

Código de UNI sobre la deslocalización externa para ejecutivos

El principio de la deslocalización: Gestión ética de procesos de des- localización

Septiembre de 2007

UNI

Dirección: Karin Hirschfeld

id.text, Berlin

Prefacio

Aunque no hace tanto que la deslocalización basada en los conocimientos parecía una audacia, hoy en día es parte del catálogo decisorio normal de las empresas. Se trate de la contabilidad o del desarrollo de software, de análisis de datos o de servicio a la clientela: con las tecnologías de TIC modernas las empresas tienen la posibilidad de distribuir actividades basadas en los conocimientos a través del mundo aprovechando así las ventajas locales de los diversos proveedores de manera flexible. La deslocalización de servicios, por ejemplo, a la India, China o a Europa Oriental ya no es una opción insólita, sino que es un componente normal del paisaje económico.

No por eso ha perdido actualidad el tema. Las preocupaciones de los empleados de las empresas de origen están demasiado vinculadas con él y las consecuencias temidas y reales para el contenido del trabajo, la seguridad del empleo y las perspectivas de desarrollo son demasiado grandes. Después de que inicialmente se deslocalizaban servicios principalmente sencillos como, por ejemplo, el registro de datos, seguidos por servicios de TI y procesos empresariales relativamente estandarizados, entre-

tanto la variedad de servicios ha aumentado considerablemente. Proveedores lejanos ofrecen en medida cada vez mayor servicios intensivos en conocimientos como actividades relacionadas con el derecho, la medicina o el análisis. Por consiguiente, se ha reducido el número de empleados en los países industrializados que se sienten seguros ante procesos de deslocalización.

Aunque la deslocalización puede contribuir a una mayor flexibilidad y a las ventajas competitivas de las empresas, también se discute si destruye o si crea empleos en el país de origen. Para los empleados que temen concretamente por su empleo, los efectos de bienestar económico de toda la economía no son verdaderamente un consuelo. Como respuesta a la nueva competencia de la lejanía, en algunos lugares se movilizan resentimientos contra los trabajadores extranjeros o se ofrecen recetas proteccionistas. Mientras que en una "deslocalización ética" debe tratarse de asegurar a los empleadores de un lado y del otro de las fronteras protección y buenas condiciones en la mayor medida posible.

Esta guía se dirige a ejecutivos que en los procesos de deslocalización están confrontados a

un gran número de alternativas, intereses y obligaciones por las circunstancias. No obstante, en la organización de deslocalizaciones hay márgenes de maniobra que una dirección consciente de sus responsabilidades con sus empleadores deben aprovechar y también hacer valer. Muchos de ellos son totalmente coherentes con los objetivos de la empresa. Sencillamente, una buena planificación del proceso de deslocalización y la participación en las primeras etapas de los trabajadores/representantes de los trabajadores puede ser útil para evitar el agobio de los empleadores y la degradación del clima de trabajo. También inversiones en la formación continua del personal van absolutamente en el interés de la empresa. Una dirección con visión debería abstenerse de tentativas de reducción extrema de costos y a corto plazo mediante la deslocalización. No solamente suelen conllevar fallas sociales, sino también efectos secundarios y costos suplementarios que económicamente tampoco contribuyen a alcanzar los objetivos. Lo que se pide, también en la deslocalización, son relaciones correctas con los empleados de ambos lados.

Estructura de la guía

Esta guía consiste de dos partes: al principio se presenta una sinopsis de los diversos aspectos de la deslocalización que influyen en la situación del trabajo y del empleo del personal. Se basa en una serie de estudios de caso que examinaron los procesos de deslocalización –en parte a lo largo de varios años – pudiendo llegar así a evaluaciones también de las consecuencias a largo plazo¹. Esto reviste aún mayor importancia considerando que en la deslocalización a lo largo del tiempo se desplazan los motivos iniciales y cambia su estrategia – sea hacia una ampliación, sea hacia la continuación en otro lugar o la deslocalización de vuelta.

La segunda parte y el verdadero núcleo de la guía es un código de conducta para ejecutivos involucrados en procesos de deslocalización. Ante el campo de energía en el que se encuentran los ejecutivos en la deslocalización de trabajo a países lejanos, el propósito del código de ética es dar orientación y ofrecer un modelo

¹ Los proyectos de investigación EMERGENCE, Asian EMERGENCE y Trabajo sin Fronteras examinaron entre 2000 y 2003 deslocalizaciones entre empresas y firmas europeas a diversos países destinatarios. Estos estudios se basaron en entrevistas con interlocutores de diversos niveles empresariales sobre deslocalizaciones desde los años 1990. Publicaciones: Flecker et al. 2002, Hirschfeld 2002, Huws et al. 2004.

de acción común para ejecutivos conscientes de sus responsabilidades. El código de conducta muestra en que puntos es posible, oportuna y previsible.

