

LA TERCERIZACIÓN EN EL SISTEMA BANCARIO URUGUAYO: UN ENFOQUE INSTITUCIONAL

HUGO LIBONATTI*

RESUMEN

Este trabajo avanza en la descripción e interpretación del proceso de tercerización en el sector bancario uruguayo. Se concluye que las actividades que se tercerizan son aquellas que involucran activos de menor especificidad o ausencia de incertidumbre estratégica, y que facilitan la agregación de demandas. El proceso surge de una modificación de los costos de transacción del mercado *vis à vis* los de las jerarquías. La mayor competencia y la liberalización de mercados que se ha producido en estos últimos años han abaratado los costos de organizar la producción a través de los mercados. Las relaciones de poder y su expresión a través de las negociaciones entre sindicato y bancos han sido también un elemento esencial para el proceso. El grado de contratación externa está también influenciado por las características institucionales de los intermediarios financieros: se constata un comportamiento diferencial en los bancos oficiales y las cooperativas. Finalmente, el trasiego de empleados de una institución financiera a otra involucra a trabajadores que llevan consigo un alto grado de especificidad en sus tareas, por lo que la tercerización de estas actividades no estaría planteada.

* Deseo agradecer expresamente a Mario Bergara, Sergio Miltinsky y Rosario Furest por los aportes teóricos y sugerencias que contribuyeron a mejorar el trabajo. Asimismo a los funcionarios de la Superintendencia de Instituciones de Intermediación Financiera del BCU, en especial a Sandra Libonatti por los datos estadísticos que fueron el soporte del trabajo empírico. De todas maneras, los conceptos vertidos y el resultado final son de mi estricta responsabilidad.

ABSTRACT

This paper analyzes the outsourcing process in Uruguayan banks, based on the transaction cost economics approach. There is a growing use of alternative work arrangements that have in common the substitution of market-mediated transactions for direct employment relationships. The most common reasons for the increased use of these work arrangements are consistent with the TCE view, i.e. turning to contracting out implies economizing in transaction costs. The Uruguayan banks have increased their outsourcing outlays by three times in the period 1991-1998. The financial institutions that have been more willing to contract out are those that are mainly dedicated to activities that involve highly specific assets. Outsourcing spending is higher in institutions that have increased their participation in the consumer credit markets and offered standardized services that are massively advertised. In the case of banking activities, where information and specific relations are relevant, the link between the credit manager and some customers (particularly, corporate clients) can be taken as a specific asset. Employees' movements among banks involve individuals who carry themselves a high degree of specificity in their tasks and connections. This is the case of credit managers whose relationships with borrower companies put them in a powerful bargaining position to negotiate their new jobs.

I INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es avanzar en una descripción y en algunas hipótesis interpretativas del proceso de tercerización en sector bancario uruguayo. Éste ha estado sujeto a una serie de cambios organizacionales en las últimas dos décadas. En particular, las transformaciones que ha experimentado el mismo en el plano del mercado de trabajo han sido de una envergadura tal que ameritan un análisis más profundo. En este sentido, y sin el propósito de ser exhaustivo, las alternativas organizacionales que enfrentan los propietarios de las empresas, la recomposición de su fuerza de trabajo y las nuevas estrategias que han debido adoptar, son algunos de los elementos a abordar a efectos de entender la nueva configuración que se ha venido gestando en los últimos años.

Algunas preguntas se hacen relevantes a la hora del análisis. ¿Que fenómenos económicos nuevos han surgido en las últimas décadas para que las tercerizaciones se hayan implantado en nuestra sociedad? ¿Cuáles son los móviles del proceso tercerizador? ¿Que tipo de actividades o procesos son tercerizables y cuáles no? ¿Qué características tienen este tipo de actividades? ¿Cuales son las características específicas del trabajo en el sistema bancario? ¿Son todas las tercerizaciones implementables? Se trata, entonces, de avanzar en estos aspectos, adicionando cuestiones relacionadas al poder relativo de los agentes y el desarrollo estratégico de las empresas.

El presente trabajo se organiza de la siguiente manera. En el Capítulo II se repasa la literatura sobre los límites de la firma, la teoría de los contratos incompletos y la economía de costos de transacción, cuyas proposiciones centrales se utilizarán como soporte de una interpretación plausible del proceso tercerizador. El capítulo III recopila los diferentes enfoques de la organización del trabajo en una economía y en particular la relación de empleo. El capítulo IV propone una descripción detallada de las tareas tercerizadas por parte de las instituciones del sector bancario y se esquematiza la conducta de las instituciones bancarias a través de una tipología de estrategias en función de los datos observados. El capítulo V propone una interpretación del proceso de tercerización que tiene lugar en el sector bajo análisis. En el capítulo VI, se muestra un trabajo econométrico que sustenta los principales ingredientes de la interpretación sugerida. Finalmente, el Capítulo VII sintetiza las principales conclusiones del trabajo.

II LOS LIMITES DE LA FIRMA

Axel Leijonhufvud (1986) grafica la concepción neoclásica de la firma como una receta de cocina donde los ingredientes (capital y trabajo) se vierten en un pote, se pone a fuego, $f(\cdot)$, y el producto X queda terminado. Con esta simple y ocurrente comparación, queda claro que el enfoque neoclásico de la firma no nos provee de ninguna información que nos haga entender la estructura organizacional o la secuencia de las tareas. La firma es una función de producción, una caja negra en donde entran insumos y salen productos. La pregunta relevante es entonces si la formulación neoclásica del problema económico arroja luz sobre las actividades de las instituciones económicas: *el mercado y las firmas*. Esta pregunta debe ser contestada negativamente, dado que no nos dice nada de por qué existen firmas, cuál es su naturaleza y qué pasa dentro de ellas. Más importante aún, no dice nada de *cómo* la producción es organizada dentro del sistema económico.

En su reconocido artículo “La naturaleza de la firma”, Coase (1937) se pregunta por qué la organización llamada *firma* es necesaria, dado que la coordinación de la actividad económica puede ser hecha por el sistema de precios a través de una serie de transacciones de intercambio en el mercado. Dentro de una firma estas transacciones son eliminadas y la complicada estructura de mercado es sustituida por un empresario coordinador quien dirige la producción. Pero, ¿porqué la función de coordinación es el trabajo del mecanismo de precios en un caso y es trabajo del empresario en otro caso? Estamos ante formas alternativas de coordinar la producción. Parecería entonces que la suplantación del mecanismo de precios por la institución *firma* se debe a que existe un *costo* por utilizar el primero. Así, debe tenerse en cuenta los costos de descubrir cuáles son los precios relevantes, en la medida en que, como estadísticos suficientes que son, contienen toda la información necesaria. Además debe también tenerse en cuenta los costos de negociar y concluir los contratos para cada transacción que tiene lugar en el mercado. Cuanto mayor sea el período de extensión del contrato para proveer un bien o un servicio, mayor es la dificultad para la persona que compra especificar lo que se espera que haga el vendedor. Es en la situación en que la dirección de los recursos queda en última instancia dependiendo del comprador que Coase identifica como una relación de *firma*.

¿Qué es lo que hace que un empresario organice una transacción más o una transacción menos?; ¿por qué si mediante la organización se reducen algunos costos existen algunas transacciones en el mercado? ¿Por qué no toda la producción se lleva a cabo en una gran firma? Para Coase habría dos razones fundamentales. La primera de ellas es que cuando la firma se vuelve más grande puede haber retornos decrecientes para la función del empresario, esto es, los costos de organizar transacciones adicionales pueden aumentar. La segunda razón está vinculada a la capacidad del empresario de hacer bien su función. Puede pasar que cuando más transacciones sean organizadas por el empresario aumenten los errores al ubicar correctamente los factores de producción. Finalmente, puede darse que el precio de los factores de producción pueda aumentar porque existen otras ventajas de las firmas pequeñas sobre las firmas más grandes.

Un enfoque particular para la aparición de la *firma* viene dado por los trabajos de Alchian y Demsetz (1972), quienes sostienen que, la firma es esencialmente *un mercado*, un nexo de contratos involucrando no más ni menos jerarquías que cualquier otra relación de mercado externo. El problema que enfrentan está estrechamente vinculado al problema de la *medición* en el marco de un proceso productivo en equipo. En efecto, en un contexto de no separabilidad de funciones, se hace necesaria la medición de la productividad de los insumos y la medición de su retorno. Dado que se presenta siempre el problema de la medición, el rasgo característico de la firma es la existencia de un agente central (el monitor) en un equipo productivo, que pasa a ser el propietario de la firma o el empleador. La conjetura central es que, como consecuencia del flujo de información hacia el empleador, la firma tiene los rasgos de un mercado eficiente en donde la información acerca de las características productivas de una gran cantidad de insumos es ahora más sencilla y económica de conseguir. Estos autores ven a la firma como *un mercado privado* donde compiten los diferentes insumos, de tal suerte que se podrían considerar la firma y el mercado ordinario como *tipos de mercados en competencia*.

La teoría de contratos incompletos distingue cuatro tipos de inconvenientes para especificar un contrato completo. Dos de ellos ocurren antes de la firma del mismo y otros dos surgen a posteriori. Primero, las partes se enfrentarán con algunas contingencias que pueden no ser previsibles a la fecha del contrato. Segundo, aún si tales contingencias se pudieran prever, serían demasiadas como para incorporarlas a la letra del contrato. Tercero, el monitoreo del contrato, esto es controlar que la otra

parte respete sus términos, implica siempre un costo que puede llegar a ser elevado. Cuarto, hacer respetar los contratos también entraña un costo considerable, si es que es posible.

II.1 LA ECONOMÍA DE COSTOS DE TRANSACCIÓN

El principio central de la economía de los costos de transacción (ECT) es que la eficiencia de los arreglos institucionales alternativos debe ser estudiada a la luz de una comparación de los costos de “transar” bajo cada modalidad. De lo que se trata es de hacer “elecciones relevantes entre formas factibles de organización”. Es bastante común evaluar la eficiencia de una organización mediante la comparación de una determinada situación real con una situación hipotética ideal. Williamson toma distancia de esta metodología y afirma que aunque puede ser un buen ejercicio intelectual, es engañoso e irrelevante por lo menos en tres aspectos: (i) la comparación operacional relevante es entre formas alternativas que sean factibles; (ii) si una de las alternativas de comparación es una forma ya existente, dicha comparación debe ser hecha para ventajas actuales y no potenciales; y (iii) una forma de organización puede no ser posible de implementar por carencia de apoyo político. Por lo tanto, para Williamson el test de fallas apropiado debe ser el del criterio de *remediabilidad*: *se presume eficiente un resultado por el cual ninguna forma superior alternativa y factible puede ser descrita e implementada con ganancias netas*.

