



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

LOS ALCANCES DEL *Outsourcing* DENTRO DEL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS
EMPRESAS QUE OPERAN EN MÉXICO.

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ELIZABETH MORALES GUTIÉRREZ

ASESOR:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y L.R.I.
JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ TEPEZANO



MÉXICO, D.F.

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADEZCO SU APOYO Y ENSEÑANZAS A:

Maestro José Luis Rodríguez Tepezano

DEDICO LA TESIS:

Con todo mi amor, admiración y agradecimiento a mis padres:

José Jesús Morales y María Teresa Gutiérrez

A mi esposo por todo su amor, dedicación, admiración y apoyo. Gracias:

Carlos Juan Núñez

A mi familia, amigos y amigas, gracias por su amor y compañía:

Patricia Morales y Carlos Marín

Ana Lilia Morales y Gilberto Guzmán

Cesar Morales e Ileana Mendoza

Gabriela Morales y Gerardo Morales

Besy, Vanne, Eduardo, Fernando y Sofía.

Gracias por su amor y apoyo:

Héctor Núñez y Victoria Rodríguez

Amigos:

Genaro, Miguel Ángel S., Canutos, Guerra, Elena.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1: Planteamiento del problema, objetivo de investigación y justificación del estudio	4
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Objetivo	5
1.3 Justificación	5
1.4 Metodología	6
Capítulo 2: Elementos históricos y conceptuales para entender el outsourcing	7
2.1 Antecedentes del <i>outsourcing</i>	7
2.2 Esquema de contrataciones del <i>outsourcing</i>	12
2.3 Características del <i>outsourcing</i>	13
2.4 Tipos de <i>outsourcing</i>	14
2.5 Requisitos para llevar a cabo el <i>outsourcing</i> dentro de la empresa privada	17
2.6 Alcance del <i>outsourcing</i> en el área de recursos humanos	27
2.7 Ventajas y desventajas del <i>outsourcing</i> en el área de recursos humanos	30
2.8 Marco legal laboral e iniciativa de ley sobre outsourcing	33
2.8.1 El impacto que genera en el trabajador el estar contratado por un outsourcing	41
Capítulo 3: Marco referencial del trabajo de investigación sobre outsourcing	45
3.1 Facultad de Psicología.	45
3.2 Facultad de Economía	48
3.3 Facultad de Contaduría y Administración	50
3.3.1 Nivel Licenciatura	50
3.3.2 Nivel Maestría	52
3.3.3 Revistas digitales Facultad de Contaduría y Administración	53
3.4 Facultad de Derecho	54
3.5 Revistas impresas	54
3.6 Conveniencias y perjuicios del <i>outsourcing</i> en México	55
3.6.1 Efectos fiscales del <i>outsourcing</i>	55
3.6.1.1 Defraudación fiscal	55
3.6.1.2 Desvío de las cuotas del IMSS	56
3.6.2 Efectos laborales del <i>outsourcing</i>	57
3.6.2.1 Efectos del <i>outsourcing</i> en el personal	57
3.6.2.2 Efectos en la empresa	58
3.6.3 Efectos sociales del <i>outsourcing</i> .	60
3.6.4 Efectos del <i>outsourcing</i> en las propuestas de reformas a la Ley Federal del Trabajo	61
3.6.5 Efectos del <i>outsourcing</i> en la Administración	63

Capítulo 4:	
Metodología de la investigación	64
4.1 Objetivo de la investigación	64
4.2 Planteamiento del problema	64
4.3 Tipo de investigación	64
4.4 Población	65
4.5 Instrumento de recolección de la información	66
4.6 Presentación e interpretación de los resultados de la investigación	73
Apartado de conclusiones	84
Bibliografía	88

INTRODUCCIÓN

La presente investigación de tesis tiene por pretensión estudiar desde la perspectiva de la administración y en especial del área de recursos humanos el *outsourcing*, además de abordar el estudio del mundo empresarial que está encargado de ello, en especial a algunas empresas que se dedican a dar el servicio de *outsourcing*.

Es importante abordar el estudio del *outsourcing* en México desde la administración en general y en especial desde los recursos humanos, ello por el desarrollo que ha tenido desde fines del siglo XX hasta la actualidad. Esta nueva modalidad de contratación de personal, se manifiesta por un creciente aparición de empresas que ofrecen este tipo de servicios y permiten a otras empresas (en este caso las contratantes del servicio de *outsourcing*) disminuir sus costos de operación y aumentar la flexibilidad en los procesos.

Son tres motivos los que me llevaron a desarrollar esta investigación:

- 1) De manera personal decidí estudiar el *outsourcing* por el poco conocimiento que tenía sobre el tema, lo cual se debía a que durante mi formación en la licenciatura no tuve la oportunidad de profundizar en su contenido. También esta decisión fue resultado en parte de la experiencia que he venido adquiriendo como empleada en este tipo de empresas. Estos elementos me permitieron hacer una tesis en donde el tema fue expuesto de manera puntual, precisa y objetiva.
- 2) De manera profesional me interesaba abordar el estudio e investigación del *outsourcing* como opción de titulación en el nivel licenciatura para concluir mis estudios profesionales, además de reunir conocimientos teóricos y metodológicos, con la guía de mi asesor, para poder realizar futuras investigaciones en otros niveles académicos.
- 3) De manera laboral tenía la inquietud de comprender y enriquecer lo que había sido mi experiencia en ese rubro, pues siempre he estado contratada en el área de Recursos Humanos, ello en tres distintas empresas, en las cuales siempre he sido contratada por empresas de *outsourcing*.

Es precisamente por el conjunto de razones, recién mencionadas, que me interesó el tema del *outsourcing* como propuesta de tesis a nivel licenciatura.

No se puede dejar de mencionar que la investigación sobre *outsourcing* puede realizarse desde distintas áreas del conocimiento científico entre las cuales se pueden mencionar la psicología del trabajo, el derecho laboral, economía y sociología del trabajo. Cada ciencia o área de conocimiento plantea distintos elementos teóricos y metodológicos desde donde se puede abordar mi objeto de estudio, por ejemplo el derecho ha profundizado en los efectos fiscales del *outsourcing*; haciendo mención a la reforma realizada el día 9 de julio del 2009 la Ley del Seguro Social, en artículos referentes al patrón y trabajador para la regulación fiscal de las aportaciones, primas y cuotas al Seguro Social por medio de empresas que se dedican a ofrecer en el mercado el servicio de *outsourcing* y las empresas que se ven beneficiados por los servicios del personal *tercerizado*, la sociología lo analiza desde los efectos sociales que ocasiona dicho *outsourcing*. Es importante remarcar que esta tesis tiene una perspectiva desde la Administración y en particular del área de los Recursos Humanos. Por lo anterior la presente investigación sobre *outsourcing* es de tipo descriptiva y exploratoria, ello con el propósito de tener un panorama amplio que permita generar una perspectiva completa del tema mencionado.

La tesis está dividida en cuatro capítulos. En el primer capítulo, titulado *Planteamiento del problema, objetivo de investigación y justificación del estudio*, nos da el primer acercamiento al tema para facilitar su entendimiento y el camino a seguir para la presente investigación.

En el segundo capítulo, titulado *Elementos históricos y conceptuales para entender el outsourcing* se presentan algunos aspectos, que se consideran fundamentales, del *outsourcing*, entre los que se podrían mencionar están: los históricos, así como; los requisitos de contratación, las ventajas y las desventajas del *outsourcing*, considerando también las relaciones laborales que se entablan entre los trabajadores, las empresas contratantes y el *outsourcing*; además de abordar la relación que guarda el *outsourcing* con el marco legal de México. También se muestra los efectos en tanto prestaciones

que experimenta el trabajador al prestar sus servicios a una empresa con la que no tiene un contrato establecido.

3.- En el tercer capítulo, titulado Marco Referencial del Trabajo de Investigación sobre Outsourcing se estudian otras fuentes que tratan el tema del *outsourcing* como son: tesis, periódicos y revistas, con la intención de saber cuáles son los diversos enfoques que tiene el mismo en la actualidad. También se comenta cuales son los diferentes efectos que genera el *outsourcing*, *considerando entre ellos: social, laboral, fiscal, administrativos y la propuesta de reforma de ley.*

4.- En el capítulo cuatro se aplicó un cuestionario a distintas empresas que prestan el servicio de *outsourcing* en México, ello con el objetivo de analizar los requisitos para prestar dicho servicio a otras empresas, las condiciones laborales que le ofrecen a los empleados contratados por el *outsourcing*, que tipos de contratos son los que ofrecen los *outsourcing* al personal que contrata y que tipos de contratos se firma entre empresas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

EPIGRAFE: “Lo que hace que una universidad sea una gran universidad es su capacidad de atraer y, más importante todavía, de producir destacados maestros e investigadores, a quienes les ofrece las posibilidades de brindar una educación sobresaliente y llevar adelante las mejores investigaciones.” PETER F. DRUCKER

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad el outsourcing crece de forma acelerada, prueba de ello es su amplia difusión y aplicación en empresas de diversos giros; podríamos señalar que, debido a su flexibilidad, frecuentemente se recurre a su empleo, pero, a pesar de su considerable presencia en el mercado Internacional, en México todavía son pocos los estudios y trabajos de de investigación que se llevan a cabo sobre este tema; prueba de ello es la escasa bibliografía sobre el tema; así como la escasa presencia de libros, artículos en revistas o en alguna publicación que haya sido editada en nuestro país y que permita adentrarnos a esta práctica con mayor precisión para tener una clara comprensión de ella.

El outsourcing, ha provocado que profesionistas localizados en el nivel internacional se pregunten sobre esta nueva relación entre empresas e individuos, lo cual, les ha llevado a realizar diversas investigaciones. Entre los principales retos que hemos enfrentado en esta tesis se encuentra, la difícil tarea de definir qué es el outsourcing, así como encontrar y localizar información sobre esta práctica. Lo anterior se debe, entre otras cosas, a que los estudiosos y practicantes le han otorgado diversos nombres a este término, como son: tercerización, subcontratación, entre otros.

Sin embargo, ese no es el único problema que hemos encontrado, ya que existen otros de mayor magnitud, como es el caso de carecer totalmente de una reglamentación sobre este tipo de relación “laboral” que regule a las partes involucradas, pues la Ley Federal de Trabajo en México, sólo regula la intermediación.

En México y en varios países se ha presentado un problema de pérdida de empleos con contrato por tiempo indefinido y han aumentado los empleos temporales o por proyecto. Por lo mencionado, nos hacemos la siguiente pregunta, que será el eje principal del presente trabajo de investigación.

¿Cuáles son los alcances del outsourcing dentro del área de Recursos Humanos en las empresas que operan en México?

1.2 Objetivo

El objetivo de esta investigación es analizar los alcances que presenta el outsourcing en el área de Recursos Humanos en las empresas que operan en México y poder aportar de forma seria información para su consulta y estudio.

1.3 Justificación

Es importante abordar el estudio del outsourcing en México dentro de las empresas, por el desarrollo que ha tenido desde finales del Siglo XX hasta nuestros días, pues con alta persistencia han emergido empresas que ofrecen este tipo de servicios y que apoyados en la subcontratación de personal perteneciente a un segmento o a la totalidad de un procedimiento o proceso respalda a la empresa en la disminución de costos.

El interés de abordar el estudio del outsourcing enfocado al área de Recursos Humanos lo localizamos en los siguientes motivos:

1.- De manera personal tengo el interés por estudiar el outsourcing, por el poco conocimiento obtenido sobre esta práctica durante mi formación académica, sumado a la experiencia adquirida al emplearme en este tipo de empresas, situaciones que me ofrecen una buena oportunidad de abordarlo para su estudio de manera amplia en la Universidad, para poder discutirlo con mayor precisión y ubicarlo en México de manera objetiva; sería interesante saber cómo opera el outsourcing, cuál es su objetivo, cuáles son los pasos a seguir para saber si la mejor opción es trabajar por outsourcing o recibir una contratación directa con la empresa, cuál es su alcance; estos son algunos de los cuestionamientos que me interesa saber sobre esta herramienta.

2.- De manera profesional me interesa investigar el tema de outsourcing para concluir mis estudios de licenciatura, reunir este conocimiento en la tesis con el apoyo de mi Asesor y así poder contar con una serie de avances para futuras investigaciones a realizar.

3.- De manera laboral porque mi desarrollo ha sido en el área de Recursos Humanos, en tres distintos empleos y siempre mi contratación ha sido por outsourcing; en el primero fui contratada por un outsourcing de Recursos Humanos (Sercop de México S.A. de C.V.), en el segundo trabajé en una agencia de promociones (Consultores Estratégicos Comerciales S.A. de C.V.) y en el tercero fui contratada por un outsourcing de nómina siendo éste un despacho contable (Operadora de Nóminas S.C.).

Por estas razones me interesa estudiar el tema de outsourcing como propuesta en la opción de titulación por tesis, pues he visto que las empresas que recurren a esta práctica han ampliado su operación en México.

