

Los movimientos a nivel mundial hacia la liberalización de los servicios finales a los usuarios, junto a la globalización de la economía y el flujo de capitales, fundamenta, pero no justifica, la búsqueda geopolítica que permita menores costes de producción de los bienes y servicios.

El paradigma de la externalización

Luis Chapado, *Vocal del COITT*

Aunque estos menores costes, bien pueden ser trasladados en parte o totalmente a los usuarios finales, la realidad, en los últimos años, es que *la caída de los costes en origen hace que se incrementen los márgenes en las empresas* (el llamado EBITDA) respecto a los que se venían dando en épocas anteriores (hoy se considera una mala gestión si una empresa no da beneficios de dos dígitos, a pesar de que los tipos de interés y la inflación estén en la banda baja de los valores de un dígito).

Esta situación, donde más se viene manifestando en los últimos años y con especial crudeza, dentro del sector servicios, es en los sectores del *Transporte Aéreo y de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones*. Para el primero, son *las compañías aéreas de bajo coste* (ahora se vienen a llamar de bajo precio —que ironía, una vez más todo en beneficio del usuario), y, para el segundo, *las compañías de reventa de tráfico telefónico*, siendo ambas el máximo exponente de cómo con pocos recursos se pueden alcanzar los fines para lo que son creadas (dar el máximo beneficio empresarial con poco riesgo) y *donde el fenómeno de la externalización consigue su máxima realización*.

En este contexto, la primera pregunta que se plantea una organización es el *por qué externalizar*. Parcialmente respondi-



da con anterioridad, *es la necesidad creada por el Mercado*, en este contexto de liberalización y de globalización, que permite la búsqueda de mano de obra más barata a través de los flujos migratorios y de búsqueda de áreas geográficas en donde la ausencia o carencias en materia de legislación laboral, así como el déficit de un régimen impositivo con enfoque a una sociedad del bienestar, permite la caída de los costes laborales en origen. *En este marco, la cualificación de la mano de obra y la calidad del bien producido pasan a un segundo término*.

La segunda pregunta que se plantea una organización es el *qué externalizar*. Esta cuestión encierra mucha controver-

sia, ya que hay un menor acuerdo dentro y fuera de la empresa, pues *afecta de lleno a los niveles de decisión*. Es una pregunta de doble filo y que encierra cierta peligrosidad cuando se plantea en el seno de una organización. La respuesta, desde una perspectiva más objetiva, es que, *en principio, se puede externalizar todo*; otra cosa es que se deba hacerlo y es aquí donde entran en choque todas las fuerzas de la organización. Por tanto, *en una organización, nadie está exento de que su área pueda ser externalizada*.

La tercera pregunta que se plantea la organización es el *¿cuándo externalizar?*, que viene impuesto por la propia dinámica del Mercado y por los procesos



de liberalización del sector, estos últimos impuestos, a su vez, por los poderes políticos y, en la sombra, los poderes económicos.

La secuencia de este proceso comienza por la aparición de compañías de bajo coste, amparadas por la legislación, que les permite trasladar parte de los mismos al precio final al usuario (es su justificación frente a la Sociedad), modulando siempre estos precios por debajo del de las compañías incumbentes en esos mercados. Esto hace que estas últimas se vean «abocadas a emprender procesos de transformación», que en definitiva se traducen en recortes de costes a base de sucesivos ERE's, pero no por la caída o cese de la actividad, ya que en muchos casos la propia dinámica del Mercado, como está ocurriendo en los sectores mencionados, hace que ésta se incremente, por lo que se hace necesaria la externalización de esta actividad a otras empresas con costes más bajos (fundamentalmente de mano de obra), que son las que denominamos *Contratas*, hoy por hoy llamadas Empresas Colaboradoras de cara a una Sociedad no exenta de cinismo.

La cuarta y última pregunta que se plantea es el *¿cómo externalizar?*, en donde se pueden presentar *diferentes modelos de externalización*, tales como la adjudicación de la actividad por «subasta», al mejor postor y a precio único, con un control sobre la actividad ejecutada o estableciendo unos precios fijos por producción y un variable en función de la calidad de la actividad ejecutada; o bien, a base de segregar la actividad con la plan-

tila a otras o a nuevas empresas con entidad jurídica diferente, asegurando durante un tiempo un volumen de actividad hasta que la empresa adquiriera autonomía suficiente en el mercado cosa que, en la mayoría de los casos, no se produce.

En este contexto, *¿qué es lo que está representando la externalización en el aspecto profesional a los asalariados, sobre todo al segmento más profesionalizado y de cuadros y mandos?* La respuesta no es fácil, pero en principio se puede vislumbrar que en este contexto lo que prima es el coste laboral por asalariado, por lo que hay una tendencia clara a la eliminación de los puestos intermedios (cuadros, mandos, titulados en general) y administrativos, polarizándose la estructura empresarial hacia una masa de asalariados de bajo nivel y costes laborales muy bajos (aquí la inmigración o la deslocalización juegan un papel fundamental y es su razón de ser) y por otro lado un grupo pequeño e imprescindible de personas con conocimientos más de gestión de los recursos y con nivel de estatuto de directivo, con total alineamiento con la empresa, donde la figura del delegado de la organización cobra una gran importancia.

En este marco, se podría aventurar, para los próximos años, que *las empresas* (ya hay movimientos a nivel internacional en este sentido) *tenderán a la eliminación de un número no despreciable de puestos de estos niveles* y que afectará a un gran número de titulados y de cuadros y mandos.

Asimismo, en aquellas *contratas* donde el pago variable represente un porcen-

taje apreciable, se impondrá una dinámica de traslado del mismo a todos los niveles, lo que implica, en cierto modo, una *desestructuración del convenio* en las mismas.

Por último, en este contexto, *¿que se puede hacer para invertir esta tendencia?* La respuesta no puede ser sino multifacética, y como líneas generales cabría:

- *Denunciar que la liberalización* no necesariamente supone para el usuario final un abaratamiento de los servicios y mejora de la calidad. Sólo con ver en el sector de las TIC que, hoy por hoy, se están pagando mayores facturas por el consumo que en épocas no muy lejanas, pero que no se aprecia porque las empresas han emprendido acciones para neutralizar la realidad, como pasar las facturas bimestrales a mensuales y su consulta por la web (que al final no se consulta); pagar por algo que la propia evolución natural de la tecnología no debería haberse hecho (recordemos el paso de la tecnología analógica a la digital, que es lo mismo que el paso de ésta a la tecnología de banda ancha) *¿acaso se paga más por el cambio de vagones en el metro o por el cambio de aviones con tecnologías más modernas y seguras en el transporte aéreo?*

- *Denunciar que la calidad*, en general, ha descendido, tal y como podemos ver en el porcentaje de reclamaciones de este sector sobre el total, el cual continúa en aumento, etc.

- *Denunciar la desaparición del tejido industrial* provocado por la pérdida del control del sector por parte de las administraciones (mermas en Alcatel, Ericsson, ahora caso Arcelor...) y el traslado de las inversiones necesarias en infraestructuras en el propio país a otros países (caso de 02, Chekia, Latam, por parte de Telefónica...) donde las legislaciones de esos países o la propia dinámica del Mercado así lo exige, etc.

- *Denunciar que estos movimientos van en contra de la declaración de la UE: «el futuro está en las personas»* y por tanto en su formación y en su educación. *¿Qué sentido tiene en exigir una formación permanente y cualificada si las personas más cualificadas no tienen cabida en el nuevo orden empresarial.* ●