El enfoque de la ECT se centra en el estudio de la organización de las relaciones contractuales. El estudio de las formas de cómo se administran las relaciones contractuales tiene su soporte en características macro (entorno institucional) y características micro (el individuo). Así, el entorno institucional es tratado como un *locus* de parámetros móviles cuyos cambios, a su vez, mueven los costos comparativos de organización. Adicionalmente, el entorno institucional también es donde se originan los supuestos de comportamiento de los individuos.

La ECT toma como unidad de análisis a la transacción y la misma ocurre cuando un bien o servicio es transferido atravesando una interfase tecnológicamente separable. Éstas no operan fluidamente; existen fricciones cuya contrapartida económica son los costos de transacción. El análisis de costos de transacción supone un examen de los costos

comparativos de planear, adaptar y monitorear el desempeño de las tareas bajo estructuras alternativas de organización. Específicamente, la ECT sostiene la proposición de Simon (1957) de que el conocimiento humano está sujeto a *racionalidad limitada*, que se define como una conducta intencionalmente racional pero sólo limitadamente, el cual contrasta con el supuesto usual de racionalidad global, que implica la capacidad humana para procesar información infinita. El otro aspecto relevante para el enfoque de costos de transacción en el comportamiento de los individuos está vinculado al *oportunismo*. Aunque este puede tomar variadas formas, la ECT lo describe como un comportamiento estratégico de parte de los individuos, definido como la búsqueda del interés propio sin escrúpulo alguno. De esta manera, los individuos revelan información sólo en una forma selectiva y distorsionada, de acuerdo a su conveniencia.

Conjuntamente con los supuestos de comportamiento, el concepto de activo específico es el soporte de las principales proposiciones del enfoque de ECT. La existencia o no de activos específicos, actuando en conjunción con los supuestos de comportamiento será crucial para determinar si en una relación contractual las transacciones se organizan o no dentro de la institución firma. La condición de activo específico hace referencia al grado al cual un activo puede ser reasignado a usos alternativos y por usuarios alternativos sin sacrificar su valor productivo. Intuitivamente se puede asimilar a un costo hundido, pero la esencia de su concepto se puede ver más claramente en un contexto de contratos incompletos.

Williamson entiende que la coexistencia de racionalidad limitada (límites a obtener y procesar información), oportunismo, incertidumbre y especificidad de activos tienden a generar fallas en la organización en general y en los mercados en particular. El reemplazo del mercado por la jerarquía podría ser una estrategia correcta para sortear esas dificultades.

Las diferencias esenciales entre el mercado y la organización interna pueden, según Williamson, resumirse en tres aspectos: (i) los mercados promueven incentivos de alto poder y restringen las distorsiones burocráticas más efectivamente que lo que lo hace la organización interna; (ii) los mercados tienen la capacidad de agregar demandas y de este modo realizar economías de escala y de alcance; y (iii) la organización interna tiene acceso a instrumentos propios, diferentes de los que se utilizan en el mercado.

La obtención del bien por el mercado cuenta con ventajas en economías de escala y de organización cuando los activos específicos óptimos son poco significativos. La organización interna disfruta de ventajas donde los activos específicos óptimos son altos. Es notorio que la producción en la firma corre con desventajas con la obtención a través del mercado en lo que refiere a costos de producción. En este sentido, la firma nunca se integrará sólo por razones de costos de producción. Solamente cuando se introducen dificultades contractuales en la comparación firma-mercado es cuando se explica la integración vertical.

Williamson sostiene que la jerarquía no es solamente un acto contractual, sino que también es un instrumento contractual; una continuación de las relaciones de mercado pero por otros medios. La hipótesis que adelanta Williamson es que cada forma de organización (mercados, híbridos y jerarquías) está sustentada por una diferente forma de *ley contractual*. La ley contractual implícita de la organización interna es la de la *tolerancia*.

Además de la ley contractual existen otros factores que explican las diferencias entre las formas organizacionales. Efectivamente, las diferencias en lo que respecta a adaptabilidad, y uso de incentivos e instrumentos de control son cruciales para la explicación.

La adaptación como problema de primer orden a ser resuelto por la organización económica ha sido tradicionalmente dejado de lado. Por diferentes vías, Hayek (1945) y Barnard (1938) abordaron este problema. Hayek sostiene que el principal problema económico con que se enfrenta la sociedad es el de la rápida adaptación en determinadas circunstancias de tiempo y lugar. Un enfoque parecido sostuvo Barnard, pero en donde la adaptación a circunstancias cambiantes está planteada *dentro de la organización interna*. Williamson acuerda con ambas apreciaciones, pero aclara que refieren a adaptaciones de índole diferente. Las adaptaciones en el sentido de Hayek, que Williamson bautiza como *adaptaciones autónomas* (tipo A), se apoyan en el sistema de precios. Cambios en la oferta o en la demanda de un bien se reflejan en cambios en los precios. Respondiendo a estos cambios, los individuos toman la acción correcta. Pero existen otro tipo de perturbaciones en las que se necesita una respuesta coordinada de las partes. Es el caso donde las partes de una transacción soportan dependencia bilateral de largo plazo. En la medida en que la coordinación de las inversiones y los realineamientos se vuelvan cada vez

más importantes y con una frecuencia mayor, se hace necesario recurrir a un mecanismo diferente de adaptación que se lleva a cabo dentro de la organización interna. Justamente sobre ellos es que Barnard se centró y es a ellas que Williamson define como *adaptación cooperativa* (tipo C). A los efectos de evitar los costos y demoras que supone la negociación entre partes autónomas, la relación se replantea suplantando la autonomía por la jerarquía.

Una vez definidas las formas polares de organización económica (mercados y jerarquías) y sus características, quedan por analizar los modos híbridos (variadas formas de contratos de largo plazo, comercio recíproco, concesiones, etc.). En términos de la ley contractual que los soporta, los modos híbridos son formas más elásticas que la ley clásica de los mercados, pero también más legales que la tolerancia que caracteriza a las jerarquías. En términos de adaptabilidad, intensidad de incentivos y controles administrativos, los modos híbridos se mueven en un rango intermedio entre las jerarquías y los mercados. Preserva la autonomía de la propiedad de donde saca fuertes incentivos y alienta la adaptación a disturbios de tipo A. Pero en la medida que existe dependencia bilateral, los contratos de largo plazo son soportados por salvaguardas contractuales y por un aparato administrativo. Esto facilita las adaptaciones de tipo C, pero al costo de la atenuación de incentivos. Una ventaja con que cuenta la jerarquía sobre los modos híbridos con respecto a la dependencia bilateral está en que los contratos internos pueden ser todavía más incompletos.

Los modos híbridos se caracterizan por incentivos de mediana intensidad y un grado intermedio de aparato administrativo, despliegan adaptaciones también de mediana intensidad de ambas clases (tipo A y C) y operan bajo un régimen de contratos legales con fuerza cuasi legal. Si los comparamos con los mercados y las jerarquías, los modos híbridos se ubican en una posición intermedia.

La hipótesis general de la ECT establece que *el objetivo de la organización económica es alinear las transacciones (que difieren en sus atributos) con las formas organizacionales (que difieren en sus costos y competencias) en forma discriminatoria, esto es, de minimizar los costos de transacción*. Las transacciones difieren en sus atributos en lo que concierne a la frecuencia con que ellas ocurren, al grado y tipo de incertidumbre a la que están sujetas y a la existencia de activos específicos. Aunque todos los atributos de las transacciones son importantes, la

condición de activo específico se vuelve relevante en el enfoque de costo de transacción. También las formas organizacionales difieren en sus costos y competencias, según la intensidad de incentivos, los controles administrativos y su capacidad de adaptación

En un enfoque dinámico de costos de transacción, Langlois y Robertson (1995) sostienen que las firmas están compuestas por dos partes, cambiantes y bien diferenciadas. La primera, el núcleo (*intrinsic core*), que comprende todos los elementos que son idiosincráticamente sinérgicos, inimitables y no contestables. Esto es, son capacidades que no pueden ser duplicadas, compradas o vendidas y se combinan para generar resultados únicos, que son más valorables que los resultados que podrían generar separadamente. La segunda parte de la organización, consiste en capacidades auxiliares (*ancillary capabilities*), las cuales son contestables y pueden no ser únicas. Los límites de la firma (el grado en que las capacidades auxiliares serán internalizadas o compradas a través del mercado) dependen de dos factores: (i) de la fuerza de las propias capacidades de la organización, relativa a aquellas que pueden ser compradas (costos de producción); y (ii) los respectivos costos de transacción y gobernación involucrados en hacer o comprar las capacidades. Es de esperar que tanto el núcleo como las capacidades auxiliares que comprende una organización y sus costos de transacción cambien con el tiempo, dado que están apuntalados por el conocimiento. Queda implícitamente planteada una sutil pero muy importante diferencia con respecto a la unidad de análisis entre esta línea argumental y los trabajos de Williamson y Coase. Efectivamente, la unidad de análisis se traslada desde la transacción hacia las capacidades y rutinas de una organización. En la práctica, la forma en que evolucionan los límites de la firma puede ser consistente tanto con el enfoque Williamssoniano (que toma a la transacción como unidad de análisis y a la especificidad de activos como factor determinante) como con el dinámico (cuya unidad de análisis es la rutina y la clave es la determinación del núcleo de la firma). En general, las actividades que pueden considerarse como parte del núcleo de la empresa estarían asociadas a la utilización de activos específicos. No obstante, la visión dinámica puede considerarse relativamente tautológica en el sentido que la definición del límite entre el núcleo y las actividades auxiliares es básicamente arbitraria y, de hecho, la propia evolución va definiendo cuáles rutinas se incluyen en el núcleo y cuáles no. El presente trabajo considera que la ECT, al ofrecer una explicación menos arbitraria del tema, otorga mayor riqueza al análisis.

III COSTOS DE TRANSACCIÓN Y RELACION DE EMPLEO

A partir del enfoque general de la ECT sabemos que *las formas organizacionales para el trabajo deben ser combinadas con los atributos de las transacciones del trabajo en una forma discriminatoria si se quieren minimizar los costos de transacción*. Un enfoque discriminatorio a la organización del trabajo tendrá en cuenta que las magnitudes de los beneficios mencionados variarán con las circunstancias. Vinculado a esto, las cuestiones relevantes serían cuáles son las formas organizacionales necesarias para las diferentes transacciones y cuáles son las ramificaciones para la organización sindical.

