesen, I. 1995. *Service productivity: A vision or a search for a new outlook?* Paper presented at the 9th World Productivity Congress, Istanbul.
- Adler, J. 2000. Shifting players. *Journal of Property Management*, 65(4): 18-22.
- Agarwal, S., & Ramaswami, S. 1992. Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internationalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1): 1-27.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1): 107-136.
- Albrecht, C., & Zemke, R. 1985. *Service America*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Aldrich, H., & Ruef, M. 2006. *Organizations evolving* (2nd ed.). London: Sage.
- Alexander, M., & Young, D. 1996. Strategic outsourcing. *Long Range Planning*, 29(1): 116-119.
- Allen, L., & Pantzalis, C. 1996. Valuation of the operating flexibility of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 27(4): 633–653.
- Altinkemer, K., Chaturvedi, A., & Gulati, R. 1994. Information systems outsourcing: Issues and evidence. *International Journal of Information Management*, 14(4): 252-268.

- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.
- Amoako-Gyampah, K., & Meredith, J. R. 1989. The operations management research agenda: An update. *Journal of Operations Management*, 8(3): 250-262.
- Andersen, A. 1996. *The Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)*. London: Arthur Andersen KMAT Study.
- Andrews, K. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin.
- Ansoff, H. I. 1985. *La dirección y la actitud ante el entorno*. Bilbao: Deusto.
- Anthes, G. H. 1991. Outsourcing may be only answer for many. *Computerworld*, 25(12): 51-54.
- Antiniou, P., & Ansoff, I. 2004. Strategic Management of Technology. *Technology Analysis & Strategic Management*, 16(2): 275-291.
- Antonucci, Y. L., Lordi, F. C., & Tucker, J. J. 1998. The pros and cons of IT outsourcing. *Journal of Accountancy*, 185(6): 26-31.
- Arias-Aranda, D. 2002. Relationship between operations strategy and size in engineering consulting firms. *International Journal of Service Industry Management*, 13(3): 263-285.
- Argote L., & Ingram P. 2000. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1): 150-169.
- Argote, L., Devadas, R., & Melone, N. 1990. The base-rate fallacy: Contrasting processes and outcomes of group and individual judgment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46(2): 296-310
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. 2003. Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.
- Argyris, C. 1952. *The impact of budgets on people*. Ithaca: The Controllershship Foundation.
- Ashrafi, N., Xu, P., Kuilboer, J. P., & Koehler, W. 2006. *Boosting enterprise agility via IT knowledge management capabilities*. Proceedings of the 39th International Conference on System Sciences, Hawaii.
- Auster, E. R. 1994. Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: A comparative analysis and review with suggestions for reorientation. In P. Shrivastava, A. S. Huff, & J. E. Dutton (Eds.). *Advances in Strategic Management*, 10B: 3-40. Greenwich: JAI Press.

- Avery, G. 2000. Outsourcing public health laboratory services: A blueprint for determining whether to privatize and how. *Public Administration Review*, 60(4): 330-337.
- Baden-Fuller, C., Targett, D., & Hunt, B. 2000. Outsourcing to outmanoeuvre. *European Management Journal*, 18(3): 285-295.
- Bahrami, H. 1992. The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley. *California Management Review*, 34(4): 33-51.
- Ball, C. 1989. *Towards an enterprising culture*. Paris: OECD/CERI.
- Bandura, A., & Cervone, D. 1983. Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(5): 1017-1028.
- Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. 2000. An empirical investigation of an incentive plan that includes non-financial performance measures. *The Accounting Review*, 75(1): 65-92.
- Bapuji, H., & Crossan, M. M. 2004. From questions to answers: Reviewing organizational learning research. *Management Learning*, 35(4): 397-417.
- Barley, S. R., Freeman, J., & Hybels, R. C. 1992. Strategic alliances in commercial biotechnology. In N. Nohria & R. Eccles (Eds.), *Networks and Organizations*: 311-347. Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, J. B. 1986. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10): 1231-1241.
- Barney, J. B. 2001. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6): 643-650.
- Barrar, P., Wood, D., Jones, J., & Vedovato, M. 2002. The efficiency of accounting service provision. *Business Process Management Journal*, 8(3): 195-217.
- Barsky, N. P., & Bremser, W. G. 1999. Performance measurement, budgeting and strategic implementation in the multinational enterprise. *Managerial Finance*, 25(2): 3-14.
- Barthelemy, J., & Adsit, D. 2003. The seven deadly sins of outsourcing: Executive commentary. *The Academy of Management Executive*, 17(2): 87-98.
- Bateson, J. E. G. 1985. Self-service consumer: An exploratory study. *Journal of Retailing*, 61(3): 49-76.
- Batista-Foguet, J. M., Coenders, G., & Alonso, J. 2004. Análisis factorial confirmatorio. Su utilidad en la validación de cuestionarios relacionados con la salud. *Medicina Clínica*, 122(1): 21-27.

- Batt, R. 2002. Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *The Academy of Management Journal*, 45(3): 587–97.
- Beach, R., Muhlemann, A. P., Price, D. H. R., Paterson, A., & Sharp, J. A. 2000. A review of manufacturing flexibility. *European Journal of Operational Research*, 122(1): 41–57.
- Beaumont, N. 2006. Service level agreements: An essential aspect of outsourcing. *The Services Industrial Journal*, 26(4): 381-395.
- Beaumont, N. B., & Costa, C. 2002. The value and incidence of information technology outsourcing in Australia. *Information Resources Management Journal*, 15(3): 14-31.
- Beaumont, N., & Sohal, A. 2004. Information technology outsourcing in Australia. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(7): 688-700.
- Becker, M. C. 2001. Managing dispersed knowledge: organizational problems, managerial strategies, and their effectiveness. *Journal of Management Studies*, 38(7): 1037-1051.
- Becker, M. C. 2004. Organizational routines: A review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 13(4): 643-677.
- Behara, R. S., Gundersen, D. E., & Capozzoli, E. A. 1995. Trends in information systems outsourcing. *International Journal of Purchasing*, 31(2): 46-51.
- Behn, R. D. 2003. Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5): 596-606.
- Benko, C. 1993. Outsourcing evaluation. *Information Systems Management*, 10(2): 45-50.
- Bentler, P. M. 1995. *EQS Structural Equations Program Manual*. Encino: Multivariate Software.
- Bernardo, J. J., & Mohamed, Z. 1992. The measurement and use of operational flexibility in the loading of flexible manufacturing systems. *European Journal of Operational Research*, 60(2): 144–155.
- Berry, L. L., & Yadav, M. S. 1996. Capture and communicate value in the pricing of services. *Sloan Management Review*, 37(4): 41–51.
- Besanko, D., Dranove, D., & Shanley, M. 2000. *Economics of strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Bettis, R. A., Bradley, S. P., & Hamel, G. 1992. Outsourcing and industrial decline. *The Academy of Management Executive*, 6(1): 7–22.
- Bienstock, C. C., Mentzer, J. T., & Bird, M. M. 1997. Measuring physical distribution service quality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1): 31–44.

- Bierbusse, P., & Siesfeld, T. 1997. Measures that matter. *Journal of Strategic Performance Measurement*, 1(2): 6–11.
- Black, J. A., & Boal, K. B. 1994. Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(Summer Special Issue): 131–148.
- Blenkinsop, S., & Davis, L. 1991. The road to continuous improvement. *Insight*, 4(3): 23-26.
- Blumberg, D. F. 1998. Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market. *Managing Service Quality*, 8(1): 5-18.
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, 39(4): 437-469.
- Bounds, G., Yorks, L., Adams, M., & Ranney, G. 1994. *Beyond total quality management: Toward the emerging paradigm*. New York: McGraw-Hill.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7): 754-771.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. 2003. Implementing performance measurement systems: A literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1): 1-24.
- Bowers, M. R., Martin, C. L., & Luker, A. 1990. Trading places: Employees as customers, customers as employees. *Journal of Service Marketing*, 4(1): 55-69.
- Bowman, E. H., & Hurry, D. 1993. Strategy through the option lens: An integrated view of resource investments and the incremental-choice process. *The Academy of Management Review*, 18(4): 760-782.
- Bretthauer, K. M. 2004. Service management. *Decision Sciences*, 35(3): 325-332.
- Brooking, A., & Lester, T. 1996. *Intellectual capital: Core asset for the third millennium enterprise*. London: International Thomson Business Press.
- Brown, M. 1997. Outsourcery. *Management Today*, No. January: 56-60.
- Brown, S.W., & Swartz, T.A. 1989. A gap analysis of professional service quality. *Journal of Marketing*, 53(2): 92-98.
- Brown, W. & Eisenhardt, K. M. 1995. Product development: Past research, present findings, and future directions. *The Academy of Management Review*, 20 (2): 343–378.
- Browne, J., Dubois, D., Rathmill, K., Sethi, S. P., & Stecke, K. E. 1984. Classification of flexible manufacturing systems. *The FMS Magazine*, 2(2): 114–117.

- Browne, M. W., & Cudeck, R. 1993. Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.). *Testing structural equation models*: 136–162. Newbury Park: Sage.
- Brush, T. H., & Artz, K. W. 1999. Toward a contingent resource-based theory: The impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine. *Strategic Management Journal*, 20(3): 223–250.
- Bryce, D. J., Useem, M. 1998. The impact of corporate outsourcing on company value. *European Management Journal*, 16(6): 635-643.
- Buckley, A. 1997. Valuing Tactical and Strategic Flexibility. *Journal of General Management*, 22 (Spring): 74-91.
- Buffa, E. S. 1980. Research in operations management. *Journal of Operations Management*, 1(1): 1-8.
- Buganza, T., & Verganti, R. 2006. Life-cycle flexibility: How to measure and improve the innovative capability in turbulent environments. *Journal of Product Innovation Management*, 23 (5): 393–407.
- Burgess, T. F. 1990. A review of productivity. *Work Study*, 39(1).
- Burgess, T. F., Ong, T. S., & Shaw, N. E. 2007. Traditional or contemporary? The prevalence of performance measurement system types. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(7): 583-602.
- Burns, T., & Stalker, G.M. 1961. *The management of innovation*. Londres: Tavistok.
- Buzacott, J.A. 1982. *The fundamental principles of flexibility in manufacturing systems*. In Proceedings of the First International Conference on Flexible Manufacturing Systems: 13-22. Brighton.
- Cachon, G. P., & Harker, P. T. 2002. Competition and outsourcing with scale economies. *Management Science*, 48(10): 1314-1333.
- Caldwell, B., & McGee, M. K. 1997. Outsourcing backlash. *Information Week*, 650: 14-16.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. 1983. *Organizational effectiveness. A comparison of multiple models*. New York: Academic Press.
- Campbell, J. D. 1995. Outsourcing in maintenance management: A valid alternative to self-provision. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 1(3): 18-24.
- Canez, L., Platts, K., & Probert, D. 2000. Developing a framework for make-or-buy decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(11): 1313-1330.
- Carrión-Maroto, J., & Ramírez-Mejía, F. 2002. [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com).

