

VULNERABILIDAD ESTRATÉGICA Y EXTERNALIZACIÓN DE ACTIVIDADES. PAPEL DE LA CALIDAD Y TACISIDAD DEL CONOCIMIENTO

Oscar F. Bustinza, oscarfb@ugr.es, Universidad de Granada
Matilde Morales-Gallego, tmoga@correo.ugr.es, Universidad de Granada

ABSTRACT

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 externalizando el resto (Prahalad y Hamel, 1990). 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. Para conseguir que esta práctica sea un éxito, debe analizarse 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. En este artículo, se propone que la vulnerabilidad estratégica derivada de la externalización de dichas actividades puede ser atenuada por la gestión del conocimiento llevado a cabo, entendida como la calidad, cantidad y características del mismo.

PALABRAS CLAVE

Estrategia, externalización, rendimiento, conocimiento

1. INTRODUCCIÓN

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).

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). 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 esta

supeditado al grado de acomodación con el entorno en el que la empresa se desenvuelve (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). 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.

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 puede ser la gestión del conocimiento desarrollada en dichas organizaciones.

2. JUSTIFICACION DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO

La gestión del conocimiento se ha convertido en tema de investigación preferente dentro del estudio de los recursos que permiten obtener a la empresa ventajas competitivas frente al resto de empresas de su sector de actividad. 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 este artículo, 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 éste 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.

Pero para hacer una aproximación al concepto que estamos estudiando, diremos que 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 nuestro análisis.

2.1. RECURSOS Y CAPACIDADES

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).

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). De este modo, la competencia es la razón de ser de la estrategia.

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). Por tanto, una aproximación ortodoxa a la ventaja competitiva se orienta hacia sus fuentes genéricas provenientes de aquellas ventajas obtenidas vía coste o diferenciación, mientras que desde la perspectiva basada en la teoría que estamos abordando, el esfuerzo empresarial se centra en los recursos y capacidades que están en la base de dichas ventajas.

Los resultados empíricos de los trabajos de Schmalensee (1987), Hansen y Wernerfelt (1989), Henderson y Cockburn (1994), Powell y Dent-Micallef (1997), o Spanos y Lioukas (2001) 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. Por último, 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. EL PAPEL DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

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 y Lester, 1996; Edvinsson y Malone, 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'donell, 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.

2.3. 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).

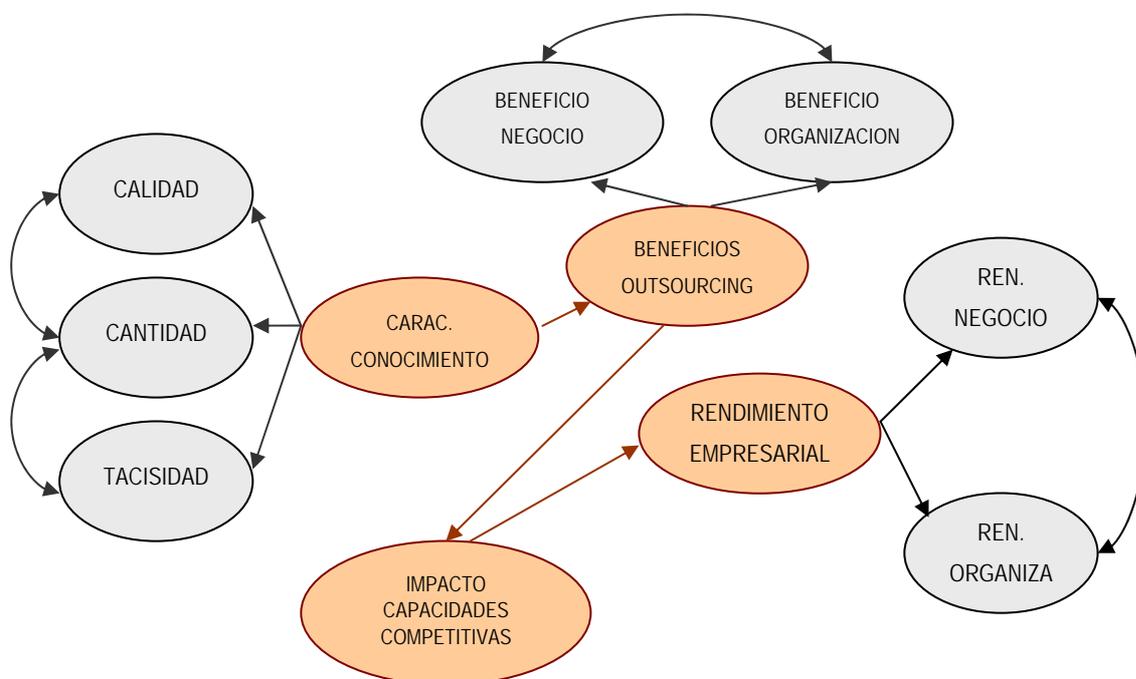
El conocimiento previamente acumulado puede incrementar la capacidad de absorción de nuevo conocimiento, de forma que la calidad del conocimiento almacenado por las organizaciones juega un papel importante en la adopción y aplicación del nuevo conocimiento disponible. La integridad y consistencia del 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).

3. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

▪ **Análisis de las Características del Conocimiento:** Estudia el efecto que determinadas dimensiones de la Gestión del conocimiento (calidad, cantidad y tacididad del mismo) tienen sobre los beneficios que las decisiones de Outsourcing conllevan para las organizaciones (Figura 1).

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 1. Análisis de las relaciones entre las características del conocimiento y el rendimiento de las organizaciones



Fuente: Elaboración propia

▪ **Influencia que la Capacidad de Acceso al Conocimiento y la Tacididad 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, Oxley y Silverman, 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 las 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 tacitud del mismo y los beneficios esperados de la externalización de una determinada actividad, entendiendo que la tacitud 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 tacitud 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

4. METODOLOGIA

4.1. UNIVERSO, MUESTRA Y TIPO DE INVESTIGACION

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. 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 (Sanearamiento público y servicios personales), 95 y 99 (Hogares con personal doméstico y servicios extraterritoriales). 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.

4.2. 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. En nuestro caso, primero 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. 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. 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 1 se recoge la ficha técnica general del presente trabajo de campo.

Tabla 1. Ficha técnica de la muestra

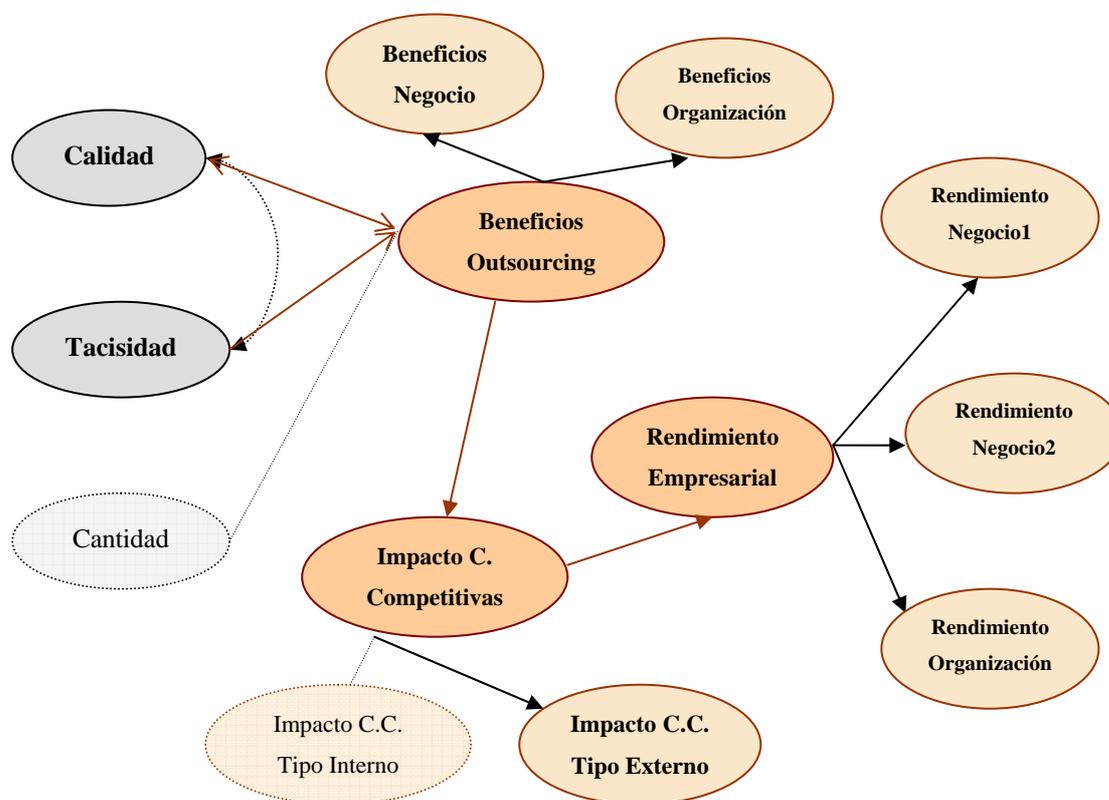
Ámbito Geográfico	Nacional
Metodología	Cuestionario estructurado
Procedimiento	Muestreo aleatorio simple sin reposición
Población	12587
Tamaño Muestra	2000 empresas de mas de 20 empleados
Índice Respuesta	204 empresas
Error Muestral	6%
Nivel de confianza	95%; p=q=0.5; Z=1.96
Periodo de recolección de datos	Desde Noviembre de 2006 a Abril de 2007

5. ANALISIS DE LOS DATOS

5.1. FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS

Tras realizar el análisis factorial exploratorio de las escalas, se considera necesario eliminar la dimensión completa de medición de la cantidad de conocimiento y del impacto sobre las capacidades competitivas de tipo interno, así como de una serie de indicadores correspondientes a las diferentes escalas. Tras especificar el nuevo modelo con las dimensiones y constructor resultantes de la validación de escalas (Figura 2), se procede al planteamiento de las ecuaciones del modelo estructural y su análisis estadístico (Figura 3)

Figura 2. Modelo general re-especificado



Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Análisis factorial modelo componentes conocimiento

