

Deslocalización 2.0: ¿estás listo para la nueva oleada?

24 de enero de 2011

La deslocalización no es un fenómeno nuevo, pero la manera en que se está llevando a cabo sí lo es. El libro *Offshoring in the Global Economy* guía a los directivos para que puedan gestionar los retos organizativos que surgen de esta nueva generación de deslocalizaciones.

Si se tiene en cuenta que los recursos y capacidades únicos son más importantes que nunca, la competencia se basa cada vez más en el conocimiento, la habilidad para localizar y retener buenos talentos es esencial. Las empresas que sean más capaces de gestionar la nueva generación de localización global tendrán más posibilidades de éxito a largo plazo. Pero, ¿por dónde deberían empezar?

En su libro, [*Offshoring in the Global Economy: Management Practices and Welfare Implications*](#) (La deslocalización en la economía global: prácticas de dirección e implicaciones en el bienestar), el profesor del IESE [Joan E. Ricart](#) y sus colegas Pablo Agnese, Niccolò Pisani y Tunji Adegbesan ayudan a los directivos a gestionar los retos organizativos que surgen de tener que coordinar a los trabajadores del conocimiento dispersados geográficamente.

El volumen presenta una visión de la deslocalización desde una perspectiva económica y directiva, compara las medidas directas e indirectas de su impacto en los mercados laborales y analiza de forma minuciosa la bibliografía actual. Además, describe la nueva oleada de deslocalización que se está produciendo en la actualidad: la deslocalización de servicios. Esta deslocalización, pese a ser menor que la tradicional deslocalización de fabricación, está creciendo a un ritmo mucho más rápido.

Finalmente, los autores sugieren cómo los directivos, los gobiernos y los mismos trabajadores pueden sacar el máximo partido de esta nueva deslocalización.

La deslocalización de servicios

La llegada de Internet y del teletrabajo ha creado una nueva oleada de deslocalización: la deslocalización de servicios. Las empresas tienen la posibilidad de reubicar en cualquier parte del mundo procesos que, hasta hace poco, se consideraban clásicos trabajos de oficina que solamente podían realizarse en casa. Esto ofrece a las empresas la posibilidad de utilizar una plantilla de bajo coste con trabajadores con un gran nivel de formación.

Según los autores, "desde una perspectiva directiva, los servicios producen un atractivo adicional para competir por el talento a nivel mundial, que va más allá de los análisis de los costes/beneficios a corto plazo. Gracias al rápido desarrollo y al carácter dinámico de la deslocalización de servicios, las empresas tienen más posibilidades de desarrollar sus propias capacidades y de encargarse de sus estrategias desde un punto de vista global".

La deslocalización de servicios no es tan visible como la deslocalización de la producción convencional. Las fábricas no se cierran repentinamente, sino que se llevan a cabo procesos de reubicación graduales.

Aunque en un principio esta segunda oleada de deslocalización estaba limitada a la migración de los centros de contacto y de las funciones administrativas e informáticas, en la actualidad se incluyen actividades de desarrollo de productos como, por ejemplo, I+D, diseño de producto y servicios de ingeniería.

Los autores afirman que "la reubicación de estas actividades, consideradas tradicionalmente como las actividades cruciales que generan más valor para la mayoría de las empresas, representa un importante cambio relacionado con la ubicación geográfica que afecta a la organización de las empresas".

El debate socioeconómico

Los autores desmitifican la relación negativa entre la deslocalización y la pérdida de empleo. Insisten en que "al contrario de lo que se cree, los efectos de la deslocalización sobre el empleo neto son insignificantes".

Aunque la deslocalización ejerce un impacto negativo directo sobre el empleo, también produce un impacto positivo indirecto en las mejoras de la productividad. "El lado positivo de

este tema es que, con la deslocalización de servicios, los efectos directos sobre el empleo son menos extremos, ya que se espera que los trabajadores altamente especializados se adapten con más facilidad a los requisitos de las nuevas oportunidades laborales".

Además, los efectos positivos de la productividad se pueden obtener tanto de la deslocalización tradicional como también, en mayor medida, de la nueva deslocalización de servicios. Como consecuencia, en la deslocalización de servicios, los efectos sobre el empleo son menos agresivos.

De hecho, la deslocalización de servicios puede promover que se lleven a cabo mejoras en las actividades dentro del propio país, enriqueciendo así su productividad y abriendo la puerta a muchos trabajos "deslocalizables" para un futuro.

Cómo gestionar la nueva deslocalización

Los autores aconsejan cómo gestionar la nueva oleada de deslocalización a tres grupos implicados: gobiernos, empresas y empleados.

En primer lugar, los gobiernos deben tener cuidado para no dificultar lo que ellos llaman "proceso económico natural".

"Si los gobiernos descuidan la deslocalización, otros países que experimenten un aumento del empleo acabarán aumentando su demanda de bienes y servicios, la mayoría de los cuales se producirán en el extranjero, y algunos de ellos incluso se producirán en el país donde estas actividades hayan sido reubicadas. A fin de producir estos nuevos bienes y servicios y cumplir con el aumento de la demanda internacional, se necesitará más mano de obra".

En el caso de las empresas, los autores subrayan que la deslocalización debe considerarse como parte integral de la estrategia global de una empresa. Si no, estas podrían perder terreno a favor de aquellas otras empresas que estén más dispuestas a tener en cuenta la deslocalización.

Las empresas también deben mostrarse flexibles y eficientes a la hora de gestionar su plantilla de trabajadores. Aquellas empresas que dedican tiempo y recursos con la finalidad de encontrar la estrategia correcta para poder instruir y formar a sus trabajadores tienen más ventajas cuando llega el momento de deslocalizar.

"La formación continua, la planificación previa de la trayectoria profesional, las perspectivas

profesionales del personal y la ampliación de las aptitudes son sólo algunas de las posibles estrategias que pueden ayudar a las empresas y a sus trabajadores a adaptarse a la nueva realidad que surge de la deslocalización".

También sugieren que aquellos trabajadores que puedan sufrir el estigma de la deslocalización deben ser flexibles.

"Disponer de flexibilidad geográfica es hoy en día una ventaja tan importante como lo fue, por ejemplo, durante la época de las colonias americanas. Hay mucho que ganar de los ejecutivos con experiencia y de los trabajadores flexibles y, subsiguientemente, de la sociedad en general".

www.iese.edu/es/insight