El código de ética incluye una serie de recomendaciones sindicales que buscan hacer la deslocalización utilizable para la representación de intereses de los empleadores. Incluyen el Manual-MOOS desarrollado por sindicatos e institutos de investigación, así como la Carta sobre deslocalización de UNI y una serie de acuerdos marcos relacionados con empresas. La base de estos enfoques es la posición de que hay que aceptar la deslocalización, también del punto de vista sindical, como un fenómeno parte de la realidad económica y que, a pesar del considerable potencial de conflicto, hay numerosas posibilidades de salvaguardar y proteger los intereses de los empleados.

La acción responsable también debería tomar en cuenta los intereses de otros concernidos por los procesos de deslocalización. Por esto también deben considerarse siempre las consecuencias para los clientes, la sociedad y el medio ambiente. Solamente así se podrá garantizar que la deslocalización no sea un buen negocio en detrimento de terceros.

La deslocalización: Trabajo en movimiento

El comercio internacional de servicios de TI y de servicios a las empresas ha aumentado sensiblemente desde mediados de los años 1990 (OCDE 2006), con la posibilidad de trasladar servicios respaldados por las TI se han ampliado las opciones de las empresas en cuanto al reparto geográfico de los cometidos.

Mientras numerosas empresas deslocalizan trabajo a sus propias filiales (deslocalización interna), otras empresas deslocalizan a empresas asociadas autónomas (deslocalización externa). Para los países de la antigua Europa también juegan un papel cada vez más importante destinos en Europa Oriental (deslocalización cercana). En los primeros tiempos los candidatos a la deslocalización eran ante todo trabajos rutinarios. Ahora servicios de alto valor también están cada vez más concernidos, como demuestra el concepto relativamente nuevo de "Externalización de Procesos de Conocimiento". Entre estos se cuentan el estudio de mercados o la orientación médica a distancia, el análisis de balances o actividades de redacción.

En la práctica el marco y el alcance de la deslo-

calización se diferencian considerablemente. Por ejemplo, a veces se trata de superar problemas de corto plazo en proyectos mediante pericia externa, v.g. en el desarrollo de un módulo de software determinado. En otros casos la deslocalización es parte de un proceso complejo de reorganización a nivel de empresa, v.g. cuando conjuntos de funciones de una empresa se centralizan y se deslocalizan a la India. Las consecuencias para los empleados en tal caso son de gran alcance.

Motivos de deslocalización y decisión: Se pide método

Motivos de deslocalización frecuentes son costos más bajos en el lugar de destino, ventajas de flexibilidad, así como de especialización, y el acceso a expertos. Ahora bien, informes sobre experiencias muestran que en algunas decisiones de deslocalización no se procedió a una evaluación sistemática y exhaustiva de las alternativas y que se procede a la selección de asociados y a la ordenación de manera más bien situativa. A veces los estilos de dirección juegan un papel considerable, sin que se tome suficientemente en cuenta la situación de parti-

da individual de la empresa. A menudo se sobrevalúan las economías de costos, mientras que se subvaloran los riesgos y los costos emanantes, por ejemplo de la inversión suplementaria en coordinación, control de calidad y viajes. “No debe subvalorarse el trabajo en el lugar de origen”, es la experiencia de la deslocalización en la práctica. Sólo en el traslado se suele descubrir que las ventajas de costos espectaculares esperadas menguan, mientras que hay que superar obstáculos inopinados en el camino.

Las expectativas poco realistas con respecto a las ventajas de la deslocalización frecuentemente tienen consecuencias duras para los empleados, sea por la anulación de la deslocalización, lo que lleva a pérdidas de empleo en el país destinatario, sea a causa de dificultades en la rutina diaria de la deslocalización, que frecuentemente tiene que resolverse a nivel de trabajo. Por consiguiente, la deslocalización responsable comienza por una buena planificación.