1.4 Metodología

La presente investigación sobre outsourcing será de tipo descriptiva y exploratoria para tener un panorama amplio y poder hacer un estudio multidisciplinario que abarque distintos temas de interés, para generar un análisis más completo. Se pretende abordar el tema del alcance del outsourcing en México dentro del área de Recursos Humanos y para llevarlo a cabo necesitamos tener primero un panorama general sobre el outsourcing como son: los antecedentes, cómo opera el outsourcing en México, los beneficios o perjuicios al trabajador, cuáles son los sueldos ofrecidos en el mercado, de qué forma se lleva a cabo el contrato, considerar las ventajas y desventajas para la empresa contratante, entre otros elementos

Estos cuestionamientos ayudarán a avanzar en la investigación que se pretende hacer con el fin de entender qué es el outsourcing y sus alcances dentro del área de Recursos Humanos en las empresas que operan en México.

2. ELEMENTOS HISTÓRICOS Y CONCEPTUALES PARA ENTENDER EL OUTSOURCING

En este capítulo se presentan los antecedentes del *outsourcing*, los cuales ubicamos en el comienzo de la década de los setenta, se puede decir que a partir de esa década se utilizan y crean diversos conceptos aplicados a lo que nosotros vamos a denominar *outsourcing*, ello en la medida que se busca bajar costos, aumentar la flexibilidad y la competitividad por mencionar algunos elementos. A lo largo del capítulo vamos adentrarnos década tras década hasta llegar al siglo XXI, con ejemplos de empresas transnacionales preocupadas por la especialización y la competencia que llevaron a éstas a la expansión en diversos sectores y a continuar buscando la baja de costos y el aumento de flexibilidad.

Además, vamos a analizar autores pertenecientes a diversos campos de conocimiento, (administración, economía y sociología) los cuales nos permiten entender el *outsourcing* de manera multidisciplinaria, sin tener que situarnos de forma autónoma en una sola definición; lo anterior dado a que el estudio de este tipo de servicio ha impactado en la actualidad por su difusión y aplicación en el nivel global.

Posteriormente presentamos el alcance del *outsourcing*, considerando las ventajas y desventajas que podrían presentarse para el elemento humano como en las empresas que lo implementan, ya fuese en la empresa contratante o en la empresa que brinda el servicio de *outsourcing*. Algunas de las ventajas además de la disminución de costos se encuentran la obtención de mejores resultados en el proceso y el trabajo especializado, entre otros; con respecto a las desventajas se puede mencionar la pérdida de empleados valiosos y la falta de control sobre el área subcontratada.

2.1 Antecedentes del *outsourcing*

Uno de los principales retos de esta investigación es saber en qué momento de la historia se encuentra el inicio de la aplicación de la práctica denominada *outsourcing*, podemos afirmar que los autores que analizan esta herramienta plantean diversas etapas de la misma, uno de ellos dice: “El *outsourcing* (subcontratación) no es un nuevo esquema de planeación estratégica empresarial. Los primeros esquemas de

outsourcing aparecen con las transformaciones socioeconómicas, culturales y tecnológicas al final de la Revolución Industrial, a finales del siglo XIX, pues las especialidades industriales fueron proliferando.”¹

Aunque, con la revisión que he hecho de diversos autores puedo decir que el *outsourcing* es una práctica que logró su expansión por todo el mundo en la década de los 80, gracias a sus diversas características como son: la flexibilidad, obtención de bajos costos, entre otras; que le han permitido difundirse en empresas de cualquier giro.

Al comienzo de la sociedad post-industrial² se inicia la competencia en los mercados globales dada la cantidad de productos elaborados por diversas empresas, entre otras razones; y, es después de la segunda guerra mundial que las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades para no tener que depender de los proveedores; sin embargo, esta estrategia que en principio resultaba efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, dado que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las empresas especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

Por tal motivo, para hacerle frente a la necesidad de crecimiento que tienen las empresas se crean diferentes formas de trabajo como es el llamado *Facilities Management*, que algunas empresas lo consideraban para el ahorro de costos de la información.

“Para muchos el *outsourcing* es una actividad que se venía realizando desde hace muchos años pero con otro nombre: *Facilities Management*...La diferencia está en que

¹ Santamaría, Jorge. *Outsourcing, ¿defraudación fiscal?* Un método inicial de evaluación del riesgo. P. 6. Publicado en *Consultorio Fiscal. 1ra. Quincena de septiembre del 2008. No. 457.*

² Según Daniel Bell la sociedad postindustrial es: el paso de una economía productora de bienes a otra de servicios y los cambios de la estructura del empleo en provecho de los profesionales y técnicos en Estados Unidos, el estrechamiento del entramado social y la multiplicación de la interacción humana como causa del ritmo del cambio, el crecimiento exponencial, codificación y ramificación del conocimiento teórico, la forma de adoptar elecciones sociales que reflejen las preferencias individuales. Cf. Daniel, Bell. *El advenimiento de la sociedad postindustrial.*

antes sólo se veía como una forma de ahorrar dinero y ahora, en cambio, se busca algo más.”³

Posteriormente se crean otros conceptos que continúan con la idea de este tipo de servicio externo, que a través del tiempo ganan credibilidad en áreas diversas.

Así es como, el término de *outsourcing* es creado en 1980 para describir la creciente tendencia de las compañías, que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores que contaban con la especialización necesaria para hacerle frente a los nuevos cambios que se presentaban en las empresas.

Algunas de las empresas que han implementado modelos de *outsourcing* son: *IBM, Eastman Kodak, Hughes, General Motors, Arthur Andersen, Price Waterhouse* y muchas más.

A mediados de la década de los ochenta, el *outsourcing* comenzó a tomar fuerza en diversas áreas al ser valorada una de sus principales características, ésta es: la flexibilidad, que plantea la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción, entre los que vemos hoy están: limpieza, seguridad, biblioteca, producción, administración, finanzas, entre otras.

La dirección del *outsourcing* fue cambiando hacia la reubicación de recursos y servicios que permitieron a diversas empresas nacionales e internacionales encaminarse a la eficiencia, la especialización y la competitividad en un mercado global cada vez más avanzado en tecnología y herramientas organizacionales.

Actualmente en México, las empresas se encuentran inmersas en el contexto de la globalización de mercados, provocando que cada día deseen concentrarse en su negocio principal con recursos internos y haciendo que el *outsourcing* obtenga su expansión con nuevas propuestas para las empresas, de forma parcial o total, para otorgarles la competitividad y la especialización que necesitan.

³ Del Peso, Emilio. *Manual de Outsourcing informático: Análisis y contratación: Modelo de contrato*. p. 7

En el caso específico del área de Recursos Humanos se cuenta con muchas empresas dedicadas a este tipo de servicio como son: *Manpower* y *Adecco*. Más allá de que existan este tipo de empresas, surgen las siguientes preguntas: ¿es adecuada la opción de utilizar el *outsourcing* para el área de Recursos Humanos en las empresas?, ¿para qué puestos?, ¿qué beneficios le ofrece al trabajador y a la empresa?

Como ya se planteó el *outsourcing* surge de la propuesta de reducción de costos; pero no se queda ahí, como veremos en el transcurso de la investigación el concepto de *outsourcing* ha ido cambiando en su definición, muestra de ello son los siguientes autores:

Para Brian Heywood *outsourcing* es: "...la transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado."⁴

A lo largo del desarrollo de la investigación pude detectar que hay varias disciplinas que abordan el tema del *outsourcing*, aunque no necesariamente con ese término, sino principalmente con las siguientes denominaciones: subcontratación, externalización y tercerización.

En el campo de la **sociología del trabajo** por ejemplo: el autor Enrique de la Garza habla de la subcontratación con las relaciones de producción económica y política que se encuentran en cada etapa del capitalismo:

"...la subcontratación neoliberal...debe considerarse como una modalidad de la noción central más abarcante de flexibilidad... la flexibilidad neoliberal implica su ubicación en la perspectiva de liberalización de mercados y de las nuevas doctrinas gerenciales *toyotistas*."⁵

Tanto las autoras Consuelo Iranzo como Marcia de Paula Leite afirman lo siguiente:

⁴ Del Peso, Emilio. *Manual de Outsourcing informático: Análisis y contratación: Modelo de contrato*. p. 6.

⁵ Iranzo, Consuelo y Jacqueline Richter. *La subcontratación laboral: Bomba de tiempo contra la paz social*. p. VII.

“Por subcontratación laboral entendemos todas las formas de contratación donde no existe una relación de dependencia o subordinación entre el contratante y el contratado, o bien esta responsabilidad es transferida a un intermediario, por lo que también es definida como externalización o tercerización.”⁶

En el caso de la revista de *Contaduría y Administración* publicada en la Facultad del mismo nombre perteneciente a la Universidad Nacional Autónoma de México, se encuentra un artículo de tres autores María del Pilar Esther Arroyo López, Juan Gaytán Iniestra y, por último, Selene Sierra Vilchis que nos hablan de la tercerización como:

“... las empresas han recurrido a la contratación de terceros para la fabricación de productos, y más recientemente para la realización de servicios. La subcontratación de actividades de logística hacia y desde la empresa... Entre los servicios que se confieren a terceras partes (de ahora en adelante se denominará “tercerización” a la práctica administrativa que en inglés se denomina *outsourcing*) están como candidatos iniciales las funciones logísticas de soporte tales como transporte, administración de almacén...”⁷

A partir de las citas anteriores se puede percibir la importancia que tiene el *outsourcing* en varios sectores, además de que es analizado desde distintas disciplinas, aunque es nombrado de diferentes formas. Ahora bien, en esta investigación seguiré usando el término *outsourcing*, aunque a veces los autores que esté citando se refieran a subcontratación o algún otro término ya mencionado.

Para el desarrollo del tema la definición de *outsourcing* de la que parto de manera general es:

El ***outsourcing*** es el servicio externo ofrecido a la empresa para manejar de manera parcial o total un proceso o un área que se haya realizado anteriormente dentro de la

⁶ De la Garza, Enrique. *Teorías sociales y estudios del trabajo: Nuevos enfoques*. p. 268.

⁷ Arroyo, María et al. *El proceso de toma de decisiones para la tercerización de funciones logísticas: prácticas mexicanas versus mejores prácticas establecidas*. p. 40. En *Revista: Contaduría y Administración* N° 221. Enero-Abril 2007.

empresa; con la intención de lograr la especialización, la eficiencia y la competitividad dentro de un mercado globalizado, con un costo establecido por los interesados.

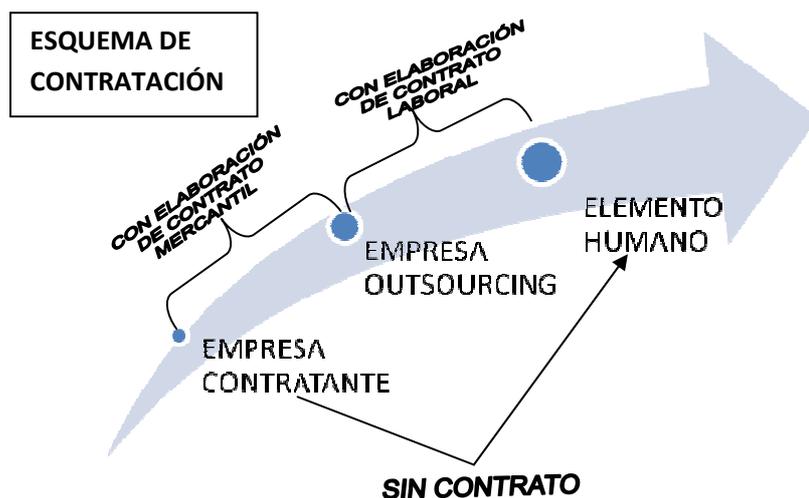
2.2 Esquema de contrataciones del *outsourcing*

Para continuar con la dinámica del *outsourcing* debemos ver, quiénes son los involucrados y cuáles son las relaciones que se llevan a cabo en la contratación del *outsourcing*.

Debemos tener claro que son tres las partes que intervienen en el *outsourcing*:

- El primero es la empresa privada (cliente) que subcontrata el servicio de *outsourcing*.
- El segundo es la empresa de *outsourcing* (proveedor) subcontratada por el cliente.
- El tercero es el elemento humano (trabajador) contratado por el *outsourcing*.

Las relaciones que establecen las tres partes antes mencionadas las podemos representar del siguiente modo:



En este esquema se muestra cual es la relación entre las tres partes involucradas; pues el acuerdo entre empresas se da por medio de un contrato mercantil, y el elemento humano es el tercerizado, pues este último presta sus servicios a la empresa privada contratante (cliente), pero la relación laboral es con la empresa de *outsourcing* (proveedor) aunque la relación laboral se da por medio de un contrato regulado por la Ley Federal del Trabajo. Para entender esta forma de trabajo debemos analizar estas relaciones a fondo para ver las ventajas y desventajas que aporta el *outsourcing* a la empresa contratante y al elemento humano.

