

# EL TRABAJO SIN RONTERAS

Offshoring – Nearshoring – Outsourcing:  
Unas redes complejas de producción

**Autor :**

Karin Hirschfeld, Berlin

**Editor y Copy Rights:**

UNI

8-10 Avenue Reverdil

CH – 1260 Nyon

Te. :+41 22 365 21 00

Fax : +41 22 365 21 21

Email : [contact@union-network.org](mailto:contact@union-network.org)

Web-Site : <http://www.union-network.org>

## Índice

	<i>Página</i>
1. ¿ Introducción: Compañías que trabajan en red: ¿Acaso están descentralizadas y libres de todo vínculo? .....	3
2. Redes empresariales: “Crecimiento ligero” y cooperación mundial .....	3
2.1. Alianzas estratégicas y cooperación entre competidores .....	3
2.2. Relación estable del abastecedor: La subcontratación en la manufactura .....	5
2.3. Las empresas multinacionales: De la multinacional centralizada a la red integrada .....	8
3. Inicio del trabajo de conocimiento: La deslocalización del trabajo electrónico .....	10
3.1. ¿Cuáles son las tareas que se deslocalizan? De la entrada de datos a la consulta jurídica .....	11
3.2. La subcontratación al exterior: no solamente a la India .....	12
3.3. Por qué las compañías subcontratan: un sinfín de motivos.....	12
3.4. La importancia de la distancia. La preferencia por unos socios “vecinos” .....	14
3.5. ¿Un ascenso en la cadena del valor? La dinámica de la cooperación a través del tiempo .....	14
4. Condiciones laborales y situación del empleo.....	16
4.1. Las consecuencias para el empleo: De la cooperación a la reducción de puestos de trabajo.....	16
4.2. Condiciones asimétricas de empleo .....	18
4.3. Trabajar a nivel mundial: La “aventura” y el estrés de la movilidad.....	19
Bibliografía .....	21

### 1. INTRODUCCIÓN: COMPAÑÍAS QUE TRABAJAN EN RED: ¿ACASO ESTÁN DESCENTRALIZADAS Y LIBRES DE TODO VÍNCULO?

La empresa del siglo XXI ha perdido su anterior característica clásica. En vez de trabajar con sus propios empleados para producir lo que va a vender, la empresa actual puede compararse a “una araña tejiendo su telaraña”, pues está creando constantemente vínculos entre diferentes socios y abastecedores y combinando su producción. El producto final que llega al cliente – ya sea soporte lógico (“software”), una zapatilla de correr Nike o un ordenador Hewlett-Packard – es por consiguiente el producto de una red mundial cuyo sistema de producción puede cambiar muy fácilmente. Esta descripción de la nueva topología de la economía mundial fue realizada por Robert Reich, economista y antiguo miembro de la administración del Presidente Clinton (Reich

1991). Mientras tanto se ha empezado a oír hablar del término “empresa hueca”, una manera exagerada de llamar la atención ante el hecho de que la compañía individual ha dejado de ser el centro de las actividades, para convertirse más bien en una red compleja de procesos interorganizacionales. Esto desplaza la atención hacia la realización de actividades a lo largo de una compleja cadena de valores, con diferentes compañías que se especializan en segmentos individuales de la cadena, como por ejemplo en el diseño, la producción, la comercialización y la asistencia a la clientela (Gereffi *et. al.* 2003).

El desarrollo de las empresas en estos últimos decenios se ha caracterizado por dos tendencias que se superponen. En primer lugar, hay una desagregación progresiva de las actividades que comúnmente se asocian al término “outsourcing” (la subcontratación de trabajos al exterior). Cada vez hay más compañías que, en vez de hacer todo ellas mismas, deciden adquirir afuera ciertos servicios, transfiriendo así una parte cada vez mayor del proceso de creación de valor a otras organizaciones. Esta tendencia se extiende a todos los sectores y funciones. La subcontratación no se limita a servicios tales como los restaurantes de las empresas, la limpieza o la manufactura de componentes. Hay una tendencia que aumenta hacia la manufactura de sistemas enteros por parte de productores exteriores. Los compradores continúan a ocuparse principalmente del desarrollo, del diseño y del trabajo de la comercialización, aunque a veces ni siquiera hacen ésto. La subcontratación surge en conexión con productos materiales y los servicios. Muchas empresas industriales han reducido enormemente el nivel de integración vertical (para la fabricación del automóvil Smart, esta integración se ha reducido a un mero 20%) y han afinado sus actividades hasta el ensamblaje final de sus productos (a menos que hayan subcontratado esta fase también). Asimismo se está convirtiendo en práctica corriente el subcontratar funciones administrativas e innovadoras y creadoras que requieren unas actividades que se basan en unos conocimientos altamente cualificados. Entre los diferentes tipos de actividades que se encargan a otras empresas figuran la gestión de personal, la contabilidad financiera, el desarrollo del soporte lógico y los sofisticados trabajos de análisis.

En segundo lugar, bajo el término “offshoring” (deslocalización lejana) se trata de cambiar la dimensión geográfica de las actividades empresariales. Las empresas ya no están buscando solamente abastecedores cerca de donde ellas mismas están ubicadas. Hay incluso actividades sumamente complejas que se contratan fuera a empresas que se encuentran en sitios muy lejanos, a menudo en países “de bajos salarios”. La disminución de los costos de transporte y telecomunicaciones, la desaparición de restricciones comerciales y, sobre todo, el creciente potencial que representan las tecnologías de la información y comunicación han incrementado a su vez las oportunidades de cooperar a nivel mundial. Las empresas multinacionales están transfiriendo también actividades a nuevos lugares, impulsadas para ello por la búsqueda de acceso a mercados y conocimientos técnicos regionales, de trabajadores cualificados o meramente para ahorrar costos. Para algunos países (en desarrollo) en Asia, América Latina o también en Europa Oriental, la deslocalización se asocia con un crecimiento sustancial de oportunidades, así como con buenas perspectivas de prosperidad económica, por lo menos para algunos sectores de la sociedad.

El papel cada vez mayor que están representando la subcontratación y la deslocalización no solamente reviste interés para los economistas, ya que ahora atrae incluso la atención del público en general y de los encargados de formulación de políticas. A raíz de unas proyecciones de deslocalización de puestos de trabajo a escala grandísima, ha aumentado el temor en occidente de perder muchos empleos, incluso entre los trabajadores altamente cualificados. Las compañías que se perciben como compañías que no tienen vínculos con sus países de origen se encuentran mostradas por una dedo acusador que las tilda de ser “poco patriotas”. A lo largo y ancho del entero abanico político surgen llamamientos para que se tomen medidas

proteccionistas contra la subcontratación a tierras lejanas. En Estados Unidos se han presentado diferentes iniciativas legislativas en este sentido, iniciativas que se hayan actualmente en la fase de consultas.

Tampoco está limitada la controversia al balance general de la repercusión económica del "offshoring". Sin embargo, a pesar de amplias visiones catastróficas, existen indicaciones de que los efectos positivos predominan desde el punto de vista de los "países de origen" (Drezner 2004). Hay también una falta de datos concluyentes sobre las repercusiones directas de la deslocalización en el empleo. Hasta ahora, ni los oponentes de tales transferencias de la actividad económica ni sus adversarios han logrado resolver los problemas estadísticos / metodológicos, así como tampoco han presentado material de datos convincentes sobre el particular (Kirkegaard 2004). Por consiguiente, la situación actual de los conocimientos en materia de subcontratación y de deslocalización no tienen nada que ofrecer como "verdad universal". Sin embargo, es posible describir unas pocas tendencias y fuerzas impulsoras típicas de las que resulta evidente que existe una amplia gama de operaciones económicas que se realizan en red.

Un sector cada vez mayor de la fuerza laboral participa en estructuras internacionales o interorganizacionales de trabajo en red, por ejemplo en tanto que participantes de "equipos virtuales" de empleados procedentes de diferentes compañías, o dentro del marco de actividades de proyectos que se han encargado al exterior. Otros están perdiendo sus puestos de trabajo a causa de la subcontratación, o bien se ven obligados a aceptar un nuevo trabajo. Por consiguiente, el presente informe examina también algunas repercusiones típicas que tienen las redes mundiales de creación de valores sobre el empleo de las personas y sus condiciones de trabajo. Se hace especial hincapié en la deslocalización de actividades que necesitan grandes conocimientos en materia de tecnología de la información. Se obtuvo el material de datos a partir de informes de investigación sobre el Silicon Valley y la deslocalización del "trabajo electrónico" dentro de Europa, así como a partir de una serie de entrevistas – llevadas a cabo por el autor – con especialistas cualificados en materia de actividades cooperativas internacionales.

## **2. REDES EMPRESARIALES: "CRECIMIENTO LIGERO" Y COOPERACIÓN MUNDIAL**

La cooperación empresarial y la subcontratación es algo que existe desde los años 1980. Paralelamente a unos arreglos de abastecimiento estable, las empresas entablan numerosas formas de cooperación esporádica entre ellas mismas. Las redes de empresas representan – por lo menos en teoría – una forma de expansión de capacidades flexible y orientada hacia la demanda que no está sujeta a las desventajas de una empresa grande verticalmente integrada. El entorno en el que el trabajo en red se considera como la forma "ideal" de coordinación se caracteriza por una competencia feroz, unos requisitos y tecnologías que cambian velozmente y una fuerte presión para innovar y conseguir resultados rápidos, todo ello combinado con altos riesgos. El trabajar en red se considera como una solución organizativa que mezcla las ganancias en capacidad con la flexibilidad para adaptarse a la demanda cambiante.