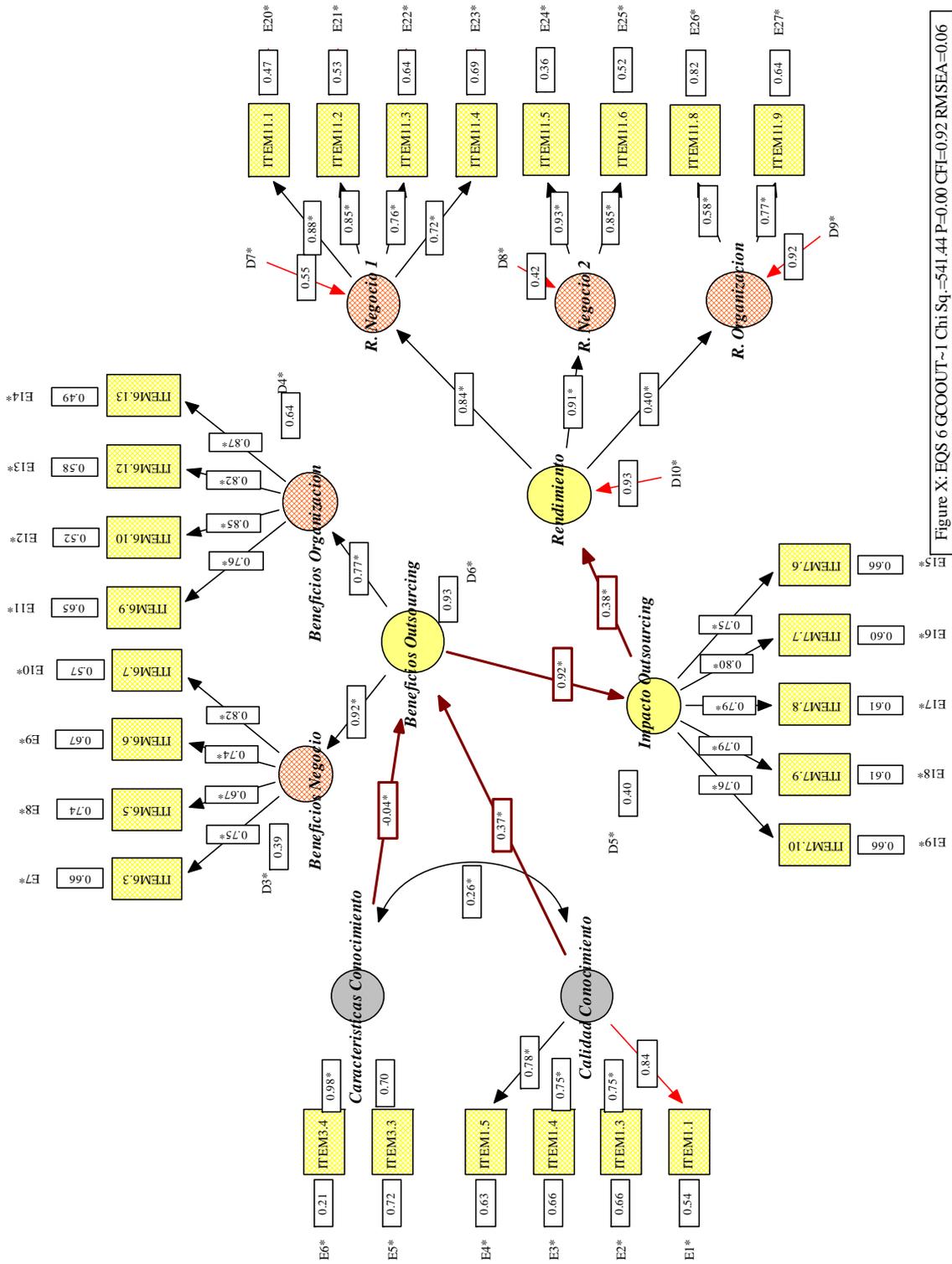


Figure X: EQS 6 GCOOUT=1 Chi Sq.=541.44 P=0.00 CFI=0.92 RMSEA=0.06

Fuente: Elaboración propia

5.2. MODELO ESTRUCTURAL Y VARIABLES EXOGENAS

El modelo estructural esta relacionado con dos modelos causales según se trate de analizar la relación entre las variables latentes exógenas Calidad y Tacisidad del Conocimiento 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). 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, **REN** 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

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 artículo. Pero antes vamos a proceder a la exposición de los resultados obtenidos para los diferentes coeficientes de la relación causal entre las variables (Tabla 2):

Tabla 2. Resultados del análisis causal entre las diferentes dimensiones del modelo estructural propuesto

ECUACIONES MODELO ESTRUCTURAL Y RELACIÓN ENTRE VARIABLES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL OUTSOURCING							
Variable Ind.	Variable Dependiente						
	PNEG	PORG	EXT	REN	NINT	NEXT	RORG
BOUT	0.926*** (8.323)	0.775** (8.462)	0.916*** (8.554)				
EXT				0.375*** (4.408)			
REN					0.835*** (9.435)	0.907*** (9.089)	0.395*** (9.228)
R²	0.822	0.574	0.839	0.140	0.698	0.823	0.156
Variable Dep.	Variable Independiente						
	CAL	TAC		R²			
BOUT	0.370*** (3.193)	-0.040*** (3.221)		0.155			
Coeficientes estandarizados (Valores t) Nivel de significación: *** p<0.001; ** p<0.01; *p<0.05							

6. ANÁLISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS

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 3

recoge dichas estimaciones junto a la interpretación de las mismas en función de la significación estadística de los coeficientes obtenidos y de su carga.