2.3 Características del *outsourcing*

En este apartado expondremos cada una de las características que conforman el *outsourcing*, las cuales ayudarán a explicar el tema con mayor precisión y posteriormente ver si es la solución adecuada para lograr la especialización, la eficiencia y la competitividad dentro de un mercado globalizado.

Las características que deseamos resaltar son las siguientes:

- ✓ **Flexible:** Implica que se puede introducir en una parte del proceso, abarcar una área o incluso varias áreas; además no obliga a la empresa a realizar un desarrollo total que implique a toda la empresa, sino que permite su segmentación, permitiendo que el cliente decida que desea manejar por *outsourcing*.
- ✓ **Contratación de uno o varios proveedores:** Se puede contratar a uno o varios proveedores de *outsourcing* para uno o varios servicios, el punto principal es que sea realizado de manera externa.
- ✓ **Servicio externo:** La empresa que preste el servicio no puede depender directamente de la estructura de la misma empresa contratante.
- ✓ **Especialización:** Debe ofrecer y realizar un servicio sobresaliente que a la empresa contratante le genere un valor agregado.

- ✓ **Costo:** El servicio prestado por el *outsourcing* tiene un valor monetario que se fija entre las empresas involucradas considerando los lineamientos del servicio como son: tiempo, tipo de servicio, recursos, entre otros; ubicados en las cláusulas del contrato adquirido.
- ✓ **Tiempo:** debe ser pactado por las empresas involucradas dependiendo del tipo de servicio; entre algunos de los puntos a considerar son: si el servicio es total o parcial, si es un servicio por proyecto, tiempo determinado o tiempo indeterminado, entre otros.

Estas son algunas de las características sobresalientes que resaltan la complejidad que el *outsourcing* ha ido adquiriendo en un marco globalizado. Así que, si se quisiera desarrollar esta herramienta en alguna empresa tendríamos que realizar un estudio profundo sobre el proceso o área a trabajar de manera externa; pues, el *outsourcing* muestra que puede ser llevado a cualquier parte de la empresa con la mejor eficiencia y lograr los objetivos establecidos por la empresa contratante, pero también en algunos casos se podría cometer un grave error y no obtener los resultados esperados.

Los procesos que principalmente se habían otorgado al *outsourcing* fueron los tecnológicos, ya que algunas empresas como los bancos solicitaban servicios especializados para obtener una base de datos que cubriera sus necesidades de manera individual; posteriormente el *outsourcing* se fue ampliando a diversas áreas dentro de las empresas como son: limpieza, seguridad, bibliotecas, desarrollo y diseño de productos, despachos de nómina, recursos humanos, entre otros.

2.4 Tipos de *outsourcing*

Las empresas actualmente están otorgando sus áreas completas o procesos al *outsourcing*, para la realización de las actividades de un área especializada en tiempo determinado o indeterminado; mientras la primera -la empresa- se ocupa del núcleo del negocio en forma directa.

Pero, ¿qué forma de *outsourcing* le conviene a la empresa?, ¿cómo saberlo?; para contestar a estas preguntas la empresa debe estudiar si le conviene el *outsourcing* total

o parcial y cuál es su presupuesto a invertir en esta actividad, pues es la única que podría decidir cuál le interesa y qué desea obtener, ya que cada caso es diferente y no hay un solo camino a seguir.

El *outsourcing* total es la subcontratación de procesos completos (incluye departamentos, áreas), por administrar con medios externos como son: herramientas de trabajo, recursos humanos, etc. áreas o departamentos de recursos humanos, finanzas, mercadotecnia, entre otros. Casi siempre es por tiempo indeterminado.

El *outsourcing* parcial es la subcontratación de un proceso en específico, con recursos externos, que anteriormente se realizaba en la empresa como son: reclutamiento y selección, nómina, entre otros, casi siempre cuenta con un tiempo o actividad determinado.

Otra de las formas de subdividir el *outsourcing* es la que hace el autor Emilio Del Paso en su libro Manual de *outsourcing* informático como: a) ***cosourcing*** y b) ***out-tasking***.

“Una de las formas de *outsourcing* total es el *cosourcing*, que supone la integración total del suministrador de *outsourcing informático* en el tejido de la empresa a la que le presta servicio”.⁸

“...el llamado *out-talking*. Con este término se designa un nuevo modelo de contratación de servicios en el que las empresas usuarias firman acuerdos con otras empresas para la gestión de determinadas tareas informáticas.”⁹

El autor Leslie P. Wilcocks, en su libro *Reducir riesgos de la subcontratación informática* maneja otras clasificaciones que sería interesante mencionar para ver en qué consisten y cómo se podrían utilizar en la actualidad. Presenta siete tipos de *outsourcing* informático que los mencionaremos a continuación:

- ❖ ***Outsourcing extraterritorial***. Las grandes diferencias de salarios y el avance y reducción de costes...propician este tipo de *outsourcing*. Hoy en día se pueden encontrar buenos

⁸ Del Paso, Emilio. *Manual de Outsourcing informático: Análisis y contratación: Modelo de contrato*. p. 18.

⁹ *Ibídem*, p. 19.

profesionales en países del llamado tercer mundo que pueden realizar los trabajos con un coste muy inferior al que habría que pagarse en los países industrializados.

- ❖ **Outsourcing de valor añadido.** Son aquellos en que los contratantes se implican a la vez en el desarrollo de algún producto demandado por el mercado que incorpora valor añadido a la operación.
- ❖ **Participación de capital.** Se trata de acuerdos de asociación de creación de nuevas entidades.
- ❖ **Multiaprovisionamiento.** Para evitar el riesgo de un solo suministrador se contrata cada área con uno distinto. Tiene el inconveniente de que se precisa controlar la gestión con varios suministradores.
- ❖ **Coaprovisionamiento.** El suministrador se compromete en el proceso del cliente, procurando reducir el proceso de desarrollo y terminación de los productos dependiendo su remuneración del éxito obtenido.
- ❖ **Segregación... pseudo outsourcing.** Se segrega el área informática de una organización convirtiéndola en una empresa que da servicio a esa organización integrándose como una más en el grupo de empresas.
- ❖ **Outsourcing de transición...** sirve para solucionar un problema temporal, como es la transición a un nuevo sistema. El suministrador de *outsourcing* gestiona el sistema antiguo mientras el personal informático del cliente implementa un nuevo sistema.¹⁰

Estas divisiones del *outsourcing* ayudan a identificar cómo es el mercado laboral en la actualidad; los dos autores ubican a éste con una gran flexibilidad, esta característica es, entre otras, una de las que permite que su expansión sea de manera acelerada.

Para este trabajo la división seguirá siendo *outsourcing* total y *outsourcing* parcial, pero también será considerada la división que refiere el autor Leslie P. Wilcocks sobre el *outsourcing* informático, pues considero que es adecuada para cualquier empresa de nuestro país, si ésta busca una intervención externa. Es decir, se puede partir de un *outsourcing* total del departamento de Recursos Humanos, e incluso se puede utilizar esta herramienta en una de las áreas que la conforman, por lo cual hablaremos de un *outsourcing* parcial, una de ellas podría ser el reclutamiento, pero éste a su vez puede ser subdividido de diversas formas, siendo uno de estos el *outsourcing* extraterritorial, como lo menciona el autor citado. Por ejemplo, se podría dar el caso en este último (*outsourcing* extraterritorial), que pretendiera encontrar al elemento humano con el perfil deseado por la empresa contratante, pero la búsqueda fuese en países subdesarrollados, con el fin de llevarlos a los países desarrollados ofreciéndoles menores sueldos y prestaciones, lo cual le permitiría a la empresa minimizar sus costos, mientras que a los candidatos de los países desarrollados les ofrecería mejores sueldos y prestaciones mayores a los de la ley.

¹⁰ *Ibidem*, pp. 19 y 20

Así como nos enfocamos al caso del *outsourcing* extraterritorial, es importante revisar la mayor cantidad de clasificaciones de éste, para utilizar el adecuado en la empresa que desee desarrollar esta herramienta como una opción para obtener la especialización y la competitividad esperada para el logro de sus objetivos.

Se puede decir que las empresas tienen dos opciones que les permiten su desarrollo, las cuales son: las herramientas internas y las herramientas externas.

En cuanto a las herramientas externas, se encuentra el caso de la consultoría externa que apoya a la empresa en la toma de decisiones para lograr su óptima operación como son: la *reingeniería*, el *benchmarking*, el *outsourcing*, entre otros que ayudan a la empresa a cumplir con sus objetivos. Estas herramientas intervienen en la empresa generando un valor agregado en los procesos que les permite conseguir en la mayoría de los casos mejores resultados en el mercado global.

Pero regresando a esta investigación nos centraremos en el *outsourcing* solamente. Éste es un “arma de dos filos” que puede llevar a la empresa tanto al éxito como al fracaso, lo primero será el resultado de una buena toma de decisiones, así que, es recomendable primero revisar las herramientas internas que las externas.

Algunas de estas herramientas internas podrían ser: seleccionar las funciones que se desean contratar por *outsourcing* y revisar si hay forma de mejorarlas internamente, evaluar el desempeño del personal para cambiarlo o reubicarlo; estudiar la división del trabajo que la dirección general le asignó a su personal y verificar que sea la correcta. Hay otras soluciones internas que pudiesen ser consideradas, pero cada empresa deberá dar prioridad según sea el caso.

2.5 Requisitos para llevar a cabo el *outsourcing* dentro de la empresa privada

La presente investigación no pretende realizar un manual, ya que la postura que nos interesa resaltar es que cada caso es completamente diferente a otro, por las diversas características con las que cuenta tanto el *outsourcing* como las empresas. Además si nos centráramos en una empresa sería un sólo problema de investigación, pero esta tesis tampoco tiene por objetivo realizar un estudio de caso.

Pero, cuáles son los elementos a considerar para la contratación del *outsourcing* de manera general. La respuesta se verá a continuación, a partir de la siguiente lista, que dividimos en dos partes: A) Elementos a considerar por parte de la empresa contratante y B) Elementos a considerar por parte del proveedor de *outsourcing*; ésta (la lista) nos ayudará a obtener un menor margen de error al considerarlo como opción externa:

A. Elementos a considerar por parte de la empresa contratante.

a) Funciones que realiza el factor humano actualmente.

Se debe elaborar un reporte detallado de todas las funciones realizadas por cada una de las personas que se encuentran involucradas en la nueva forma de contratación por medio del *outsourcing*, con la intención de no olvidar o duplicar alguna función, es recomendable darles prioridad a cada una de ellas dividiéndolas en: primarias, secundarias y terciarias.

Las funciones primarias se encuentran en el área o departamento a subcontratar como proceso o subdivisión las que definen la operación y secuencia de la misma, y se encuentran divididas en procedimientos que dependen regularmente del giro de la empresa, por tal motivo se vuelve casi imposible cambiar al responsable por la intervención que suelen tener con el desarrollo y el logro de los objetivos de la empresa. Las funciones secundarias también forman parte de los procesos o subdivisiones pero en menor grado, su importancia es identificada por la misma empresa dependiendo del giro de ella, éstas pueden ser desarrolladas por personal externo al área por subcontratar y no tienen relación directa con las diversas áreas; y por último, las funciones terciarias son aquellas agregadas a un área sin ser éstas dependientes de las demás funciones (primarias o secundarias), y sólo se han ido incrementado con la intención de tener algún responsable de éstas.

Al tener el reporte de funciones, deberán ser anexadas en el contrato de forma precisa para comprometer en los resultados al *outsourcing* y no permitir malos entendimientos entre las dos partes involucradas.

Uno de los principales acuerdos son los límites de operación, que permiten aclarar la participación del *outsourcing* como total o parcial de acuerdo con la importancia de las necesidades de la empresa contratante, para ello se tiene la división de funciones primaria, secundaria o terciaria. También necesitamos saber cuáles son las funciones primordiales para el *outsourcing* que nos permita exigir y evaluar de forma ordenada su cumplimiento. Como resultado, será más sencillo obtener los objetivos esperados por la empresa contratante y podrá realizar el presupuesto con mayor claridad y precisión que le permitirá realizar menores ajustes y obtener mejores resultados.

b) Objetivo general y específico para el *outsourcing* total o parcial que se desee.

La empresa contratante debe tener claro cuál es el objetivo general de la contratación por *outsourcing*, éste debe delimitar si es total o parcial y el tiempo en el que se pretende llevar a cabo. Debe analizarse, como primer punto, en el plan de trabajo establecido entre las empresas involucradas. Y como segundo punto, se deben anotar los objetivos específicos para que el *outsourcing* tenga claro qué se espera de él sin confusiones.

c) Evaluar el costo que representan las funciones a subcontratar.

Se debe llevar un registro minucioso del costo y de la productividad que representa el contar con personal interno encargado de las funciones a subcontratar.