### **2.1. Alianzas estratégicas y cooperación entre competidores**

La prensa económica informa constantemente de la creación de nuevas empresas conjuntas o de alianzas estratégicas. En algunas industrias, como la petrolífera o la aeroespacial, la cooperación entre grupos de empresas no es ninguna novedad. Desde los años 1980, sin embargo, ha habido una tendencia evidente hacia la cooperación entre grandes empresas

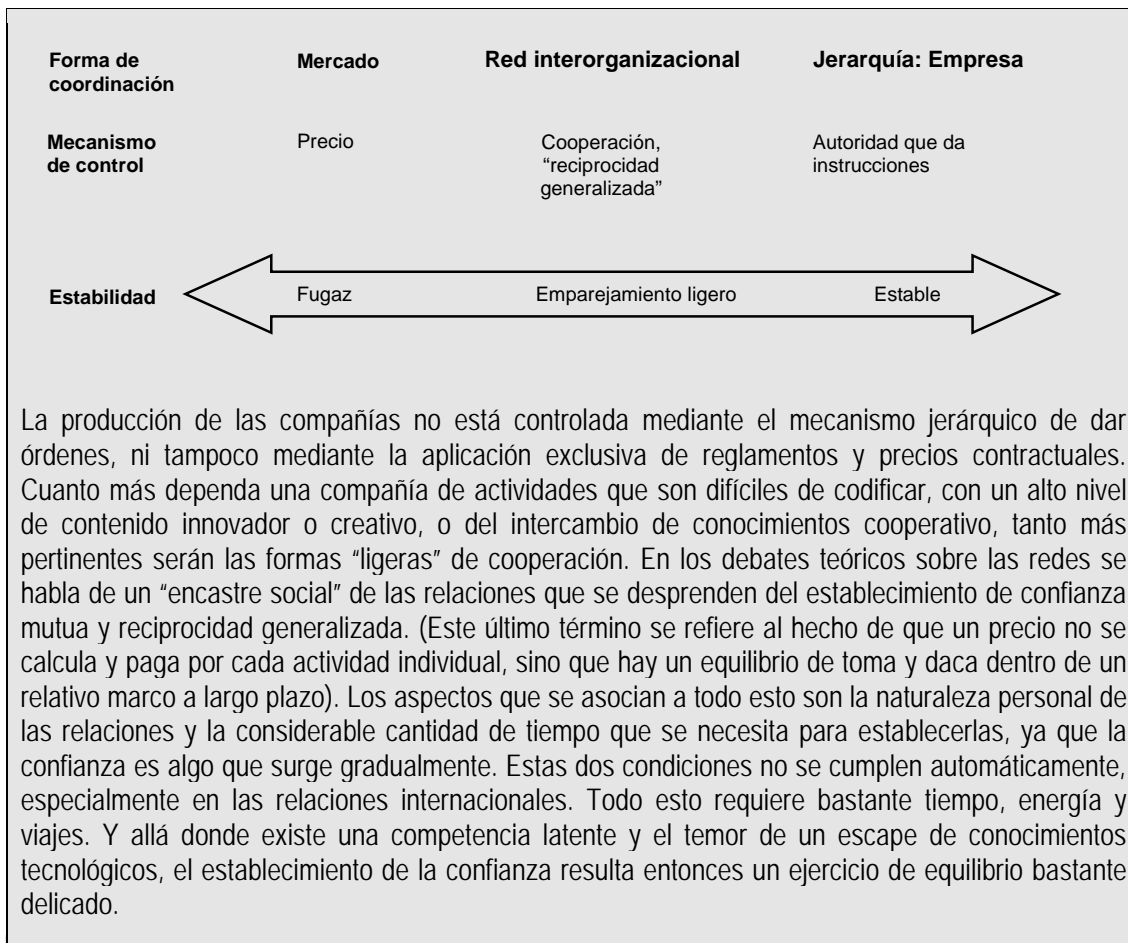
competidoras entre sí, así como entre compañías de talla media. Por ejemplo, Toshiba y Fujitsu están trabajando juntas sobre el desarrollo de unas "chips" (microplaquetas); años antes IBM, Siemens y Toshiba habían desarrollado conjuntamente varias generaciones de microplaquetas de almacenamiento de datos. A principios de los años 90 hubo prácticamente una ola de cooperación en el sector de la ingeniería mecánica alemana. Es además muy poco común que una sola compañía pueda crear unos sistemas tecnológicos complejos. Una de las primeras redes de teléfonos móviles digitales en Europa fue desarrollada por un consorcio establecido entre Nokia, AlcatelSEL y AEG. Poco tiempo después, los socios entraron en el mercado con unos sistemas de productos sucesores que competían entre sí. Los arreglos cooperativos de este tipo pueden durar poco tiempo o estabilizarse en la forma de una cooperación a largo plazo que va más allá de los límites de los proyectos individuales, aunque eso sí, manteniendo cada compañía participante su independencia. La ventaja de la cooperación reside en el acceso rápido a una amplia base de conocimientos técnicos, en la puesta en común de los recursos y en la repartición del riesgo. Se trata de hacer asociaciones estratégicas, es decir: "combinar la flexibilidad de los pequeños establecimientos con la fuerza de las grandes empresas" (Powell 187, pág. 68). Sin embargo, la existencia paralela de intereses comunes y a la vez competitivos hacen de ellas al mismo tiempo que sean unas estructuras precarias sujetas a las repercusiones de programas ocultos y de una rigurosa dinámica de desarrollo.

#### **Redes empresariales: Emparejamiento ligero entre mercados y jerarquías**

Un marco conceptual para debatir las formas horizontales y verticales de cooperación se proporciona a través del enfoque del trabajo en red. Al revés de las puras compras basadas en el mercado de productos externos y de servicios, las redes se caracterizan frecuentemente por unas muy estrechas e intensas relaciones entre establecimientos y por el ejercicio de control, y no solamente mediante los mecanismos basados en los precios. El nivel de interdependencia entre participantes es también elevado en muchos casos, pero solamente toma la forma de una dependencia total en casos extremos. Idealmente, las redes interorganizacionales se caracterizan por lo que podría denominar un "loose coupling" (emparejamiento ligero). Esto implica un cierto nivel de estabilidad, lo cual fomenta la confianza y la adaptación mutua, y un cierto grado de independencia, lo cual reduce el riesgo de estar "encerradas" en la relación existente, además de salvaguardar la variedad que se necesita para poder innovar. Por ejemplo, si un abastecedor suministra a varios clientes, este abastecedor puede entonces ampliar más fácilmente el abanico de sus conocimientos que si trabajara para un solo cliente. (Para más detalles sobre el término "loose coupling", véase Weick 1976). Algunas empresas piden a sus abastecedores que alcancen unos objetivos mínimos de ingresos con otros clientes, para evitar así los efectos de sentirse "encerrados".

La gobernanza de tipo de trabajo en red se considera como una coordinación híbrida sobre el continuum entre la empresa integrada jerárquicamente y las interacciones del mercado de participantes anónimos y no afiliados (Powell 1990). La idea consiste, en su forma ideal, en evitar la rigidez y debilidad innovadora de las empresas verticalmente integradas. Al mismo tiempo, tiende a facilitar – en contraste con un enfoque puramente basado en el mercado – una cooperación de confianza y una manera creativa de resolver los problemas.

#### **Continuum de las formas de coordinación de la actividad económica**



## 2.2. Relación estable del abastecedor: La subcontratación en la manufactura

Las compañías han venido siguiendo cada vez más el principio de disminuir el nivel de la integración vertical, por lo menos desde el tiempo del debate de los métodos manufactureros japoneses, de la producción en el momento justo y de la producción escueta. Esta tendencia ha sido sobre todo evidente en la industria automovilística. Teniendo en cuenta las grandes innovaciones a las que había que proceder, a la presión sobre los costos, a los amplios abanicos de productos que había que ofrecer y los cambios tecnológicos tan rápidos, a los fabricantes de automóviles les pareció cada vez más inadecuado llevar a cabo todas las actividades internamente. Desde este punto de vista, las grandes empresas que contaban con un alto nivel de integración vertical, como las que existían en la época de una producción masiva estable, fueron consideradas demasiado inflexibles como para hacer frente a las demandas de los "mercados turbulentos" con la suficiente flexibilidad, velocidad y calidad que ello requería. Desde entonces, el dicho a la moda era el de "concentrarse en los negocios fundamentales", una evolución ésta que ciertamente le debe algo a la abundante bibliografía que existe sobre la dirección de empresas y al sector de la consultoría, que periódicamente descubre e intensifica nuevas tendencias.

En vez de ocuparse de todas las penosas funciones internamente, muchas compañías crean unas especies de redes de coordinación de la producción, en las que partes de las compañías son desplazadas y los bienes o servicios que antes se producían en la compañía terminan



comprándose en el exterior. Al mismo tiempo, las compañías están reemplazando las anteriores relaciones con los abastecedores orientadas hacia el mercado por unas formas de relación de carácter más cooperativo y de más a largo plazo. Los abastecedores han ascendido de categoría, por así decirlo, pues de meros abastecedores de piezas han pasado a ser fabricantes de componentes complejos. Una intercambiable relación comprador-vendedor se ve frecuentemente reemplazada por una cooperación más intensa basada en la investigación, en las innovaciones de los productos y de los procesos y en diferentes aspectos en materia de calidad (Sydow 1991, pág. 7). Algunas relaciones con el abastecedor se caracterizan por una "casi integración", cuyo ejemplo más claro es el de la producción del automóvil Smart en Francia, según la cual los "socios del sistema" – es decir, los abastecedores directos de carrocerías, de automotores, de habitáculos para los pasajeros y demás – están instalados en la misma nave de fabricación. Aunque independientes en términos de propiedad, los socios del sistema constituyen elementos dentro de una "casi empresa". Para los representantes de los empleados esta constelación es sumamente problemática, ya que en principio su influencia no se extiende allende las fronteras de la empresa, aunque la situación real de trabajo y de empleo dependen ampliamente de la "compañía virtual"<sup>1</sup>. Otro elemento en la relación vertical de abastecedores consiste en la existencia de unos subabastecedores fácilmente intercambiables que suministran a los socios del sistema y que tienen una posición débil comparativamente en la red.