Tabla 3. Análisis resultados. Aceptación-rechazo hipótesis

RELACION		CRITERIO DECISION	
VARIABLE EXÓGENA	VARIABLE ENDÓGENA	COEFICIENTE	ACEPTACION / RECHAZO
INFLUENCIA DIMENSIONES DEL CONOCIMIENTO		COEFICIENTE	ACEPTO / RECHAZO
CALIDAD-CANTIDAD	BENEFICIOS OUTSOURCING	0.370***	H1a: Aceptada Parcialmente
TACISIDAD	BENEFICIOS OUTSOURCING	-0.040***	H1b: Aceptada
Nivel de significación: *** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$			

6.1. RELACION ENTRE CALIDAD Y TACISIDAD DEL CONOCIMIENTO Y OUTSOURCING

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 Teoría 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.

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 tacitud que presente el conocimiento objeto de transmisión entre las partes, por lo que los datos obtenidos permiten asegurar que cuanto mayor es dicha tacitud, menores serán los beneficios del outsourcing.

7. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION

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 las 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 tacitud del conocimiento que fluye entre las organizaciones, cuanto menor sea dicha tacitud, 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.

En cuanto a las implicaciones de gestión para los directivos, podemos señalar que 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 calidad del conocimiento de las organizaciones juega un papel decisivo, de igual manera que ocurre en el caso de la tacitud del mismo, ya que ambas variables de gestión van a permitir reducir la citada vulnerabilidad estratégica incrementando a su vez el potencial de nuestros recursos valiosos.

Referente a las limitaciones, 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. 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 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, lo que constituyen futuras líneas de investigación. 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. 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.)

8. BIBLIOGRAFIA

- Amoako-Gyampah, K., & Meredith, J. R. 1989. The operations management research agenda: An update. *Journal of Operations Management*, 8(3): 250-262.
- 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.
- Barney, J. B. 1986. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10): 1231-1241.
- 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.
- Brethauer, 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.
- Coase, R. E. 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4: 386-405.
- Drucker, P. F. 1988. The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66(1): 45-53.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. 1997. *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding his hidden brainpower*. New York: HarperBusiness.
- 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., & Baden-Fuller, C. 2004. A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1): 61-84.
- 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.
- 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.
- Henderson, R. M., & Cockburn, I. 1994. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15(1): 63-84.
- Hermann, P. 2005. Evolution of strategic management: The need for new dominant designs. *International Journal of Management Reviews*, 7(2): 111-130.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Lam, A. 2000. Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies*, 21(3): 487-513.
- Lee, J. N. 2001. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5): 323-335.
- 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.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. 1992. The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5): 363-380.
- Miranda-González, F. J. 2004. *Manual de Dirección de Operaciones*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- 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.
- 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.
- Neely, A. 2002. *Business performance measurement: Theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nonaka, I. 1991. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6): 96-104.

- 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.
- 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'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.
- Penrose, E. T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Porat, A., & Haas, J. 1969. Information effects on decision making. *Behavioral Science*, 14(2): 98-104.
- 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.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Quinn, J. B. 1992. *Intelligent enterprise*. New York: The Free Press.
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. 1994. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4): 43-55.
- 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.
- 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.
- Schmalensee, R. 1983. Advertising and entry deterrence: An exploratory model. *Journal of Political Economy*, 91(4): 636-653.
- Siggelkow, N., & Rivkin, J. W. 2006. When exploration backfires: Unintended consequences of multilevel organizational search. *The Academy of Management Journal*, 49(4): 779-795.
- 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.
- Sveiby, K. E. 1997. *The new organizational wealth*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(10): 27-43.
- 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.
- 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.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.