- Carter, M. F. 1986. *Designing flexibility into automated manufacturing systems*. In the Proceedings of the Second ORSA/TIMS Conference on Flexible Manufacturing Systems: 107-118. Amsterdam: Elsevier.
- Champy, J. 1996. Better government, not necessarily smaller. *Government Executive*, 28(9): 7A-10A.
- Chan, Y. E., Huff, S. L., Barclay, D. W., & Copeland, D. G. 1997. Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment. *Information Systems Research*, 8(2): 125-150.
- Charles, S. 1993. Conceptualising service sector productivity. *Social and Economic Studies*, 42(4): 95-113.
- Chase, R.B., 1981. The customer contact approach to services: Theoretical bases and practical extensions. *Operations Research*, 29(4): 698–706.
- Chatterjee, A., Cohen, M. A., Maxwell, W. L., & Miller, L. W. 1984. *Manufacturing flexibility: Models and measurements*. In Proceedings of the First ORSA/TIMS Special Interest Conference on Flexible Manufacturing Systems: Operations Research Models and Applications: 49-64. Ann Arbor.
- Chenhall, R.H. 2005. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5): 395-422.
- Chesbrough, H., & Spohrer, J. (2006). A research manifesto for services science. *Communications of the ACM*, 49(7): 35-40.
- Choi, C. J., & Lee, S. H. 1997. A knowledge-based view of cooperative interorganizational relationships. In P. Beamish & J. Killings (Eds.). *Cooperative Strategies, European Perspectives*: 33-58. San Francisco: New Lexington Press.
- Chopra, S., Lovejoy, W., & Yano, C. 2004. Five decades of operations management and the prospect ahead. *Management Science*, 50(1): 8-14.
- Chung, C., & Chen, I. 1990. Managing the flexibility of flexible manufacturing systems for competitive edge. In M. J. Liberatore (Eds.), *Selection and evaluation of advanced manufacturing technologies*: 280–303. New York: Springer.
- Ciborra, C. 1991. Alliances as learning experiments: Co-operation, competition and change in high-tech industries. In L. K. Mytelka (Ed.), *Strategic Partnerships and the World Economy*: 51-77. London: Printer.
- Clark, K. B., & Wheelwright, S. C. 1993. *Managing new product and process development: Text and cases*. New York: The Free Press.



- Clemons, E. K., & Hitt, L. M. 2004. Poaching and the misappropriation of information: Transaction risks of information exchange. *Journal of Management Information Systems*, 21(2): 87 – 107.
- Coase, R. E. 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4: 386-405.
- Coenders-Gallart, G., & Batista-Foguet, J. M. 2000. *Modelos de ecuaciones estructurales*. Editorial La Muralla. Madrid.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- Collins, R. S., & Bechler, K. A. 1998. *Outsourcing of manufacturing: Learning from the automobile industry*. In the Proceedings of the 29<sup>th</sup> Annual Meeting of the Decision Sciences Institute: 22-25. Las Vegas.
- Common, J. R. 1931. Institutional economics. *The American Economic Review*, 21(4): 648–657.
- Contractor, F., & Lorange, P. 1988. *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington: Lexington Books.
- Converse, J. M., & Presser, S. (1986). *Survey questions: Handcrafting the standardized questionnaire*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Cooper, R. G. 1999. The invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 16(2): 115-133.
- Cronbach, L. J. 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16: 297-334.
- Crone, R. K. 1992. Outsmart your outsourcer: the three Ps of negotiation. *Credit Union Executive*, 32(3): 24-29.
- Cunningham, M., & Calligan, N. 1991. Competitiveness through networks of relationships in information technology product markets. In S. Paliwoda, S. (Eds.), *New Perspectives in International Marketing*. London: Routledge.
- D'Souza, D.E., & Williams, F.P. 2000. Toward a taxonomy of manufacturing flexibility dimensions. *Journal of Operations Management*, 18(5): 577-593.
- Dansereau, F., Alutto, J. A., & Yammarino, F. J. 1984. *Theory testing in organizational behavior: The variant approach*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Darr, E. D., Argote, L., & Epple, D. 1995. The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management Science*, 41(11): 1750-1762.
- Das, T. K., & Teng, B. S. 1996. Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of Management Studies*, 33(6): 827–843.

- Das, T., & Teng, B. 2000. Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1): 77-101.
- Datta, D. K. 1991. Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12(4): 281-297.
- David, R. J., & Han, S. 2004. A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, 25(1): 39-58.
- Davidow, W. H., & Uttal, B. 1989. *Total customer service: The ultimate weapon*. New York: Harper & Row.
- Day, G. S. 1991. Learning about markets. Marketing Science Institute Report Number 91-117.
- Day, G. S. 1994. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4): 37-52.
- De La Sierra, C. M. 1995. *Managing global alliances: Key steps for successful collaboration*. New York: Addison-Wesley.
- De Leeuw, T., & Volberda, H. W. 1996. On the concept of flexibility: A dual control perspective. *Omega*, 24(2): 121-139.
- De Meyer, A., Loch, C. H., & Pich, M. T. 2002. Managing project uncertainty. *Sloan Management Review*, 43(2): 60-68.
- De Rond, M., & Bouchikhi, H. 2004. On the dialectics of strategic alliances. *Organization Science*, 15(1): 56-69.
- De Toni, A., & Tonchia, S. 2001. Performance measurement systems: Models, characteristics and measures. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2): 46-70.
- Decoene, V., & Bruggeman, W. 2006. Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(4): 429-448.
- Demsetz, H. 1991. The theory of the firm revisited. *The Nature of the Firm*. New York: Oxford University Press, 159-78.
- Deshpande, R., Farley, J., & Webster, F. 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrat analysis. *Journal of Marketing*, 57(1): 23-37.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. 1984. Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1): 52-73.

- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensama, H. K., & Tihanyi, L. 2004. Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, 35: 428–442.
- Dillman, D. A. 2000. *Mail and internet surveys: The tailored design method* (2nd Ed.). New York: Wiley.
- DiRomualdo, A., & Gurbaxani, V. 1998. Strategic intent for IT outsourcing. *Sloan Management Review*, 39(4): 67-80.
- Dixon, J. R., Nanni, A. J., & Vollmann, T. E. 1990. *The new performance challenge – Measuring operations for world-class competition*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Dolan, R. J., & Simon, H. 1996. *Power pricing: How managing price transforms the bottom line*. New York: Free Press.
- Domberger, S. 1998. *The contracting organization: A strategic guide to outsourcing*. Oxford: Oxford University Press.
- Domberger, S., & Fernandez, P. 1999. Public-private partnerships for service delivery. *Business Strategy Review*, 10(4): 29-39.
- Doz, Y. 1996. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue: Evolutionary Perspectives on Strategy): 55-83.
- Doz, Y. L., & Hamel, G. 1998. *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press.
- Doz, Y. L., Olk, P. M. , & Ring, P. S. 2000. Formation process of R&D consortia: Which path to take? Where does it lead? *Strategic Management Journal*, 21(3): 239-266.
- Drew, S. A. W. 1995. Accelerating innovation in financial services. *Long Range Planning*, 28(4): 1-10.
- Dreyer, B., & Gronhaug, K. 2004. Uncertainty, flexibility and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 57(5): 484-494.
- Drtina, R. E. 1994. The outsourcing decision. *Management Accounting*, 75(9): 56-62.
- Drucker, P. F. 1988. The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66(1): 45-53.
- Dubbs, D. 1992. Balancing benefits of outsourcing vs in-house. *Facilities Design & Management*, 11(8): 42-44.
- Dugay, C. R., Landry, S., & Pasin, F. 1997. From mass production to flexible/agile production. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(12): 1183-1195.

- Duimering, P. R., Safayeni, F., & Purdy, L. 1993. Integrated manufacturing: Redesign the organization before implementing flexible technology. *Sloan Management Review*, 34(4): 47–55.
- Dumond, E. J. 1994. Making best use of performance-measures and information. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(9): 16-31.
- Duncan, R. B. 1972. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3): 313-327.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3): 345-367.
- Dyer, J. H., & Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.
- Earl, M. J. 1996. The risks of outsourcing IT. *Sloan Management Review*, 37(3): 26-32.
- Ebers, M., & Gotsch, W. 1993. Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: A. Kieser (Eds.). *Organisationstheorien*: 193-242. Stuttgart.
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(4): 350–383.
- Edmondson, A. C. 2002. The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13(2), 128–146.
- Edmondson, A. C., Winslow, A. B., Bohmer, R. M. J., & Pisano, G. P. 2003. Learning how and learning what: Effects of tacit and codified knowledge on performance improvement following technology adoption. *Decision Sciences*, 34(2): 197-224.
- Edvardsson, B. 1997. Quality in new service development: Key concepts and a frame of reference. *International Journal of Production Economics*, 52(1/2): 31-46.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I. 2005. Service portraits in service research: A critical review. *International Journal of Service Industry Management*, 16(1): 107-121.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. 1997. *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding his hidden brainpower*. New York: HarperBusiness.
- Ehie, I. C. 2001. Determinants of success in manufacturing outsourcing decisions: A survey study. *Production and Inventory Management Journal*, 42(1): 31-38.
- Eisele, J. 1994. Opting for outsourcing: both sides of the story. *Buildings*, 88(7): 48-49.

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. 1992. Strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 13(Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research): 17-37.
- Elfing, T., & Baven, G. 1994. Outsourcing technical services: Stages of development. *Long Range Planning*, 27(5): 42-51.
- Elliot, V. 1995. Outsourcing without risk. *Journal of Property Management*, 60(1): 40-41.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. 2000. The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness. *International Journal of Manpower*, 21(2): 112-128.
- Emory, C. W., & Cooper, D. R. 1991. *Business research method*. Homewood: Irwin.
- Eppink, D. J. 1978. Planning for strategic flexibility. *Long Range Planning*, 11(4): 9-15.
- Espino-Rodriguez, T. F., & Padron-Robaina, V. 2006 A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 8(1): 49-70.
- Ettlie, J. E. 1995. Product-process development integration in manufacturing. *Management Science*, 41(7): 1224-1237.
- Evans, J. S. 1991. Strategic flexibility for high technology maneuvers: A conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 28(1): 69-89.
- Fahey, L., & Prusak, L. The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40(3): 265-276.
- Fan, Y. 2000. Strategic outsourcing: Evidence from British companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4): 213-219.
- Fidel, R., & Green, M. 2004. The many faces of accessibility: Engineers' perception of information sources. *Information Processing & Management*, 40(3): 563-581.
- Finlay, P. N., & King, R. M. 1999. IT outsourcing: A research framework. *International Journal of Technology Management*, 17(1-2): 109-128.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. 1985. Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10(4): 803-813.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R., & Voss, C. 1991. *Performance measurement in service business*. London: CIMA.

- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. 2006. *Service management: Operations, strategy, information technology*. Singapore: McGraw-Hill.
- Fitzsimmons, J. A., Noh, J., & Thies, E. 1998. Purchasing business services. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(4/5): 370-380.
- Ford, R. C., & Heaton, C. P. (2001). Managing the guest as a quasi-employee. *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, 42(2): 46-55.
- Forza, C. 2002. Survey research in operations management: A process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2): 152-194.
- Foss, N. J. 1998. The competence-based approach: Veblenian ideas in the contemporary theory on the firm. *Cambridge Journal of Economics*, 22(4): 479-496.
- Frambach, R. T., Wels-Lips, I., & Gundlach, A. 1997. Proactive product service strategies. *Industrial Marketing Management*, 26(4): 341–352.
- Fredericks, E. 2005. Infusing flexibility into business-to-business firms: A contingency theory and resource-based view perspective and practical implications. *Industrial Marketing Management*, 34(6): 555-565.
- Frei, F. X., Kalakota, R., Leone, A. J., & Marx, L. M. 1999. Process variation as a determinant of bank performance: Evidence from the retail banking study. *Management Science*, 45(9): 1210–1220.
- Fuchs, V. 1968. *The service economy*. New York: Columbia University Press.
- Gadrey, J., Gallouj, F., & Weinstein, O. 1995. New modes of innovation — How services benefit industry. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3): 4–16.
- Galunic, D. C., & Rodan, S. 1998. Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19(12): 1193-1201.
- Gammelgaard, J., & Ritter, T. 2005. The knowledge retrieval matrix: codification and personification as separate strategies. *Journal of Knowledge Management*, 9(4): 133-143.
- Garud, R., & Kotha, S. 1994. Using the brain as a metaphor to model flexible production systems. *The Academy of Management Review*, 19(4): 671-698.
- Garvin, D.A. 1987. Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 65(6): 101-109.
- Garvin, D.A. 1988. *Managing Quality*. New York: The Free Press.

- Garvin, D. A. 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(2): 78-91.
- Geringer, J. M. 1988. Partner selection criteria for developed country joint ventures. *Business Quarterly*, 53(1): 55-62.
- Gerstberger, P. G., & Allen, T. J. 1968. Criteria used by research and development engineers in the selection of an information source. *Journal of Applied Psychology*, 52(4): 272-279.
- Gerwin, D. 1982. Do's and Don'ts of Computerized Manufacturing. *Harvard Business Review*, 60(2): 107-116.
- Gerwin, D. 1993. Manufacturing flexibility: A strategic perspective. *Management Science*, 39(4): 395-410.
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S. 1996. The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8): 63-80.
- Ghemawat, P. 1991. *Commitment: The dynamics of strategy*. New York: Free Press.
- Ghoshal, S. 2003. Miles and Snow: Enduring insights for managers. *Academy of Management Executive*, 17(4) 109-114.
- Gilbert, G. 1999. Outsourcing services aid bureau reporting. *National Underwriter (Property & Casualty/Risk & Benefits Management)*, 103(21): S10, S22.
- Gilley, K. M., & Rasheed, A. 2000. Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4): 763-790.
- Ginsberg, A., & Venkatraman, N. 1985. Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research. *The Academy of Management Review*, 10(3): 421-434.
- Globerson, S. 1985. Issues in developing a performance criteria system for an organisation. *International Journal of Production Research*, 23(4): 639-646.
- Golden, W., & Powell, P. 2000. Towards a definition of flexibility: In search of the Holy Grail. *International Journal of Management Science*, 28(4): 373-384.
- González, B. 1991. *Análisis multivariante. Aplicación al ámbito sanitario*. Barcelona: SG Editores.
- Gordon, M. L., Walsh, T. P. 1997. Outsourcing technology in government: Owned, controlled, or regulated institutions. *Journal of Government Information*, 24(4): 267-283.
- Görg, H., & Hanley, A. 2004. Does outsourcing increase profitability? Economic and Social Review, 35(3): 267-288.

- Görzig, B., & Stephan, A. 2002. *Outsourcing and Firm-level Performance*. Discussion paper 309, German Institute for Economic Research, DIW Berlin.
- Gottschalk, P., & Solli-Sæther, H. 2005. Critical success factors from IT outsourcing theories: An empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, 105(6): 685-702.
- Grant, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
- Grant, R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue: Knowledge and the Firm): 109-122.
- Grant, R. M. 2004. Dirección estratégica. Madrid: Thomson-Cívitas.
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. 2004. A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1): 61-84.
- Greenley, G., & Oktemgil, M. 1998. A comparison of slack resources in high and low performing British companies. *Journal of Management Studies*, 35(3): 377-398.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. 2001. Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2): 67–80.
- Grönroos, C. 1997. Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13(5): 407-419.
- Grönroos, C. 2000. *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. Chichester: Wiley.
- Grover, V., & Malhotra, M. K. 2003. Transaction cost framework in operations and supply chain management research: Theory and measurement. *Journal of Operations Management*, 21(4): 457–473.
- Gulati, R. 1995. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choices in alliances. *The Academy of Management Journal*, 38(1): 85-112.
- Gummesson, E. 1987. *Quality – The Ericsson approach: What it is, what it isn't, what it should be*. Stockholm: Kungsbacka Elander.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. 2000. Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4): 473-496.
- Gupta, U. G., & Gupta, A. 1992. Outsourcing the IS function: Is it necessary for your organization? *Information Systems Management*, 9(3): 44-47.
- Gupta, Y. P., & Goyal, S. 1989. Flexibility of manufacturing systems: concepts and measurements. *European Journal of Operational Research*, 43(2): 119-135.



- Gupta, Y. P., & Somers, T. M. 1996. Business strategy, manufacturing flexibility, and organizational performance relationships: A path analysis approach. *Production and Operations Management*, 5(3): 204-233.
- Gurchiek, K. 2005. Record growth in outsourcing of HR functions. *HR Magazine*, 50(6): 35–36.
- Hagedoorn, John. 1993. Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, 14(5): 371-385.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. 2001. *Multivariate data analysis* (5th ed.). London. Prentice Hall Pearson Education.
- Hall, R. 1993. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8): 607-618.
- Hamel, G. 1991. Competition for competence and inter-partner learning with international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 5(1): 33-55.
- Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. 1989. Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10(5): 399-411.
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. 2005. Outsourcing: Assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9): 831-850.
- Harrigan, K. R. 1980. Strategy formulation in declining industries. *The Academy of Management Review*, 5(4):599–604.
- Harrigan, K. R. 1982. Exit decisions in mature industries. *The Academy of Management Journal*, 25(4): 707-732.
- Harrigan, K. R., 1988. Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 10(5): 399-411.
- Harris, A., & Giunipero, L. C. 1998. Impact of organizational and contract flexibility on outsourcing contracts. *Industrial Marketing Management*, 27(5): 373-384.
- Hart, S., & Banbury, C. How strategic-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, 15(4): 251–269.
- Harvey, J. 1998. Service quality: A tutorial. *Journal of Operations Management*, 16(5): 583-597.
- Harvey, J., Lefebvre, L. A., & Lefebvre, E. 1997. Flexibility and technology in services: A conceptual model. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(21): 29-45.

- Hatum, A., & Pettigrew, A. M. 2006. Determinants of organizational flexibility: a study in an emerging economy. *British Journal of Management*, 17(2):115–137.
- Hawkins, D. I., Best, R. J., & Coney, K. A. 1995. *Consumer behaviour: Building marketing strategy*, New York: McGraw Hill.
- Hayes, R. H., & Abernathy, W. J. 1980. Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, 58(4): 67-77.
- Hayes, R. H., & Clark, K. B. 1985. Explaining observed productivity differentials between plants: Implications for operations research. *Interfaces*, 15(6): 3-14.
- Hays, D.C., Hunton, J.E., & Reck, J.L. 2000. Information systems outsourcing announcements: Investigating the impact on the market value of contract-granting firms. *Journal of Information Systems*, 14(2): 109-125.
- Hedlund J., Forsythe G. B., Horvath J. A., Williams W. M., Snook S., & Sternberg R. J. 2003. Identifying and assessing tacit knowledge: understanding the practical intelligence of military leaders. *The Leadership Quarterly*, 14(2): 117-140.
- Hedlund, G. 1994. A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue: Strategy: Search for New Paradigms): 73-90.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. 2003. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10): 997-1010.
- Henderson, R. M., & Cockburn, I. 1994. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15(1): 63-84.
- Hendry, J. 1995. Culture, community and networks: The hidden cost of outsourcing. *European Management Journal*, 13(2): 193-200.
- Heracleous, L. 2003. *Strategy and organization: Realizing strategic management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hermann, P. 2005. Evolution of strategic management: The need for new dominant designs. *International Journal of Management Reviews*, 7(2): 111-130.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schessinger, L. A. 1994. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(4): 164-174.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. 2003. *The value profit chain*. New York: The Free Press.
- Hill, D. M. 1994. Outsourcing provides strategic benefits. *Credit World*, 83(1): 15-16.
- Hinkin, T. R. 1995. A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5): 967-988.

- Holden, M., & O'Toole, T. 2004. A quantitative exploration of communications role in determining the governance of manufacturer-retailer relationships. *Industrial Marketing Management*, 33(6): 539-548.
- Hoopes, D. G., & Madsen, T. L., & Walker, G. 2003. Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10): 889-902.
- Hoque, Z., & James, W. 2000. Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1): 1-17.
- Hoyer, W. D., & MacInnis, D. J. 2001. *Consumer behaviour*. (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Hu, L., & Bentler, P. M. 1999. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1): 1-55.
- Hubbard, G. M. 1993. How to make that tough outsourcing decision work for you. *Facilities Design & Management*, 12(7): 46-49.
- Huete, L. M., & Roth, A. V. 1988. The industrialization and span of retail banks' delivery systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 8(3): 46-66.
- Hult, G. T. & Ferrell, O. C. 1997. Global organizational learning capacity in purchasing: Construct and measurement. *Journal of Business Research*, 40(2): 97-111.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. 2004. Information processing, knowledge development, & strategic supply chain performance. *The Academy of Management Journal*, 47(2): 241-253.
- Hunter, G. 2004. Information overload: Guidance for identifying when information becomes detrimental to sales force performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(2): 91-100.
- Hurley, R. F., & Hult, T. G. 1998. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3): 42-54.
- Inkpen, A. C., & Crossan, M. M. 1995. Believing is seeing: Joint ventures and organisational learning. *Journal of Management Studies*, 32(5): 595-618.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. 2005. Social capital, networks, and knowledge transfer. *The Academy of Management Review*, 30(1): 146-165.