El énfasis que Williamson *et al* (1975) ponen en la relación de empleo está caracterizado por una situación donde existe una *dependencia bilateral* entre el contratante y el contratado. La misma está explicada básicamente por la presencia de tareas y activos específicos en la producción de un bien o servicio. Los mismos pueden surgir por lo menos por cuatro motivos: (i) idiosincracia del equipamiento, el cual sólo llega a conocerse a través de la experiencia; (ii) idiosincracia del proceso que el trabajador y sus compañeros adaptan en contextos operativos específicos; (iii) relaciones informales dentro del equipo de trabajadores, atribuible a la mutua adaptación entre las partes comprometidas en un contrato y que son removidas cuando la estructura del equipo es alterada; y (iv) idiosincracias de la comunicación con respecto a los canales y códigos de la información que tienen valor sólo dentro de la firma. Dado que la tecnología es en parte oral y que la especificidad deriva de las mejoras que la fuerza de trabajo introduce por sí misma, los trabajadores están en condiciones de perfeccionar su monopolio relativo sobre el conocimiento de la tecnología en caso de que existiera un incentivo para hacerlo.

En el contexto de este tipo de tareas, los individuos capacitados con que cuenta una empresa poseen un recurso muy valioso, el conocimiento, que se espera que revelen solamente a cambio de algún tipo de retribución. El mismo constituye, entonces, un activo específico. Una opción con la que contarían las firmas sería el contrato de otros trabajadores inexpertos de fuera de la firma, opción que parecería descartable por los costos de arranque que ello implicaría; esto es, el entrenamiento y aprendizaje por parte de los nuevos trabajadores.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta otro aspecto relevante para la comprensión de los problemas contractuales que la relación de empleo supone. Es el que tiene que ver con los disturbios periódicos a que está sujeta la actividad económica. En efecto, es necesaria la adaptación sucesiva a todos los cambios si se desea lograr un desempeño eficiente en la producción. Hasta el momento el énfasis de los costos de transacción y en particular el concepto de activo específico viene siendo abordado desde el punto de vista de las habilidades concretas que posee el trabajador. Sin embargo, otros aspectos pueden otorgar la característica de activo específico a la naturaleza de las tareas, de forma que determinen la necesidad de la relación de empleo. Por ejemplo, la relación entre un empleado y un cliente puede tener especificidades muy fuertes, sobre todo cuando la misma involucra una alta carga informacional. En particular, un caso que ha sido sugerido por Levinthal y Fichman (1988) refiere al vínculo auditor-cliente. Un caso análogo sería el del vínculo entre un gerente bancario que otorgue créditos y parte de los deudores del banco en cuestión. Si el funcionario rompiera su relación laboral con el banco, éste perdería no sólo información valiosa acerca de dichos clientes, sino también un nexo privilegiado entre uno de sus empleados y algunos deudores.

El empleo de trabajadores dentro de una organización está necesariamente vinculado con ciertos costos de transacción. Éstos surgen a partir de la especificidad de activos, es decir, del grado en que las destrezas y conocimiento son específicos a la firma y por ende no transables en el mercado abierto. Cuando los trabajadores tienen habilidades específicas que no son inmediatamente reemplazables, existe una situación de intercambio que puede dar lugar a un comportamiento oportunista de parte de los mismos. Williamson argumenta que tales problemas pueden salvarse creando una organización colectiva, involucrando a empleados y patrones, dirigido a crear una atmósfera de confianza. Sería una estructura de referencias y metas comunes entre trabajadores y el equipo gerencial.

En este sentido Williamson *et al* (1975) dan cuenta de los modos burocráticos de relación de empleo en las grandes corporaciones. Éstos se caracterizan por un mercado de trabajo estructurado, con entradas en los puestos más bajos del escalafón, ascensos internos, entrenamiento en el trabajo y compensación diferida. En la concepción de los autores, los sindicatos pueden ayudar a elevar las metas organizacionales por encima de las individuales y de este modo colaborar con la eficiencia del sistema. Efectivamente, los trabajadores estarán propensos a desarrollar una

actividad colectiva a través de un sindicato sólo cuando tengan un interés muy fuerte en mantener la relación de empleo en forma continua. Esto será así cuando posean habilidades específicas en la firma. Cuando esto no se da, el incentivo para mantener una relación continua es baja y, por tanto, bajo también será su interés en la sindicalización y la organización colectiva. Por su parte, los empleadores, también tendrán un incentivo a promover la sindicalización en la medida que haya un alto grado en la especificidad de los activos. De este modo cumplirían su rol de minimizar la conducta auto-interesada y elevar la orientación hacia las metas organizacionales. La idea central es que la relación de empleo se transforme de manera tal que las necesidades del sistema prevalezcan y se cumplan los siguientes objetivos: (i) reducir los costos de negociación continua; (ii) racionalizar la estructura de salarios internos de acuerdo a las características de la tarea; (iii) alentar el involucramiento de los trabajadores en las tareas; y (iv) poder realizar inversiones de tipo idiosincrático sin riesgos de expropiación. Los mercados internos pueden tener las cualidades requeridas para satisfacer los objetivos mencionados.

Las proposiciones centrales de Williamson para explicar la organización productiva dentro de la firma y particularmente la relación de empleo son las siguientes: (i) la jerarquía está vista como un elemento de interés mutuo entre trabajadores y patrones; (ii) los trabajadores poseen una fuerza negociadora sólo en tanto tengan habilidades específicas en la firma; (iii) los sindicatos surgen por razones de eficiencia, en donde ambos trabajadores y patrones tienen interés en mantener la relación de empleo; (iv) los problemas de oportunismo inherentes al mercado de trabajo no son diferentes a aquellos en donde existe cualquier relación contractual; y (v) la eficiencia actúa como motor de la historia.

No obstante, existen algunos enfoques que explican configuraciones de la actividad económica centradas en cuestiones vinculadas al poder. Cualquiera sea el enfoque que tenga en cuenta este elemento tropezará inevitablemente no solamente con la definición y caracterización del poder sino también con la forma de operacionalizar el mismo. Con las propias herramientas del enfoque de Williamson (oportunismo, racionalidad limitada y contratos incompletos), Bardhan (1988) observa la aparición del ejercicio del poder cuando se arriba a una situación de dependencia bilateral. Una vez que las inversiones en activos específicos han sido realizadas, una de las partes puede, mediante una conducta oportunista, no dejar a la otra usufructuar de la renta “acordada”. En esta división del

superávit el poder negociador de un agente repercutirá en quién controla o es el dueño de los activos que el agente necesita para producir. Como el propio Bardhan apunta, al hacer valoraciones del poder, sobre todo poder económico, la evidencia descansa en relaciones sociales profundamente enraizadas en el acceso diferencial a los activos, información, habilidades, destrezas y organización.

Marginson (1993) también sugiere aspectos críticos del planteo Williamsoniano que se centran en los problemas del ejercicio del poder dentro de la relación de empleo. Para este autor, la autoridad dentro de la relación de empleo puede ser utilizada en interés de una de las partes antes que de ambas. El fundamento está en que existen asimetrías básicas en el poder negociador de trabajadores y empleadores. Para Williamson la legitimación de la autoridad por parte de los trabajadores descansa en una relación de cambio entre ellos y los patrones. Los trabajadores ceden limitada autoridad al equipo gerencial en lo que tiene que ver con dirección de las tareas y especificación de niveles de esfuerzo. Todo ello en respuesta a garantías vinculadas a salarios, condiciones y seguridad en el empleo. Además, en una situación donde capital físico y humano son específicos a la firma, el poder negociador se dará tanto en los trabajadores como en los patrones. Los trabajadores derivarán su poder a partir de que sus habilidades son costosas de reemplazar. Los empleadores lo harán a partir del hecho de que las habilidades específicas de los trabajadores no son fácilmente transables en el mercado abierto. Tomando por ejemplo los mercados laborales internos, Williamson sostiene que la eficiencia de tales arreglos sirven para frenar la capacidad del trabajador de ejercer poder negociador de un modo oportunista. No obstante, estos mercados internos también proveen de oportunismo a los empleadores. Williamson reconoce que existe asimetría en las relaciones contractuales caracterizadas por habilidades específicas en la firma y que los empleadores cuentan con ventajas informacionales mayores que el trabajador típico. No obstante, cuando el empleador explota esas ventajas, adquiere una reputación que le dificultará en el futuro atraer a nuevos trabajadores. Consecuentemente, supone que de allí los trabajadores serán capaces de ejercer algún poder sobre la firma. En términos generales, el ejercicio del poder lleva a resultados inciertos, dependiendo de la interacción de estrategias elegidas por las partes y la fuerza negociadora de que disponen. Esta última está condicionada por factores tales como el estado del mercado de trabajo, la solidaridad de los trabajadores y la especificidad de habilidades de que se trate. Otro punto que Marginson aborda es la posibilidad de que la autoridad en sí misma

pueda ser utilizada de modo oportunista. En general los empleadores muestran una preferencia por las formas jerárquicas de organizar el trabajo, dentro de las cuales la autoridad es la que puede ser más rápidamente ejercida. Marglin (1974) sugiere que la institución de la jerarquía a través del sistema de fábricas tuvo su origen en la búsqueda, por parte de los patrones, de un medio más efectivo de coaccionar a los trabajadores a trabajar más.

Por una parte, los trabajadores derivaban su poder negociador a partir de contar con habilidades específicas en la firma. Por otra parte, la organización sindical surge como medio para que los trabajadores ejerzan un poder negociador compensatorio dentro de la relación de empleo, en donde los empleadores utilizan la autoridad persiguiendo sus propios intereses. Entonces, una vez que los sindicatos son vistos ejerciendo un poder compensatorio dentro de la relación de empleo surge una posibilidad adicional: el interés de los empleadores en moldear la organización sindical de forma que minimice cualquier amenaza a su autoridad. Los empleadores han estado históricamente activos en desarrollar estrategias de introducción de maquinarias y promoción de sindicatos funcionales a sus intereses. La proposición de Marglinson sería que el ejercicio del poder negociador de los trabajadores descansa en la formación de organizaciones compensatorias (incluyendo sindicatos) contra el uso indiscriminado de la autoridad por parte de los empleadores. Estos últimos tratarán de minimizar la organización sindical como amenaza de su autoridad.