La industria automovilística no es el único sector en el que anteriores cadenas de abastecimiento verticalmente integradas eran desmanteladas y distribuidas a abastecedores exteriores. Muchos fabricantes, especialmente en el sector de alta tecnología, están externalizando su fabricación a otros fabricantes y de esta manera evitan hacer importantes inversiones en la infraestructura de la producción, concentrándose en su lugar en otras actividades, como son por ejemplo la investigación y el desarrollo. Los abastecedores logran hacer economías de escala y se encuentran en posición de repartir los altos costos de la innovación tecnológica entre diferentes clientes. En Estados Unidos los servicios de manufactura electrónica han realizado una expansión enorme. Este sector ha conseguido un crecimiento anual de aproximadamente el 40 % desde los años 1980 (Benner 2002, pág. 67).

La subcontratación se lleva a cabo por muy diferentes razones. Algunas veces, simples factores de costo son los principales motivos. A menudo la deslocalización de actividades está menos motivada por la intención de conseguir acceso a conocimientos técnicos altamente especializados, o la necesidad de una estrecha cooperación con abastecedores seleccionados, que por el mero propósito de reducir costos. En particular, el establecimiento de fábricas para los mercados mundiales en países de salarios bajos (por ejemplo en China o en la India en la industria textil) desde los años 1960 no ha de enmarcarse dentro del contexto de relaciones interorganizacionales altamente sofisticadas. Esta tendencia surgió principalmente a raíz de los más bajos costes salariales y de las normas reglamentarias. Dentro de las pirámides de abastecedores verticales, los compradores ejercen también frecuentemente presión en los costos sobre sus abastecedores, amenazando así su propia existencia. De esta manera, el ejercicio unilateral de poder y la presión sobre los precios pueden ejercer un papel central en el trabajo en red.

Otro supuesto que necesita ajuste es la noción que existe por otro lado de que las diferentes formas de relaciones mercantiles basadas en la cooperación entre compañías independientes

---

<sup>1</sup> Estos cambios han conducido a modificaciones en algunos aspectos del marco estatutario. Por ejemplo, la Sección 1 de la enmendada Ley sobre la Constitución de Comités de Empresa de Alemania permite que haya un solo organismo de representación de empleados para aquellos que de hecho están en un solo establecimiento, incluso si las compañías son oficialmente diferentes.



constituye la forma de coordinación del futuro. A pesar del desmantelamiento y de la transferencia de partes de la cadena del valor, el crecimiento interno, las fusiones y adquisiciones todavía permanecen como formas de expansión de capacidades. Especialmente en la industria automovilística, donde resulta evidente que hay un proceso de concentración en el que los principales abastecedores están fortaleciendo su posición en el mercado mediante adquisiciones (Wirtschaftswoche del 29 de marzo de 2004). Numerosos fabricantes bajo contrata, como por ejemplo Solectron o Flextronics se han convertido mientras tanto en grandes empresas. Los movimientos de especialización y de diferenciación, de integración y de desintegración a diferentes niveles de la cadena del valor representan la diferente dinámica que está teniendo lugar de manera simultánea. Las empresas multinacionales, especialmente, se amplían a través de adquisiciones, al mismo tiempo que se dedican a la internacionalización de funciones y a cooperar con un gran número de abastecedores y socios exteriores. De esta manera están verticalmente integradas y exteriormente trabajando en red.

Sin embargo, resulta importante señalar que las compañías cada vez consideran más la subcontratación como la opción obvia, razón por la cual recurren más a menudo a ella. Cada vez con más frecuencia vemos que la producción ha dejado de estar centrada claramente alrededor de una compañía específica, para basarse en su lugar en una red interorganizacional. Entre las formas de cooperación que se han visto en este contexto figuran modelos cooperativos que se caracterizan por un enfoque a largo plazo y un alto nivel de cooperación, aunque éstas no sean las únicas formas que existen.

#### **Trabajo eventual: "Subcontratación de las funciones del empleador".**

##### **- El ejemplo del Silicon Valley**

Cada vez hay más compañías que tratan también de llevar a cabo ciertas formas de empleo, en tanto que empleadores, que les permitan responder rápidamente a los cambios tecnológicos o a las nuevas oportunidades de mercados que se ofrecen. En el Silicon Valley, el arquetipo de la concentración de la alta tecnología, vemos aparecer una compleja característica de relaciones de empleo vagamente definidas (Benner 2002, pág. 102 y siguientes). Hay compañías que desean evitar unas inversiones a largo plazo en personal, prefiriendo en su lugar tratar de conseguir acceso a las cualificaciones que les permitan enfrentarse a las necesidades del momento. Junto con los contratos de empleo y el reclutamiento de autónomos en tanto que contratistas independientes, existe toda una variedad de arreglos entre compañías que desempeñan un papel significativo en este contexto. Entre dichos arreglos figuran la subcontratación de un cierto número de funciones, como por ejemplo la contabilidad de la nómina, las cuentas deudoras y acreedoras, o incluso la fabricación. Al mismo tiempo, las compañías están subcontratando cada vez más sus funciones de empleadoras a proveedores de servicios exteriores.

**Trabajo temporal:** "Las agencias de trabajo eventual" ofrecen toda una serie de servicios a las compañías. Reclutan personal y lo presta a sus clientes a cambio de unos honorarios. Al proceder de esta manera asumen el papel de empleadores, así como la responsabilidad de impartir formación profesional y pagar la seguridad social. El empleo con agencias de trabajadores eventuales ha aumentado bastante en el municipio de Santa Clara, pasando de 1,6% en 1984 a 3,5% en 1998 (Benner 2002, pág. 40)<sup>2</sup>. Los eventuales no solamente trabajan en la producción, pues cada vez lo hacen más en los sectores del trabajo profesional altamente

<sup>2</sup> Esta tendencia no se limita al Silicon Valley. En Alemania, por ejemplo, la parte de los eventuales en el total de la fuerza laboral triplicó entre los años 1993 y 2001, pasando de 0,42% a 1,28% (IAB 2002).

cualificado. Ello permite a las compañías “aumentar” y “disminuir” su capacidad rápidamente. Muchas agencias de trabajo eventual participan ahora en las estrategias a largo plazo en materia de personal de las compañías que tienen como clientes. Mediante unos arreglos denominados “vendedor sobre el terreno”, un representante establece su propia oficina en el edificio del cliente y procede a realizar toda una serie de servicios – que van desde las entrevistas a candidatos hasta el control de la calidad –, convirtiéndose así en más o menos el representante del departamento de personal. Estos vendedores sobre el terreno actúan de agentes en sus tratos con los subcontratistas (“contratación secundaria”), creando de esta manera unas estructuras jerarquizadas de trabajo en red.

A través de estas agencias, los trabajadores eventuales consiguen unos empleos estables sin tener que pasar por fases de desempleo y de búsqueda larga para encontrar un puesto. Las tareas cambiantes que se le asignan en diferentes compañías incrementan sus oportunidades para aprender nuevas cosas y establecer contactos con empleadores potenciales. Por otro lado, recurrir a la eventualidad no es a menudo lo mejor que existe en materia de empleo. Los salarios que pagan las agencias de trabajo eventual son inferiores a los que se pagan por actividades comparables cuando se tiene un empleo regular. Además, muchas agencias de trabajo eventual invierten menos dinero en la formación de sus empleados, con lo cual no les proporcionan suficiente respaldo como para desarrollar sus conocimientos a largo plazo. Asimismo, las agencias ejercen solamente un control mínimo sobre las condiciones de trabajo de sus empleados dentro de las compañías que forman parte de su clientela, con lo cual se carece completamente de un control eficaz de las condiciones de trabajo y de salud y seguridad en el mismo.

En el Silicon Valley hay también numerosas otras organizaciones intermediarias que actúan de “tercer instancia” entre las compañías y sus empleados, ya sea creando contactos, absorbiendo riesgos o proporcionando servicios suplementarios. Por ejemplo, las organizaciones de empleadores profesionales asumen los riesgos y obligaciones de un empleador, liberando sobre todo a las pequeñas empresas del peso de desarrollar capacidades. Aquí de nuevo, el empleador oficial de los empleados y el establecimiento para los cuales trabajan no son los mismos.

### **2.3. Las empresas multinacionales: De la multinacional centralizada a la red integrada**

Cuando las empresas multinacionales se convierten en el centro del debate público ello se debe a menudo a la amenaza de que se trasladen puestos de trabajo al extranjero y a un juego de póquer en el que intervienen unas condiciones mercantiles favorables para la competitividad nacional o para una reducción de los salarios. La empresa multinacional alemana Siemens tuvo éxito con este tipo de “negociación de concesión” en el verano de 2004, después de anunciar sus planes para trasladar numerosos puestos de trabajo en la producción de teléfonos celulares a Hungría. A cambio de una garantía limitada para mantener las fábricas alemanas abiertas, la dirección de la compañía obtuvo amplias concesiones de los empleados para lograr reducciones en los costos. Las negociaciones se vieron salpicadas de quejas, por parte de asociaciones mercantiles, sobre las “desventajas competitivas” alemanas.