- Insinga, R.C., & Werle, M. J. 2000. Linking outsourcing to business strategy. *The Academy of Management Executive*, 14(4): 58-70.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. 2005. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 19(4): 63-77.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. 2003. Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11): 88-95.
- Iyer, N. K., & Kusnierz, R. T. 1996. You can outsource many activities but not fraud! *Information Security Technical Report*, 1(3): 5-6, 33-37.
- Jager, M. 1999. The KMAT: Benchmarking knowledge management. *Library Management*, 20(7): 367-372.
- Jaikumar, R., 1986. Post industrial manufacturing. *Harvard Business Review*, 64(6): 69-76.
- James, L. R., & James, L. A. 1989. Causal modelling in organizational research. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*: 371-404. Chichester: Wiley.
- Jarboe, G. R., & McDaniel, C. D. A profile of browsers in regional shopping mails. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(1): 46-53.
- Javalgi, R. R. G., Whipple, T. W., Ghosh, A. K., & Young, R. B. 2005. Market orientation, strategic flexibility, and performance: Implications for services providers. *Journal of Services Marketing*, 19(4): 212-221.
- Jaworski, B., & Kohli, A. 1993. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3): 53-70.
- Jennings, D. 2002. Strategic sourcing: Benefits, problems and a contextual model. *Management Decision*, 40(1): 26-34.
- Jiang, B., & Qureshi, A. 2006. Research on outsourcing results: Current literature and future opportunities. *Management Decision*, 44(1): 44-55.
- Jiang, B., Belohlav, J. A., & Young, S. T. 2006. Outsourcing impact on manufacturing firms' value: Evidence from Japan. *Journal of Operations Management*, 25(4): 885-900.
- Jiang, B., Frazier, G., & Prater, E. 2006. Outsourcing effects on firms' operational performance. An empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12): 1280-1300.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. 1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.

- Johnson, G., & Scholes, K. 2001. *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice-Hall.
- Johnson, J. L., Lee, R. P., Saini, A., & Grohmann, B. 2003. Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1): 74-89.
- Johnson, J. L., Pui-Wan Lee, R., Saini, A., & Grohmann, B. 2003. Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1): 74–89.
- Johnston, R. 1999. Service operations management: Return to roots. *International Journal of Service Industry Management*, 19(2): 104-124.
- Johnston, R., & Lawrence, P. R. 1988. Beyond vertical integration: The rise of the value-adding partnership. *Harvard business review*, 66(4): 94-101.
- Jones, D. 1993. Costs as well as benefits from outsourcing. *Financial Technology International Bulletin*, 10(10): 5-6.
- Jones, O. 2000. Innovation management as a post-modern phenomenon: The outsourcing of pharmaceutical R&D. *British Journal of Management*, 11(4): 341-356.
- Jones, P., & Dent, M. 1994. Improving service: Managing response times in hospitality operations. *International Journal of Operations Management*, 14(5): 52-58.
- Jorgensen, J. 1996. Managing the risks of outsourced IT. *Internal Auditor*, 53(6): 54-59.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. 2005. Outsourcing: Current and future trends. *Thunderbird International Business Review*, 47(2): 183-204.
- Kakabadse, N., & Kakabadse, A. 2000. Critical review – outsourcing: A paradigm shift. *The Journal of Management Development*, 19(8): 670-728.
- Kakabadse, N., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. 2003. Reviewing the knowledge management literature: Towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7(4): 75–91.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3): 217-237.
- Kanapathy, V. 2001. Building Malaysia's IT society. *Raffles Review*, 5(1): 1-14.
- Kang, H. 2006. Technology management in services: Knowledge-based vs. knowledge-embedded services. *Strategic Change*, 15(2): 67-74.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1): 71-79.

- Karmarkar, U. S., & Apte, U. M. 2007. *Journal of Operations Management*, 25(2): 438-453.
- Karmarkar, U., & Pitbladdo, R. 1995. Service Markets and Competition. *Journal of Operations Management*, 12 (3-4), 397-411.
- Katz, M. L. 1986. An analysis of cooperative research and development. *Rand Journal of Economics*, 17(4): 527-543.
- Katz, R., & Allen, T. J. 1982. Investigating the not invented here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups. *R&D Management*, 12(1): 7-19.
- Kedia, B. L., & Lahiri, S. 2007. International outsourcing of services: A partnership model. *Journal of International Management*, 13(1): 22-37.
- Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. 1989. Are your performance measures obsolete? *Management Accounting*, 70(12): 45-50.
- Kehal, H., Singh, V. P. 2006. Outsourcing and offshoring in the 21st Century: A socio-economic perspective. Hershey: IGI Publishing.
- Kelleher, J. 1990. The dollars and sense of outsourcing: Sometimes a great notion. *Computerworld*, 24(2): 76-77.
- Kellogg, D. L., & Chase, R. B. 1995. Constructing an empirically derived measure for customer contact. *Management Science*, 41(11): 1734-1749.
- Kennerley, M., & Neely, A. 2002. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11): 1222-1245.
- Kerin, R. A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., & Rudelius, W. 2003. *Marketing* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ketokivi, M. A., & Schroeder, R. G. 2004. Perceptual measures of performance: Fact or fiction? *Journal of Operations Management*, 22(3): 247-264.
- Kickert, W. J. M. 1985. The magic word flexibility. *International Studies of Management & Organization*, 14(4): 6-31.
- Kim, T., Oh, H., & Swaminathan, A. 2006. Framing interorganizational network change: A network inertia perspective. *The Academy of Management Review*, 31(3): 704-720.
- Kimura, F. 2002. Subcontracting and the performance of small and medium firms in Japan. *Small Business Economics*, 18(1/3): 163-75.
- Kliem, R. L. 1999. Managing the risks of outsourcing agreements. *Information Systems Management*, 16(3): 91-103.

- Klopack, T. G. 2000. Balancing the risks and the benefits. *Drug Discovery Today*, 5(4): 157-160.
- Kogut, B. 1985. Designing global strategies: Profiting from operational flexibility. *Sloan Management Review*, 26(Fall): 15-28.
- Kogut, B. 1991. Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management Science*, 37(1): 19-33.
- Kogut, B., & Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3): 383-397.
- Kogut, B., & Zander, U. 1993. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4): 625-646.
- Kogut, B., & Zander, U. 1996. What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5): 502-518.
- Kogut, B., & Zander, U. 2003. A memoir and reflection: Knowledge and an evolutionary theory of the multinational firm 10 years later. *Journal of International Business Studies*, 34(6): 505-515.
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. 2004. Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based view of strategic management. *Journal of Management Studies*, 41(1), 183-191.
- Kostova, T. 1999. Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2): 308-324.
- Kotler, P. 1980. *Principles of Marketing*. London: Prentice-Hall International.
- Kremic, T., Tukul, O. I., & Rom, W. O. 2006. Outsourcing decision support: A survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6): 467-482.
- Krijnen, H. G. 1979. The flexible firm. *Long Range Planning*, 12(2): 63-75.
- Kriss, C. J. 1996. Appeal of outsourcing grows as competition intensifies. *Best's Review*, 97(5): 69-73.
- Kristandl, G., & Bontis, N. 2007. Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decisión*, 45(9): 1510-1524.
- Krizner, K. 2000. New strategies let companies concentrate on their core competencies. *Frontline Solutions*, 1(4): 30-33.
- La, K., & Kandampully, J. 2004. Market oriented learning and customer value enhancement through service recovery management. *Managing Service Quality*, 14(5): 390-401.

- Laabs, J. J. 1993. Successful outsourcing depends on critical factors. *Personnel Journal*, 72(10): 51-60.
- Laarhoven, P. V., Berglund, M., & Peters, M. 2000. Third-party logistics in Europe – Five years later. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(5): 425-442.
- Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. 1998. An empirical investigation of information technology sourcing practices: Lessons from experience. *MIS Quarterly*, 22(3): 363-408.
- Lam, A. 2000. Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies*, 21(3): 487-513.
- Lane, P., & Lubatkin, M. 1998. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5): 461-477.
- Lane, P., Salk, J. E., & Lyles, M. A. 2001. Absorptive capacity, learning and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12): 1139-1161.
- Lankford, W. M., & Parsa, F. 1999. Outsourcing: A primer. *Management Decision*, 37(4): 310-316.
- Lankford, W. M., Parsa, F. 1999. Outsourcing: A primer. *Management Decision*, 37(4): 310-316.
- Large, J. 1999. Outsourcing: A new way to do business. *Corporate Finance*, No. September: 6-9.
- LaRock, S. 1993. Outsourcing benefits administration: Three views presented. *Employee Benefit Plan Review*, 48(2): 50-52.
- Lawes, A. 1994. Contracting out. *New Library World*, 95(4): 8-12.
- Learned, E., Christensen, C., Andrews, K., & Guth, W. 1965. *Business Policy: Text and cases*. Homewood: Irwin.
- Leavy, B. 1996. Outsourcing strategy and a learning dilemma. *Production and Inventory Management Journal*, 37(4): 50-54.
- Lee, J. 2000. Knowledge management: The intellectual revolution. *IIE Solutions*, 31(10): 34-37.
- Lee, J. N. 2001. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5): 323-335.



- Lee, J. N., & Kim, Y.G. 1999. Effect of partnership quality on IS outsourcing: Conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 15(4): 29-61.
- Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. 1991. Two approaches to service quality dimensions. *Service Industries Journal*, 11(3): 287-303.
- Lei, D., & Slocum, J. W. 1992. Global strategy, competence-building and strategic alliances. *California Management Review*, 35(1): 81-97.
- Lei, D., Hitt, M. A., & Bettis, R. 1996. Dynamic core competencies through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, 22(4): 549-569.
- Leiblein, M. J., & Miller, D. J. 2003. An empirical examination of transaction-and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm. *Strategic Management Journal*, 24(9): 839-859.
- Lengnick-Hall, C. A. 2005. Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5): 738-757.
- Lenox, M., & King, A. 2004. Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal*, 25(4): 331-345.
- Leonard-Barton, D. 1992. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1): 111-125.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(Special Issue: Organizations, Decision Making and Strategy): 95-112.
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. 1999. Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational form. *Organization Science*, 10(5): 519-534.
- Lievens, A., & Monaert, R. K. 2000. New service team as information processing systems: Reducing innovating uncertainty. *Journal of Service Research*, 3(1): 46-65.
- Linder, J. C. 2004. Outsourcing as a strategy for driving transformation. *Strategy & Leadership*, 32(6): 26-31.
- Lingle, J. H., & Schiemann, W. A. 1996. From balanced scorecard to strategy gauge: Is measurement worth it? *Management Review*, 85(3): 56-62.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. 2003. A bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal*, 24(11): 1069-1086.
- Livingston, D. 1992. Outsourcing: Look beyond the price tag. *Datamation*, 38(23): 93-97.