El presente trabajo no considera incompatible ambos enfoques, dado que entiende que la relación entre sindicatos y empleadores incorpora el doble aspecto de facilitar la negociación en casos de elevada especificidad de activos y disputar el poder relativo entre ambos. En todo caso, si se toma el criterio de remediabilidad para definir la eficiencia de las formas organizacionales, puede plantearse que las consideraciones relativas al poder estarían siendo implícitamente tomadas a la hora de determinar el conjunto de formas factibles e implementables. Otra forma de verlo sería destacar que el concepto de eficiencia Williamsoniano incorporaría tanto la eficiencia tecnológica como las restricciones del marco jurídico-político-institucional, de las cuales las relaciones de poder entre los diversos agentes constituye una de ellas.

IV TERCERIZACIÓN EN EL SISTEMA BANCARIO: UNA DESCRIPCIÓN

En términos generales se habla de que existe un proceso de tercerización cuando una o varias actividades dejan de ser desarrolladas por trabajadores en una relación contractual-laboral y son transferidas a otra u otras firmas. Externalización, *outsourcing*, subcontratación han sido también otras denominaciones que se le ha otorgado al mismo fenómeno. Desde el punto de vista empresarial, esta estrategia puede ser llevada adelante desde el comienzo mismo de las actividades de la empresa, pero el fenómeno dominante en los últimos años ha sido el de desprenderse de actividades que alguna vez estuvieron dentro de los límites de la firma. Desde la perspectiva de la sociedad en su conjunto, implica una profundización de la división social del trabajo, lo que lleva inevitablemente a aumentar la especialización. De acuerdo a Stolovich y González (1998), el proceso de externalización tiene dos componentes: (i) uno técnico-productivo, vinculado a cambios en la organización empresarial y de la producción misma; y (ii) otro en el campo de las relaciones sociales, esto es, una modificación del vínculo capital-trabajo (jurídicamente, una relación amparada en el Derecho del Trabajo) que se transforma en una relación comercial (amparada por el Derecho Comercial).

El fenómeno de la tercerización se encuentra ampliamente difundido en el Uruguay. Comenzó a gestarse y a reproducirse en la década del 80 y a profundizarse en los años 90, y todo hace pensar que la tendencia es irreversible. Los esfuerzos por cuantificar y explicar el fenómeno tienen sus antecedentes en los trabajos de la Oficina Cepal-Montevideo (1996) y Stolovich y González (1998). Estos autores estiman que este proceso ha afectado a alrededor de 50 mil puestos de trabajo (entre un 4 y 5% de la fuerza de trabajo asalariada).

El sistema bancario puede ser definido, caracterizado y categorizado de diferentes formas. A efectos del presente trabajo, se limita el análisis a los cuatro grandes grupos que actúan en el mismo: (i) los Bancos Oficiales que realizan intermediación financiera, esto es, el Banco de la República (BROU) y Banco Hipotecario del Uruguay (BHU); (ii) los Bancos Privados (ya sea que adopten la forma jurídica de sociedades anónimas nacionales o de sucursales de instituciones del exterior); (iii) las Casas Financieras, y (iv) las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Cabe hacer notar que el análisis que sigue incorpora, entre otras fuentes, información surgida de una

encuesta realizada entre las Comisiones Representativas de veinticuatro instituciones financieras (veintidós privadas y dos públicas) de la Asociación de Bancarios del Uruguay. El diseño de dicha encuesta y los resultados obtenidos se presentan en el Anexo I.

IV.1 LAS ACTIVIDADES TERCERIZADAS

Una forma de clasificar las actividades tercerizadas a efectos analíticos consiste en separarlas en función de tres niveles de intensidad con las que son desarrolladas en el sistema bancario uruguayo.

IV.1.1 TERCERIZACIONES AMPLIAMENTE DIFUNDIDAS

Existen actividades en el negocio financiero cuya tercerización no es un fenómeno reciente. Efectivamente, ya en los primeros años de los ochenta fueron tercerizadas actividades como la *seguridad* y la *limpieza* en las instituciones bancarias.

En cuanto a los servicios de seguridad, lo que se ha procesado es un cambio en los agentes sujetos a tercerización. En períodos anteriores a los años ochenta, este servicio era prestado parcialmente por los propios empleados de las conserjerías de los bancos, apoyados por servicios 222 del Ministerio del Interior. En años recientes se han venido sustituyendo estos servicios por empresas específicas de seguridad privadas que prestan este y otros servicios vinculados a la seguridad.

En el caso de la limpieza, los trabajadores que efectuaban dichas tareas eran empleados propios de las instituciones. Más aún, dichas actividades todavía hoy se encuentran reguladas por el convenio colectivo de trabajo para el caso de que las instituciones financieras quieran mantener las mismas dentro de los límites de la firma. No obstante ello, la difusión de la tercerización de esta actividad cuenta con una amplia base más allá de que existen algunas excepciones a las que nos referiremos más adelante. Un proceso similar ocurre con las tareas de *mantenimiento edilicio*. Los bancos poseían empleados (supernumerarios), usualmente dependientes del Conserje del banco, capaces de hacer los trabajos de mantenimiento de los edificios, incluyendo la pintura y los servicios de electricidad. Salvo

alguna excepción, estos trabajos se realizan actualmente por contratos de empresas especializadas en cada rubro.

El *transporte de valores* también es una actividad que cuenta con amplia difusión tercerizadora entre las instituciones bancarias. Ya a principios de los años ochenta, la misma comienza a ser desempeñada por las empresas dedicadas a los temas de seguridad. Se llegaron incluso a dar casos en que los propios bancos vendieron sus camiones blindados a estas empresas, a efectos de llevar a cabo la actividad en cuestión.

Por otra parte, las instituciones financieras han incorporado tecnología sofisticada en sus servicios informáticos. Ésta es un área en la que la tercerización ha tenido un empuje relevante, básicamente asociada a la presencia y al aprovechamiento de economías de escala y espectro en el desarrollo de las actividades en cuestión. En este sentido, todas las tareas relacionadas con el *mantenimiento de los equipos y programas* son prestadas por las empresas que venden estos equipos o programas de computación, con un control mínimo desplegado por empleados propios de cada institución financiera.

Por último, las *certificaciones médicas* ha sido un rubro donde la tercerización también ha tenido una profusa difusión. A la fecha de esta investigación, existía, por ejemplo, un solo banco privado que contaba en su plantilla con un médico-empleado que certificaba la inasistencia por enfermedad. Las demás instituciones comenzaron gradualmente con este proceso ya en la década de los setenta, otorgando a empresas médicas o a médicos particulares la provisión de este servicio. En un sentido totalmente contrario a éste, se encuentra a estudio en el BHU la creación de una Dirección de Servicios Médicos dependiente del propio directorio y que proveería este tipo de servicios. Fuentes sindicales aseguran que estarían en juego intereses políticos en la designación de cargos, lo cual motiva la consideración del tema.

IV.1.2 TERCERIZACIONES DE MEDIANA DIFUSIÓN

Existe un conjunto de actividades vinculadas al trabajo de *profesionales universitarios* que las instituciones financieras han comenzado a externalizar sostenidamente. Efectivamente, tareas tales como la cobranza y el seguimiento de deudores en situación irregular, el estudio de las garantías, las tasaciones de inmuebles, el asesoramiento impositivo,

el asesoramiento y los procesos de selección en materia de recursos humanos, y los asesoramientos legales en general, son contratados a proveedores externos. No obstante, existen instituciones que, en la medida en que algunas de estas actividades son poco frecuentes o existen activos específicos en juego, mantienen dichas actividades dentro de su órbita, y terminan siendo desempeñadas por profesionales que son funcionarios propios. A su vez, también dentro del ámbito del trabajo de profesionales, encontramos un lento pero sostenido crecimiento en la contratación de trabajos de análisis y programación, conjuntamente con los servicios de microfilmación de información de base contable. A esto debe agregarse la tercerización que se aprecia en cuanto al procesamiento de información contable y la propia elaboración de estados contables, lo cual caracteriza a un número significativo de instituciones financieras.

En muchas firmas financieras, las tareas de *promoción* vienen siendo contratadas a empresas dedicadas a estos fines. Esto se constata básicamente en los bancos privados, ya que en los públicos las mismas son desempeñadas por los propios funcionarios bancarios. En este rubro se incluyen actividades de promoción de servicios especiales, préstamos personales, tarjetas de crédito, el uso de terminales de autoconsulta, etc.

También la externalización de las tareas de *mensajería y correspondencia* va cobrando una mayor relevancia en la medida en que las conserjerías de los bancos se van reduciendo. El mecanismo se da por la jubilación y la falta de reposición de funcionarios bancarios. Sin embargo, existen todavía instituciones de intermediación en las que los funcionarios de Conserjería continúan haciendo estas tareas.

IV.1.3 TERCERIZACIONES INCIPIENTES

Dentro de esta tercera categoría, se encuentra una amplia y heterogénea gama de actividades, pero que tienen una participación en el total de tercerizaciones aún marginal. Se destacan la *emisión y ensobrado de estados de cuenta*, la *magnetización de cheques* a efectos de ser procesados para el clearing y el *archivo general* de los bancos. Además, se constata la presencia de instituciones que han tercerizado el área donde se prepara y se emiten las informaciones para terceros, tales como los requisitos de información del Banco Central del Uruguay, la información para la Dirección General Impositiva, etc. En algunos casos, la información

para organismos reguladores y fiscalizadores es preparada por la firma que realiza la auditoría externa para el propio banco.

En el BHU, la tarea de *sobrestantes*, esto es, la fiscalización y control de obras, es efectuada mayoritariamente por los propios arquitectos del banco. No obstante, se ha planteado la contratación de profesionales independientes para que desarrollen dicha tarea en virtud de la mayor cantidad de obras en construcción.