Adicional a éste se debe evaluar el costo del servicio por parte del *outsourcing* al otorgarle las funciones, además de considerar el costo de la persona o equipo de trabajo externo que estará como responsable de la implementación del proyecto.

d) Jerarquización de funciones.

Es necesaria la jerarquización para evitar que las funciones primordiales de la empresa pasen a manos del *outsourcing*.

Si al hacer esta división se localiza alguna función que sea fundamental para el proceso productivo de la empresa se recomienda separarlas de la subcontratación y reubicarla a otro elemento humano interno.

Teniendo estas segmentaciones la empresa podrá distinguir cuáles son las prioridades y encontrar al *outsourcing* adecuado para el trabajo que se pretende obtener en beneficio de la misma.

e) Grado de satisfacción en la empresa por parte del elemento humano actual a cargo de las funciones a subcontratar.

Evaluar el desempeño del personal que se encuentra actualmente a cargo de las funciones, para no perder al elemento humano que agregue valor a la empresa y tratar de reubicarlo en algún otro puesto de la misma si es necesario o pudiera presentarse la reevaluación que indique si realmente la empresa requiere de un servicio de *outsourcing*.

f) Manejar un posible responsable de la nueva administración.

Al considerar un nuevo proyecto de *outsourcing*, es recomendable nombrar a una persona como responsable de la implementación, con la intención de no perder la conexión entre el proveedor y la empresa, así como coordinar su desarrollo en la misma, pues es un proceso tardado y minucioso.

También se recomienda que el elemento humano que vaya a encargarse del proyecto sea parte de la empresa contratante, regularmente se considera a una de las personas que trabaja actualmente en el área a subcontratar o alguien que sea de confianza y conozca el área, pues posiblemente facilitará el ingreso y la relación con el personal interno. En algunas ocasiones las empresas no consideran lo anterior como prioritario, dado el interés en minimizar los costos en personal y llegan a cometer errores graves, por ejemplo, confiar plenamente en el trabajo del *outsourcing* sin contar con un responsable interno que asegure la adecuada implementación llevándolo al fracaso.

g) Impacto laboral en la empresa que contrata el servicio de *outsourcing*.

Dentro de la empresa se encuentran varios factores que debemos considerar al contratar este tipo de servicio, para mencionar algunos: el tiempo y la forma en el que se implementará, las áreas que se verán afectadas, la forma en que impactará al factor humano, además de saber quién será el responsable del proyecto, con la intención de que la empresa contratante pueda hacer que su personal se encuentre en condiciones para apoyar el proyecto y sean aclaradas todas sus dudas; por el contrario, si se desea implementar el proyecto sin tener la información clara, será casi imposible que haya participación por parte del elemento humano, pues se siente amenazado con la presencia de personal externo dentro de sus áreas de trabajo y sin ninguna explicación por parte de la empresa, lo cual obtiene como resultado suposiciones como las siguientes: perder su trabajo, perder su antigüedad, cambiar sus funciones, etcétera.

Posteriormente en el Capítulo 3, se explicará con más detenimiento esta relación entre la empresa contratante, el *outsourcing* y el elemento humano.

h) Evaluación de sueldos y prestaciones.

La empresa debe informar al *outsourcing* qué sueldos y prestaciones proporciona o pretende establecer en cada uno de los puestos que se encuentran dentro de la misma, a partir ello ésta realiza una propuesta al personal que se pretende tercerizar:

También es importante saber qué tipo de contrato le ofrecerá el *outsourcing* al personal tercerizado, estos pueden ser: por tiempo determinado, por tiempo indeterminado o por temporada; así como, las prestaciones a ofrecer. Esta información le servirá a la empresa para la negociación con su personal y llegar a acuerdos laborales entre las tres partes involucradas.

i) Presupuesto establecido para el *outsourcing*.

Como ya sabemos un presupuesto es aquel monto que se tiene destinado para un objetivo en particular. En el caso de la subcontratación, por *outsourcing*, requerimos saber qué monto es el que se pretende invertir en este servicio, de ello dependerá si la empresa puede contratar en este primer proyecto un servicio total o parcial, también podemos delimitar el tiempo que puede tomar la empresa para su implementación, así como la creación de un diagrama de actividades que les permitan ir con tiempos y costos programados, además planear y operar el proyecto sin contratiempos, con lo anterior, se puede traslapar la cotización y el presupuesto para llegar a un acuerdo mutuo.

j) Causas de la contratación.

Las causas de contratación pueden ser diversas, sin embargo en todo momento se debe tener clara cuál es la razón que justifica la decisión. Este es el último paso para saber si hay una mejor solución antes de la contratación por *outsourcing*, sin embargo, en algunas ocasiones ha sido la mejor solución, pero no en todos los casos sucede lo mismo; pues el *outsourcing* es un estudio individual, es decir algo que funcionó en una empresa, puede ser el fracaso de otra, por ese motivo es importante tener toda la información de los puntos anteriores, para concluir con la causa original de la contratación.

Una de las causas principales es minimizar los costos, pero en un mundo globalizado la competitividad y la especialización son factores, entre otros, que hoy en día provocan que las empresas contraten los servicios de un proveedor de *outsourcing* con mayor frecuencia que en décadas pasadas. Como es el caso del servicio de contratación de personal por medio de *outsourcing* que ha crecido de manera acelerada, las cuales ofrecen en su mayoría puestos operativos y administrativos con sueldos bajos, pocas prestaciones y empleos temporales, provocando el adelgazamiento de la plantilla contratada, que a su vez se traduce en desempleo

En este caso se consideraron una serie de pasos a seguir para la contratación de *outsourcing* de manera general, pero hay varios autores que manejan una serie de puntos más extensos, pues algunos muestran todo un manual para llevar a cabo la implementación del *outsourcing* dentro de las empresas, como lo hace el autor Robert White junto con Barry James en su libro titulado *Manual de Outsourcing*, también es el caso del *Manual de Outsourcing Informático* del autor Emilio del Paso, hay otros autores como Brian Rothery y Ian Robertson, en su libro titulado *Outsourcing*, el cual muestra en forma de casos prácticos su implementación en empresas como IBM, Digital Equipment Company, entre otras.

Lo más recomendable sería que el proveedor de tal servicio se involucrara de manera personalizada en la empresa y sólo se manejaran los puntos primordiales del mismo, esto ayudaría al logro de los objetivos impuestos por la empresa contratante.

B. Elementos a considerar por parte del proveedor de *outsourcing*.

a) Curriculum del proveedor de *outsourcing*.

La manera correcta de obtener proveedores de *outsourcing* adecuados para las necesidades que requiere la empresa, hace forzosa la obtención de diferentes opciones para considerar aquellos que cuenten con experiencias similares a lo requerido por la misma, esto facilitará el entendimiento entre las dos partes.

En México se encuentran proveedores de *outsourcing* para diversos rubros, como son los del área financiera, mercadológica, recursos humanos, informática, entre otras, por lo que primero es necesario especificar que requiere la empresa contratante para el análisis del *outsourcing*.

Si cubre con los requisitos de la empresa, se debe pedir una presentación de sus servicios y el plan de trabajo que se llevaría a cabo en el caso específico de la empresa contratante.

b) Competencia técnica.

La competencia técnica es la herramienta requerida por la empresa privada para que se lleve a cabo el proyecto por parte del *outsourcing*.

Estas herramientas se pueden esclarecer en el momento de la entrevista con el curriculum, ya que cada proyecto es diferente y puede ser que en varias experiencias se haya requerido de otro tipo de herramientas, pero se deja en claro qué es lo que se requiere, éstas podrían ser desde computadoras, *software*, alguna máquina especializada, entre otras.

c) Conocimiento de las instalaciones

Los proveedores que cuentan con instalaciones adecuadas para el proyecto no dudarán en mostrar a la empresa las herramientas que utilizarían para éste con afán de obtener el contrato, pero también le sirve a la empresa contratante para decidir entre un proveedor u otro, pues hay proyectos que requieren de un lugar específico para su realización y es necesario saber, en qué estado se encuentran sus instalaciones y cuál sería el lugar para desempeñar las funciones, por ejemplo la capacitación, que requiere de un espacio específico para que los participantes se encuentren dentro de un ambiente adecuado y el instructor logre los objetivos establecidos por el cliente. Este punto puede variar dependiendo del proyecto que se tenga en mente, ya que hay casos en los que no se requiere de un lugar en específico, pues las actividades se pueden desarrollar en la empresa contratante o son funciones administrativas que pueden ser desempeñadas en una oficina.

d) Solvencia financiera.

Hay proyectos que requieren de grandes inversiones y es recomendable que el proveedor de *outsourcing* cuente con una solvencia financiera que respalde el proyecto.

Este punto se podrá analizar con los estados financieros y con información adicional que se pueda obtener de los clientes anteriores. A las empresas que hayan trabajado con el *outsourcing* se les puede preguntar cómo trabajaron con ellos y cuánto tiempo tardaron en resolver sus problemas, si necesitó de mayor inversión y

si el *outsourcing* los apoyó con la inversión o se detuvo el proceso por falta de recursos de alguna de las dos partes.

Es importante tener la seguridad de que si el proyecto requiere de financiamiento por parte del *outsourcing*, éste tenga los recursos para hacerlo. Como se mencionó, cada empresa es diferente y por lo tanto puede ser que en alguna empresa el presupuesto no se haya ampliado o que en otra cambie completamente.

e) Especialista en el negocio.

Si se quiere que el proyecto funcione, el *outsourcing* debe ser experto en el proyecto a desarrollar para que el cliente obtenga un valor agregado.¹¹

Podemos considerar a la empresa de *outsourcing* como un especialista cuando ha manejado proyectos similares en otras empresas y el personal que labora con ésta conoce o tiene el conocimiento necesario -estudios de especialización en el tema y experiencia en ese tipo de empresa- para llevar a cabo el proyecto.

Es muy difícil saber si el personal del *outsourcing* verdaderamente cuenta con las habilidades y la experiencia requerida, por lo que es recomendable preguntar sobre el proveedor con otros clientes y saber las funciones que desempeñó con ellos, al terminar con esta encuesta, se pide el curriculum de cada una de las personas que van a trabajar en el proyecto por parte del *outsourcing*, y por último, la persona responsable del proyecto por parte de la empresa contratante debe llevar a cabo un estudio completo de las personas y los procesos que se desean establecer para obtener la especialización, competitividad y eficiencia que el *outsourcing* le debe dar.

¹¹ Robert White y Barry James en vez de hablar de valor agregado manejan valor añadido el cual define de la siguiente manera: "... el valor añadido se define como los servicios que se añaden, o son complementarios, a aquéllos contenidos dentro de los límites del servicio y que se proporcionan a un precio reducido o están incluidos en el coste de base." *Manual de Outsourcing*. p. 98.

f) Las políticas y la cultura del *outsourcing*.

Antes de tomar la decisión de contratarse con el proveedor de *outsourcing*, es necesario conocer la cultura laboral que se encuentra en él, pues ésta puede ser un punto de ruptura en el que no logren acuerdos y se pierda el proyecto, hay algunos aspectos que pueden ayudar al estudio como son: las evaluaciones de desempeño, la forma de dirigirse al personal, el tipo de autoridad, entre otras; dentro de este análisis también se encuentran las políticas de la empresa; ante las cuales, el personal que se encuentra en ella está sujeto, este es un punto clave, pues si la empresa privada pretende que una parte del factor humano pase a manos del *outsourcing*, necesita conocer sus políticas como podrían ser: la hora de llegada y salida, que tipo de contrato se entrega, tipo de empleo, reglamento interior de trabajo, mecanismos de permisos, faltas y retardos, así como las prestaciones.

Por lo tanto, es recomendable que en el contrato entre las empresas se estipulen todas y cada una de las políticas, prestaciones y tipo de contrato que se celebrará con el personal a contratar.

g) Contrato establecido.

Al revisar el tipo de contrato que se pretende firmar como empresa por el proyecto a desarrollar, las cláusulas deben definir en qué y de qué forma va a aportar cada uno en la implementación del proyecto, para ello es necesario mencionar a los relacionados y definirlos, mencionar las obligaciones y derechos claramente para que se llegue más rápidamente a acuerdos mutuos.

También se estipula el costo del proyecto, las funciones y el tiempo en el que se llevará a cabo el mismo con la intención de que ambas empresas se responsabilicen de sus funciones.

Hay contratos recientes entre ambas partes (*outsourcing* y empresa contratante) en los que se estipula que la responsabilidad y el riesgo serán de los dos y por lo tanto, logran más contratos en los que el cliente se sienta con mayor seguridad para la contratación de los proveedores.

Al realizar este tipo de análisis, sabemos hacia dónde se dirige la empresa, así ésta puede orientar al *outsourcing* de manera adecuada, para no interferir con éste y la empresa contratante pueda enfocarse a las funciones específicas del negocio. Pero, para ello, la empresa requiere reubicar al personal interno al que se le anularon funciones y establecerle las nuevas, o si el hecho es minimizar al elemento humano, deben tomarse las medidas necesarias.