- Loebecke, C., Van Fenema, P.C., & Powell, P. 1999. Cooperatition and knowledge transfer. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 30(2): 14–25.
- Loermans, J. 2002. Synergizing the learning organization and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(3): 285-294.
- Loh, L., & Venkatraman, N. 1992. Determinants of information technology outsourcing: A cross-sectional analysis. *Journal of Management Information Systems*, 9(1): 7-24.
- Lonsdale, C. 1999. Effectively managing vertical supply relationships: A risk management model for outsourcing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(4): 176-183.
- Lonsdale, C., & Cox, A. 2000. The historical development of outsourcing: The latest fad? *Industrial Management & Data Systems*, 100(9): 444-450.
- Lorange, P., & Roos, J. 1993. *Strategic alliances: Formation, implementation, and evolution*. Cambridge: Blackwell Business.
- Lovelock, C. H. 1983. Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47(3): 9-20.
- Low, G. S., & Mohr, J. J. 2001. Factors affecting the use of information in the evaluation of marketing communications productivity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1): 70–88.
- Lyles, M. A., & Salk, J. E. 1996. Knowledge acquisition from foreign partners in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 27(5): 877-904.
- Lynch, R. L., & Cross, K. F. 1991. *Measure up – The essential guide to measuring business performance*. London: Mandarin.
- Mabert, V. A. 1982. Service operations management: Research and application. *Journal of Operations Management*, 2(4): 203-209.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. 1996. Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2): 130-149.
- MacCormack, A., Verganti, R., & Iansiti, M. 2001. Developing products on internet time: The anatomy of a flexible development process. *Management Science*, 47(1): 133–50.
- Madhok A. 2002. Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 23(6): 535-550.

- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. 1992. The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5): 363-380.
- Maister, D., & Lovelock, C.H. 1982. Managing facilitator services. *Sloan Management Review*, 23(2): 19-32.
- Malina, M. A., & Selto, F. H. 2004. Choice and change of measures in performance measurement models. *Management Accounting Research*, 15(4): 441-469.
- Mascarenhas, B. 1981. Planning for flexibility. *Long Range Planning*, 14(5): 78–82.
- Maskell, B. 1989. *Performance measures for world class manufacturing*. Cambridge: Productivity Press.
- Mathews, J. 2002. Innovation in Australian small and medium enterprises: Contributions from strategic human resources management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 40(2): 193-204.
- McAdam, R., & Bailie, B. 2002. Business performance measure and alignment impact on strategy – The role of business improvement models. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(9-10): 972–996.
- McCarthy, I. P., & Anagnostou, A. 2004. The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 88(1): 61–71.
- McEachern, S. 1996. Market memo: Risk-shared outsourcing will soar as build-or-buy solution. *Health Care Strategic Management*, 14(1): 1-21.
- McFarlan, F. W., & Nolan, R. L. 1995. How to manage an IT outsourcing alliance. *Sloan Management Review*, 35(4): 9-23.
- McGrath, R., 2001. Exploratory learning, innovative capacity and managerial oversight. *The Academy of Management Journal*, 44(1): 118-131.
- McIvor R. 2000. A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(1): 22-36.
- McIvor, R., & McHugh, M. 2000. Collaborative buyer supplier relations: Implications for organization change management. *Strategic Change*, 9(4): 221-236.
- McKee, D. O. 1992. An organizational learning approach to product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 9(9): 232-245.
- Meckbach, G. 1998. Pros not the whole story: Watch out for the cons. *Computing Canada*, 24(11): 25-26.

- Medina Brito, M. P. 2006. Los equipos multiculturales en la empresa multinacional: Un modelo explicativo de sus resultados. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/mpmb/>
- Medori, D., & Steeple, D. 2000. A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Productions Management*, 17(8): 790-805.
- Mehling, H. 1998. NASA's new way of doing business. *Computer Reseller News*, 804: 105-106.
- Melnyk, S., Stewart, D., & Swin, M. 2004. Metrics and performance measurement in operations management: Dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, 22(3): 209–218.
- Metters, R., & Maruchek, A. 2007. Service management—Academic issues and scholarly reflections from operations management researchers. *Decision Sciences*, 38(2): 195-214.
- Meyer, B., & Sugiyama, K. 2007. The concept of knowledge in KM: A dimension model. *Journal of Knowledge Management*, 11(1): 17-35.
- Michailova, S., & Husted, K. 2003. Knowledge sharing hostility in Russian firms. *California Management Review*, 45(3): 59-77.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1994. *Fit, Failure and the hall of fame: How companies succeed or fail*. New York: Free Press.
- Miles, R. E., Miles, G., & Snow, C. C. 2006. Collaborative entrepreneurship: A business model for continuous innovation. *Organizational Dynamics*, 35(1): 1–11.
- Milgrom, P., & Roberts, J. 1987. Informational asymmetries, strategic behavior, and industrial organization. *The American Economic Review*, 77(2): 184-193.
- Miller, D., & Shamsie, J. 1996. The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *The Academy of Management Journal*, 39(3): 519–543.
- Miller, G. J., & Roth, A. V. 1994. A taxonomy of manufacturing strategies. *Management Science*, 40(3): 285-304.
- Mintzberg, H., BW Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. 2005. *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Miranda-González, F. J. 2004. *Manual de Dirección de Operaciones*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- Molina, L. M. Llorens-Montes, F.J., & Fuentes, M. M. 2004. TQM and ISO 9000. Effects on knowledge transferability and knowledge transfers. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(7): 1001-1015.

- Moran, H. 1997. Outsourcing forges new management strategies. *Chemical Market Reporter*, 252(2): SR6-SR8.
- Mosakowski E., & McKelvey, B. 1997. Predicting rent generation in competence-based competition. In A. Heene & R. Sanchez (Eds.), *Competence-Based Strategic Management*: 65-85. Chichester: Wiley.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. 1996. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue: Knowledge and the Firm): 77-92.
- Mullin, R. 1996. Managing the outsourced enterprise. *Journal of Business Strategy*, 17(4): 28-32.
- Murmann, J. P. 2003. *Knowledge and competitive advantage. The coevolution of firms, technology, and national institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Muscato, D. J. 1998. Outsourcing: Effective strategy for ancillary departments and core businesses. *Secured Lender*, 54(1): 8-10+.
- Nadkarni, S., & Narayanan, V. K. 2007. Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of industry clockspeed. *Strategic Management Journal*, 28(3): 243-270.
- Nagarur, N. 1992. Some performance measures of flexible manufacturing systems, *International Journal of Production Research*, 30(4): 799–809.
- Nanni, A. J., Dixon, J. R., & Vollmann, T. E. 1992. Integrated performance measurement: Management accounting to support the new realities. *Journal of Management Accounting Research*, 4(Fall): 1-19.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. 2004. Responsive and proactive market orientation and new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5): 334–347.
- Nayyar, P. R., & Bantel, K. A. 1994. Competitive agility: A source of competitive advantage based on speed and variety. In: P. Shrivastava, S. Huff & J. E. Dutton (Eds.). *Advances in strategic management: Resource-based view of the firm*: 193–222. Greenwich: JAI Press.
- Neely, A. 2002. *Business performance measurement: Theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Neely, A. 2005. The evolution of performance measurement research. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12): 1264–1277.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., & Bourne, M. 2000. Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10): 1119-1145.

- Nonaka, I. 1991. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6): 96-104.
- Nonaka, I., & Peltokorpi, V. 2006. Objectivity and subjectivity in knowledge management: A review of 20 top articles. *Knowledge and Process Management*, 13(2): 73-82.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Teece, D. 2001. *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization*. Thousand Oaks: Sage.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. 2000. SECI, *Ba* and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1): 5-34.
- Normann, R. 1984. *Service management*. Chichester: Wiley.
- Normann, R. 1985. Developing capabilities for organizational learning. In J. M. Pennings Ed.), *Organizational Strategy and Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'Donnell, D. 2004. Theory and method on intellectual capital creation: Addressing communicative action through relative methodics. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2): 294-311.
- O'Farrell, P., & Wood, A. 1999. Formation of strategic alliances in business services: Towards a new client-oriented conceptual framework. *The Service Industries Journal*, 19(1): 133-151.
- Olivera, F. 2000. Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. *Journal of Management Studies*, 37(6): 811-832.
- Olk, P. M. 1999. Explaining a member organization's influence in an R&D consortium: A joint test of the dimensions of task characteristics and organizing routines and of the level of analysis. *Journal of High Technology Management Research*, 10(1): 123-146.
- Oppenheim, A. 1992. *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*. London: Heinemann.
- Ordoñez de Pablos, P., Peteraf, M. A., & Ventura, J. 2007. Foreword: the resource-based theory of the firm challenges, new and old. *International Journal of Learning and Intellectual Capital Issue*, 4(1-2): 1-10.
- O'Reilly, C. A. 1982. Variations in decision makers' use of information sources: The impact of quality and accessibility of information. *The Academy of Management Journal*, 25(4): 756-771.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. 2000. Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11(5): 538-550.

- Overholt, M. H. 1997. Flexible organizations: Using organizational design as a competitive advantage. *Human Resource Planning*, 20(1): 22-32.
- Oxley, J. E. 2002. Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach. *Journal of Law Economics and Organization*, 13(2) 389-407.
- Ozer, M. 2002. The role of flexibility in online business. *Business Horizons*, 45(1): 61-69.
- Pagell, M., & Krause, D. R. 2004. Re-exploring the relationship between flexibility and the external environment. *Journal of Operations Management*, 21(6): 629–649.
- Paoli, M., & Prencipe, A. 1999. The role of knowledge bases in complex product systems: Some empirical evidence from the aero engine industry. *Journal of Management Governance*, 3(2): 137-160.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. 1988. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
- Paret, P. 1986. *Makers of modern strategy*. Princeton: Princeton University Press.
- Parhizgari, A. M., & Ronald, G. G. 2004. Measures of organizational effectiveness: Private and public sector performance. *Omega*, 32(3): 221–229.
- Parkhe, A. 1993. Strategic alliance structuring: A game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation. *The Academy of Management Journal*, 36(4): 794-829.
- Penrose, E. T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Pentland, B. T. 1995. Grammatical models of organizational processes. *Organization Science*, 6(5): 541-556.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based. *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-191.
- Peters, T. J., & Waterman, R. 1982. *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard University Press.
- Pil, F. K., & Cohen, S. K. 2006. Modularity: Implications for imitation, innovation, and sustained advantage. *The Academy of Management Review*, 31(4): 995-1011.
- Pinnington, A., & Woolcock, P. 1995. How far is IS/IT outsourcing enabling new organizational structure and competences? *International Journal of Information Management*, 15(5): 353-365.