IV.2 LA MAGNITUD DE LA TERCERIZACIÓN

La presente sección pretende aproximarse a una cuantificación razonable del fenómeno tercerizador en el sector bancario en el Uruguay. En este sentido, a partir de la información que se desprende de los estados de resultados de las instituciones de intermediación financiera que reportan al Banco Central del Uruguay, se tomaron seis rubros que representan el soporte contable de gran parte de los gastos en servicios tercerizados. Tal como se desprende de la sección anterior, esto no significa que éstas sean las únicas actividades tercerizadas. Simplemente, son las que el plan de cuentas del BCU estipula específicamente en cuentas perfectamente individualizables. Existen, por tanto, algunas tercerizaciones que no pueden ser rigurosamente cuantificadas desde un punto de vista contable, ya que se encuentran inputadas en cuentas de gastos diversos o cuentas de pérdidas residuales y, por tanto, extremadamente difícil de estimar. En suma, la cuantificación que aquí se realiza refleja una medida mínima de la magnitud de la tercerización en el sector bajo análisis. No obstante, en la medida que se han podido detectar los rubros más importantes, resulta un indicador razonable de la importancia del fenómeno tercerizador entre las instituciones de intermediación financiera.

Los servicios tercerizados y contabilizados en forma individualizable son los siguientes: (i) honorarios a profesionales y técnicos, (ii) locomoción y transporte, (iii) vigilancia y custodia, (iv) servicios de procesamiento de datos, (v) higiene de locales, y (vi) conservación y reparación de bienes muebles. El análisis que aquí se presenta corresponde al conjunto de actividades tercerizadas, mientras que un estudio desagregado por cada uno de estos rubros puede encontrarse en Libonatti (1999). Los cuadros a los que se hará referencia de aquí en adelante se presentan en el Anexo II.

El cuadro N° 1 contiene, a partir del año 1989, el total de las cuentas mencionadas en el párrafo anterior, desglosado por grupo institucional (Bancos Oficiales, Bancos Privados, Casas Financieras y Cooperativas de Intermediación Financiera). Se puede apreciar que dicho total expresado en dólares corrientes muestra un crecimiento absoluto. Efectivamente, a partir del año 1991, los gastos totales en servicios tercerizados pasaron de 27.5 a 79.8 millones de dólares; esto es, se han prácticamente triplicado en un período de siete años.

El cuadro N° 2 muestra la participación relativa que han tenido los diferentes grupos institucionales en el gasto total por tercerización medido en dólares corrientes. Del mismo se pueden extraer dos conclusiones importantes. La primera, refiere a un claro predominio de los Bancos Privados en el proceso tercerizador, participando, en promedio, de las dos terceras partes del total cuantificado. La segunda conclusión es que la participación de los grupos se mantiene prácticamente incambiadas en el tiempo, a pesar de que las Cooperativas de Ahorro y Crédito duplicaron su incidencia, pero siendo aún marginal.

El cuadro N° 3 muestra la tasa de cambio anual que ha exhibido el total absoluto del gasto en tercerizaciones. En el caso de los Bancos Oficiales, si bien notamos un crecimiento en la tendencia, se puede apreciar un comportamiento más errático que el de las instituciones privadas. En cambio, en estas últimas, el crecimiento es sostenido. En todas ellas, se aprecia que el crecimiento mayor se da en los primeros años de la década, revelando, por tanto que el principal ajuste se habría dado en ese período. No obstante ello, cabe puntualizar que quizás las altas tasas de crecimiento que se verifican en los primeros años se encuentren distorsionadas por la unidad de medida utilizada, estos es, por la disminución del valor relativo del tipo de cambio que afectó a la economía uruguaya. Estas tasas de crecimiento anual estarían dando un crecimiento acumulativo anual a partir del año 1991 en el gasto de tercerizaciones de la siguiente magnitud: 9% en los Bancos Oficiales, 15% en los Bancos Privados y en las Casas Financieras y 27% en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

El cuadro N° 4 revela el comportamiento tercerizador de los grupos, normalizado por la cantidad de funcionarios. Los Bancos Oficiales dan cuenta del menor gasto por funcionario de todo el sistema, así como la menor tasa de crecimiento anual en el período estudiado. En el otro extremo, las Casas Financieras proporcionan el mayor gasto por funcionario y la

mayor tasa de crecimiento en la externalizaciones del período. Los Bancos Privados tienen un comportamiento algo menor que las Casas Financieras, no obstante, muestran el segundo mayor gasto por funcionario en todo el período, ubicándose en algo más de 10 mil dólares a fines de 1998. En 1991, el gasto total de tercerizaciones por funcionario de las Casas Financieras era aproximadamente 3.7 mil dólares, mientras que en los Bancos Privados era de 3.1 mil dólares, esto es, alrededor de 20% más en favor de las primeras. En el correr de la década esta distancia se profundiza. Las Casas Financieras pasan a gastar en 1998 casi 20 mil dólares por funcionario, duplicando prácticamente el gasto efectuado por los Bancos Privados.

Dos comentarios adicionales merecen atención. El primero de ellos refiere a que la variabilidad que se notaba en la Banca Oficial cuando analizamos el gasto corriente en dólares desaparece cuando pasamos al gasto por funcionario. La explicación debe buscarse en la sensible disminución que experimentó, básicamente a partir de 1995, la plantilla de trabajadores de la banca oficial. Es altamente probable que un porcentaje significativo de los mismos estuviese dedicados a tareas tercerizables. El segundo se relaciona al hecho de que las Casas Financieras fueron las instituciones que tuvieron el mayor desempeño tercerizador por funcionario. La comparación *vis à vis* con los demás agentes del sistema es reveladora. A principios de la década, representaban ya las dos terceras partes del total de las tercerizaciones por funcionario del sistema. Hacia fines de 1998 esta situación no sólo no se revierte sino que el gasto en tercerizaciones por funcionario sobrepasa la suma del gasto de los demás grupos del sistema.

El cuadro N° 5 muestra la participación de cada una de las actividades tercerizadas en el total de gastos en contrataciones externas. En promedio, el período estudiado muestra que el 36% del total de gastos fue dirigido a la contratación de los servicios de vigilancia y custodia y locomoción y transporte. Cabe recordarse que estos servicios son prestados prácticamente por el mismo grupo de empresas. No obstante ello, pierde participación relativa, básicamente a favor de gastos en honorarios profesionales.

De acuerdo a la evolución que presenta la actividad tercerizadora por institución, pueden desprenderse básicamente tres estrategias diferenciadas. La Estrategia I consiste en un sostenido crecimiento en las tercerizaciones a través de todo el período. Cualquiera sea el indicador

que se tome, se observa que ésta es la estrategia que predomina en las instituciones del sistema financiero uruguayo. La Estrategia II está constituida por empresas que tuvieron un sostenido crecimiento en el proceso de tercerizaciones aproximadamente hasta la mitad del período analizado, pero que luego se han estancado en el mismo, probablemente porque completaron, de alguna manera, su ajuste organizacional. La Estrategia III la desarrollaron instituciones cuyos niveles de tercerización permanecieron estables durante un período prolongado y luego incrementaron sustancialmente sus contrataciones a terceros. Se puede notar a partir de esta breve descripción que si bien las estrategias son variadas, no existe, como rasgo estructural de comportamiento, ninguna política que muestre una reversión en las políticas de tercerización en el sistema financiero uruguayo. Más bien, la tónica dominante ha sido la del crecimiento ininterrumpido de las contrataciones externas por parte de las instituciones de intermediación financiera en el país.

V LA TERCERIZACIÓN EN EL SISTEMA BANCARIO: UNA HIPÓTESIS INTERPRETATIVA

Esta sección plantea las hipótesis interpretativas que este trabajo sostiene, y procura, en función del marco teórico descrito, obtener una interpretación plausible de la tercerización en el sistema bancario uruguayo. Las interpretaciones, algunas de las cuales serán testeadas en la sección siguiente, se describen a continuación. Las actividades que se tercerizan son aquellas que involucran activos de menor especificidad o ausencia de incertidumbre estratégica y que facilitan la agregación de demandas. El proceso analizado surge, entonces, de una modificación de los costos de transacción del mercado *vis à vis* los costos de transacción de las jerarquías. La externalización en el sector bancario tiene, además de sus propias peculiaridades, componentes que hacen que el mismo pueda ser estudiado a la luz de la teoría de costos de transacción, tanto en la concepción Williamsoniana estricta como en la del enfoque dinámico de Langlois y Robertson. Un factor adicional se vincula a la escasa o nula disposición de empresas que fueran capaces de aprovechar economías de escala y/o tuvieran el *know how* suficiente para llevar adelante las actividades en cuestión. Hablando en términos de costos de transacción dinámicos, los mercados fueron capaces, con el tiempo, de aprender las actividades auxiliares que hacían los bancos y/o de reducir los costos de transacción

asociados, otorgando paulatinamente las condiciones para que las mismas sean adquiridas directamente en el mercado.

El desarrollo tecnológico y el impresionante avance de los medios de procesamiento de la información tienen impactos diferenciados en los costos de transacción del mercado y las jerarquías, que conducen al abaratamiento relativo del primero. El avance en materia de informática, telecomunicaciones y transportes, básicamente, facilita la agregación de demandas y, así, el aprovechamiento de economías de escala y alcance. En particular, se hace posible la fijación de estándares más adecuados y de medición menos costosa, así como el control de los mismos. De esta manera, la diferencia de costos asociados a la producción entre la organización interna y el mercado se ha ido profundizando en detrimento de la primera. Asimismo, la mayor competencia y la liberalización de mercados que se ha producido en estos últimos años en algunos servicios (tales como los de computación, transporte, limpieza especializada, etc.) han abaratado los costos relativos de organizar la producción a través de los mercados.

El grado de tercerización de actividades en el sector financiero no debiera ser independiente de las relaciones de poder, incluidos en este trabajo como fuente de costos de transacción diferenciales. Las mismas importan en el caso bajo estudio en la medida en que algunas tercerizaciones se negocian entre las empresas y el sindicato de trabajadores.

El alto nivel de sindicalización con que cuenta el gremio bancario afecta los costos de monitorear y organizar los servicios dentro de los bancos. Por lo tanto, contratar algunos servicios aún sin mayores ventajas en materia de costos de producción, puede llegar a ser una estrategia correcta desde el punto de vista de los bancos, en la medida que puede mejorar su posición de fuerza en las negociaciones y reducir el impacto de las medidas sindicales. Esta es una faceta estrechamente vinculada a las relaciones de poder. Es claro, y así lo reconocen todas las fuentes gremiales consultadas, que cuanto más actividades/procesos puedan ser desempeñadas fuera del ámbito de los bancos (contratos), mayor será la capacidad o la probabilidad de disminuir el poder compensatorio que implica enfrentar una organización sindical como la Asociación de Bancarios del Uruguay (AEBU). Los tempranos y repetidos intentos de la ABU de tercerizar las tareas de cajas y las tareas en la Cámara Compensadora de Cheques (clearing), donde el sindicato cuenta con una

poderosa herramienta para la defensa de sus intereses, es la demostración que los primeros deseaban establecer límites en el poder negociador del sindicato y por definición reducir una fuente de costos de transacción. Tareas de menor relevancia estratégica tales como algunos servicios profesionales, microfilmación, mantenimiento de software y hardware y las propias mensajerías fueron implementadas mucho después que los intentos de tercerizar las tareas de clearing y cajas.