Participación de los empleados/ representantes de los empleados: a menudo tarde

Como muestran varios estudios de caso, no se informa a los empleados/representantes de los empleados suficientemente, ni a tiempo, sobre los procesos decisorios en materia de deslocalización. En caso de que hagan valer su influencia, ésta frecuentemente no atañe a la deslocalización como tal, sino a la esfera de las consecuencias, por ejemplo la magnitud de la pérdida de empleos o los paquetes de indemnización para el personal que deja la empresa.

Cuando se pone a los empleados ante el hecho consumado, a menudo quedan márgenes de organización sin aprovechar. Además, no se da al personal suficiente tiempo para reorientarse o para adaptarse a las exigencias nuevas. Por eso, en algunos casos la oferta "oficial de nuevas posibilidades de nuevo empleo no funciona, porque el personal no se ha podido preparar suficientemente, ni mentalmente ni a nivel de capacidades, y prefiere irse de la empresa.

Procesos de supresión que se han vivido como una injusticia, pueden influir duraderamente en el clima de la empresa y dejar en el personal

que permanece en ella profundas reservas con respecto a la dirección. El precio de la falta de consideración por los intereses y los sentimientos de los empleados podría ser elevado, también del punto de vista de la empresa, ya que las relaciones de deslocalización dependen en sumo grado del traslado de saber y de la disposición a la cooperación.

Situación de trabajo: Rutina de trabajo diferente

El trabajo en relaciones de deslocalización conlleva una serie de exigencias y de necesidades de adaptación. Entre ellas se cuentan, por ejemplo, una repartición de trabajo diferente, mayor coordinación y la presión por una mayor documentación del trabajo. Para ajustar los horarios con el de los interlocutores del otro lado del mundo, los empleados trabajan a menudo con horarios inusuales. Muchas conferencias telefónicas tienen lugar de madrugada o por la noche. En la rutina cotidiana dificultades de comprensión, diferencias interculturales y, de vez en cuando, también problemas técnicos dificultan la cooperación. Llegan a ser un verdadero factor de estrés cuando la dirección no

ha “previsto” este tipo de dificultades y deja en manos de los empleados resolver estos problemas individualmente.

Solamente cuando se colabora concretamente se ve cuán cerca a la realidad ha sido la planificación de una relación de deslocalización. Y en tal caso se comprueba la importancia de la participación de los empleados/representantes de los empleados en la fase de concepción. Así, una planificación teórica, que ignora las relaciones de trabajo informales, puede resultar ser un fracaso en la práctica, v.g. en la separación organizativa de ámbitos cuyos miembros siempre se habían apoyado de manera flexible. Asimismo, no siempre se tiene en cuenta la medida en que se necesita el saber vinculado con la experiencia para comprender los mercados de clientes, las tecnologías o las formas de interacción. La mayoría de las veces, los empleados en relación de deslocalización tienen que desarrollar primero este saber – asumir que existe por adelantado es un error generalizado.

En los proyectos de deslocalización que solamente apuestan por economías de costos a corto plazo, el riesgo de condiciones de trabajo y de empleo problemáticas es aún más grandes. (Flecker et al. 2002). Si las empresas no

invierten suficiente tiempo o suficientes recursos en el desarrollo de la relación de cooperación, son previsible cargas para el personal, v.g. por un esfuerzo suplementario de comunicación, el mejoramiento constante de trabajos de la lejanía o “intervenciones de emergencia” en el extranjero.

También físicamente móviles: Viajes y estadías en el extranjero

A pesar del recurso intensivo a tecnologías TI, la mayoría de las veces en la deslocalización no solamente viajan los cometidos, sino también las personas. Tanto en la fase del comienzo, como en el “funcionamiento normal”, por regla general hay personal que permanece durante más o menos tiempo donde el asociado en el extranjero, para el traspaso de conocimientos, en fases determinadas de proyectos o para la solución a corto plazo de problemas. La movilidad con un plazo limitado representa un atractivo para muchos empleados y también suele ser ventajosa financieramente por las dietas.

Simultáneamente, los viajes tienen consecuencias para la organización de la vida y para el entorno privado “que se queda”. Con la ausen-

cia de la pareja a menudo se crea una presión de adaptación para toda la familia. En el extranjero los “móviles” suelen llevar una vida bastante aislada, en la medida en que no viajen también colegas del país. Un modelo de llevar las cosas generalizado es días de trabajo largo, hasta bien entrada la tarde o la noche. Aunque las empresas “huéspedes”, por regla general, ayudan en la búsqueda de alojamiento y en cuestiones burocráticas, en lo que concierne a los aspectos de vida cotidiana los trabajadores móviles dependen en gran medida del apoyo de los colegas locales. La “atención” social de los colegas del extranjero se suele dejar en manos del compromiso privado de los empleados locales.