Los debates ampliamente divulgados sobre la eliminación de puestos de trabajo y su creación en otros lugares tienen normalmente como tema central las diferencias de costos entre países. Sin embargo, la “mundialización” de las compañías constituye un proceso complejo que solamente en parte es motivado por la búsqueda de unos lugares más baratos de producción y una “mayor presencia” en el extranjero. Las actividades exteriores de las empresas no surgen

exclusivamente en el contexto de las deslocalizaciones de puestos de trabajo relacionados con costos, ya que constituyen más bien un elemento de internacionalización completa y de estrategias de acceso a mercados (Dörrenbächer 2004; Wortmann 2004).

Según la opinión unánime de los economistas, las condiciones económicas mundiales requieren nuevas respuestas organizativas por parte de las compañías. Se puede describir toda una gama de tipos idealizados de estilos en materia de coordinación (la bibliografía que existe ofrece un amplio número de tipologías similares sobre este tema; véase Perlmutter 1969; Barlett/Ghoshal 1990): *las compañías etnocéntricamente orientadas* piensan esencialmente en sus mercados nacionales al definir las normas de sus productos. Las estructuras de gestión internacional son centralistas y tienden a ir de arriba hacia abajo; las actividades estratégicamente centralizadas como son la investigación y desarrollo tienen lugar principalmente en la sede de la empresa. Un tipo altamente descentralizado de empresa es la *empresa policéntrica*. Las sucursales extranjeras están principalmente orientadas hacia el desarrollo y la elaboración de productos para sus propios mercados, en donde disfrutan de una amplia autonomía en sus actividades. Los vínculos entre las unidades del grupo son débiles. Se considera la empresa geocéntrica como la "multinacional del futuro", siendo su objetivo "utilizar las ventajas que representan los mercados de gran volumen y responder al mismo tiempo con flexibilidad a las particularidades locales y a las diferencias culturalmente arraigadas en materia de gustos" (Dörre 1996, pág. 17). Al mismo tiempo está orientada hacia la consecución del acceso a unos conocimientos técnicos que están concentrados en regiones específicas. Este tipo de empresa, con su marco transnacional como referencia, se caracteriza por unas fuertes estructuras de trabajo en red y un alto nivel de consulta entre las unidades. Las competencias específicas funcionales o de productos pueden ser distribuidas muy diferentemente a través de las unidades nacionales. Incluso actividades estratégicamente vitales como pueden ser la investigación y el desarrollo no se llevan a cabo automáticamente en la sede de una empresa. La empresa geocéntrica es un tipo ideal de empresa a la que muy difícilmente se puede llegar en el mundo real. Sin embargo, el objetivo de una integración global de las actividades y la adaptación simultánea a las particularidades locales (y la utilización de estas particularidades) constituye un reto capital para las empresas multinacionales, reto que está llevando a una rápida expansión de las comunicaciones internas y de la cooperación.

La parte de investigación y desarrollo que se realizan en el extranjero por parte de empresas multinacionales y la cantidad de esas investigaciones y desarrollos que trabajan en red internacionalmente, no hacen sino aumentar desde un cierto tiempo (de Meyer 1993). Como ejemplo tenemos al fabricante de aeronaves con sede en Estados Unidos Boeing 2001, que abrió su primer centro de investigación aeronáutica fuera del país en España, en el año 2001. La instalación está integrada en el departamento "Phantom Works" para la investigación y desarrollo de alto nivel. Boeing realiza también operaciones de desarrollo en Australia y Rusia. Una fábrica rusa está elaborando precisamente un nuevo tipo de aeronave (Rohde 2003, pág. 612). Numerosas empresas multinacionales se instalan asimismo en el Silicon Valley en busca de cualificaciones específicas. Muchas compañías europeas de tecnología avanzada han creado sucursales allí, o están cooperando con socios, para poder participar así en las nuevas tendencias tecnológicas y en el desarrollo de normas industriales específicas.

Diferentes factores (además de las estructuras internas de poder) desempeñan un papel decisivo cuando se trata de establecer actividades específicas de creación que generan valor en las empresas multinacionales. Entre los mismos figuran el acceso a los mercados, el deseo de realizar economías de escala, el acceso a personal cualificado o a las capacidades innovadoras o tecnológicas de una región. Un factor importante, aunque no sea el único, es las ventajas de costos de ciertas regiones específicas.

Las empresas multinacionales que trabajan intensamente en red cuentan con una fuerte dinámica de cambio. La organización interna y la distribución de tareas de un "actor global" se caracterizan por un alto nivel de opciones y un amplio número de posibles vínculos y facilidades de asignación de tareas. En algunas compañías, la decisión sobre qué unidades participarán en tanto que abastecedores internos se toma sobre la base de proyecto tras proyecto, dentro de un "casi mercado". Cuando se asignan actividades de desarrollo, por ejemplo, el factor decisivo es a menudo una comercialización exitosa de unidades que compiten entre sí, y no tanto lo que defina centralmente la empresa. Cuando unidades descentralizadas luchan para incrementar sus capacidades, el ejercicio de poder y la competencia interna dentro de la empresa desempeñan un papel considerable.

### 3. INICIO DEL TRABAJO DE CONOCIMIENTO: LA DESLOCALIZACIÓN DEL TRABAJO ELECTRÓNICO

Las actividades manufactureras fueron durante mucho tiempo el centro de los procesos de transferencia. Más tarde se ampliaron para abarcar las actividades repetitivas de los servicios de ejecución, como la entrada de datos o las transcripciones. Sin embargo, a partir especialmente de los años 1990, la transferencia de trabajo altamente cualificado se había convertido en un fenómeno corriente. Empezó a ganar atención sobre todo cuando los puestos de trabajo emigraron a países "exóticos" de bajos salarios, tales como Malasia, la India o Viet Nam. Pero las formas que tomaban dichas transferencias cubrían un abanico mucho más grande, como señala el proyecto europeo de investigación denominado "EMERGENCE"<sup>3</sup>, del que enumeramos algunos resultados importante acto seguido.

La transferencia del trabajo de conocimiento ("knowledge work") resulta posible gracias a la disponibilidad de unas tecnologías de la información y de la comunicación baratas y eficientes. Las mismas permiten que haya una rápida transferencia de grandes cantidades de datos, de comunicaciones audiovisuales y de vídeo en tiempo real a través de grandes distancias, así como un acceso compartido entre equipos remotos de recursos comunes de datos. Los trabajos que se ejecutan electrónicamente ("eWork") utilizan estas tecnologías de la información y comunicación. Los mismos tienen lugar fuera de un establecimiento, pero están bajo su control.

El proyecto EMERGENCE examinó la frecuencia de diferentes formas de trabajo electrónico (Huwa/O'Regan 2001, págs. 15 y siguientes). El campo de inspección cubrió a 8.000 establecimientos. El principal resultado de la encuesta en el 2000 fue el siguiente: el 49% de los establecimientos practicaban cierta forma de trabajo electrónico (por ejemplo, la deslocalización del trabajo basado en la electrónica, cualquiera que fuera la forma de dicho trabajo). La forma dominante era la subcontratación a otras empresas, que era practicada por el 43% de los establecimientos encuestados, a diferencia del empleo de los empleados del propio establecimiento en otros lugares (el 12% de los establecimientos). El teletrabajo simple y llanamente no está muy ampliado, pues solamente el 1,5% de los establecimientos tienen empleados de plena dedicación en las sedes. En comparación, alrededor de uno de cada 10 establecimientos tenían empleados "multi-localizaciones", por ejemplo empleados que no trabajaban exclusivamente en la oficina. Una razón subyacente de ello puede verse en la

---

<sup>3</sup> Mediante el proyecto EMERGENCE (Estimación y cartografía de la deslocalización del empleo en una economía mundial en el nuevo entorno de las comunicaciones) se investigó la transferencia del trabajo basado en la electrónica que habían realizado las empresas europeas entre el 2000 y el 2002. Se llevaron a cabo entrevistas normalizadas con más de 8.000 empresas, así como más de 60 estudios intensos de casos prácticos sobre casos que se seleccionaron en materia de transferencias de empleo. Mediante el subproyecto EMERGENCE para Asia se realizaron una serie de estudios de casos suplementarios para ampliar así el análisis a Asia. El autor participó en ambos proyectos, dentro del marco de los cuales realizó diferentes entrevistas. Para más información se puede consultar la página Web: [www.emergence.nu](http://www.emergence.nu).

disminución de los vínculos de comunicación, en el aislamiento social y la pérdida del control de la dirección que se asocia con el teletrabajo solo. Aproximadamente el 11% de los establecimientos encuestados utilizaban a los denominados “eLanders”, es decir, trabajadores por cuenta propia que realizan sus tareas utilizando los vínculos que ofrece la telecomunicación.

### 3.1. ¿Cuáles son las tareas que se deslocalizan? De la entrada de datos a la consulta jurídica

La ampliación de las deslocalizaciones respaldadas por las tecnologías de la información desde los años 1990 ha venido acompañada de un incremento en el abanico de actividades que se subcontratan. Las mismas cubren desde la entrada de datos o el servicio telefónico a la clientela hasta actividades que impliquen altos niveles de innovación, de creatividad o de análisis. Esto incluye el desarrollo de soportes lógicos, las animaciones mediante ordenadores y la edición de textos científicos o de análisis financieros. Cada vez se están dando también más al exterior procesos mercantiles completos (subcontratación de procesos empresariales), que van desde la gestión del personal hasta la contabilidad financiera y la administración de la clientela. Ahora se manejan los centros informatizados de muchas empresas desde lugares remotos. A principios del presente siglo ha habido una serie de proveedores europeos de servicios financieros que anunciaron sus planes para subcontratar sus operaciones enteras de tecnología de la información a proveedores de servicios tales como IBM, HP o EDS.