Existen comportamientos diferentes en las estrategias desarrolladas con respecto a las tercerizaciones en función de la naturaleza institucional de las empresas bajo análisis, diferenciándose la tercerización en el sistema bancario privado del de la banca oficial y las cooperativas de ahorro y crédito. Por lo tanto, se anticipa que el grado de contratación externa de las diversas actividades involucradas debiera estar influenciado por las características de orden institucional de los intermediarios financieros y, en particular, por su relación con el aparato estatal. En efecto, los bancos privados y las casas financieras fueron las instituciones que llevaron la delantera en el proceso tercerizador, mientras que las cooperativas de ahorro y crédito y los bancos oficiales jugaron un papel de menor importancia relativa a los primeros. Diversos aspectos derivados del marco jurídico-político-institucional influyen en estos procesos diferenciales. Los bancos oficiales cuentan con una estructura burocrática donde la materialización de las decisiones es más lenta, ya sea porque existe una cultura histórica de funcionamiento con una inercia más marcada, porque debe superar más etapas de decisión administrativa debido a su pertenencia al aparato estatal, porque depende en definitiva de decisiones políticas de sus directorios, o porque el sindicato puede hacer pesar más su punto de vista. El caso de las cooperativas es algo diferente. La propia naturaleza de las mismas habla de una cultura empresarial diferente a las demás empresas de intermediación financiera. Las propias formas de gestión pueden haber hecho que esta problemática no haya despertado demasiado interés en la gerencia de éstas instituciones. Además, en tanto que se aprecia un diálogo más fluido entre las mismas y el sindicato, algunas externalizaciones pueden llegar a implementarse con cierto grado de consenso entre ambas partes.

Los nuevos funcionarios contratados por las instituciones financieras están tendencialmente más relacionados a activos específicos vinculados a factores diversos, tales como la alta calificación y profesionalización, la mayor experiencia y las vinculaciones políticas y comerciales. Este es un

resultado lógico derivado del hecho de que las actividades que involucran activos más genéricos se contratan externamente en una proporción creciente.

El trasiego de empleados de una institución a otra involucra a trabajadores que llevan consigo un alto grado de especificidad en sus tareas y en sus conexiones. De las encuestas que se han realizado para este trabajo, se desprende que el pasaje de empleados de una institución a otra se encuentra estrechamente vinculado a activos específicos. En efecto, se constata que la gran mayoría de este tipo de contrataciones tiene su origen en individuos que tienen en su poder una alta carga informacional. Concretamente es el caso de gerentes de crédito cuyo vínculo con los clientes y la información de las empresas con quienes se relacionan constituyen un poderoso instrumento para la negociación de su posición en los bancos. En particular, como fue explicado en el capítulo III, la relación concreta entre un gerente de crédito y una empresa tomadora de crédito puede constituir un activo específico en la medida que la misma involucre una aspectos informacionales relevantes.

El resultado de la encuesta en cuestión confirma que los rubros de limpieza, seguridad, mantenimiento edilicio interno, transporte de valores, conteo de dinero y mensajería, servicios profesionales, informática y servicios de contabilidad se han tercerizado en forma creciente a nivel de todo el sistema. La naturaleza de estas actividades (en oposición a la de las actividades no tercerizadas, en general) habilita una interpretación nítida del proceso de externalización en el sistema bancario a la luz del marco conceptual desarrollado en los capítulos II y III. Es decir, se trata de actividades que involucran activos de baja especificidad y/o baja incertidumbre estratégica. Adicionalmente, existirían tercerizaciones potenciales que no son llevadas a cabo porque son políticamente y/o institucionalmente inviables en el corto y mediano plazo. La lógica resistencia sindical en este aspecto dificulta o imposibilita en algunos casos una profundización del proceso tercerizador. Finalmente, aunque es claro que existe cierto grado de heterogeneidad en la especificidad de las tareas tercerizadas, todas ellas pueden ser caracterizadas como actividades auxiliares, es decir, no pertenecientes al núcleo irreductible de las instituciones financieras. Esto no quiere decir en absoluto que las actividades que no son tercerizadas pertenezcan invariablemente a ese núcleo: Sencillamente, son las que hasta el momento su tercerización ha resultado factible por razones de economización de costos de transacción

(o sea, tomando en cuenta tanto los factores económicos como institucionales en sentido amplio).

VI UN ANÁLISIS ECONOMETRICO

El presente capítulo pretende, a través de un trabajo econométrico, complementar el análisis de la pertinencia de las interpretaciones brindadas en el capítulo V. A tales efectos, se efectuaron dos tipos de análisis. El primero intenta explicar el gasto en tercerizaciones por funcionario mediante un modelo lineal simple. El segundo refiere a un modelo de variable dependiente truncada e intenta explicar la participación del gasto en tercerizaciones en el total de remuneraciones más gastos por tercerizaciones del sector bancario.

La primera regresión consiste en estimar los parámetros de las variables independientes que explicarían los gastos en tercerización por funcionario bancario de todo el sistema. Se tomó como objeto de análisis el comportamiento de treinta y nueve instituciones financieras que operaban en la plaza al 31 de diciembre de 1998. Así, se utilizó como variable dependiente el logaritmo del gasto anual en tercerizaciones normalizado por la cantidad de funcionarios, medido en miles de dólares (*LTERC*). Se destaca nuevamente que dichos gastos corresponden a los seis rubros que representan el soporte contable de una parte importante de los gastos en servicios contratados externamente, pero existen gastos en tercerizaciones que no pueden ser rigurosamente identificados y cuantificados desde un punto de vista contable.

Siguiendo lo sugerido por el análisis conceptual, se utilizaron los siguientes regresores como variables explicativas. El primero consiste en el logaritmo del número de funcionarios de las instituciones (*LFUNC*). La misma opera como variable de control y debe tenerse en cuenta que el sentido de la causalidad no es claro, dado que la cantidad de funcionarios y el gasto en tercerizaciones se determinan en forma endógena. Es lógico pensar que aquellas instituciones que más se proveen de servicios externos sean las que muestren una mayor reducción de su plantilla laboral formal. En caso de que su inclusión fuera correcta, sería de esperar que a mayor cantidad de funcionarios menores sean los gastos en contratos externos. En segundo lugar, se define la variable *LPUBLIC* como el logaritmo del

gasto en publicidad de las instituciones durante el ejercicio 1998 medido en miles de dólares. El mismo es interpretado aquí como una aproximación al tipo de actividades de las firmas. En términos generales, la publicidad está vinculada a la venta de productos de consumo masivo y altamente estandarizados, por lo que se puede deducir que mayores gastos en este rubro estarían reflejando que los bancos se dedican en mayor medida a actividades que requieren activos menos específicos. Por lo tanto, en la medida en que esta variable se considera como una medida de especificidad de activos, sería dable esperar que cuanto mayor sea este indicador indirecto, mayor será la cantidad de servicios o procesos externalizados. En tercer término, *LIND* es una variable explicativa que recoge a escala logarítmica el porcentaje de crédito al sector industrial dentro del portafolio total de los bancos. En sentido contrario a la variable definida anteriormente, ésta funciona como *proxy* de la importancia de activos de alta especificidad, dado que el otorgamiento de este tipo de créditos requiere de activos humanos y físicos con una alta carga informacional, tal como fue discutido precedentemente. De acuerdo a este razonamiento, la alternativa organizacional que mejor economiza en costos de transacción consiste en mantener los activos necesarios para llevar adelante este tipo de actividades dentro de los límites de la firma. Por tanto, sería dable esperar que el parámetro correspondiente tenga signo negativo, reflejando de este modo que cuanto mayor sea la participación del crédito industrial en el total de crédito otorgado, menores sean los gastos de tercerización.

Adicionalmente, se definen dos variables ficticias, *DUPUB* y *DUCCOOP*, las cuales reflejan la naturaleza institucional de las firmas. La primera refiere a los bancos de propiedad pública, mientras que la segunda se relaciona a las cooperativas de ahorro y crédito. La pertinencia de la inclusión de estas variables surge de la discusión conceptual del capítulo anterior. En particular, las cooperativas de ahorro y crédito y los bancos oficiales ofrecen un rezago en el proceso tercerizador con respecto a los otros grupos institucionales del sistema. Nuevamente es dable esperar que si se trata de este tipo de instituciones, el gasto en tercerizaciones será de una magnitud menor y por tanto el signo de los coeficientes respectivos se espera sea negativo.

Una primera aproximación econométrica con estas características arrojaba resultados prometedores, pero presentaba problemas de heteroscedasticidad. Por tal motivo, se efectuó un segundo intento estimando la ecuación relevante de forma que fuera consistente con la

matriz de varianzas y covarianzas que surge de la corrección sugerida por White. Seguidamente se presentan los resultados de la regresión descrita.

Dependent Variable: LTERC Method: Least Squares				
Sample: 1 39 Included observations: 39 White Heteroskedasticity-Consistent Standard Errors & Covariance				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	10.40307	0.468129	22.22269	0.0000
LFUNC	-0.377944	0.127161	-2.972170	0.0055
LPUBLIC	0.205321	0.053078	3.868294	0.0005
LIND	-0.180829	0.074871	-2.415198	0.0214
DUPUB	-0.799152	0.393085	-2.033025	0.0502
DUCOOP	-1.264930	0.280102	-4.515967	0.0001
R-squared	0.575519	Mean dependent var		9.061305
Adjusted R-squared	0.511204	S.D. dependent var		0.782573
S.E. of regression	0.547128	Akaike info criterion		1.772370
Sum squared resid	9.878512	Schwarz criterion		2.028302
Log likelihood	-28.56121	F-statistic		8.948404
Durbin-Watson stat	1.692164	Prob(F-statistic)		0.000019

Se puede apreciar que el modelo en su conjunto se presenta con una significación estadística importante y que todas las variables consideradas son altamente significativas. Adicionalmente, la estimación corregida a la White asegura que la varianza de las perturbaciones son constantes y, por tanto, que los parámetros estimados por mínimos cuadrados son eficientes. Asimismo, no se detectan problemas serios en cuanto a la normalidad de los residuos.