Los efectos para el empleo en la empresa de origen: solamente visibles a largo plazo

Mientras algunas deslocalizaciones incluyen desde un principio la reducción de empleos en el lugar de origen, otras exponen el crecimiento de empleos dentro y fuera. “Queremos crecer y buscamos desesperadamente expertos”, es una declaración típica de ejecutivos de TI a finales de siglo. Ahora bien, frecuentemente la racio-

nalidad inicial de una deslocalización se desplaza con el tiempo. Por ejemplo, cooperaciones que en un principio estaban previstas para resolver problemas de personal, pasan a ser permanentes por motivos de costos, con consecuencias negativas para el personal antes muy solicitado en el lugar de origen.

Además de las consecuencias directas para los puestos de los empleados existentes, en una evaluación de las deslocalización deben tomarse en cuenta los empleos que potencialmente pueden generarse en el lugar de origen, pero que se van enseguida al extranjero. “El crecimiento solamente tiene lugar en Asia”, dicen diversos ejecutivos de TI sobre relaciones de deslocalización ahora establecidas. Paralelamente la deslocalización también tiene consecuencias para independientes autóctonos o subcontratistas, que ahora ya no entran en acción.

Empleados en el país destinatario: ¿Business-Towers o „Sweatshops“?

Para los empleados de los países destinatarios de deslocalización los empleos “inmigrados” representan a menudo una oportunidad suma-

mente atractiva. Muchos trabajadores jóvenes aspiran a entrar en las industrias de servicios orientadas a la exportación, que frecuentemente ofrecen un salario muy superior al practicado en el país, lugares de trabajo limpios y buenas oportunidades de carrera. Ahora bien, las condiciones de trabajo y de empleo difieren en gran medida. Así, por ejemplo, en el sector de deslocalización de la India hay junto a las grandes multinacionales con sus edificios modernos y sistemas de gestión de recursos humanos, así como salarios altos, una serie de pequeños proveedores que tratan de asentarse en mercado con estrategias de dumping. Ahí los salarios ya son menos atractivos y las prácticas de contratar y despedir bastante frecuentes.

Dada la diferencia de horario muchos empleados de empresas de deslocalización trabajan horarios asociales. Sobre todo en telecentros, que telefonan por la noche (en India) con clientes de Estados Unidos. La víctima suele ser la vida de familia. También el apremio por "occidentalizarse", por ejemplo con formación en materia de acento, impone presión al empleado y corre el riesgo de alienarse del ambiente social.

Con frecuencia los empleados de la deslocaliza-

ción pasan varios meses en la sede del cliente. En este caso llamado “dry foot offshoring” se suele observar que las empresas pagan a los empleados móviles salarios inferiores a los practicados en el lugar, a menudo aprovechando recovecos jurídicos. Esto suscita fácilmente en los empleados residentes una sensación de competencia a la baja, que de vez en cuando alimenta reservas con respecto a los colegas del extranjero.

Empleos en movimiento: no hay parada

El fenómeno de la deslocalización se caracteriza por una gran movilidad. Las deslocalizaciones son constelaciones fugaces. La automatización de actividades puede transformar a ganadores de la deslocalización en perdedores. También empleos una vez deslocalizados al extranjero pueden trasladarse a otro lugar o de vuelta al país de origen. Desde hace un tiempo se informa más a menudo de deslocalizaciones de vuelta a países industrializados occidentales. Porque, entretanto, muchas empresas se dan cuenta de que “los costos no son todo” y sacan las consecuencias de que, por ejemplo clientes incomodados por problemas de comprensión

con empleados de telecentros lejanos protesta. Ahora las empresa también se quejan del nivel salarial “demasiado elevado” en la India – y se van a otro sitio.

Philip O’Rawe es IT-Manager en British Telecom y forma parte del ejecutivo del sindicato británico Connect. Como ejecutivo tiene una larga experiencia de la gestión de proyectos de deslocalización.

¿A qué deben prestar atención los ejecutivos en una deslocalización responsable?