Un análisis de las funciones que se subcontrataron, basándonos en establecimientos europeos, muestra la siguiente imagen (Huws/O'Regan 2001):

#### Funciones mercantiles y trabajo electrónico solicitado

##### (Porcentaje de establecimientos que recurren al trabajo electrónico)

Por trabajo electrónico se entiende las actividades de procesamiento de información que lleva a cabo un establecimiento mediante la utilización intensiva de medios de telecomunicación.



Fuente: EMERGENCE Encuesta Empleadores 2000 (UE + Hungría, Polonia y República Checa).

Un fenómeno bastante evidente resulta ser el alto volumen de subcontratación de trabajo de alto valor, como lo indicamos a continuación. Casi el 60% de establecimientos europeos que subcontratan trabajo basados en la tecnología de la información y de la comunicación lo hacen en los sectores del *Desarrollo de soporte lógico o de Respaldo informático*. Las actividades en la categoría de *Funciones creativas*, como el diseño, el trabajo de edición o producción de



contenido en el sector multimedia, figuraban en segundo lugar entre las actividades que más corrientemente se daban al exterior. Otros sectores que también desempeñen un papel importante son *la gestión del personal y los servicios a la clientela* (principalmente en los centros de llamadas).

El abanico de puestos de trabajo de personal administrativo que podría ser objeto de posible deslocalización es, por consiguiente, amplio: "Cualquier trabajo que implique principalmente... estar sentado ante un escritorio, hablar por teléfono o trabajar ante un ordenador... es un puesto de trabajo que está bajo amenaza potencial" (Bardhan/Kroll 2003, pág. 4). El arco de las profesiones potencialmente afectadas abarca desde los asistentes jurídicos hasta los expertos en soporte lógico, los médicos y los matemáticos.

### **3.2. La subcontratación al exterior: no solamente a la India**

Normalmente se debate el tema de la subcontratación de servicios en conexión con la externalización extraterritorial a ciertos países, como por ejemplo la India, Rusia, Malasia y China. La subcontratación, especialmente en el sector de la informática, ha provocado efectivamente un verdadero auge y a dado lugar a la creación en algunos países de sectores enteros dedicados a la exportación, sobre todo en la India, que ahora cuenta con una industria de servicios madura, con numerosos núcleos de alta tecnología y muchas instalaciones educativas de primera clase. Sin embargo, la mayoría de la subcontratación tiende a tener lugar de manera nada espectacular en la región del país donde tiene la sede un establecimiento. Por ejemplo, la encuesta del proyecto EMERGENCE sobre establecimientos europeos mostró que el 35% de estos establecimientos subcontrataban sus actividades en materia de tecnología de la información y de la comunicación al interior de sus propias regiones. Otro 18% informó que había subcontratado trabajo a un abastecedor que se encontraba en otra región dentro del mismo país, mientras que un 5% indicó que había subcontratado trabajo electrónico a un abastecedor exterior situado en el extranjero.

Una ojeada a los países de destino del trabajo electrónico muestra que la noción de que "todos los trabajos están emigrando hacia los países en desarrollo" no es en absoluto verdad, por lo menos cuando la subcontratación emana de establecimientos europeos. No deslocalizan las actividades basadas en el conocimiento a Asia en primer lugar. Entre las 10 principales regiones de destino de los contratos que se dan al exterior figuran Polonia, República Checa y Hungría, paralelamente a regiones de alto nivel salarial como son Baden-Württemberg o Hamburgo, Londres o Bruselas. La India figura en el puesto No. 63 entre los países de destino de la subcontratación en términos de frecuencia, mientras Rusia ocupa el 69º lugar. Más arriba en la lista está Estados Unidos, que ocupa el 13º puesto.

La preponderancia de Europa como punto de destino en la elección para subcontratar se comprende bien si tenemos en cuenta los muchos motivos que impulsan a las empresas a dar trabajo al exterior. Los salarios más bajos representan un papel importante, pero no constituyen el único motivo. Lo que aboga a favor de la deslocalización de actividades a lugares cercanos – en oposición pues a las subcontratación a nivel intercontinental – es la amplia necesidad que se tiene de proceder a consultas frecuentes e intensivas con las empresas a las que uno se asocia.

### **3.3. Por qué las compañías subcontratan: un sinfín de motivos**

Como la encuesta cuantitativa y una serie de monografías muestran, existen muchas diferentes – y frecuentemente interrelacionadas – razones para subcontratar. Los motivos del costo constituyen a menudo el factor decisivo, especialmente en conexión con tareas rutinarias como

son la entrada de datos o el procesamiento de los mismos. Sin embargo, representan también un factor importante para la subcontratación de otras funciones. Normalmente se presta atención a las diferencias en los costes de personal entre los países de origen y de destino, que en algunos casos son bastante importantes. Además, algunos países vinculan la subcontratación con una reorganización de los procesos (por ejemplo, cuando se combinan actividades en un solo lugar con la idea de conseguir mayor eficiencia y reducir los costos de infraestructura). Un importante factor que impulsa a contratar trabajo al exterior es el *rápido acceso a capacidades externas y su adaptación flexible* a las necesidades cambiantes. Otra fuerza motivadora es a menudo la búsqueda de unos conocimientos técnicos específicos que se tardaría mucho en realizar – o que no tendría sentido desarrollar – internamente. Es raro que haya solamente una razón cuando se decide subcontratar funciones.

Unos servicios informáticos altamente cualificados sirven para ilustrar que la lógica de la subcontratación puede variar mucho en el transcurso del tiempo, especialmente en lo que se refiere al desarrollo del soporte lógico. Cabe recordar que muchas compañías no pudieron llenar sus plazas libres con personal local cualificado a principios del presente milenio. La escasez de mano de obra calificada en tecnología de la información amenazó con convertirse en un verdadero embotellamiento para muchas compañías, pues les impedía desarrollar sus planes y proyectos. “Nos resultaba imposible ejecutar internamente los proyectos que teníamos planificados”, dijo un director de informática del sector financiero al describir los antecedentes de la decisión que empujó a su empresa a subcontratar trabajo de soporte lógico a la India en el años 2000. Los bajos costes de personal de los lugares donde se externalizaban las funciones constituían normalmente un beneficio secundario en esta fase. Sin embargo, en muchos casos se ha convertido en un argumento clave para dejar las actividades subcontratadas en el extranjero, o llevar a cabo una expansión solamente en los lugares de bajos costos. Así pues, una expansión inicial orientada hacia la externalización extraterritorial se había convertido tácitamente en una medida de recorte de personal en el lugar de origen. Lo que empieza como un paso para resolver el problema interior de la escasez de especialistas en informática se arraiga a menudo con el correr del tiempo y culmina en un fortalecimiento continuo del estatuto de la unidad exterior (Hirschfeld 2003).

#### **De la expansión, a los recortes: el caso de Ivy**

En los años 1990 la compañía sueca de soporte lógico Ivy\* quería desarrollar nuevos productos, pero no podía encontrar un número suficiente de expertos en informática en el mercado local de trabajo: “Contratábamos a cualquiera que pudiera hacer un poco de programación”. Para llevar a cabo su ambicioso plan comercial Ivy decidió fundar una sucursal en Sri Lanka, empezando con una plantilla de 20 personas. Hasta bien entrado en el año 2000 la compañía necesitaba urgentemente a todos los empleados a nivel mundial para ejecutar su plan de desarrollo de soporte lógico previsto. Con el cambio desfavorable de la coyuntura económica a partir del 2001, Ivy se encontró con que tenía que hacer frente a una presión de costos cada vez mayor. Al final, 100 expertos suecos en informática tuvieron que dejar la compañía. La mayoría de ellos tuvo dificultad para encontrar un nuevo puesto de trabajo en un entorno económico que había cambiado. Mientras tanto, la importancia de la unidad de soporte lógico en Sri Lanka se venía reforzando sin cesar. Emplea ahora a 300 personas y realiza el 50% de las actividades de Ivy en materia de investigación y desarrollo. El crecimiento está limitado a Sri Lanka. “Podemos contratar a más

---

\* Se ha cambiado el nombre de la compañía. La confidencialidad que se otorga a los nombres de las compañías hacen que resulte más fácil para las personas que llevan a cabo las entrevistas el debatir abiertamente temas sensibles, siendo además en muchos casos una condición previa para poder acceder a la compañía.



personal en Sri Lanka y reducir todavía los costos”, explica un alto ejecutivo. La reducción de los puestos de trabajo ha dado lugar a que haya una fuerte tensión entre los empleados europeos y los asiáticos, en un ambiente en el que los expertos en informática de Sri Lanka necesitan todavía familiarizarse con la compañía, algo para lo cual tendrán que contar con el respaldo cooperativo que tengan a bien brindarles sus colegas suecos. La dirección considera ahora que el resentimiento por parte de los empleados suecos no va a desaparecer de la noche a la mañana.

#### **3.4. La importancia de la distancia: La preferencia por unos socios “vecinos”**

Cuando se piensa en deslocalizar procesos manufactureros y actividades que requieren grandes conocimientos, la proximidad física sigue siendo un factor importante que se tiene en cuenta en muchos casos. La desde hace mucho tiempo anunciada “muerte de la distancia” no ha tenido lugar, y ello a pesar de las tecnologías de la información y de la comunicación que hay disponibles. En el caso de los proveedores de servicios manufactureros en el Silicon Valley resulta evidente que una parte significativa del trabajo manufacturero permanece cerca del cliente, como hace por ejemplo la OEM (Original Equipment Manufacturer), paralelamente a sus actividades de producción en América latina. “La estrecha relación entre los fabricantes y la OEM resulta posible gracias al mantenimiento de las instalaciones de producción en el Valley, en vez de trasladarlas a ultramar, pues ello permite llevar a cabo una mejor comunicación y ayuda en el diseño, especialmente en las fases iniciales de la producción” (Benner 2002, pág. 67).