Los signos de las variables explicativas coinciden con los esperados. En efecto, tal como se podía prever a partir del marco analítico, las variables referidas al número de funcionarios, al porcentaje de crédito industrial y a las variables de los grupos institucionales presentan signos negativos, lo

que reafirma la postulación hecha *a priori* de la relación inversa entre ellas y la variable dependiente. Asimismo, el signo positivo del estimador de los gastos en publicidad también soporta las predicciones realizadas, confirmando de este modo la relación directa entre activos genéricos y gastos en tercerizaciones.

La segunda regresión estimada intenta comprobar si los mismos regresores utilizados en el modelo anterior otorgan alguna explicación a la participación de los gastos de tercerizaciones en el total de salarios más gastos por tercerizaciones del sistema bancario. A esta nueva variable dependiente se la denomina **TERCREM** y pretende ser una aproximación al peso de los servicios tercerizados en el total de los servicios requeridos por las empresas analizadas. La estimación se hace por el método de máxima verosimilitud mediante un modelo *tobit* de variables censuradas. Cabe esperar que los signos de los parámetros estimados sean los mismos que en la regresión anterior por las razones expuestas precedentemente. Después de cuatro iteraciones, el modelo exhibe los siguientes resultados:

Dependent Variable: TERCREM Method: ML - Censored Normal (TOBIT)				
Sample: 1 39 Included observations: 39 Left censoring (value) at zero Convergence achieved after 4 iterations QML (Huber/White) standard errors & covariance				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.482379	0.093842	5.140349	0.0000
LFUNC	-0.069101	0.027416	-2.520439	0.0117
LPUBLIC	0.045524	0.014252	3.194314	0.0014
LIND	-0.044181	0.015807	-2.795031	0.0052
DUPUB	-0.112707	0.079594	-1.416015	0.1568
DUCOOP	-0.146660	0.052075	-2.816308	0.0049
Error Distribution				
SCALE:C(7)	0.107350	0.011368	9.443094	0.0000
R-squared	0.452481	Mean dependent var		0.271629
Adjusted R-squared	0.349821	S.D. dependent var		0.146165
S.E. of regression	0.117858	Akaike info criterion		-1.266464
Sum squared resid	0.444495	Schwarz criterion		-0.967876
Log likelihood	31.69606	F-statistic		-1.159334
Avg. Log likelihood	0.812719	Hannan-Quinn criter.		

En términos generales, caben las mismas consideraciones que en la estimación anterior. Los niveles de confianza con que se estiman las variables explicativas hablan del razonable poder predictivo del modelo. Todas las variables tienen una significación estadística elevada y los signos de los coeficientes son los esperados. Cabe aclarar que en cuanto a la normalidad de la distribución de los residuos, si bien los resultados no son totalmente satisfactorios, con excepción de la variable *DUPUB*, las conclusiones no deberían ser demasiado diferentes de considerar la distribución efectiva de los residuos, con valores críticos levemente superiores.

En síntesis, el análisis econométrico realizado sostiene las principales ideas propuestas en este trabajo. Las empresas que más han tendido a tercerizar sus actividades son aquellas que se dedican primordialmente a tareas que requieren de una mayor especificidad de activos. La tercerización es mayor en las instituciones que han incrementado su participación en el crédito al menudeo y a servicios estandarizados que son publicitados masivamente. También se confirma la influencia de los aspectos institucionales en la magnitud de las actividades tercerizadas, mostrando que las instituciones oficiales y las cooperativas de ahorro y crédito tienen mayores trabas o una menor disposición a contratar externamente los servicios tercerizables.

VII CONCLUSIONES

El cambio en las relaciones laborales ha sido objeto de debate en estas dos últimas décadas. En particular, la explicación del pasaje de la clásica relación de dependencia hacia nuevas formas de organizar la producción en el sector bancario ha sido el objeto de estudio de este trabajo. De alguna manera, estos cambios se explican corrientemente por la diferencia de costos de producción. Sin embargo, este trabajo incluye, basado en el enfoque neoinstitucionalista, la posibilidad de que dichas alternativas puedan entenderse teniendo en cuenta básicamente los costos de transacción.

El fenómeno de la tercerización en el sector bancario cobra importancia desde múltiples puntos de vista. En primer lugar, se destaca el cambio que se produce en la organización económica en general. Esto supone tanto una sustitución de una relación jerárquica interna en las unidades productivas por una relación mercantil externa, así como también un nuevo relacionamiento entre las empresas, apoyadas en la complementación y la subcontratación. En esta nueva configuración económica, el sistema de precios y las relaciones asimétricas entre las empresas contratantes comienzan a jugar un rol preponderante en el desempeño de las diversas firmas involucradas. Cuando las instituciones bancarias tercerizan, intentan, entre otras consideraciones, convertir sus costos relativamente fijos en costos variables, esto es trasladar las incertidumbres y las variaciones del mercado hacia las empresas terceras.

Asimismo, las tercerizaciones tiene sus repercusiones en el plano social. Esta profundización en la división del trabajo impacta en primer lugar sobre el salario y sobre el conjunto de ingresos de los trabajadores, puesto que tiende a sustituir trabajadores con salarios más altos por trabajadores con salarios y beneficios menores. Como consecuencia, también el sistema de seguridad social de los trabajadores bancarios se ve afectado. La tercerización implica que los trabajadores de las empresas terceras que brindan sus servicios al sector bancario no realicen sus aportes a la Caja de Jubilaciones Bancarias, sino que viertan los mismos a otros institutos. Por tanto, debilita la relación activo/pasivo de la Caja Bancaria, comprometiendo de esta manera su viabilidad futura. Por otro lado, el creciente proceso de tercerizaciones en el sector bancario tiende a fragmentar los procesos productivos y dispersar a los trabajadores, con consecuencias en la organización sindical. Por ejemplo, la Asociación de Bancarios del Uruguay ha concretado la incorporación de trabajadores pertenecientes a empresas terceras que operan en el área de la actividad financiera.

La tercerización de actividades en el sector bancario ha experimentado un crecimiento sostenido en la última década. Este tipo de gastos se multiplicó por tres en un período de siete años (1991-1998), sin signos de reversión. En cuanto a las actividades tercerizadas, la de servicios de procesamiento de datos fue una de las más importantes en términos del gasto global del sistema, mientras que los honorarios a profesionales es la actividad de mayor crecimiento relativo entre las tercerizaciones cuantificables. Las encuestas realizadas y los datos cuantitativos confirman que los rubros de limpieza, seguridad, transporte de valores, conteo de dinero y mensajería, servicios de contabilidad e informática se han tercerizado en forma creciente a nivel de todo el sistema. La naturaleza de estas actividades posibilita una interpretación del proceso de tercerización a la luz del marco conceptual utilizado en este trabajo, es decir, se trata de actividades que involucran activos de baja especificidad y/o incertidumbre estratégica. Por otro lado, existirán tercerizaciones potenciales que no son llevadas a cabo porque son políticamente y/o institucionalmente inviables en el corto y el mediano plazo.

Las actividades tercerizadas son aquellas que involucran la utilización de activos de menor especificidad y que facilitan la agregación de demandas, aprovechando potenciales economías de escala y de alcance. En particular, el progreso tecnológico y el avance de los medios

informáticos llevaron al abaratamiento relativo de costos de transacción del mercado *vis à vis* la organización interna. El avance en las telecomunicaciones y en el procesamiento de información posibilita la fijación de estándares más adecuados y de medición menos costosa, lo que profundiza la brecha de costos de producción entre la organización interna y el mercado en favor de esta última. Asimismo, la mayor competencia y la liberalización de mercados que se ha producido en los últimos años en algunos servicios han abaratado los costos de producción a través de los mercados. La reducción de los costos de transacción y de los costos de producción de los mercados en relación a las jerarquías determina una nueva configuración de la producción en el sistema bancario, que conduce a que más actividades se lleven a cabo a través del mecanismo de contratación externa.

Las relaciones de poder y su expresión a través de las negociaciones entre sindicato y bancos han sido también un elemento esencial a la hora de explicar por qué algunas actividades se tercerizan y otras no. Reducir el poder compensatorio de la organización sindical, interpretado en este trabajo como costos de transacción, se materializa a través del intento por parte de los empleadores de tercerizar algunas actividades.

Existen comportamientos diferenciados en el proceso tercerizador en función de la naturaleza institucional de las empresas financieras. Los bancos privados y las casas financieras tomaron la delantera en dicho proceso, mientras que las cooperativas de ahorro y crédito y los bancos oficiales jugaron un papel de menor importancia relativa. En efecto, el lento proceso en la toma de decisiones en la esfera estatal, una cultura empresarial diferente y las propias formas de gestión de las cooperativas de ahorro y crédito, incluido un relacionamiento más fluido con el sindicato, hacen que esta problemática no haya creado conflictos agudos en la medida que algunas externalizaciones pueden llegar a implementarse con cierto grado de consenso entre las partes.

En términos generales, el trasiego de empleados de una institución bancaria a otra comprende a individuos que llevan consigo una alta carga informacional y una relación muy particular con clientes relevantes y, por tanto, constituyen activos específicos para los bancos. La externalización de estas tareas no está planteada, siendo consistente con el marco analítico sugerido por este trabajo.

Por último, el análisis econométrico confirma las principales proposiciones hechas en el campo conceptual. Las empresas que más han tendido a tercerizar sus actividades son aquellas que se dedican primordialmente a tareas que requieren una menor especificidad de activos. La tercerización es predominante en las instituciones que han incrementado su participación en el crédito al menudeo y a servicios que son publicitados masivamente. Adicionalmente confirma la influencia de aspectos institucionales en la magnitud de las actividades tercerizadas, mostrando que las instituciones oficiales y las cooperativas de ahorro y crédito poseen una disposición menor a tercerizar determinados servicios. Constatándose un comportamiento heterogéneo de las instituciones financieras y considerando el alto grado de extranjerización de la banca uruguaya es posible incluir una nueva línea de investigación en este tipo de trabajos. Ello estará referido a la idea de que el grado de externalización de tareas no sea independiente de las consideraciones que tengan las casas matrices de los bancos extranjeros, y por tanto respondan a una lógica de funcionamiento transnacional. Nuevas investigaciones al respecto deberán también avanzar en esta línea de razonamiento.