O’Rawe: Deben tomar en cuenta los intereses de los empleados. Evidentemente, los ejecutivos tienen que cumplir con sus objetivos. Pero tienen la responsabilidad de asegurarse que las ventajas de costos no se basen en una presión extrema y en la explotación. Es importante cómo se trata a los trabajadores de deslocalización: ¿Qué derechos tienen? ¿Tienen horarios excesivos? ¿Tienen vacaciones suficientes? ¿Cómo es su entorno de trabajo? Ciertamente es importante lo que sucede con los que antes realizaban el trabajo. Hay que ofrecerles alternativas de empleo de alto valor. Si es difícil, debe poner en tela de juicio la decisión de deslocalización. Hay que excluir absolutamente los despidos forzosos.

¿Cómo puede evitar la dirección el deterioro del clima de trabajo?

O’Rawe: En primer lugar, la dirección debe sostener

un diálogo abierto y velar por que nada suceda tras bambalinas. Para ello hay que informar sobre los antecedentes de manera verosímil. Muchas veces se dice “queremos ampliar nuestras competencias”, lo que lleva a confusión y desconfianza, cuando en realidad se trata de reducción de costos y el persona ve que en su lugar de origen no se les ofrece ninguna oportunidad de desarrollar sus conocimientos.

¿Cómo debería organizarse la fase de transición?

O’Rawe: A menudo la deslocalización es precipitada y no está bien planificada. Esto genera muchos problemas. A menudo no se conoce bien el trabajo. Trabajar en deslocalización es un gran reto, porque los empleados allí no tienen un acceso fácil a los clientes de aquí ni a los responsables de decisiones. En la fase de comienzo necesitan frecuentemente ayuda del personal del país de origen. Ahora bien, estos han podido hacerse cargo de otros cometidos. Al principio los empleados deberían colaborar por un tiempo en el mismo lugar. En general, el período de transición solamente puede funcionar si la deslocalización también es positiva para los que habían realizado el trabajo hasta entonces. No serán muy cooperativos si han perdido el empleo.

A menudo los trabajadores de deslocalización pasan un tiempo en el lugar donde está la clientela. ¿A qué debe prestarse atención?

O’Rawe: Los ejecutivos deben asegurarse de que las condiciones de trabajo y de empleo de los em-

pleados de la deslocalización sean buenas y que no se eluden las normas locales. Esto concierne a todos los aspectos: nivel salarial, tiempo de trabajo, vacaciones, seguro social... Si los locales tienen la sensación de que se socavan las condiciones vigentes para ellos, se crean tensiones entre los empleados. No deben ponerse en marcha espirales descendentes.

¿Cómo puede la dirección fomentar la integración de los trabajadores de la deslocalización y la comprensión mutua?

O'Rawe: Los empleados deberían aprender algo sobre la cultura de sus compañeros de fuera, v.g. sobre las fiestas nacionales o las normas culturales que deben respetar. Pueden organizarse eventos para las fiestas nacionales de los trabajadores de la deslocalización. Para ellos la estadía es difícil si no hay paisanos. Las empresas deberían ayudar a crear redes. Desgraciadamente, a veces hay empleados locales con actitudes racistas. Hay que demostrarles que la deslocalización no tiene por que ser una amenaza para ellos. Eso si, es indispensable sancionar severamente toda actitud racista. También nosotros, los sindicatos, tenemos aquí un cometido. Debemos afiliar activamente a los trabajadores de la deslocalización, aunque solo estén un tiempo con nosotros.

Código de comportamiento para ejecutivos

Preámbulo

El código de comportamiento para ejecutivos establece principios que deben tomar en cuenta los ejecutivos conscientes de sus responsabilidades en la deslocalización. En el seguimiento de intereses relacionados con la empresa rige la norma de salvaguardar los intereses de los empleados de la empresa de origen y de la empresa destinataria en materia de empleo seguro y buenas condiciones de trabajo.

El núcleo de una deslocalización responsable no es llevar al máximo los beneficios a corto plazo, sino velar por el desarrollo duradero de la empresa y del personal. que cree oportunidades del punto de vista tanto económico como social. Por consiguiente, la configuración ética de la deslocalización no reside solamente en la responsabilidad de la cumbre de la empresa, sino en la influencia de cada uno de los responsables decisorios.