La oportunidad de poder comunicar directamente y cara a cara desempeña también un papel importante cuando las compañías han de escoger entre “externalizar cerca” o “externalizar lejos” el trabajo de conocimiento. En muchos casos los contactos ya existentes y las recomendaciones personales constituyen un factor decisivo para seleccionar un lugar o a un socio. Obviamente, el “mercado abierto” es una noción que inspira menos confianza que las relaciones personales cuando se trata de establecer arreglos cooperativos entre empresas, pues ello implica unos contenidos complejos que son difíciles de codificar. La alta relevancia de unos contactos estrechos y de unas relaciones de confianza pueden ser un factor adicional importante – junto con las condiciones reglamentarias y los costes de movilidad – que explicaría por qué los lugares nacionales, o por lo menos europeos, figuran entre los lugares de destino más importantes para la subcontratación por parte de los establecimientos europeos.

Algunos abastecedores de continentes lejanos han reconocido la necesidad potencial de los clientes de mantener contactos estrechos y directos, razón por la cual están estableciendo sus propias oficinas de comercialización cerca de sus clientes, para de esta manera servirles de intermediarios. El cometido de los representantes regionales consiste en ayudar a establecer confianza por parte de los clientes potenciales y disipar cualquier recelo que tenga su origen en diferencias culturales. Actúan como socios contractuales en sus relaciones con los clientes, creando así confianza en sus arreglos oficiales. Además, ejecutan funciones de coordinación operativas y sirven de intermediarios entre las diferentes culturas.

#### **3.5. ¿Un ascenso en la cadena del valor? La dinámica de la cooperación a través del tiempo**

Las redes empresariales son estructuras supermóviles, ya que después de todo su alto nivel de flexibilidad se considera como una de sus principales ventajas. Muchas relaciones de subcontratación duran relativamente bastante y se convierten en más intensas a lo largo del tiempo, mientras que otras terminan justo después de realizarse un proyecto dado. Desde el

punto de vista de los abastecedores resulta vital saber cuáles son los factores que van a decidir si el trabajo permanece con ellos, si va a ser reintegrado por el cliente o si se va a pasar a otro abastecedor.

Los directores de empresa consideran que tan solo el 30% aproximadamente de todas las actividades cooperativas tienen un cierto éxito (Accenture 2002). Otras fuentes citan un nivel de fracaso del 50 por ciento. Las evaluaciones negativas de éxito constituyen a menudo, por lo menos parcialmente, el resultado de unas esperanzas poco realistas al inicio de los arreglos cooperativos. La cooperación entre establecimientos, especialmente entre socios separados por grandes distancias, requiere amplios ajustes internos, unos considerables esfuerzos de coordinación y un gran número de viajes. Frecuentemente se tarda bastante tiempo en alcanzar el nivel deseado de calidad con el abastecedor. La idea de realizar unos "fantásticos ahorros en los costos" se desvanece rápidamente cuando se procede a una evaluación realista de dichos costos. Las causas potenciales de deslocalizar actividades de vuelta a la compañía de origen o de confiarlas a otro socio externo pueden pues deberse a problemas de calidad o a la aparición de costos que inicialmente "no se vieron" al proceder a la deslocalización.

Los cambios tecnológicos pueden también inducir a "revolotear de flor en flor", como una mariposa. Allá donde nuevas posibilidades tecnológicas hacen que cambien las estructuras de los costos, nos encontramos con que los abastecedores anteriormente escogidos se podrían encontrar rápidamente desechados, sobre todos en casos de tareas repetitivas. Esta fue la experiencia que tuvo una compañía india que tenía un contrato desde hacía mucho tiempo para tramitar billetes para una compañía aérea europea. Cuando resultó posible leer electrónicamente los billetes, Bratislava pareció ser un sitio más atractivo para el cliente. Su proximidad relativa constituyó también un factor importante en la toma de decisión (Flecker / Kirschenhofen 2002, pág. 26).

Otros abastecedores de servicios subcontratados han logrado "ascender en la cadena del valor", logrando establecerse ellos mismos como socios para otras tareas más difíciles. Esta tendencia es mucho más evidente cuando se trata de desarrollo de soportes lógicos, donde las compañías indias no están ya más limitadas a codificar y a ensayar, sino que también ejecutan tareas sofisticadas de tipo arquitectónico y de diseño. Gereffi describe una tendencia similar en la producción deslocalizada de textiles: "La clave del éxito de Asia consistía en pasar de... un mero ensamblaje de insumos importados, típicamente en zonas de elaboración para la exportación, a una forma más nacional integrada y de mayor valor añadido de exportación, ampliamente conocida en la industria con el nombre de abastecimiento del paquete completo". (Gereffi y otros 2003, pág. 12). La deslocalización de procesos ofrece a algunas compañías, incluso en "países de bajos salarios", verdaderas oportunidades de desarrollo, empezando primero con los trabajos monótonos y de baja cualificación, según el modelo basado en el taylorismo de la división del trabajo entre establecimientos. Dado que muchas compañías de servicios subcontratados ascienden en la cadena de valores, unas actividades sumamente complejas que hasta ahora parecían seguras en las manos de los especialistas occidentales pueden ser mas adelante objeto de subcontratación. Sin embargo, un obstáculo aquí lo constituye el alto nivel de rotación, que ha impedido el desarrollo de pericia y conocimientos técnicos complejos conseguidos mediante la experiencia en muchas empresas indias, por ejemplo<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Un estudio sobre el desarrollo de las sucursales húngaras de compañías alemanas (Dörrenbächer/Gammelgaard 2004) concluía también en una evaluación escéptica de la "superación" de las sucursales extranjeras.

La deslocalización del trabajo electrónico es un proceso que se asocia con una enorme cantidad de enseñanza y de ajustes. Cuando está bien establecida, el añadir otras actividades de subcontratación tiende a ser más fácil. "El cambio organizativo y tecnológico necesario para la deslocalización del trabajo electrónico desembocará en unas organizaciones laborales y en unos sistemas de información que harán que sea más fácil deslocalizar el trabajo de nuevo. Así pues, se puede concluir diciendo que la mariposa probablemente no se va a instalar para siempre, y ello porque las condiciones no dejan de cambiar todo el tiempo y porque revolotear de flor en flor cada vez resulta más fácil" (Flecker / Kirschenhofer 2002, pág. XVIII).

Las primeras indicaciones de "fugacidad" empiezan a sentir las abastecedoras de la India y de Europa Oriental, cuyos costos están empezando a aparecer (comparativamente) caros para sus clientes, sobre todo frente a la China o Rusia, que se perfilan ya como lugares más baratos. El nombre de los países ganadores y perdedores dentro de la dinámica de la deslocalización pueden cambiar rápidamente en el transcurso del tiempo.

#### 4. CONDICIONES LABORALES Y SITUACIÓN DEL EMPLEO

Unos mercados turbulentos, unos requisitos en materia de alta flexibilidad y un aumento de los vínculos a corto plazo son las principales características de lo que se entiende por "economía mundializada". El establecimiento de vagos vínculos de emparejamiento entre organizaciones y de vagas formas de empleo ganan cada vez más terreno. Aunque ciertamente no haya una prueba evidente que respalde la amplia afirmación de que existe una "erosión de las relaciones normales de empleo", cabe decir que muchos empleados están trabajando dentro de unas estructuras diseñadas con la idea de la flexibilidad en mente. También ha habido un incremento de las relaciones de empleo "triangular", como ocurre con el trabajo eventual o temporal<sup>5</sup>.

Para los empleados, trabajar en redes internacionales o en redes de compañías significa numerosos cambios. Cuando se recombina continuamente las capacidades y los "recursos humanos", las personas concernidas se enfrentan ante la necesidad de reorientarse frecuentemente y de adaptarse a estructuras nuevas y fugaces y a colegas exteriores. También se pide cada vez más movilidad a los empleados. Cuando se trabaja en estructuras de red, los empleados se ven expuestos a una coexistencia latente de cooperación y competición, sobre todo si tenemos en cuenta la fuerte dinámica de muchas estructuras.

##### 4.1. Las consecuencias para el empleo: De la cooperación a la reducción de puestos de trabajo

Principal y normalmente se habla del tema de la deslocalización en relación con la pérdida de puestos de trabajo. En la práctica, algunas "deslocalizaciones" se orientan hacia la expansión (y crean trabajo suplementario en otro lugar) y otras se orientan hacia la reducción. Incluso allá donde la subcontratación o la externalización extraterritorial conllevan una pérdida de puestos de

---

<sup>5</sup> Existe una opinión ampliamente compartida de que las carreras del empleo individual están caracterizadas por un aumento en el nivel de la discontinuidad, por frecuentes cambios en las actividades y por diferentes formas de empleo y de empleadores. Se puede decir que ha llegado el siglo de "las carreras por retazos" (Sennet 1998; Benner 2002, pág. 32). Estas tesis de la "erosión" merecen que se diferencien entre sí. Por ejemplo, el promedio de duración del empleo en los establecimientos en la mayoría de los países occidentales industrializados ha cambiado apenas en estos últimos años (Bosch 2003; Erlinghausen/Knuth 2003). La tan proclamada disolución de la "relación normal de empleo" se pone en tela de juicio a la luz de los datos de que se dispone. Lo mismo se puede decir del incremento del trabajo por cuenta propia como forma de empleo. Como mucho se puede indicar que ha aumentado el trabajo a tiempo parcial de manera inequívoca, y que se está observando un fuerte incremento del empleo eventual.

trabajo en el lugar de origen, esto no siempre quiere decir que se tenga que despedir a gente. Muchas compañías ofrecen otros trabajos a los empleados afectados. A algunos empleados se les alienta a que sigan con el trabajo que ha sido transferido (ya sea mediante un cambio de empleador o mediante la movilidad geográfica)<sup>6</sup>.