- Polanyi, M. 1966. *The tacit dimension*. New York: Doubleday.
- Porat, A., & Haas, J. 1969. Information effects on decision making. *Behavioral Science*, 14(2): 98–104.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Powell, T. C. 1995. Total quality management as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 16(1): 15–37.
- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. 1997. Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18(5): 375–406.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Caringal, C. 2006. Causal ambiguity, management perception, and firm performance. *The Academy of Management Review*, 31(1): 175–196.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1): 116–145.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79–91.
- Price, L. L., Arnould, E. J., & Deibler, S. L. 1995. Consumers' emotional responses to service encounters. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3): 34–63.
- Pride, W. M. & Ferrell, O. C. 2003. *Marketing: Concepts and strategies* (12th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. 2000. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *The Academy of Management Review*, 26(1): 22–40.
- Priem, R., L., & Butler, J. E. 2001. Tautology in the resource based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *The Academy of Management Review*, 26 (1): 57–66.
- Quinn, J. B. 1992. *Intelligent enterprise*. New York: The Free Press.
- Quinn, J. B. 1999. Strategic outsourcing: Leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 40(4): 9–21.
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. 1994. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4): 43–55.
- Rainey, H. G. 2003. *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.



- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. 2004. Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1): 23-37.
- Razzaque, M. A. A., & Chen, S. C. 1998. Outsourcing of logistics functions: A literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(2): 89-107.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. 1990. Zero defections: Quality comes to service. *Harvard Business Review*, 68(5): 105-111.
- Reuer, J. J., Zollo, M., & Singh, H. 2002. Post-formation dynamics in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 23(2): 135-151.
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. 1997. Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61(4): 30-54.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. 1992. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7): 483-498.
- Roberts, V. 2001. Managing strategic outsourcing in the healthcare industry. *Journal of Healthcare Management*, 46(4): 239-249.
- Rogers, E. M. 2003. *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Simon and Schuster.
- Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F. 1971. *Communication of innovations, a cross-cultural approach* (2nd ed.). New York: The Free Press.
- Roos, J., Edvinsson, L., & Roos, G. 1998. *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. New York: Oxford University Press.
- Rotemberg, J. J., & Saloner, G. 1991. Interfirm competition and collaboration. In M. S. Morton (Ed.), *Corporation of the 1990s: Information technology and organizational transformation*: 93-121. New York: Oxford University Press.
- Roth, A. V., & Menor, L. J. 2003. Insights into service operations management: A research agenda. *Production and Operations Management*, 12(2): 145-164.
- Rothaermel, F., Hitt, M., & Jobe, L. 2006. Balancing vertical integration and strategic outsourcing: Effects on product portfolio, product success, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 27(11):1033–1056.
- Rumelt, R. P. 1982. Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4): 359-369.
- Rust, R. T., & Miu, C. 2006. What academic research tell us about service. *Communications of the ACM*, 49(7): 49-54.

- Sampson, S. E., & Froehle, C. M. 2006. Foundations and implications of a proposed unified services theory. *Production and Operations Management*, 15(2): 329-343.
- Sanchez, R. 1993. Strategic flexibility, firm organisation, and managerial work in dynamic markets: A strategic options perspective. In P. Shrivastava, A. Huff & J. Dutton (Eds.), *Advances in Strategic Management*, 9: 251-291. Greenwich: JAI Press.
- Sanchez, R. 1995. Strategic flexibility and product competition. *Strategic Management Journal*, 16 (Special Issue: Technological Transformation and the New Competitive Landscape): 135–159.
- Sanchez, R. 1997. Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility. *International Studies of Management & Organization*, 27(2): 71-94.
- Sanchez, R. 2004. Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57(5): 1–15.
- Sandt, J., Schaeffer, U., & Weber, J. 2001. *Balanced performance measurement systems and manager satisfaction -empirical evidence from a German study*. Working paper. WHU-Otto Beisheim Graduate School of Management.
- Sasser, W.E., Olsen R.P., & Wyckoff, D.D. 1978. *Management of Service Operations*, Boston: Allyn and Bacon.
- Saxton, T. 1997. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *The Academy of Management Journal*, 40(2): 443-461.
- Schendel, D. E., & Hofer, C. W. 1979. *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little, Brown & Co.
- Schilling, M. A., & Steensma, H. K. The use of modular organizational forms: An industry-level analysis. *The Academy of Management Journal*, 44(6): 1149-1168.
- Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. 1991. Breaking the Cycle of Failure in Services. *Sloan Management Review*, 32(3): 17–28.
- Schmalensee, R. 1983. Advertising and entry deterrence: An exploratory model. *Journal of Political Economy*, 91(4): 636-653.
- Schmenner, R. W. 2004. Service businesses and productivity. *Decision Sciences*, 35(3): 333–347.
- Schmenner, R. W., & Vollmann, T. E. Performance measures: Gaps, false alarms and the 'usual suspects'. *International Journal of Operations and Production Management*, 14(12): 283–295.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. 1995. *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press.

- Schwartz, M. 1987. The competitive effects of vertical agreements: Comments. *American Economic Review*, 77(5): 1063–1068.
- Selden, S. C., & Sowa, J. E. 2004. Testing a multi-dimensional model of organizational performance: Prospects and problems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3): 395–416.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senker, J., & Faulkner, W. 1996. Networks, tacit knowledge and innovation. In R. Coombs, A. Richards, P. Saviotti & V. Walsh (Eds.). *Technological Collaboration*: 76–97. Cheltenham: Edward Elgar.
- Sethi, A. K., & Sethi, S. P. 1990. Flexibility in manufacturing: A survey. *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, 2(4): 289–328.
- Sharfman, M. P., & Dean, J. W. 1997. Flexibility in strategic decision making: Informational and ideological perspectives. *Journal of Management Studies*, 34(2): 191–217.
- Sharpe, M. 1997. Outsourcing, organizational competitiveness, and work. *Journal of Labour Research*, 18(4): 535–549.
- Siggelkow, N., & Rivkin, J. W. 2006. When exploration backfires: Unintended consequences of multilevel organizational search. *The Academy of Management Journal*, 49(4): 779–795.
- Simon, H.A. 1991. Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2): 25–44.
- Simonin, B. L. 1997. The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization. *The Academy of Management Journal*, 40(5) 1150–1174.
- Simonin, B. L. 1999. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7): 595–623.
- Singh, J. 2005. Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns. *Management Science*, 51(5): 756–770.
- Sinha, D., & Wei, C. 1992. Stochastic analysis of flexible process choices. *European Journal of Operations Research*, 60 (2): 183–199.
- Sinkula, J. M. 1994. Information processing in the learning organization. In R. Achrol & A. Mitchell (Eds.). *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, 5: 442– 443. Chicago: American Marketing Association.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. 2006. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *The Academy of Management Review*, 32(1) 273–292.

- Sislian, E., & Satir, A. 2000. Strategic sourcing: A framework and a case study. *Journal of Supply Chain Management*, 36(3): 4-11.
- Skinner, W. 1974. The focused factory. *Harvard Business Review*, 51(3): 113–121.
- Skinner, W. 1985. *Manufacturing: The formidable competitive weapon*. New York: Wiley.
- Skinner, W. 1986. The productivity paradox. *Harvard Business Review*, 64(4): 55-59.
- Slack, N. 1991. *The manufacturing advantage*. London: Mercury Books.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(7): 63-74.
- Slater, G., & Spencer, D. A. 2000. The uncertain foundations of transaction costs economics. *Journal of Economic Issues*, 34(1): 61-86.
- Smith, T.M., & Reece, J. S. 1999. The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting. *Journal of Operations Management*, 17(2): 145-161.
- Solomon, M. R. & Stuart, E. W. 2003. *Marketing: Real people, real choices*. New Jersey: Prentice Hall.
- Solomon, M. R., Surprenant, C. F., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. 1985. A role theory perspective on dyadics interactions: The service encounter. *Journal of Marketing*, 49(1): 99-111.
- Son, Y. K., & Park, C. S. 1987. Economic measure of productivity, quality and flexibility in advanced manufacturing systems. *Journal of Manufacturing Systems*, 6(3): 193–207.
- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. 2001. An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10): 907-934.
- Spender, J. C. 1996. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue: Knowledge and the Firm): 45-62.
- Stein, E. W., & Zwass, V. 1995. Actualizing organizational memory with information systems. *Information Systems Research*, 6(2): 85-117.
- Stewart, G. L., Carson, K. P., & Cardy, R. L. 1996. The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, 49(1): 143–164.
- Stinchcombe, A. L. 2000. Social structure and organizations: a comment. In J. Baum & F. Dobbin (Eds.), *Economics Meets Sociology in Strategic Management: Advances in Strategic Management*. Greenwich: JAI Press.

- Stone, G. P. 1954. City shoppers and urban identification: Observations on the social psychology of city life. *The American Journal of Sociology*, 60(1): 36-45.
- Strassmann, P. A. 1997. *The squandered computer*. New Canaan: Information Economics Press.
- Sturm, R., Morris, W., & Jander, M. 2000. *Foundations of Service Level Management*. Indianapolis: SAMS.
- Styhre, A. 2004. Rethinking knowledge: A Bergsonian critique of the notion of tacit knowledge. *British Journal of Management*, 15(2): 177-188.
- Sveiby, K. E. 1997. *The new organizational wealth*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sveiby, K.E. 2001. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4): 334-358.
- Svensson, G. 2006. Sequential service quality in service encounter chains: case studies. *Journal of Services Marketing*, 20(1): 51 – 58.
- Swank, C. K. 2003. The lean service machine. *Harvard Business Review*, 81(10): 123-129.
- Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(10): 27-43.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. 2004. *Hitotsubashi on Knowledge Management*, New York: John Wiley & Sons.
- Tang, C., & Tikoo, S. 1999. Operational flexibility and market valuation of earnings. *Strategic Management Journal*, 20(8): 749-761.
- Tarsh, S. 1998. Managing the outsourcing relationship: A shared vision produces greater rewards. <http://www.outsourcing.com/news/trends/outourcing.htm>.
- Teece, D. J. 1992. Competition, co-operation, and innovation. *Journal of Economic Behavior and Organisation*, 18(1): 1-25.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Tefft, J. 1998. Outsourcing benefits administration: Pros and cons. *Employee Benefit Plan Review*, 52(8): 32-37.
- Tejedor, B., & Aguirre, A. 1998. Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de Estudios Económicos*, LIII(164): 231-249.
- Thomas, D. R. 1978. Strategy is different in service businesses. *Harvard Business Review*, 53(4): 158-165.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.