Proceso de decisión, planificación y configuración de la deslocalización

- **Información y participación:** Se informará a los empleados y a sus representantes en las primeras etapas de los planes de deslocalización y participarán en los procesos decisorios. También participarán en la evaluación en curso de la deslocalización en las decisiones sobre su continuación, modificación o anulación.
- **Comunicación abierta:** Con una comunicación abierta y verosímil de proyectos de deslocalización, la dirección ofrece un alto grado de transparencia al personal y evita inseguridades. Un proceso suficiente en términos de tiempo permite al personal adaptarse a los cambios.
- **Cálculo de las ventajas y planificación precisos:** Las decisiones de deslocalización se basarán en un cálculo realista de los riesgos y de los costos. Se tomarán en cuenta alternativas a la deslocalización de forma exhaustiva (v.g. medidas de formación interna para resolver problemas de expertos). La planificación rigurosa evitará a la dirección cargas suplementarias a los empleados en el momento de la realización.

Política de personal en el lugar de origen

- **Protección de las condiciones de trabajo y del empleo:** Se dará alta prioridad a condiciones de trabajo y de empleo seguras para los empleados existentes. Si los empleados pierden el empleo que ocupaban a causa de la deslocalización, se ofrecerán alternativas internas de valor, así como formación suficiente y apoyo en el cambio.
- **Evitar despidos forzosos, apoyo individual:** De ser inevitable una reducción de personal, se dará absoluta prioridad a la fluctuación natural, o, de ser necesario, a la partida voluntaria. Se evitarán los despidos forzosos. Se apoyará al personal que deja la empresa mediante formación u orientación para que encuentre alternativas de empleo atractivas.

Normas en los países destinatarios

- **Condiciones de empleo y de trabajo:** Se ofrecerá a los empleados de los países destinatarios de la deslocalización salarios adecuados y condiciones de trabajo seguras y sanas. En caso de trabajo prolongado en la sede del cliente se aplicarán los salarios y normas vigentes en el país.

- **Normas fundamentales del trabajo-OIT:** La dirección se asegurará de que al optar por una empresa, formular el contrato y en la relación subsiguiente, de que el asociado en la deslocalización respete las normas fundamentales del trabajo de la OIT, a saber la libertad sindical y el derecho de negociar colectivamente, la eliminación del trabajo forzoso y del trabajo infantil, la prohibición de la discriminación en el empleo y la profesión.

Colaboración intercultural

- La dirección establecerá los fundamentos de una colaboración basada en el respeto mutuo entre los empleados de los diferentes lugares. Una buena preparación del personal y la posibilidad de encontrarse personalmente facilitará el desarrollo de la comprensión mutua. Si se observan resentimientos con respecto a los empleados de otros países, se enfrentarán consecuentemente.

Sociedad y medio ambiente

- **Normas profesionales y corrupción:** Los

ejecutivos respetarán los usos y costumbres del país en partenariato y las tomarán en cuenta en la planificación de la colaboración. Simultáneamente, se opondrán claramente a todo acto de infracción de las normas profesionales y éticas.

- **Protección del medio ambiente:** En la consideración, la planificación y la realización de la deslocalización se tomarán en cuenta los efectos para el medio ambiente, por ejemplo por actividades de viajes, y se incluirá en el balance costos-ventajas. El criterio en el momento de elegir asociados en la deslocalización será el respeto de normas mínimas en materia de medio ambiente.
- **Salvaguardia de los intereses de la clientela:** Un servicio a la clientela la gran calidad es una prioridad en la deslocalización. Se evitarán reducciones de costos a expensas de los clientes. En el momento de elegir a los asociados y en la realización se asegurará que los asociados en la deslocalización respeten normas de protección de los datos rigurosas.

Bibliografía

Bibby, Andrew 2007: How companies are offshoring without going offshore. The use of migrant IT professionals in “dry-foot offshoring”, UNI, Nyon

Flecker, Jörg; Kirschenhofer, Sabine 2002: Jobs on the Move. European Case Studies in Relocating eWork, IES Report 386, Brighton

Hirschfeld, Karin 2002: Qualität der Arbeit in internationalen Kooperationen: Globecom – eine indisch-deutsche Software-Kooperation, FAST e.V., Berlín

Huws, Ursula; Flecker, Jörg (Hrsg.) 2004: Asian EMERGENCE: The World´s Back Office?, IES Report 409, Brighton

Proyecto MOOS: Tom De Bruyn; Monique Ramioul 2006: Offshore Outsourcing. Ein Handbuch für Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaftssekretäre, Bruselas

Grupo de trabajo de la OCDE sobre la economía de la información 2006: Potential impacts of international sourcing on different occupations

Union Network International: Carta de UNI sobre la deslocalización, Nyon