Las transferencias con las cuales inicialmente se pensaba ampliar las actividades de una compañía, y que no parecían que fueran a amenazar directamente puestos de trabajo, pueden transformarse gradualmente en instrumentos para reducir la fuerza laboral. Este es el caso cuando está bien establecida la externalización lejana o cercana y que se necesita disminuir la plantilla. Muchas compañías no reducen sus capacidades exteriores en tiempos de crisis, sino que más bien reducen la fuerza laboral en el país de la sede. Algunas deslocalizaciones que empiezan como creadoras de empleo sin problema alguno, se convierten gradualmente en destructoras de empleo (desde el punto de vista de los empleados de la compañía original). Esta situación fue vivida por algunos expertos en soporte lógico que trabajaban con compañías occidentales, después de que al auge de la tecnología de la información sucediera la crisis económica.

Surge también otro fenómeno que no conduce a reducciones en los puestos de trabajo pero que sin embargo pone en peligro el empleo a largo plazo de los lugares de origen. Muchas compañías no eliminan puestos de trabajo cuando subcontratan actividades. Sin embargo, cuando los negocios se amplían, no contratan a nuevo personal para sus operaciones en la sede. Al revés, incrementan solamente sus capacidades exteriores. Para las regiones de origen esto conduce al "aumento de personas sin trabajo"<sup>7</sup>.

Para la fuerza laboral de la compañía originaria, la dinámica posible de las deslocalizaciones significa un incremento en la inseguridad y a menudo una cierta ambivalencia hacia los socios subcontratados. Los empleados de las compañías de origen tienen a menudo la tarea de formar profesionalmente a sus nuevos "colegas" en los lugares de destino, proporcionando de esta manera formación a las personas que podrían quitarles sus trabajos en un futuro lejano o no muy lejano. "No voy a nutrir a mis propios competidores", dijo un promotor de soporte lógico para justificar su enfoque estratégico / restrictivo en lo que se refiere a compartir información con los expertos informáticos indios con quienes trabajaba.

La subcontratación no está a menudo vinculada con consecuencias cuantitativas para el empleo, sino más bien con cambios en la esfera de actividad. Frecuentemente aumenta la necesidad de planificar y coordinar, de vigilar y controlar la calidad. Para muchos esto significa un movimiento ascendente en la carrera y una liberalización de las "tareas rutinarias cotidianas" (por ejemplo cuando una oficina de arquitectura subcontrata su trabajo de dibujo al Extremo Oriente). Sin

---

<sup>6</sup> En este caso, los representantes del empleado, de haberlos, participan en la negociación. Aunque raras veces lo hagan directamente en las decisiones respecto a las deslocalizaciones, normalmente sí negocian con el empleador acerca de los detalles del despido, de la reasignación o del cambio de empleador. Las negociaciones incluyen consideraciones sobre la cualificación y el mantenimiento de los niveles salariales anteriores.

<sup>7</sup> Una tendencia similar que tiene como resultado la creación de nuevos puestos de trabajo, principalmente con los socios subcontratados, puede asimismo observarse en el sector de la alta tecnología. Por ejemplo, el fabricante de telecomunicaciones Lucent eliminó muchos puestos de trabajo en el periodo que iba hasta el 2020. En vez de volver a contratar al personal despedido durante las fases de recuperación de conformidad con el principio de "despedir y volver a contratar", Lucent repercutía los beneficios del crecimiento futuro solamente en las compañías subcontratadas. Cuando, y en caso de que, Lucent se recupere, la fabricación local a larga escala no se reanuda en el Merrimack Valley, ya que los servicios han sido subcontratados y el complejo industrial vendido a un promotor inmobiliario local" (Gereffi y otros 2004, pág. 9).

embargo, los empleados consideran de vez en cuando este “ascenso” más bien como un descenso, por ejemplo en el caso específico de algunos promotores de soporte lógico que rechazan la “oferta” de su empleador en relación con el nuevo cargo y dejan la compañía porque lo que querían era seguir programando.

#### 4.2. Condiciones asimétricas de empleo

La desagregación de partes de la cadena de valores se asocia frecuentemente con unas diferencias considerables en las condiciones de trabajo y en los términos de empleo en las diferentes empresas. En las relaciones de redes verticales los clientes se aprovechan no solamente de los posibles costos laborales inferiores, sino también de las normas reglamentarias que rigen en otros lugares (especialmente en caso de externalización extraterritorial). Asimismo, las empresas centrales utilizan a menudo las asimetrías de poder en las redes de producción para ejercer fuertes presiones en los costos, con miras a controlar unilateralmente los beneficios de toda la cadena de valores. En la industria automovilística, el aumento de la “cooperación en red” en los años 1990 dio lugar a que se hablara mucho de negociaciones leoninas sobre los precios, hasta tal punto que dejaron a algunos abastecedores al borde de la quiebra (Bieber 1992, pág. 282).

En el Silicon Valley, arquetipo del centro de la alta tecnología, la creciente disparidad en los ingresos no solamente es evidente entre sectores (con el sector de la tecnología avanzada en primer lugar), sino también entre las empresas centrales y sus abastecedores. Asimismo, hay a menudo importantes diferencias en términos de paga, prestaciones sociales y oportunidades de ascenso entre las agencias de trabajo eventual y su clientela. A pesar del fuerte crecimiento del sector de la subcontratación, los salarios que se pagan en el mismo están bastante por debajo de lo que pagan otras compañías (Benner 2002, pág. 220 y siguientes).

Como resultado de ello, los empleados que cuentan con unas condiciones laborales y términos de empleo muy diferentes son puestos a menudo juntos en redes empresariales. Los eventuales, especialmente, pasan cada día su vida laboral entre los miembros privilegiados del núcleo de la fuerza laboral. Los equipos mixtos de este tipo conducen fácilmente a establecer un sistema de “dos clases” de trabajadores en los establecimientos, lo que también se refleja en las interacciones entre el personal “fijo” y el “variable”, como manifestara un director.

#### **Los eventuales en tanto que reguladores de la flexibilidad: Los subcontratantes en Bangalore**

El fabricante estadounidense de productos de alta tecnología Globecom\* estableció una unidad de soporte lógico en el estado indio de Karnataka, allá por los años 1980. Servía principalmente como “fuente de recursos” que se podía utilizar flexiblemente en conexión con actividades de cooperación relacionadas con un proyecto. La sucursal india, cuyos empleados se veían asimismo como bastante privilegiados, garantizaba esta flexibilidad recurriendo al empleo de eventuales (que se denominaban “consultores”). Aunque los empleados de Globecom y los eventuales trabajaban a menudo juntos en equipos durante la realización de diferentes proyectos, resultaba evidente que había ciertas claras diferencias en relación con sus concretas situaciones laborales. No solamente los eventuales ganaban menos que sus colegas de Globecom, sino que además a menudo tenían que aguantar el pago retrasado de sus salarios por parte de la compañía subcontratante y un inadecuado respaldo administrativo, como por ejemplo en caso de viajes de negocios. Los “consultores” van y vienen de proyecto en proyecto,

\* El nombre de la compañías se ha cambiado.



no sabiendo nunca si van a ser enviados a otra compañía poco después de haber terminado un trabajo. "No sé lo que tienen pensado hacer conmigo", dijo un consultor. El sentimiento de los consultores de pertenecer a Globecom es siempre un sentimiento de precariedad.