- Todeva, E., & Knoke, D. 2005. Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1): 123-148.
- Toulan, O. N. 2002. The impact of market liberalization on vertical scope: The case of Argentina. *Strategic Management Journal*, 23(6): 551-560.
- Tsoukas, H. 1996. The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue: Knowledge and the Firm): 11-25.
- Tsoukas, H., & Vladimirou, E. 2001. What is organisational knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7): 973-994.
- Tucchi, C. L. 1996. *Firm heterogeneity and performance of international strategic technology alliances*. Working paper: MIT Sloan School of Management.
- Tully, S. 1993. The modular corporation. *Fortune*, 127(3): 106-115.
- Upton, D. M. 1994. The management of manufacturing flexibility. *California Management Review*, 36(2): 72-89.
- Van de Ven, A. H. 1976. On the nature, formation, and maintenance of relations between organizations. *The Academy of Management Review*, 1(4): 24-36.
- Van Den Bosch, F. A. J., Van Wijk, R. A., & Volberda, H. W. 2003. *Absorptive capacity: antecedents, models, and outcomes*. Oxford: Blackwell.
- Venkatesan, R. V. 1992. Strategic sourcing: To make or not to make. *Harvard Business Review*, 70(6): 98-107.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. 1986. Measurement of business economic performance: An examination of method convergence. *Journal of Management*, 13(1): 109-122.
- Verdú-Jover, A. J., Lloréns-Montes, F. J., & García-Morales, V. J. 2004. The concept of fit in services flexibility research: An empirical approach. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5): 499-514.
- Vining, A., & Globerman, S. 1999. A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*, 17(6): 645-754.
- Volberda, H. W. 1996. Towards the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4): 359-374.
- Volberda, H. W. 1997. Building flexible organizations for fast-moving markets. *Long range planning*, 30(2): 169-183.
- Volberda, H. W., Verwaal, E., & Van Der Weerd, N. 2006. Ownership structure, organisational flexibility and store performance in retail chains. *International Journal of Business Environment*, 1(3): 268-279.

- Vuorinen, I., Jarvinen, R., & Lehtinen, U. 1998. Content and measurement of productivity in the service sector. *International Journal of Service Industry Management*, 9(4): 377-396.
- Wade, M., & Hulland, J. 2004. The Resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 28(1): 107-142.
- Wadhwa, A., & Suresh, K. 2006. Knowledge creation through external venturing: Evidence from the telecommunications equipment manufacturing industry. *The Academy of Management Journal*, 49(4): 819-835.
- Walker, G., & Weber, D. 1984. A transaction cost approach to make-or-buy decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29(3): 373-391.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. 1991. Organizational memory. *The Academy of Management Review*, 16(1): 57-91.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. 2003. Organisational learning: A critical review. *The Learning Organization*, 10(1): 8-17.
- Wang, W.Y., & Chang, C. 2005. Intellectual capital and performance in causal models: evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2): 222-236.
- Warnecke, H. J., & Steinhilper, J. 1982. *Flexible manufacturing systems, EDP-support planning: Application examples*. In the Proceedings of the 1st International Conference on Flexible Manufacturing Systems: 345–356. Bedford: IFS Publications.
- Weatherly, K. A., & Tansik, D. A. 1995. Tactics used by customer-contact workers: Effects of role stress, boundary spanning and control. *International Journal of Service Industry Management*, 4(3): 4-17.
- Welch, J. A., & Nayak, P. R. 1992. Strategic sourcing: A progressive approach to the make-or-buy decision. *The Academy of Management Executive*, 6(1): 23-31.
- Welch, S., & Mann, R. 2001. The development of a benchmarking and performance improvement resource. *Benchmarking: An International Journal*, 8(5): 431-452.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Wheelwright, S., & Hayes, R. 1985. Competing through manufacturing. *Harvard Business Review*, 65(1): 213-223.
- White, R. E., & Hamermesh, R. G. 1981. Toward a model of business unit performance: An integrative approach. *The Academy of Management Review*, 6(2): 213-223.
- White, R., & James, B. 2003. *Manual del outsourcing*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Wick, C. W., & Leon, L. S. 1993. *The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead*, New York: MNCGraw-Hill.
- Willcocks, L. P., Currie, W. L. 1997. Information technology in public services: Towards the contractual organization? *British Journal of Management*, 8(1): S107-S120.
- Willcocks, L., Fitzgerald, G., & Feeny, D. 1995. Outsourcing IT: The strategic implications. *Long range planning*, 28(5): 59-70.
- Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. 1991. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2): 269-296.
- Willis, M. 1996. Outsourcing benefits administration: A disciplined process for conducting a thorough cost-benefit analysis. *Compensation & Benefits Management*, 12(1): 45-53.
- Wilson, R. B. 1993. *Nonlinear pricing*. New York: Oxford University Press.
- Winter, S. G., & Szulanski, G. 2001. Replication as Strategy. *Organization Science*, 12(6): 730-743.
- Wisner, J. D., & Fawcett, S. E. 1991. Link firm strategy to operating decisions through performance measurement. *Production and Inventory Management Journal*, 32(3): 5-11.
- Wolosky, H. W. 1997. Turning to outsourcing. *The Practical Accountant*, 30(11): 65-68.
- Wright, J. N., & Race, P. 2004. *The management of service operations* (2nd ed.). London: Thomson.
- Wright, L. 2001. Market viewpoint: Outsourcing is a no-claims bonus. *Insurance Brokers' Monthly & Insurance Adviser*, 51(1): 12-15.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. 1998. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *The Academy of Management Review*, 23(4): 756-772.
- Wright, P. M., Snell, S. A., & Dyer, L. 2005. New models of strategic HRM in a global context. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6): 875-881.
- Yagil, D., & Gal, I. 2002. The role of organizational service climate in generating control and empowerment among workers and customers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(4): 215-226.



- 
- Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. 1995. Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization. Cambridge: Harvard University Press.
- Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. 1999. Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction costs economics and social exchange theory. *Organization Science*, 10(4): 439-459.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. 1998. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2): 141-159.
- Zahra, S. A., & George, G. 2002. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *The Academy of Management Review*, 27(2): 185-203.
- Zahran, I. M., Elmaghraby, A., Shalaby, M. A. 1990. *Evaluation of flexibility in manufacturing systems*. IEEE International Conference on System, Man and Cybernetics: 149-152.
- Zeithaml, V. A. , Bitner, M. J., & Gremler, D. D. 2006. *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. B., & Parasuraman, A. 1996. The behavior consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2): 31-46.
- Zmud, R. W. 1978. An empirical investigation of the dimensionality of the concept of information. *Decision Sciences*, 9(2): 187-195.
- Zollo, M., & Winter, S. G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3): 339-351.

## ANEXO 1. CUESTIONARIO

.....

Oscar F. Bustinza Sánchez  
Facultad de CC. EE. Y Empresariales  
Universidad de Granada  
Campus Cartuja s/n 18071 Granada  
Tfno. 958249597 Fax: 958246222  
[www.ugr.es/local/oscarfb](http://www.ugr.es/local/oscarfb)  
oscarfb@ugr.es



Granada, Enero 2007

Estimado Sr./Sra.:

Estamos realizando un estudio de investigación en la Universidad de Granada, y me dirijo a Vd. para solicitarle su colaboración mediante la respuesta al cuestionario que le adjunto. Sólo serán necesarios diez minutos de su tiempo, pero sus respuestas tienen un valor incalculable para nosotros.

El presente estudio trata sobre las repercusiones que las decisiones de externalización de actividades no principales para la empresa (outsourcing) tienen sobre los resultados de la misma. Abarca del mismo modo, como la flexibilidad y el conocimiento afectan a la situación propuesta. Si Vd. así lo desea, podrá recibir un informe con las conclusiones obtenidas del presente cuestionario.

Deberá responder a las preguntas que le planteamos considerando que no existen respuestas correctas o incorrectas, simplemente tratamos de obtener una aproximación de sus percepciones. Los datos que nos suministre, serán tratados con absoluta confidencialidad y sus fines son estrictamente científicos. Puede reenviarnos sus repuestas en el sobre que le adjuntamos.

Tan sólo nos queda animarle a su participación y reiterarle nuestro agradecimiento.

Atentamente,

Oscar F. Bustinza  
Prof. Dpto Organización de Empresas  
Universidad de Granada

.....



# CUESTIONARIO SOBRE OUTSOURCING Y RESULTADOS EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

(OUTSOURCING: Externalización de Actividades no Principales para la Empresa)



Departamento de  
Organización de Empresas

Oscar F. Bustinza Sanchez  
Facultad de CC. EE. Y EE.  
Universidad de Granada  
Campus Cartuja, s/n  
18071 Granada  
<http://www.ugr.es/local/oscarfb>  
oscarfb@ugr.es

## INSTRUCCIONES

- Por favor, lea con **atención** las preguntas antes de contestar
- Estas preguntas se establecen como **afirmaciones** que tendrá que ponderar del 1 al 7 según su grado de conformidad con las mismas. De este modo, el número **1** expresa que está el total **desacuerdo** y, por el contrario, el número **7** expresa su total **conformidad**.
- Tenga en cuenta que sus respuestas no son correctas o incorrectas, tan sólo expresan su **opinión** que para nosotros es sumamente valiosa.
- Los datos de este cuestionario serán tratados con absoluta confidencialidad y su final es exclusivamente **investigadora**.

## DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

- **Nombre** de la empresa (opcional)
- Sector principal de **actividad**:
- Número aprox. de **empleados**:
- Mi actividad principal se desarrolla en los siguientes **mercados** (en porcentaje):
  - Nacional  %
  - U. Europea  %
  - Resto países  %
- **Antigüedad** de la empresa:
- Volumen de **ventas** (euros):
- ¿Desea recibir un **informe** con los resultados de la investigación?
  - Si
  - No  (en caso afirmativo, indique por favor su correo electrónico)



## ▪ PRIMERA PARTE: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Total **desacuerdo** = 0 1 2 3 4 5 6 7 = Total **conformidad**

### 1. Capacidad de acceso al conocimiento y calidad del mismo

1.- ¿Qué nivel de precisión le otorgaría a la información que la empresa le suministra?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
2.- En el uso de la información que la empresa le proporciona, ¿considera elevado el porcentaje de dicha información que requiere ser contrastada?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
3.- En general, ¿es relevante dicha información para el objetivo que se la solicitó?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
4.- En ocasiones se proporciona demasiada información para el problema que se está analizando, y en otras es escasa, ¿en su caso es suficientemente específica?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
5.- ¿Considera que es frecuente que la información que le proporcionan es exactamente la que requiere?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
6.- ¿Existen frecuentemente casos en los que no puede estar seguro de la fiabilidad de la información que recibe dependiendo de la fuente de que provenga?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
7.- ¿Con frecuencia la información que necesitamos para tomar una decisión no está disponible por razones de tiempo, dificultad de obtención o coste?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
8.- ¿Le resulta fácil o accesible conseguir la información que requiere?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
9.- En general, ¿considera dificultoso obtener la información que necesita?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

### 2. Características del conocimiento de la empresa

1.- Los manuales y procedimientos escritos recogen toda la información para realizar los principales procesos y prácticas de su empresa	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
2.- Los nuevos trabajadores pueden aprender la mayoría de los conocimientos útiles sin pasar un largo periodo de adaptación al puesto de trabajo	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
3.- La asociación entre acciones y resultados de los procesos y prácticas de su empresa son fácilmente comprensibles para una empresa de la competencia	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
4.- La competencia puede entender el proceso de creación de productos y servicios con el uso y análisis de los mismos	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
5.- Los actuales procesos y prácticas claves para su empresa han tenido que desarrollarse mediante prueba y error	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

### 3. Capacidad de aprendizaje de la organización

1.- La organización ha aprendido o adquirido muchos, nuevos e importantes conocimientos en los últimos tres años	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
2.- Los miembros de la organización han aprendido o adquirido algunas capacidades o habilidades críticas en los últimos tres años	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
3.- La mejora de la organización ha estado influida por los nuevos conocimientos adquiridos por la empresa en los últimos tres años	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
4.- Nuestra empresa es una organización que aprende	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

### 4. Características de éxito en las relaciones de colaboración

*Indique en que medida su empresa posee el saber hacer necesario para obtener éxito en la colaboración con otras empresas según nos refiramos a alguna de los siguientes aspectos:*

**Saber hacer poco desarrollado = 0 1 2 3 4 5 6 7 = Saber hacer muy desarrollado**

1.- Identificación del socio	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
2.- Selección del socio	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
3.- Negociaciones	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
4.- Aspectos legales	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
5.- Comprensión de las implicaciones estratégicas que las colaboraciones empresariales tienen	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
6.- Evaluación de las tecnologías implicadas	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
7.- Aspectos fiscales	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
8.- Cierre de los tratos	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
9.- Asignación de personal (reclutamiento, entrenamiento, rotación)	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
10.- Supervisión de las relaciones con el colaborador	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
11.- Confianza lograda en el socio	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
12.- Resolución de conflictos	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
13.- Renegociación de las condiciones iniciales del trato	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
14.- Logística y transferencia de recursos	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
15.- Comunicación intercultural	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
16.- Adquisición de conocimiento o habilidades	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
17.- Salvaguarda de los conocimientos o habilidades propios	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
18.- Repatriación de capitales	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
19.- Mantenimiento de alianzas	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

## SEGUNDA PARTE: FLEXIBILIDAD

### 5. Flexibilidad a corto plazo

Total **desacuerdo** = 0 1 2 3 4 5 6 7 = Total **conformidad**

1.- El sistema de operaciones es capaz de trabajar sin supervisión durante, al menos, una jornada	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
2.- La disminución de la eficiencia de un proceso de prestación de servicio debida a la avería de una máquina (ordenador, terminal, etc.) es extremadamente baja	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
3.- La disminución de la eficiencia del proceso de prestación de un servicio debida a la ausencia de un empleado experto es extremadamente baja	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
4.- El coste que conlleva el error de un operario al iniciar el desarrollo de un proyecto es extremadamente bajo	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
5.- La habilidad de los sistemas informáticos para distribuir la información, procesarla y presentarla de la manera y forma adecuadas a la persona que la solicite es extremadamente alta	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
6.- El número de tareas diferentes que el sistema informático permite que se realicen en los ordenadores o terminales disponibles para el personal es extremadamente alto	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
7.- El sistema informático permite intercambiar información entre todos los ordenadores y terminales del sistema de manera eficiente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
8.- El coste de dejar desatendida una orden de un proyecto determinado es extremadamente bajo	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
9.- El coste de demora en el plazo de entrega acordado con el cliente es extremadamente bajo	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

### 6. Flexibilidad a largo plazo

1.- El rango de volumen de servicio dentro del cual la empresa puede operar de manera rentable es extremadamente alto	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
2.- El número de tareas diferentes que es capaz de llevar a cabo un empleado es extremadamente alto	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
3.- La cantidad de tiempo que se encuentran en espera los servicios en fase de proceso (stand by) a causa de falta de capacidad es extremadamente baja	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
4.- La cantidad de tiempo necesaria para duplicar el output del sistema (servicios prestados) tiende a ser extremadamente pequeña	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
5.- El coste de duplicar el output del sistema (servicios prestados) suele ser extremadamente bajo	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
6.- La capacidad del sistema (por ejemplo, servicios prestados por unidad de tiempo) se puede incrementar con facilidad cuando sea necesario	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
7.- Las capacidades (por ejemplo la calidad) del sistema se pueden incrementar con facilidad si fuera necesario	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
8.- La cantidad de tiempo necesario para la introducción de nuevos servicios es extremadamente pequeña	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
9.- La cantidad de tiempo necesaria para incrementar la capacidad de servicio en una unidad es extremadamente pequeña	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7



10.- El número de operaciones distintas que un empleado puede llevar a cabo sin que suponga un coste prohibitivo al cambiar de una operación a otra es muy alto	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
11.- El número de operaciones distintas que un empleado puede llevar a cabo sin que suponga una cantidad de tiempo prohibitiva el cambiar de operación es muy alto	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
12.- El número de innovaciones introducidas anualmente en la prestación de servicios es muy alto	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
13.- La cantidad de servicios que es capaz de desarrollar el sistema de operaciones sin añadir mayor equipamiento es extremadamente elevada	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

### TERCERA PARTE: OUTSOURCING ESTRATÉGICO

#### 7. Beneficios que nos reporta el outsourcing (externalización de actividades no principales)

Total **desacuerdo** = 0 1 2 3 4 5 6 7 = Total **conformidad**

1.- Permite concentrarse en la actividad principal de la empresa	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
2.- Aumenta la responsabilidad ante las necesidades de nuestros clientes	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
3.- Incrementa la flexibilidad	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
4.- Reporta beneficios financieros	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
5.- Incrementa la satisfacción del cliente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
6.- Permite enfocarse más en la propia compañía	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
7.- Nos fortalece estratégicamente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
8.- Acorta el ciclo de nuestras actividades	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
9.- Mejora tecnológicamente nuestras operaciones	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
10.- Permite el acceso a nuevas tecnologías	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
11.- Reduce el coste de formación de personal	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
12.- Perfecciona los procesos de gestión	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
13.- Determina un incremento de las innovaciones	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
14.- Reduce el riesgo de nuestros negocios	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
15.- Proporciona barreras de entrada respecto a nuestros competidores	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

#### 8. Impacto de las decisiones de outsourcing en nuestras capacidades internas

1.- Permite prestar el servicio con puntualidad	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
2.- Permite prestar el servicio más rápidamente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

3.- Aumenta la competitividad de nuestros precios	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
4.- Permite ofrecer una calidad consistente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
5.- Permite obtener unos mejores resultados de nuestros servicios	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
6.- Reporta flexibilidad para enfrentarse a la demanda de mercado	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
7.- Introduce nuevos servicios al mercado más rápidamente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
8.- Distribuye con una mayor intensidad nuestros servicios	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
9.- Incrementa el número de nuestros servicios	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
10.- Contribuye a promocionar y anunciar nuestros servicios más eficientemente	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
11.- Desarrolla servicios post-venta	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

### CUARTA PARTE: RESULTADOS

*Indique la importancia que le merecen las siguientes medidas representativas del nivel de resultados alcanzados por su empresa en relación con el obtenido por sus competidores*

Nada **importante** = 0 1 2 3 4 5 6 7 = Muy **importante**

1.- La rentabilidad de nuestra empresa medida por beneficios sobre activos (Rentabilidad económica o ROA)	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
2.- La rentabilidad de nuestra empresa medida por beneficios sobre recursos propios (Rentabilidad financiera o ROE)	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
3.- La rentabilidad de nuestra empresa medida por beneficios sobre ventas (porcentaje de beneficios sobre total de facturación)	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
4.- El nivel de recuperación de las inversiones realizadas en nuestra empresa	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
5.- La cuota de mercado de nuestra empresa en sus principales servicios y mercados	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
6.- Crecimiento de las ventas de nuestra empresa en los principales servicios y mercados	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
7.- Número de quejas de nuestros clientes	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
8.- Número de servicios iniciados pero no finalizados por petición de nuestros clientes	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
9.- Duración del tiempo transcurrido entre la petición de servicio por parte de nuestro cliente y la prestación final del mismo	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
10.- Nivel general de satisfacción de nuestros clientes con la empresa	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
11.- Grado de lealtad de nuestros clientes con la empresa	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



## ANEXO 2. MATRIZ DE CORRELACIONES

MATRIZ CORRELACIONES	CALIDAD	TACISIDAD	APRENDIZAJE	KNOWHOW COLABORATIVO	FLEXIBILIDAD	BENEFICIOS OUTSOURCING	IMPACTO CAPACIDADES	RENDIMIENTO EMPRESARIAL
CALIDAD	1.000							
TACISIDAD	0.264	1.000						
APRENDIZAJE	0.683	0.260	1.000					
KNOWHOW COLABORATIVO	0.467	0.293	0.463	1.000				
FLEXIBILIDAD	0.603	0.181	0.527	0.498	1.000			
BENEFICIOS OUTSOURCING	0.289	0.045	0.330	0.338	0.197	1.000		
IMPACTO CAPACIDADES	0.340	0.035	0.353	0.336	0.291	0.812	1.000	
RENDIMIENTO EMPRESARIAL	0.343	0.331	0.430	0.549	0.322	0.308	0.348	1.000

Fuente: Elaboración propia