2.6 Alcance del *outsourcing* en el área de recursos humanos

El *outsourcing* ha sido uno de los medios por el cual las empresas han encontrado diversas formas para obtener mayores beneficios en el mercado global, pero aún en nuestros tiempos es riesgosa su implantación.

En la actualidad, el *outsourcing* cuenta con un mercado global que le permite su implementación en un mayor número de empresas, pero antes de continuar con la explicación del *outsourcing*, debemos hacernos las siguientes preguntas: ¿el *outsourcing* es adecuado para todas las empresas que lo implantan?, ¿en qué casos es recomendable su implementación?, ¿cómo saber si el proyecto de *outsourcing* funcionará?

Para contestar estas preguntas específicamente es necesario primero conocer el tipo de empresa y el caso en particular, ninguna empresa o persona externa podría evaluarlo de primera instancia, pues lo recomendable es que el o los dueños junto con personal que conozca las funciones y la empresa ayuden a tomar la decisión, por lo tanto estas preguntas pueden ser contestadas de manera general.

El *outsourcing* no es adecuado para todas y cada una de las empresas que lo consideran como su solución, dado que en muchas ocasiones se encuentran problemas internos en el proceso administrativo que no son corregidos por parte de un elemento externo, ni tampoco son provocados estos problemas por el área que suponen.

Es recomendable optar por el *outsourcing* cuando se realiza un análisis detallado como el expuesto, con el fin de establecer los lineamientos, objetivos, propuestas, entre otras aportaciones que se requieren para la empresa.

Es imposible saber si el *outsourcing* funcionará en la empresa contratante, pero si se le da un seguimiento cercano al trabajo del proveedor es posible ir modificando el proyecto de forma que se logren los resultados esperados.

El alcance del *outsourcing* no tiene límites, éstos deben ser puestos por parte de la empresa contratante, con el fin de obtener los mejores resultados. Los límites pueden ser: procedimientos o departamentos del área, entre otros que le ayudarán a cumplir con sus objetivos.

Hablar del *outsourcing* dentro de todas las áreas y giros de empresas sería muy amplio y ambiguo, por tanto, para esta investigación se planteó el tema del alcance del *outsourcing* dentro del área de recursos humanos con la intención de mostrar los diversos panoramas sobre éste de una manera más específica.

Considerando solamente el área de recursos humanos, se han creado empresas dedicadas al desarrollo específico de procedimientos para la optimización del área, ha sido tanto su éxito que en la actualidad contamos con una gran cantidad de empresas que asesoran, capacitan, contratan, reclutan, entre otras actividades, interviniendo en la empresa privada de manera total o parcial con el servicio de *outsourcing*.

Muchas empresas acuden con los especialistas de *outsourcing* de recursos humanos con la intención de optimizar el área y obtener los mejores resultados que los conducirán a elevar su productividad.

Cuando una empresa es especialista en un proceso, éste tiene que ser inmejorable por el momento, dado que cuenta con el personal adecuado para esas funciones, por lo cual debe dar mejores resultados que cuando lo administra la empresa contratante; por ejemplo, en una empresa de reclutamiento, el proceso que debe llevar a cabo el *outsourcing* debe limitarse a tener candidatos para el cliente con el perfil que le pide en cada una de las vacantes; por ende, los candidatos llevados al cliente deben cubrir el

perfil que demanda la empresa contratante, para de ahí seleccionar al candidato idóneo en el puesto vacante, así se considera que el servicio del *outsourcing* fue eficiente y logró su objetivo, el cual consistía en cubrir la vacante con el mejor elemento humano posible.

El área de recursos humanos cuenta con varias divisiones que el *outsourcing* puede ocupar si se le requiere el servicio. Actualmente, no hay ninguna actividad de recursos humanos que no pueda desempeñar una empresa de *outsourcing*; a continuación se presentan algunos de los departamentos en los que se divide el área, considerando como las más importantes:

- **El reclutamiento:** es el proceso que se encarga de allegarse de candidatos para las vacantes requeridas por la unidad de trabajo de manera interna o externa.
- **La selección:** es el proceso que se encarga de tener los candidatos más viables y de esos elegir a la persona mejor calificada que cubrirá la vacante requerida dentro de la empresa.
- **La contratación:** el proceso por el cual se llega a un acuerdo formal y legal, el cual representa las obligaciones y derechos que tienen las personas involucradas.
- **La inducción:** es el proceso que pretende dar a conocer la empresa de forma general y el puesto de manera particular.
- **La capacitación:** es el proceso que enseña al personal a realizar sus actividades de forma adecuada, ya sea ésta interna o externa, pero lleva un objetivo en específico que es manejado por el instructor, ello con el fin de aprender la(s) actividad(es) que se requieran, en esta parte se trabaja con las diversas habilidades con las que cuenta el elemento humano.
- **Desarrollo Personal:** es el proceso que se encarga de evaluar al personal que se encuentra dentro de la empresa para ubicarlo en el puesto adecuado, si éste

a su vez presenta habilidades que pueden llevarlo a puestos más elevados, para así aprovecharlo en futuras promociones y no seleccionar a candidatos externos.

Las anteriores son algunas de las partes en las que se puede dividir al área de recursos humanos, las cuales dependiendo del tipo de empresa se debe realizar un análisis completo para contratar a un proveedor de *outsourcing* de acuerdo con las necesidades de la empresa privada.

2.7 Ventajas y desventajas del *outsourcing* en el área de recursos humanos

Desde que la empresa comienza a planear un proyecto de *outsourcing* surgen algunos miedos, temores, preguntas, sugerencias, etc., que ayudan a tener una mejor visión sobre éste. Como toda nueva estrategia cuenta con ventajas y desventajas que cada empresa tendrá que evaluar para saber si es la manera adecuada de actuar o hay otros caminos por los que se pueden obtener mejores resultados.

El *outsourcing* es una herramienta que puede otorgar muchos beneficios a las empresas si se lleva el proyecto de forma adecuada. Para saber realmente cuáles son las ventajas y desventajas en el *outsourcing*, a continuación se presenta un cuadro en el cual se describen algunas de ellas:

CUADRO DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Las ventajas del outsourcing dependen generalmente de los objetivos plasmados entre ambas partes en la fase de planeación.	Las desventajas del outsourcing , generalmente se producen por una mala planeación del proyecto establecido.
<u>Flexibilidad.</u> Ofrece la manipulación total del proyecto, así como la posibilidad de realizar los cambios necesarios para su implementación. Esta flexibilidad ha permitido que el <i>outsourcing</i> entre en todo tipo de empresa y en todas las actividades de la misma.	<u>Incapacidad para mantener las herramientas.</u> Puede ser que el <i>outsourcing</i> no cuente con los medios necesarios para atender las obligaciones que se encuentran en el contrato, por tal motivo se deben revisar de manera periódica.
<u>Delegación de responsabilidades.</u> El <i>outsourcing</i> permite que las actividades secundarias sean transferidas a él y la empresa privada le preste mayor atención a las actividades primarias de la misma.	<u>Tiempo de respuesta.</u> Puede ser que el <i>outsourcing</i> tenga problemas al momento de la elaboración y su implementación por no contar con el personal adecuado para el proyecto o porque la planeación fue errónea y no se revisaron los tiempos en forma rigurosa.
<u>Enfoque estratégico claro.</u> La empresa obtiene el mejor camino por medio del <i>outsourcing</i> para el logro de los objetivos establecidos en el proyecto.	<u>Grado de satisfacción.</u> En el desarrollo del proyecto puede haber personal que no se encuentre complacido por el servicio prestado por el <i>outsourcing</i> y esto puede provocar que falle el proyecto.
<u>Asignación de los recursos.</u> El <i>outsourcing</i> realiza un estudio detallado de los recursos y los administra de forma eficiente en cada una de las áreas involucradas.	<u>Problemas con el personal propio.</u> El <i>outsourcing</i> puede crear un descontento con el factor humano que se encuentra dentro de la empresa contratante por no tener claro el alcance de éste y cuál será el camino que seguirá.
<u>Especialización.</u> La empresa obtiene el conocimiento del personal experto en el área a desarrollar y genera un valor agregado a la misma actividad.	<u>Fallos en la comunicación entre las dos empresas.</u> Se pierde el seguimiento en el desarrollo del proyecto y la empresa junto con el <i>outsourcing</i> , no llegan a los resultados esperados.
<u>Competitividad.</u> El <i>outsourcing</i> hace que la empresa cuente con la información y	<u>Control de la información.</u> Algunos ejecutivos piensan que con el <i>outsourcing</i> van

herramientas necesarias provocando a perder el control de la información y lo ven reaccionar rápidamente a los cambios que como un riesgo que reducirá su capacidad de van apareciendo en un mercado global. administración.
Eficiencia. Este concepto va ligado con la Ahorro de costos. Los ejecutivos no deben especialización, pues implica manejar los pensar que el <i>outsourcing</i> es solamente la recursos de manera óptima al brindar los manera de ahorrar costos, ya que es un tipo servicios aportando un valor agregado. de administración para lograr la competitividad, efectividad y especialización.
Autor: Elizabeth Morales Gutiérrez

Cuando hablamos de ventajas y desventajas debemos considerar la relación laboral entre los tres involucrados, como son: la **Empresa Contratante**, el **Outsourcing** y el **Elemento Humano**; no debemos olvidar que los dos primeros crean una relación mercantil, en la cual pueden salir beneficiados de acuerdo con lo expuesto en la tabla de ventajas y desventajas, y su vínculo se traduce en nuevas relaciones o alianzas estratégicas con el fin de maximizar sus ingresos y minimizar sus costos; sin embargo, en el caso del último elemento –recurso humano- se presentan más desventajas por el hecho de no tener ninguna relación laboral con la empresa en donde comienza a laborar al ser tercerizado su trabajo, sin olvidar también que debe afrontar diversas adversidades y experimentar faltas de oportunidades como conseguir algún trabajo bien remunerado y estable en el mercado laboral que le permita desarrollarse de manera profesional ya que los puestos ofrecidos por las empresas de *outsourcing* en su mayoría son operativos.

La empresa privada, basa sus ventajas y desventajas en el objetivo planteado con el *outsourcing* y los resultados obtenidos con él, tomando en cuenta que si se tiene éxito en la implementación es probable que el *outsourcing* continúe creciendo en la empresa y cada vez más áreas tiendan a desaparecer para formar parte de la implementación externa.

2.8 Marco legal laboral e iniciativa de ley sobre outsourcing

En este apartado enunciamos tanto el marco legal laboral vigente como las propuestas e iniciativas de reforma a la Ley Federal del Trabajo para comprender el estado que guarda la normatividad y la regulación de la práctica de *outsourcing* en México.

Para la realización e investigación del presente apartado se analizaron los aspectos legales relacionados a la contratación de personal, establecidos en la Ley Federal del Trabajo (LFT) vigente en nuestro país, que nos permite entender el vínculo entre las figuras involucradas en el *outsourcing*. Otra de las fuentes revisadas es la denominada Ley Abascal, que no es más que la iniciativa de reforma a la Ley Federal del Trabajo formulada por el gobierno federal, la que aborda de forma breve en sus artículos el aspecto de contratación laboral. Asimismo, se abordará el impacto que causa la práctica de *outsourcing* entre los trabajadores de las empresas contratantes.

A) Aspectos legales de las relaciones laborales en la Ley Federal del Trabajo.

Para abordar el tema de relaciones laborales es necesario conocer algunos conceptos que ofrece la Constitución Política (CP) de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo (LFT), estos son: Factor humano (trabajador), Empresa (patrón y contratante) y *outsourcing* (contratante e intermediario), los cuales nos ayudarán a entender el tema con claridad. Además están las regulaciones legales que establecen la misma Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo, las que se analizan a continuación.

La Constitución Política Mexicana regula el trabajo en el *Título sexto* denominado *Del trabajo de la previsión social* particularmente en el Artículo 123. Dicho artículo está dividido en dos apartados: a) Apartado A que comprende a los empleados que prestan sus servicios en el sector privado y b) Apartado B, referido a los empleados que laboran en el sector público.

El Art. 123 de la CP señala “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

A) Entre los obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y, de una manera general, todo contrato de trabajo...”¹²

En nuestro caso, sólo abordaremos el apartado A para explicar las relaciones laborales entre la empresa y el factor humano/empleado.

De esta manera el trabajador, el patrón y el intermediario poseen derechos y obligaciones durante la celebración de la relación laboral con base en la CP, los que son retomados en la Ley Federal del Trabajo, la cual citamos a continuación:

El Artículo 1 de la LFT precisa “La presente Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, apartado “A”, de la Constitución.”¹³

Como se puede ver este artículo y otros más de la LFT que abordan este aspecto, han sido creados para regular la relación laboral entre patrón y trabajador; es decir, los derechos y obligaciones de cada uno de los involucrados.