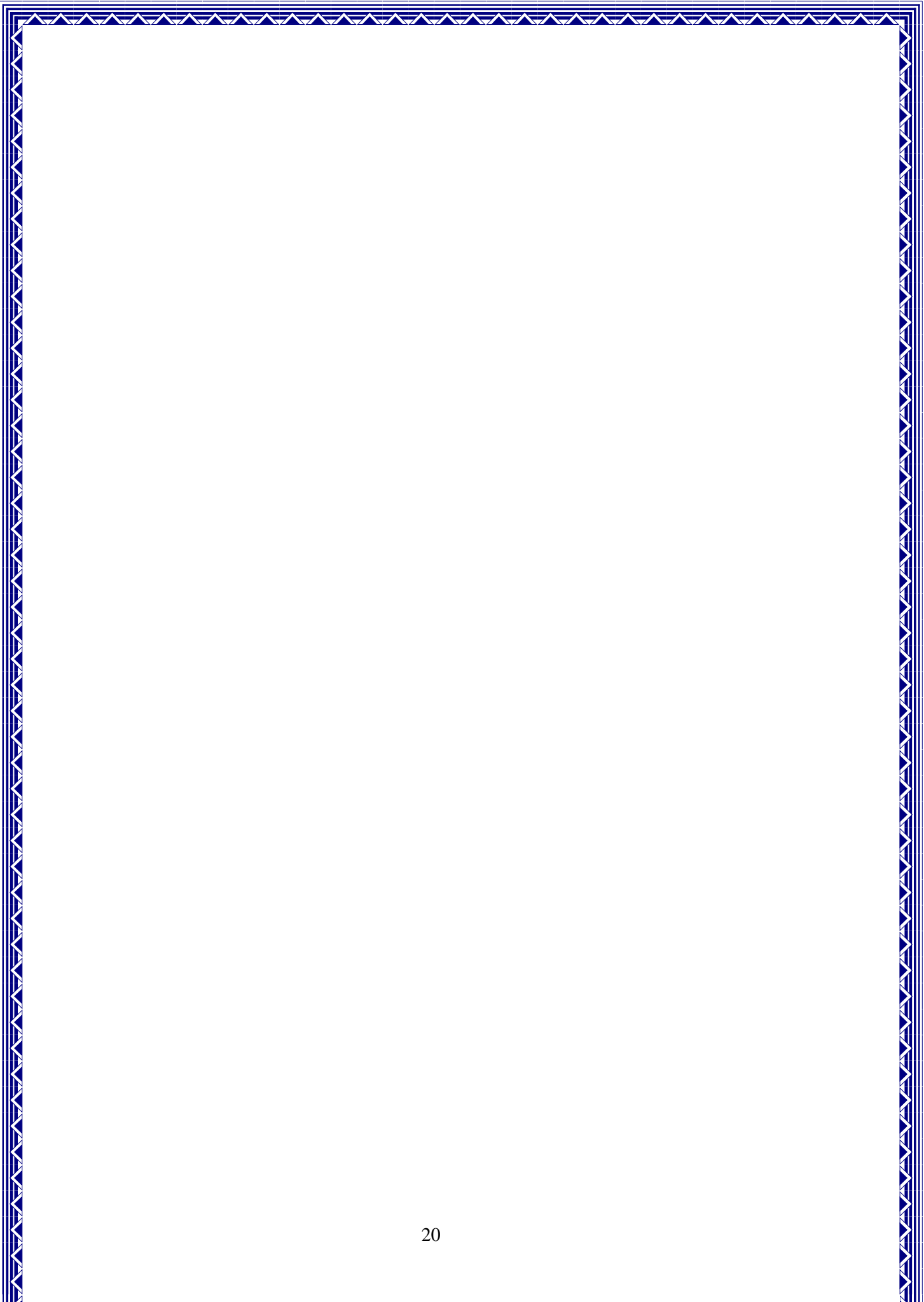
#### 4.3. Trabajar a nivel mundial: La "aventura" y el estrés de la movilidad

El trabajo al extranjero impone una serie de exigencias especiales en los empleados. Tienen que ajustar su manera de pensar a las culturas extranjeras y a las maneras de ver el trabajo, han de resolver los déficit de control interorganizacionales y los problemas de calidad. Buena parte de este trabajo tiene lugar de una manera más bien poco espectacular, "paralelamente" y, aunque constituye un factor de estrés, raramente se considera como una carga. Una gran parte de las personas concernidas piensan que las particularidades de trabajar en una "red mundial" es un reto emocionante, aunque mezclado con algunos aspectos que lo son menos.

Esto se aplica también a las muchas demandas de movilidad que surgen para un gran número de cooperaciones. Las cooperaciones y deslocalizaciones internacionales requieren sustancialmente mayor movilidad del personal de lo que sugería inicialmente la proliferación de tecnologías de la información y comunicación (véase Jaikumar / Upton 1993). Los empleados viajan frecuentemente a otro lugar durante largos períodos de tiempo – quizás para supervisar el establecimiento de una nueva unidad, transferir conocimientos técnicos o asumir la dirección o responsabilidades de coordinación. Incluso cuando los empleados no se trasladan, hay normalmente un gran número de viajes entre las unidades participantes. Esto es necesario para las reuniones regulares en relación con un proyecto, para establecer relaciones personales (un "lubricante" vital para la cooperación), y para resolver problemas específicos en las fases críticas de un trabajo. Los expertos en informática, en muchos proyectos de soporte lógico, pasan aproximadamente el 50% de su tiempo laboral viajando.

Aunque muchos consideren esta movilidad como emocionante, especialmente los viajes a países lejanos, también describen sus facetas negativas, como por ejemplo que durante estas estancias en el extranjero los contactos sociales normalmente se limitan a los colegas. Nadie está entusiasmado con estos contactos, pues la mitad son personales y la otra mitad obligatorios. El trabajo empieza por la mañana temprano y acaba bien entrada la jornada o incluso de noche, pues los trabajadores tienden a preguntarse "¿Qué otra cosa puedo hacer?" Los momentos que se dedican al turismo (como por ejemplo las excursiones de un día a un desierto cercano o la visita a un templo en Bombay) alternan con un cierto sentimiento de vacío. Aunque las compañías que envían empleados al extranjero son normalmente generosas y proporcionan la "infraestructura" necesaria (visado, alojamiento y dietas), sin embargo hay diferencias sustanciales en el seguimiento sobre el terreno. A los empleados se les deja a menudo que resuelvan solos los problemas que se presentan en la vida cotidiana (o tienen que depender de la generosidad de sus "colegas" locales). Hay otras compañías que proporcionan una asistencia completa, que abarca desde la ayuda para tomar citas con médicos hasta consejos en materia de seguros y cuidado personal.

Los viajes frecuentes afectan en gran medida la posibilidad de los empleados de planificar sus propias vidas personales. Cuando la gente no puede planificar su tiempo libre, el circuito social puede desvanecerse poco a poco. Son especialmente los empleados que tienen familias propias que tratan algunas veces de reducir los viajes. En la mayoría de los casos, sin embargo, si desean mantener sus puestos de trabajo, no pueden rehusar completamente la movilidad que se les pide.





## BIBLIOGRAFÍA

- Accenture 2002:** Outsourcing 2007 – from IT outsourcing to innovation partnership (German-language paper prepared jointly with the Institute of Management and Consulting Sciences)
- Ashok Deo Bardhan/ Cynthia A. Kroll 2003:** The New Wave of Outsourcing, in: Fisher Center for Real Estate and Urban Economics, Research Report, University of California, Berkeley, Fall
- Christopher A. Bartlett/ Sumantra Ghoshal 1990:** The Multinational Corporation as an Interorganizational Network, in: Academy of Management Review, Vol.15, No.4, S. 630-625
- Chris Benner 2002:** Work in the New Economy, Flexible Labor Markets in Silicon Valley, Oxford
- Daniel Bieber 1992:** Systemic rationalisation and production networks (German-language paper), in: Malsch/ Mill (Hrsg.): Arbyte. Modernisierung der Industriesoziologie? Berlin, S. 271-293
- Gerhard Bosch 2003:** The regular employment relationship in the information society (German-language paper), in: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 2002/2003. Gelsenkirchen, págs. 11-24
- Klaus Dörre 1996:** Global strategies of companies – a disintegration phenomenon? (German-language paper), in: SOFI-Mitteilungen Nr.24, págs.15-27
- Christoph Dörrenbächer 2004:** "The dramatics must be questioned" (German title) in: Mitbestimmung 3, págs.16-17
- Christoph Dörrenbächer/ Jens Gammelgaard 2004:** Subsidiary Upgrading? Strategic Inertia in the Development of German-owned Subsidiaries in Hungary, CKG Working Paper No.8, Copenhagen
- Daniel W.Drezner 2004:** The Outsourcing Bogeyman, in: Foreign Affairs May/June
- Marcel Erlinghagen/ Matthias Knuth 2003:** Labour market dynamics between public perceptions and empirical reality, in: WSI-Mitteilungen 8, págs. 503-509
- Jörg Flecker/ Gerd Schienstock 1994:** Globalisation, group structures and convergence in work organisation (German-language paper), in: Beckenbach/ van Treeck (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9, Göttingen, págs.625-643
- Gary Gereffi/ John Humphrey/ Timothy Sturgeon 2003:** The Governance of Global Value Chains, Forthcoming in: Review of International Political Economy, <http://www.ids.ac.uk/globalvaluechains>
- Gary Gereffi/ Timothy J. Sturgeon 2004:** Globalization, Employment, and Economic Development: A Briefing Paper; <http://www.ids.ac.uk/globalvaluechains>
- Karin Hirschfeld 2003:** Moving East. Relocations of eWork from Europe to Asia, in: Ursula Huws/ Jörg Flecker (Hrsg.): Asian Emergence – the World's Back Office?, págs.26-56, Brighton
- Ursula Huws, Siobhan O'Regan 2001:** EWork in Europe - The EMERGENCE 18-Country Employer Survey, Brighton
- IAB, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2002:** Brief no. 20 (German-language publication)

- Jaikumar, R./ Upton, D.M. 1993:** The Coordination of Global Manufacturing, in: Bradley, S.P./ Hausman, J.A./ Noland, R.L. (eds.): Globalization, Technology, and Competition. The Fusion of Computers and Telecommunications in the 1990s, Boston, págs. 169-185
- Jacob F. Kirkegaard 2004:** Offshore Outsourcing – Much ado about what?, in: CESifo Forum 2
- A. de Meyer 1993:** Management of an international network of industrial r&d laboratories, in: R&D Management 23, 2 , pág. 109 y siguientes
- H.V. Perlmutter 1969:** The tortuous evolution of the Multinational Corporation, in: Columbia Journal of World Business, Ene-Feb., págs. 9-18
- Walter W. Powell 1990:** Neither Market nor Hierarchy – Network Forms of Organizations, in: Research of Organizational Behavior, Vol. 12, págs. 295-336
- Robert Reich 1991:** The Work of Nations, New York
- Gerhard Rohde 2003:** Work without boundaries – boundless mobility: a challenge for unions and researchers (German-language publication), in: WSI Mitteilungen 10, págs. 610-615
- Richard Sennett 1998:** The Corrosion of Character, New York/ London
- Jörg Sydow 1991:** Enterprise networks. Terms, forms and implications for codetermination, Düsseldorf
- Karl E. Weick 1976:** Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 21, págs. 1-16
- Michael Wortmann 2004:** Growth abroad is not relocation. (German-language article) In: Mitbestimmung 3, págs. 39-41