La continuidad lógica de este trabajo implicaría el estudio de cuál es el impacto de la tercerización sobre la rentabilidad de las instituciones. En una primera aproximación no es clara la correlación entre la magnitud de las tercerizaciones y la rentabilidad neta de las firmas analizadas; no obstante, este aspecto debe ser analizado de manera aguda. El período que se estudia se caracterizó por cambios relevantes en los aspectos principales del negocio bancario: tecnología, mercados, marco macroeconómico, relaciones laborales, etc. Todos ellos afectaron sustancialmente la rentabilidad de los bancos, por lo que se hace imprescindible tener un marco básico que modele la performance de las instituciones en su conjunto, para, de esa manera, poder evaluar el impacto específico del cambio en las formas contractuales de adquisición de servicios sobre los resultados económico-financieros. Esta modelización excede largamente los objetivos del presente estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alchian, A. y H. Demsetz (1972):** “Production, Information Costs, and Economic Organization”, *American Economic Review*, 62.
- Bardhan, P. (1988):** “Some Reflections on the Use of the Concept of Power in Economics”, University of California, Berkeley, mimeo.
- Barnard, C. (1938):** *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press.
- Coase, R. (1937):** “The Nature of the Firm”, *Economica*, 4.
- Hayek, F. (1945):** “The Use of Knowledge in Society”, *American Economic Review*, 35.
- Langlois, R. y P. Robertson (1995):** *Firms, Markets and Economic Change*, Routledge.
- Levinthal, D. y M. Fichman (1988):** “Dynamics of Interorganizational Attachments: Auditor-Client Relationships”, mimeo.
- Libonatti, H. (1999):** “La tercerización en el sistema bancario uruguayo: un enfoque institucional”. Trabajo monográfico, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
- Marginson, P. (1993)** “Power and Efficiency in the Firm: Understanding the Employment Relationship”, en *Transaction Costs, Markets and Hierarchies*, C. Pitelis Editor, Blackwell.
- Marglin, S. (1974):** “What Do Bosses Do”, *Review of Radical Political Economics*, 6.
- Simon, H. (1957):** “A Formal Theory of the Employment Relationship”, *Econometrica*, 19.
- Stolovich, L, Gonzalez Yamandú (1998):** *La Tercerización: ¿ Puerta al siglo XXI o retroceso al siglo XIX ?*, CIEDUR – FESUR.
- Williamson, O. (1975):** *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- Williamson, O. (1985):** *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.

Williamson, O. (1996): *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press.

Williamson, O., M. Wachter y J. Harris (1975): “Understanding the Employment Relation”, *Bell Journal of Economics*, 6.

ANEXO I

A continuación se presentan los principales resultados de una encuesta realizada a las Comisiones Representativas de veintidós Bancos Privados y dos Bancos Oficiales y una Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Asociación de Bancarios del Uruguay.

El diseño de la misma fue producto de un análisis previo para determinar cuáles eran las principales actividades que eran tercerizadas en los bancos. Para poder determinar las mismas, se efectuó una pequeña encuesta informal a seis Comisiones Representativas. Dos de ellas representaban a los bancos que están rankeados en las primeras posiciones de acuerdo al manejo total de activos, otras dos representaban a los Bancos con una participación media y los dos restantes representaban a bancos con una participación marginal. Contemplando los resultados obtenidos se confeccionó la encuesta final. La misma recoge cuatro puntos.

En el primero se pregunta si las actividades que se establecen son realizadas por personal bancario o si se realizan por la modalidad de contratos con terceras empresas. Asimismo se pregunta si alguna de dichas tareas es efectuada en forma compartida por funcionarios bancarios y por empresas terceras y, en caso de serlo, cuál era el porcentaje estimado de las mismas realizaba el personal propio de los bancos. Fue relativamente sencillo establecer las tareas que eran compartidas; no obstante, el porcentaje de las tareas que era realizada por el personal bancario fue en general difícil de estimar por parte de los encuestados. El segundo punto trata de obtener información acerca de los propietarios de las terceras empresas; concretamente, si son o no propiedad de personas físicas o jurídicas vinculadas a los bancos o a su personal jerárquico. A los efectos de obtener algún indicador del poder relativo de los agentes, se pregunta en el tercer punto cuál es el nivel de sindicalización de cada institución, medido éste como la cantidad de personal afiliado a la Asociación de Bancarios del Uruguay sobre la cantidad de personal total de las empresas. El último punto trata de recoger algunos comentarios cualitativos relevantes que los encuestados quisieran realizar.

La metodología consistió en entregar a cada una de las Comisiones Representativas el formulario para ser respondido. Adicionalmente se obtuvo una entrevista personal con cinco de ellas que aportaron elementos importantes que se vierten en el capítulo correspondiente a la descripción

de las tercerizaciones en el sistema bancario. La encuesta fue realizada entre junio y diciembre de 1998.

ACTIVIDADES	EMPLEADOS	CONTRATOS	COMPARTIDO	NO CORRESP.
Limpieza	0	21	2	
Seguridad	0	21	2	
Servicios de contabilidad	21	1	1	
Servicios profesionales	3	12	8	
Informática	8	6	9	
Meriendas	0	0	0	
Promoción y ventas	2	8	2	11
Información a terceros	16	0	7	
Mantenimiento edilicio	0	20	3	
Diseño de marketing	7	14	2	
Propaganda y publicidad	0	0	0	
Mensajería	5	10	8	
Conteo de dinero	13	4	6	
Microfilmación y archivo	4	16	1	2
Mantenimiento de informática	5	7	11	
Transporte de valores	2	20	1	
Servicios médicos	1	20	0	
Tasadores	1	5	0	17
Ensobrados	15	7	1	
Magnetización de cheques	22	1	0	
Sobrestantes	1	0	0	22
Imprenta	1	0	0	22

ANEXO II

CUADRO N° 1

		TOTAL TERCERIZACIÓN											
		1,989	1,990	1,991	1,992	1,993	1,994	1,995	1,996	1,997	1,998		
Bancos Oficiales	ND	ND	8,598,937	8,377,116	10,524,316	13,027,854	16,339,569	15,958,293	18,303,471	17,646,709			
Bancos Privados	11,205,576	12,587,484	16,913,598	22,255,945	25,922,874	30,197,126	36,150,549	39,760,745	43,927,672	51,996,968			
Casas Financieras	789,881	966,100	1,000,102	1,432,127	1,730,611	2,378,281	1,937,141	2,366,478	3,005,863	3,112,761			
Cooperativas	ND	ND	1,036,758	1,897,455	2,746,338	3,596,857	4,455,524	4,746,416	6,286,186	7,090,917			
TOTAL	ND	ND	27,549,394	33,962,643	40,924,139	49,200,118	58,882,783	62,831,933	71,523,191	79,847,354			

CUADRO N° 3

	TERCERIZACIÓN/PORCENTAJE DE VARIACIÓN ANUAL										
	1,989	1,990	1,991	1,992	1,993	1,994	1,995	1,996	1,997	1,998	
Bancos Oficiales	ND	ND	ND	-3%	26%	24%	25%	-2%	15%	-4%	
Bancos Privados	ND	ND	ND	32%	16%	16%	20%	10%	10%	18%	
Cajas Financieras	ND	ND	ND	43%	21%	37%	-19%	22%	27%	4%	
Cooperativas	ND	ND	ND	83%	45%	31%	24%	7%	32%	13%	

CUADRO N° 4

	TERCERIZACIÓN/FUNCIONARIO											
	1,989	1,990	1,991	1,992	1,993	1,994	1,995	1,996	1,997	1,998		
Bancos Oficiales	ND	ND	1,145	1,098	1,368	1,742	2,245	2,290	2,734	2,792		
Bancos Privados	1,832	2,221	3,121	4,391	5,275	6,155	7,397	8,124	8,758	10,272		
Cajas Financieras	2,669	3,127	3,718	5,918	7,181	9,513	10,762	13,221	17,682	19,701		
Cooperativas	ND	ND	1,245	1,909	2,545	3,226	3,818	4,009	5,140	5,484		
Total	ND	ND	1,963	2,438	2,938	3,578	4,358	4,750	5,459	6,222		

ACTIVIDADES TERCERIZADAS (EN DÓLARES CORRIENTES)										
Actividades	1989*	1990*	1,991	1,992	1,993	1,994	1,995	1,996	1,997	1,998
Honorarios Profesionales	1,615,703	2,161,841	3,642,907	6,089,194	6,813,897	9,048,980	9,585,159	11,528,794	13,913,466	16,849,357
Locomoción y Transporte	1,180,984	1,792,315	6,611,270	5,391,827	6,844,603	7,253,887	8,389,794	7,946,385	8,633,323	8,922,215
Vigilancia y Custodia	3,376,770	2,711,591	5,588,572	6,640,290	8,999,053	10,994,684	12,779,223	13,909,306	15,613,177	16,899,156
Procesamiento de Datos	3,471,031	4,155,010	5,527,612	7,937,970	8,396,127	10,385,401	14,768,646	14,940,118	17,979,147	21,666,734
Higiene de Locales	846,650	890,252	2,202,415	2,810,015	3,541,921	4,570,741	5,249,193	5,643,352	6,230,155	6,555,854
Conserv.Bienes Muebles	1,504,318	1,842,574	3,976,619	5,093,347	6,328,538	6,946,426	8,110,768	8,863,977	9,153,923	8,954,037
	11,995,456	13,553,584	27,549,394	33,962,643	40,924,139	49,200,118	58,882,783	62,831,933	71,523,191	79,847,354

* No incluye Bancos Oficiales y Cooperativas

CUADRO N° 5

PARTICIPACIÓN RELATIVA POR ACTIVIDAD TERCERIZADA										
	1989*	1990*	1,991	1,992	1,993	1,994	1,995	1,996	1,997	1,998
Honorarios Profesionales	13%	16%	13%	18%	17%	18%	16%	18%	19%	21%
Locomoción y Transporte	10%	13%	24%	16%	17%	15%	14%	13%	12%	11%
Vigilancia y Custodia	28%	20%	20%	20%	22%	22%	22%	22%	22%	21%
Procesamiento de Datos	29%	31%	20%	23%	21%	21%	25%	24%	25%	27%
Higiene de Locales	7%	7%	8%	8%	9%	9%	9%	9%	9%	8%
Conserv.Bienes Muebles	13%	14%	14%	15%	15%	14%	14%	14%	13%	11%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

* No incluye Bancos Oficiales y Cooperativas