La LFT define el término patrón y trabajador los que apuntamos a continuación, con lo cual nos permitirá comprender su esencia.

a) El significado de trabajador se localiza en el artículo 8 de la LFT que señala: “Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado...”¹⁴

c) Por otra parte, patrón se define en el artículo 10 de la LFT y se lee: “Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.”¹⁵

¹² Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, p. 552

¹³ Ley Federal del Trabajo, P. 13

¹⁴ *Ibidem*, p. 14

¹⁵ *Ibidem*, p. 15

Y abunda “Si el trabajador, conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél, lo será también de éstos.”¹⁶

Asimismo, en el artículo 13 de la LFT se señala “No serán considerados intermediarios, sino patronos, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores.”¹⁷

d) Sobre la empresa en el Artículo 16 de la LFT se apunta “...se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.”¹⁸

e) Acerca del Intermediario en el artículo 12 de la LFT se menciona “intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón.”¹⁹

Y a la acción entre cada uno de estos actores la Ley Federal del Trabajo la denomina como:

f) Trabajo, el cual queda definido en el artículo 8 de la LFT “...se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.”²⁰

De acuerdo con estas definiciones, nos faltaría aún la regulación completa del Intermediario, ya que el llamado *outsourcing* no sólo es un intermediario, también es un contratista, que tiene al personal registrado a su nombre, trabajando para otras empresas. Una de las carencias que encontramos en México en materia de legislación

¹⁶ *Idem.*

¹⁷ *Idem.*

¹⁸ *Ibidem*, p. 15 y 16

¹⁹ *Ibidem*, p. 16

²⁰ *Ibidem*, p. 15

laboral estriba en que el *outsourcing* aún no está regulado, pues la relación laboral entre empleado, patrón y la empresa proveedora de servicios no está legislada. Por lo que, la relación entre la empresa contratante y el empleado de la empresa prestadora de servicios denominada *outsourcing* queda olvidada, por lo que concluimos que no hay relación laboral entre estos dos actores.

A partir de lo apuntado en el párrafo anterior podemos aseverar que hay tres clases de relaciones, las cuales son:

1. La relación entre la empresa y su propio personal (factor humano contratado bajo nómina de la misma); es el mismo caso del *outsourcing* o empresa proveedora de servicios y su vínculo con el personal que labora para ella, pero que no labora para otra empresa (contratante).
2. La relación entre empresas (relación mercantil como prestador de servicios).
3. La relación entre el empleado y la empresa para la que laborará (solidariamente responsables).

La relación laboral reconocida por la Ley Federal del Trabajo es cuando el patrón contrata a su personal, por sus propios medios o por un intermediario, pero no la relación entre una empresa y el empleado de otra, ya que no existe ningún contrato entre ellos, sólo entre las empresas que intervienen; es decir, sólo existe un contrato mercantil.

Las autoras *Consuelo Iranzo* y *Jaqueline Richter* en su libro de *Subcontratación laboral* presentan una tabla de diferencias entre intermediario y subcontratista, la que apuntamos a continuación, y que nos ayudará a aclarar estos conceptos con mayor claridad.

INTERMEDIARIOS	CONTRATISTAS
<ul style="list-style-type: none"> • Claramente establecido el carácter de empleador que quien recibe el servicio. • Responsabilidad subsidiaria o solidaria del intermediario. • Prohibición de las agencias privadas lucrativas de colocación de trabajadores o riguroso control sobre las existencias. • Noción de servicio público en la colocación de trabajadores para favorecer el empleo. • Sin cabida legal la noción de empresa de empleo temporal y las empresas de suministro de personal para actividades especializadas o complementarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • El patrono es el contratista. • Límites a las áreas y tareas posibles de subcontratar. • Destinada a contratación de obras y servicios, pero no de personal. • Registro especial de contratistas. • Obligación de seguros contra accidentes de trabajo. • Responsabilidad subsidiaria o solidaria del beneficiario de la obra o servicio en ciertos supuestos definidos legalmente. • Presunción de dicha responsabilidad en ciertas actividades económicas. • Igualdad de condiciones de trabajo con las existentes en la empresa beneficiaria, en los casos que hubiese responsabilidad de ésta.
<p>Fuente. Iranzo, Consuelo y Jacqueline Richter, <i>La subcontratación laboral</i>. Pag. 30</p>	

La Ley Federal del Trabajo considera a la empresa contratante solidariamente responsable de la relación entre el empleado del *outsourcing* y ésta, cuando el *outsourcing* juega el papel de intermediario; ante lo cual la pregunta sigue siendo pertinente ¿El *outsourcing* es solamente un intermediario?

En México, la Ley Federal de trabajo de 1931 reguló la intermediación en su artículo quinto, en el que establecía que el único patrón era la empresa que recibía el servicio y no la persona física o moral que intervenía en su contratación, aunque éste actuara en nombre propio.

Actualmente las relaciones laborales se encuentran reguladas en el *título segundo* de la Ley Federal del Trabajo, llamado *Relaciones individuales de trabajo*, apartado en el que encontramos las siguientes definiciones:

- Relación laboral (artículo 20 de la LFT) “se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.”²¹
- Contrato individual de trabajo es “cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.”²²

La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.”²³

Como podemos ver, la relación laboral sólo se crea en los casos de constar por escrito la relación de trabajo para una empresa que labora. Entonces surge la siguiente pregunta ¿cómo se le llama a la relación existente entre el empleado (tercerizado o proveído por la empresa *outsourcing*) y la empresa contratante?

Al leer el siguiente artículo veremos diferencia entre un intermediario y un contratista en sus relaciones, dando como respuesta al caso del personal contratado por un intermediario que la empresa será solidariamente responsable:

Artículo 14 LFT. “Las personas que utilicen intermediarios para la contratación de trabajadores serán responsables de las obligaciones que deriven de esta Ley y de los servicios prestados.

²¹ *Ibidem*, p.16

²² *Idem*.

²³ *Ibidem*, p. 20

Los trabajadores tendrán los derechos siguientes:

- I. Prestarán sus servicios en las mismas condiciones de trabajo y tendrán los mismos derechos que correspondan a los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa o establecimiento; y
- II. Los intermediarios no podrán recibir ninguna retribución o comisión con cargo a los salarios de los trabajadores.”

Con base en lo apuntado podemos señalar que aun cuando el *outsourcing* tiene amplia difusión en nuestro país no está regulado por la LFT vigente, lo cual podría derivar que esta práctica afecte los derechos de los trabajadores, por ejemplo que se otorguen bajos salarios a los trabajadores de la empresa de *outsourcing* en contraste con los salarios percibidos por los empleados de la empresa contratante.

B) Propuesta de reforma laboral: Ley Abascal

La iniciativa de reforma a la LFT denominada *Ley Abascal* incluye varias propuestas de cambio de denominación a algunos términos utilizados en la Ley Federal del Trabajo vigente. Condición que no podemos pasar por alto ya que en la legislación vigente se encuentran estos términos que son claves para determinar las obligaciones y derechos de cada uno de los involucrados. Entre los cambios incluidos están: la denominación *patrón* que se propone sustituirla por el término *empleador*.

En la llamada *Ley Abascal* se pretende impulsar la modificación a la Ley Federal del Trabajo, considerando de primera instancia los artículos de interés para la presente investigación: artículos 35 y 39 de la *Ley Abascal*.

“En el documento oficial de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social se lee que los artículos del 35 al 39 no se modifican²⁴. Sin embargo, otros documentos, como el de la Unión Nacional de Trabajadores, señalan que la *Ley Abascal* si presenta modificaciones al artículo 35 de la Ley Federal del Trabajo, que entre otras cosas

²⁴ www.unt.org.mx/lft/proplft2002a.htm

agrega las frases "por temporada" y de "capacitación inicial". Quedando el artículo de la siguiente manera:

Artículo 35. “Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado, **por temporada**, de **capacitación inicial** o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado”.²⁵

Por su parte, el contenido del artículo 39 de esta propuesta de reforma a la Ley Federal del Trabajo queda de la siguiente forma:

Artículo 39... cada uno de los contratos

Artículo 39-A. Se entiende por contrato de trabajo a prueba, aquel por virtud del cual un trabajador se obliga a prestar sus servicios de manera personal y subordinada por un periodo que no podrá exceder de 30 días, con el único fin de verificar que el trabajador cumple con los requisitos y conocimientos necesarios e indispensables para desarrollar la actividad o trabajo que se solicita. El periodo de prueba a que se refiere el párrafo anterior, podrá extenderse hasta 180 días, cuando se trate de trabajadores para ocupar puestos de dirección, gerenciales y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento.

Artículo 39-E. Cuando concluyan los contratos de trabajo a prueba o de capacitación inicial y subsista la relación de trabajo, ésta se considerará por tiempo indeterminado y el tiempo de vigencia de aquellos se computará para efectos del cálculo de la antigüedad.

Artículo 39-F. Las relaciones de trabajo por tiempo indeterminado serán continuas por regla general. Podrán pactarse para labores discontinuas cuando los servicios del trabajador sean requeridos para labores fijas y periódicas de carácter discontinuo, en los casos de actividades de temporada o que no exijan la prestación de servicios todos los días laborales de la semana, del mes o del año.

Los trabajadores que presten servicios bajo esta modalidad tienen los mismos derechos y obligaciones que los trabajadores por tiempo indeterminado, en proporción del tiempo trabajado.

Este tipo de planteamientos se presentan a lo largo de esta propuesta de reforma a la Ley Federal del Trabajo. .

En resumen, los actores que se benefician con este tipo de política de contratación son las empresas privadas y el servicio de *outsourcing*, pues el Factor humano que se encuentra en tercerización no tiene ningún incentivo por parte del patrón por los cambios presentados. Debemos recordar que la primer Ley Federal de Trabajo en México promulgada el 18 de agosto de 1931 sufrió varias reformas que dieron origen a

²⁵ www.unt.org.mx/lft/proplft2002a.htm

la LFT de 1971, entre esas reformas se incluyeron aquellas que buscaron proteger al factor humano frente a los intereses de las empresas que atentaban en contra de las condiciones laborales de los trabajadores.

Actualmente la propuesta de reforma a la Ley Federal del Trabajo que hemos revisado en este apartado y que lleva el seudónimo de *Ley Abascal*, por cierto impulsada por el Partido Acción Nacional, no ha reunido los acuerdos necesarios para traducirse en una nueva legislación laboral.

2.8.1 El impacto que genera en el trabajador el estar contratado por un outsourcing

Las empresas de *outsourcing* dedicadas a los recursos humanos han generado grandes expectativas en este campo a las empresas privadas, pues como ya mencionamos en este capítulo son empresas en crecimiento, como el caso de ADECCO.

“...la compañía Adecco, ubica a setecientos mil de sus empleados como “temporarios” en empresas de todo el mundo...”²⁶

Para poder enfocarnos en el impacto que genera al recurso humano la contratación por **Outsourcing**, hay que partir de la división principal que hicimos en esta investigación y de algunos casos que se pueden presentar dentro de la vida laboral en México.

Comenzaremos con el *outsourcing* parcial y total; y posteriormente con algunos casos de situaciones de subcontratación o cambio de patrón.

Outsourcing parcial. En este caso se refiere al área perteneciente a la empresa contratante, pero hay procesos en los que desea especializarse y es apoyada por personal externo del *Outsourcing* (especialista) para realizar una tarea en específico.

Con este tipo de servicio de *outsourcing*, el personal de la empresa contratante no se siente afectado tan directamente y tiende a aceptar de manera satisfactoria el apoyo, si se le explica lo que se pretende con el apoyo externo y hasta donde es su participación

²⁶ Peter F. Drucker, “*El management del futuro*”, p. 99

en la empresa. Cuando el factor humano pertenece a la empresa en donde presta sus servicios se crea una sensación de pertenencia y una cultura laboral diferente al del factor humano que no pertenece a la empresa donde está laborando. Algunas de las características que se presentan en el factor humano perteneciente a la empresa contratante son: mayor productividad, apoyo en las funciones, menor estrés, participación, entre otros, por el hecho de sentirse seguro en su trabajo.

Outsourcing total. En este caso un área destinada de la empresa pasa a manos del servicio de *Outsourcing* haciendo que el personal del área cambie de funciones con una reubicación, sea despedido o sea contratado por *outsourcing*.

Este tipo de *outsourcing* presenta en el factor humano una serie de inconvenientes, ya que incluso puede poner en riesgo su empleo.

El proceso por el que pasa la empresa contratante del servicio y el factor humano que la integraba puede ser corto o largo dependiendo de cómo se maneje la información a todo el personal; es muy probable que el personal no esté de acuerdo con la nueva política, para explicarlo de mejor manera es necesario considerar los tres rubros siguientes:

a) Reubicación dentro de la empresa. El factor humano se encuentra en un proceso de entendimiento del puesto ocupado con anterioridad. Para considerar una reubicación **se debe partir de dos puntos; el primero**, es aquel puesto en el que hay un incentivo por ejemplo: aumento, ascenso, etc., en donde el factor humano se sienta satisfecho por el cambio que hubo en la empresa y colabore con el personal perteneciente al *outsourcing*; **el segundo**, el puesto que ocupa actualmente afectó su posición en la empresa, en el cual no se le ofrece mayor retribución y entonces el factor humano considera que hizo mal su trabajo, por tal motivo no le interesa apoyar al *outsourcing* en ningún momento, pues considera que el servicio de *outsourcing* llegó para restarle beneficios y no está dispuesto a enseñarle al causante.

b) Sea despedido, el factor humano pierde su empleo por el cambio interno en la empresa, esta acción genera un cambio entre seguridad y pérdida, que conducen al

personal a un gran descontento que no le permite apoyar al equipo de trabajo del *outsourcing* para la entrega del área; en este caso debe haber una liquidación y se debe entregar una carta por el hecho que indique la causa del suceso.

c) Contrato por *outsourcing*, cuando el factor humano es contratado por una empresa y cambia de patrón, es muy factible que pierda el sentido de pertenencia y sienta temor por la posible pérdida del trabajo o experimente angustia, hay constante preocupación por su sueldo, horario y prestaciones, lo cual genera un gran malestar en la organización, ya que el personal se siente traicionado o abandonado. Para que el factor humano salga de esta situación, la empresa necesita dar la información de manera precisa y en el menor tiempo posible, así como explicarle a todo el personal la nueva política de contratación y consultarle si está interesado en continuar con la empresa aún con el cambio de patrón. Si éste no es el caso se termina la relación laboral con su liquidación.

También hay empresas que prefieren ocultar la información que termina con un colapso en las actividades de la misma por el personal inconforme, pues no están de acuerdo con la actitud que están teniendo los representantes de la empresa, dado que no hay información clara que les dé seguridad o están cambiando de forma agresiva las prestaciones y sueldo que anteriormente les otorgaba la empresa.

En general el personal que pasa por este tipo de situaciones no tiene el sentido de pertenencia en ninguna de las condiciones de las empresas anteriormente citadas. Además el factor humano en la actualidad cuenta con poca estabilidad laboral por diversos aspectos como los diversos contratos que les son entregados por agencias, empleos temporales, etcétera.

Existen diversas modalidades en la relación entre empresa contratante, empresa *outsourcing* y empleados contratados por la empresa *outsourcing* para ofrecer el servicio requerido a la empresa contratante, las que anotamos a continuación:

En el primero caso, nos referiremos al personal interno del *outsourcing* (empresas privadas dedicadas a un servicio en específico) los que ofrecen una ventaja competitiva

en el mercado laboral en México, ésta es la especialización, pues son personas dedicadas a tareas muy detalladas para crear un valor agregado en el mercado global, que a su vez se refleje en más clientes que deseen contratar sus servicios de outsourcing para el logro de sus objetivos institucionales y colocarse en una mejor posición frente a sus competidores. En este caso es muy probable que el personal cuente con las prestaciones de ley, sueldo equilibrado y contrato formal.

Aunque hay empresas que sólo tienen personal para atender proyectos determinados y dependiendo de la demanda existente en estos proyectos es como logran colocar al personal y ofrecerles un ingreso, a esto se le llama *free lance*.

El segundo, es el personal que integra a la empresa contratante, el cual posee los atributos de la cultura laboral que prevalece en la empresa y tiene mayores beneficios dentro de la misma. Es frecuente encontrar empresas que asignan mejores sueldos y prestaciones al factor humano que se encuentra dentro de su nómina. Este tipo de personal tiene mayor estabilidad en su trabajo y cuenta con oportunidades de crecimiento y desarrollo, que les permite tener un menor grado de estrés, que sumado a otros beneficios los vuelve más productivos y eficientes en sus actividades diarias.

El tercero, es el personal contratado por la empresa de *outsourcing* para trabajar con la empresa contratante, a los que se les presentan en la mayoría de los casos diversas desventajas al no pertenecer a la empresa en donde se encuentran laborando; asimismo, es probable que empate o no con la cultura laboral de la empresa; sin embargo, eso dependerá de si obtiene o no el mismo sueldo y prestaciones que el personal perteneciente a la empresa contratante. Este personal presenta un nivel de estrés más elevado porque no cuentan con un contrato de planta, sino de temporada o por tiempo determinado, no tienen estabilidad laboral, ni económica ya que el contrato se puede terminar en cualquier momento. Esto genera que la productividad en este tipo de proyectos por lo general sea baja.

En resumen, los actores que más se benefician con este tipo de política de contratación son las empresas privadas que ofrecen el servicio de *outsourcing*, pues el factor

humano que se encuentra en tercerizado es el que percibe menores incentivos por parte del patrón por los cambios presentados.

3. MARCO REFERENCIAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN SOBRE OUTSOURCING

Con el propósito de comprender el estado que guarda en la actualidad el trabajo de investigación sobre *outsourcing* nos dimos a la tarea de escrudñar distintos trabajos de tesis específicamente las elaboradas por egresados de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Para la realización de este apartado se consultó la biblioteca digital de la Universidad Nacional Autónoma de México, la cual está dividida en las siguientes categorías: libros, revistas y tesis. Con respecto al tema central de esta investigación no se encontró información en libros o revistas electrónicas en red en la base de datos de la UNAM. En donde se encontró información es en la categoría de tesis.

Las tesis encontradas sobre *outsourcing* se localizaron en la Facultad de Psicología, las cuales pertenecen al nivel licenciatura; de igual forma, se encontraron más tesis en la Facultad de Economía también del nivel licenciatura, en la Facultad de Contaduría y Administración de nivel licenciatura y maestría; y, en la Facultad de Derecho en el nivel licenciatura.

Es pertinente exponer de forma breve la información relevante encontrada en cada una de estas tesis.

3.1 Facultad de Psicología.

En la Facultad de Psicología localizamos la tesis titulada *Propuesta para constituir el sentido de pertenencia en personal contratado por outsourcing*¹, en la que desarrolla una propuesta para promover en los empleados contratados por outsourcing un sentido de pertenencia que les permita sentir seguridad, sentirse satisfechos con sus labores y con sus condiciones de trabajo. ; así mismo, en la Facultad de Estudios Profesionales de Iztacala se encontró otro trabajo de tesis perteneciente a la licenciatura en

¹ Luna Hernández, Baruch. *Propuesta para constituir el sentido de pertenencia en personal contratado por outsourcing*. México, UNAM, 2007.

psicología titulado *Detección del clima laboral desde una empresa de outsourcing*², en la cual, la tesista plantea un estudio de caso realizado en el Corporativo de Readers Digest México para la detección de problemáticas en cuanto al funcionamiento del área de servicios, ya que se detectó una baja productividad en los empleados. Como empresa de *outsourcing* (PROMSA), analizó los resultados del estudio de clima laboral para corregir la problemática. A continuación comentaré de manera breve ambos trabajos.

De acuerdo con las tesis encontradas se puede subrayar que los temas de mayor interés, atención y análisis vinculados al *outsourcing* desde la perspectiva de la psicología lo constituyeron la cultura laboral y el sentido de pertenencia, los cuales modifican el comportamiento del personal que se encuentra inmerso en este tipo de servicio. También hacen referencia a las bajas prestaciones y al trabajo temporal ofrecido al personal subcontratado por *outsourcing*, lo cual contrasta con las aspiraciones de los empleados al buscar opciones atractivas de trabajo o de mejoras dentro del mismo; tanto las bajas prestaciones como el trabajo temporal se deben explicar a partir de diversos factores, siendo estos externos e internos, que le permiten al *outsourcing* primero, permanecer en el mercado laboral y segundo, cumplir con uno de sus objetivos, el de minimizar costos. En este caso minimización de costos con respecto al factor humano. Además es pertinente mencionar que para esta perspectiva psicológica el factor humano es el centro de la empresa.

A manera de conclusión en el caso práctico de el Corporativo de Readers Digest México, consideraron los diversos factores interrelacionados que creaban la problemática que presentaba el área de servicio al cliente dentro de la empresa Readers Digest México; entre ellos, el estilo de liderazgo de parte de la supervisora y la gerente del área, deficiencias en la comunicación entre el supervisor y los colaboradores, la falta de capacitación de los integrantes del área y de planeación de las actividades.

² Villalpando Vega, Alejandrina Edith. *Detección del clima laboral desde una empresa de outsourcing*. México, UNAM, 2004.

Comenta la tesista, que la Psicología Industrial tiene otro campo de acción al poder definir metas, crear criterios y mecanismos específicos para el logro de objetivos, pues con el estudio realizado, realizaron el planteamiento de una propuesta dirigida a la eliminación de los elementos desfavorables y promover un clima organizacional más sano.

El tesista Baruch Luna desarrolló un modelo para que el elemento humano generara el sentido de pertenencia, y apuntó: "...exponer una serie de acciones encaminadas a crear un modelo de propuesta que genere o refuerce el sentido de pertenencia en los empleados de las agencias de empleo temporal hacia ésta, para lograrlo se sugiere también un cambio en la cultura de estas organizaciones, donde lo más importante siga siendo la calidad en el servicio, pero tomando en cuenta las necesidades de los empleados, retomando la importancia del factor humano..."³ Aquí podemos ver que si bien es importante el dar servicios de calidad, no es menos importante el elemento humano.

La siguiente cita nos muestra algo similar, es decir indica que hay que observar como un elemento central de la empresa es el factor humano: "Para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia, es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, participativos y con un personal motivado e identificado con la organización, por ello el empleado debe ser considerado como un activo vital..."⁴.

Esta forma de ver al factor humano se encuentra en toda la tesis, pero no presenta conclusión sobre la investigación; sin embargo en el capítulo cuatro presenta la propuesta que le dio origen a su investigación, puntualizando cada una de las acciones necesarias para promover en los empleados contratados por agencias de empleo temporal el sentido de pertenencia. Dentro de este capítulo comenta la importancia de la psicología al prestar sus servicios a una empresa de outsourcing y poder mejorar el desempeño de los empleados al hacerles ver este tipo de empleo con seguridad y satisfechos con sus condiciones de trabajo.

³ Luna Hernández, Baruch. *Propuesta para constituir el sentido de pertenencia en personal contratado por outsourcing*. P. 2.

⁴ *Idem*.

3.2 Facultad de Economía

En esta facultad, se encontraron dos tesis que analizan el tema de *Outsourcing*, llamadas: *Outsourcing: un caso de nóminas en México*⁵ que tiene como objetivo principal describir las características, el alcance y aplicación del servicio de *outsourcing* en México para apoyar a mejorar la operación en las empresas para que sean más competitivas, aumenten su rentabilidad y se consoliden como unidades productivas que coadyuven al desarrollo económico y social del país logrando que se concentren en su negocio principal; y *Outsourcing, una opción para las empresas*⁶, en la que el tesista Jesus Rogelio Reyes Hernández plantea que el objetivo de esta investigación es analizar las ventajas y beneficios que representa para una empresa la contratación de un servicio de *outsourcing*.

Como tema principal en estas tesis es la intervención de las empresas que se encuentran inmersas en este tipo de servicio. En ellas se enuncian algunas de las principales ventajas que ofrece el *outsourcing* a las empresas al contratar ese tipo de servicio.

De acuerdo con estos trabajos, entre las ventajas se encuentran: bajos costos, disminución de la regulación de las relaciones laborales y mayor adaptación al cliente en áreas no estratégicas, la competitividad, la externalización de funciones, adelgazamiento de las plantillas de empleados, por mencionar algunas.

Por ejemplo, en el caso del tesista Jesús Rogelio Reyes, indica lo benéfico que es el *outsourcing* para las empresas involucradas, solo menciona someramente la relación que hay con el personal y si a su vez él tiene las mismas ventajas que se mencionan para el cliente:

“...las ventajas que pueden obtener las dos empresas pues en el caso DEL CLIENTE descubrimos que no cuenta con una plantilla extensa de trabajadores...”⁷

⁵ Neyra Vázquez, Alma Delia. *Outsourcing: un caso de nóminas en México*. México, UNAM, 2007.

⁶ Reyes Hernández, Jesús Rogelio. *Outsourcing, una opción para las empresas*. México, UNAM, 2007. Conclusión.

⁷ *Idem*.

En el caso de LA PRESTADORA, el beneficio que obtiene es el monto cobrado únicamente por honorarios...”⁸

También argumenta que la relación entre las empresas genera un beneficio al permitir que la empresa “CLIENTE” pueda dedicarse a su servicio principal y la empresa “PRESTADORA” abarca las actividades de las áreas no estratégicas y mejora sus costos y resultados.

Este punto de vista se ve reflejado nuevamente en la tesis de Alma Delia Neyra de la misma facultad, “las empresas que aplican outsourcing presentan mejores niveles de servicio, dado el mejor desempeño de los procesos subcontratados. Su cultura es más propicia hacia la externalización de sus procesos dado especialmente a una mejor concepción empresarial y a una visión más amplia del negocio...”⁹

Sin embargo, no menciona la relación que hay con el personal. En estas tesis los estudios de caso son en empresas de *outsourcing* de nóminas, en las que de acuerdo a los resultados obtenidos en ellos, comentan que hay más ventajas que desventajas. Las ventajas son enfocados a las empresas, pero en el caso del empleados son hay una desventaja que refleja las bajas prestaciones y sueldo ofrecido.

Al revisar las tesis de la Facultad de Economía podemos definir la forma de analizar el *outsourcing* desde su área de investigación, considerando la operación de las empresas como su principal estudio. La conclusión a la que llegan es:

La reducción de costos

Menores relaciones laborales y carga patronales

Capacidad de adaptación de la empresa de *outsourcing* en áreas especializadas

Creciente aplicación del *outsourcing* en el área de recursos humanos (contrataciones)

Creación de empleos

⁸ *Idem.*

⁹ Neyra Vázquez, Alma Delia. *Outsourcing: un caso de nóminas en México*. Conclusiones.

Calidad

Ayudar a ser más productivo

3.3 Facultad de Contaduría y Administración

Como se ha señalado en la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) hay tesis del nivel licenciatura y maestría. Asimismo, se decidió incluir una tesis más, de un egresado de la licenciatura en Administración, que localizamos en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

3.3.1 Nivel Licenciatura

El tema de *outsourcing* dentro de la licenciatura de Administración ha sido un tema de interés como opción de titulación.

Las investigaciones revisadas son: *Propuesta de modificación al departamento de recursos humanos de la empresa Terra*¹⁰, es un caso práctico que tiene como objetivo: Proponer una modificación al departamento de Recursos Humanos que cumpla con los elementos mínimos requeridos para su buen funcionamiento; *Los nuevos modelos administrativos y comerciales hacia el siglo XXI*¹¹, en la cual, su objetivo es explicar cada uno de los nuevos modelos administrativos, como son: la reingeniería, Empowerment, Outsourcing y Downsizing, considerando algunos casos prácticos en donde se han llevado a cabo; *Ventajas y desventajas de la contratación por Outsourcing, con un enfoque de cultura organizacional. Caso práctico de la Compañía Afianzadora S.A. de C.V.*¹², la cual tiene como objetivo definir las ventajas, desventajas y beneficios que implica la contratación directa del personal de la Empresa Afianzadora S.A de C.V., a través del análisis de la situación actual de la Organización, así como de la rotación de personal subcontratado, con la finalidad de lograr el cambio en la Cultura Organizacional existente, para brindar mayor arraigo a la Institución en sus

¹⁰ Arenas Rosas, Gina Licett. *Propuesta de modificación al departamento de recursos humanos de la empresa Terra*. México, UNAM, 2005.

¹¹ Viveros Fong-Choy, Sara María. *Los nuevos modelos administrativos y comerciales hacia el siglo XXI*.

¹² Balcazar Herrera, David Jesús. *Ventajas y desventajas de la contratación por Outsourcing, con un enfoque de cultura organizacional. Caso práctico de la Compañía Afianzadora S.A. de C.V.* México, UNAM, 2006.

colaboradores, de conformidad con la estrategia de Recursos Humanos de la Compañía.

Cada una de estas tesis muestra formas diversas de implementación de *outsourcing*. La primera investigación, es una propuesta de implementación de este servicio dentro de la empresa Terra, que analiza los problemas que se presentan en la empresa en el área de recursos humanos, sobre todo el aspecto referente al cambio del personal. La conclusión a la que llega es que si no hay una estructura bien definida de forma de trabajo y procesos del área, la rotación y pérdida de elementos valiosos de la empresa va a continuar, también hace hincapié a la evaluación y la continuidad de la misma al empleado; así como, la motivación, los estímulos y las sanciones es parte importante para que el factor humano desee mejorar su esfuerzo en un nivel superior. En la segunda investigación se abordan los diversos modelos contemporáneos que permiten a las empresas mejorar sus procesos, servicios o productos, dentro de los cuales se encuentra el *outsourcing*. Sin embargo, no solo presenta los modelos, pues aborda los temas pensando en que la todo ha cambiado y necesitamos reestructurar la organización de las empresas, por tal motivo es necesario acceder a este tipo de herramientas, sin considerar el giro, tamaño, etc., por ello como conclusión plantea que la división de las empresas en personal “pensante” y personal de “acción” debe sustituirse por una comunicación vertical en la que los objetivos se transmitan y actúen de manera penante y actuante. Comenta que la única forma de llegar a ese tipo de trabajo es con las nuevas herramientas que han ayudado a varias empresas a potenciar sus recursos. En la tercera, y última, se hace un análisis de los beneficios y perjuicios del *outsourcing*; presenta como conclusión que en el caso de la afianzadora, objeto de investigación, no se recomienda el servicio de *outsourcing*, sino el cambio en la cultura organizacional, ello considerando la creación de proyectos que generen la motivación y capacitación del personal, además de que propicien la disminución de rotación y generen la integración del mismo.

3.3.2 Nivel Maestría

En el nivel posgrado de la FCA se encuentra la tesis titulada: *Una propuesta de implementación, seguimiento y evaluación de la estrategia de Outsourcing, dirigida a la pequeña y mediana empresa*¹³. La autora hace una propuesta para la implementación del *outsourcing* dentro de una mediana y pequeña empresa, presentando un proceso de catorce pasos que le permitan a éstas llevar a cabo el seguimiento y evaluación de esta estrategia.

Uno de los puntos que he considerado importante en esa investigación es que hoy en día no basta con poseer un negocio, es necesario tener un nombre y un prestigio, ello para poder lograr mantenerse en el mercado, si consideramos el caso de las PYMES, es necesario buscar aliados para poder competir con monopolios y/o grandes transnacionales que presentan productos o servicios a precios más competitivos a nivel global.

A manera de conclusión, el tesista menciona que es conveniente el servicio de outsourcing al considerar que la PYMES se enfrentan a empresas con mayores alcances en el mercado y es mejor hacer aliados para minimizar costos de operación y ampliar su colaboración con expertos diversos, deberán realizar alianzas para reforzar sus debilidades, necesitan estrategias y herramientas que puedan manejar y aplicar a sus organizaciones para ser más competitivos.

Pero también menciona que en el caso de las PYMES, la mayoría desconoce sobre la estrategia de *outsourcing*, cuál es su concepto y alcances, sus riesgos, ventajas y desventajas. Por tal motivo, él presenta una propuesta para la implementación del *outsourcing* para que las PYMES tengan el conocimiento del mismo y lo lleven a cabo.

3.3.3 Revistas digitales Facultad de Contaduría y Administración

¹³ Leyva Calderón, Nidia. *Una propuesta de implementación, seguimiento y evaluación de la estrategia de Outsourcing, dirigida a la pequeña y mediana empresa*. México, UNAM, 1999.

En revistas digitales que la Facultad de Contaduría y Administración encontré los siguientes artículos que hacen referencia al *outsourcing* en diversos ámbitos laborales los cuales, comprenden como son:

Modelos de producción en el sector maquilador: tecnología, organización del trabajo y relaciones laborales del autor *Enrique de la Garza Toledo*, publicado en la revista Contaduría y Administración.¹⁴

El proceso de toma de decisiones para la tercerización de funciones logísticas: prácticas mexicanas versus mejores prácticas establecidas, de los autores *Arroyo López, María del Pilar, Juan Gaytán Iniestra y Selene Sierra Vilchis*, publicado en la revista Contaduría y Administración.¹⁵

El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Sus competencias y la relación con las prácticas de administración de recursos humanos. De la autoría de *Ma. del Carmen Liquidano Rodríguez*. Publicado en la revista de Contaduría y administración.¹⁶

Por último, *La estrategia competitiva que adopta la empresa transnacional en el mercado global*, realizado por los autores, *Caballero Chávez, Adalberto, Rafael Reyes Avellaneda y Pedro Solís Pérez*. Contaduría y Administración, número 220, septiembre-diciembre 2006.¹⁷

Cada uno de los autores mencionados en las revistas electrónicas, manejan varios ámbitos del *outsourcing*, aún cuando algunos de ellos usan otros términos para hablar

¹⁴ De la Garza Toledo, Enrique. *Modelos de producción en el sector maquilador: tecnología, organización del trabajo y relaciones laborales*. Contaduría y Administración No. 215, enero-abril 2005.

¹⁵ Arroyo López, María del Pilar, Juan Gaytán Iniestra y Selene Sierra Vilchis. *El proceso de toma de decisiones para la tercerización de funciones logísticas: prácticas mexicanas versus mejores prácticas establecidas*. Contaduría y Administración, Número 221, enero-abril 2007.

¹⁶ Liquidano Rodríguez, Ma. del Carmen. *El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Sus competencias y relación con las prácticas de administración de recursos humanos*. Contaduría y Administración, Número 220, septiembre-diciembre 2006.

¹⁷ Caballero Chávez, Adalberto, Rafael Reyes y Pedro Solís. *La estrategia competitiva que adopta la empresa transnacional en el mercado global*. Contaduría y Administración, número 220, septiembre-diciembre 2006.

de este tipo de relación. Es importante mencionar que en los artículos se abordan los temas desde diversos puntos de vista,

3.4 Facultad de Derecho

También en esta facultad encontré una tesis a nivel licenciatura, la cual se titula: *La figura el Outsourcing en las relaciones de trabajo en México*¹⁸. En ella el autor expone una perspectiva legal del *outsourcig*, además invita al lector a tomar consciencia de las diversas problemáticas que presenta la desregularización de este tipo de servicio en todos los términos. Analiza de manera histórica los cambios que ha tenido la Ley Federal de Trabajo en México desde 1931 hasta el año 2007. El autor concluye que las empresas que contratan este tipo de servicio es porque pretender disfrazar sus impuestos y sus aportaciones al seguro social por parte de los empleados, también termina diciendo que no hay una regulación legal para estas empresas en México, aún cuando se han hecho modificaciones a la ley ninguna a promovido su regulación.

3.5. Revistas impresas

También es pertinente decir que encontré artículos publicados en revistas impresas por la Facultad de Contaduría y Administración que analizan el tema de manera fiscal considerando la propuesta del PRI para el cambio en la Ley del IMSS¹⁹.

Sobre la forma de cómo interpretar la información digital e impresa recabada del tema de *outsourcing* se pueden distinguir las siguientes: como una nueva forma de contratar al factor humano, como concepto y como organización está vigente, pues lo vivimos diariamente con los diversos cambios que ha tenido la forma de contratación en México y muchos otros países. Además por la bibliografía impresa recabada se puede afirmar que es un tema contemporáneo que todavía no ha sido estudiado ampliamente. Por tales motivos en la investigación que he desarrollado recurrí al análisis de información sobre el tema que me permitirá aportar nuevas perspectivas, las cuales nos permiten saber el origen del *outsourcing*, evaluar el impacto de este en la relación empresa,

¹⁸ Olgúin Mejía, José Luis. *La figura el Outsourcing en las relaciones de trabajo en México*. México, UNAM, 2007.

¹⁹ *Consultorio Fiscal*. UNAM Facultad de Contaduría y Administración. Número 457, septiembre de 2008.

outsourcing y factor humano, además de tentativamente saber hacia dónde va el *outsourcing* y qué nos ofrece en un futuro.

3.6 Conveniencias y perjuicios del *outsourcing* en México

Como última parte de este capítulo, decidimos revisar los siguientes periódicos *La Jornada*, *El Reforma* y *El Universal*, todos ellos de circulación nacional; con la intención de conocer cuál es la perspectiva actual que los medios de comunicación presentan sobre el tema de *outsourcing* en recursos humanos.

El apartado lo dividimos en cinco secciones con el propósito de mostrar lo que acontece en estos momentos en México y en el mundo. Las secciones son: a) **efectos fiscales del *outsourcing***; b) **efectos laborales del *outsourcing***; c) **efectos sociales del *outsourcing***; d) **efectos del *outsourcing* en las propuestas de reformas a la Ley Federal del Trabajo**; y por último e) **los efectos del *outsourcing* en la administración**. Lo anterior nos permitirá entender el estado que guarda la práctica de *outsourcing* desde varios puntos de vista y con ejemplos de la vida cotidiana en las empresas.

3.6.1 Efectos fiscales del *outsourcing*

Entre los principales efectos fiscales del *outsourcing* encontramos que por un lado hay una considerable reducción de las prestaciones para el empleado, las que en algunos casos llegan incluso a ser nulas, por lo que se deja de pagar impuestos a Hacienda así como aportaciones de seguridad social al Seguro Social, esto último ocasiona que el trabajador deje de cotizar en el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) y se pierda el derecho a un préstamo para vivienda, así como del derecho al fondo para el retiro, por mencionar algunos casos. Veamos esto con mayor detalle.

3.6.1.1 Defraudación fiscal

En muchos casos el *outsourcing* ha sido aplicado en las empresas haciendo mal uso de él, siendo una herramienta de trabajo que ayuda a minimizar los costos, algunos le

han dado el uso de evasión fiscal; una de estas formas ocurre con las empresas cooperativas que para “pagar” los servicios de los empleados los consideran socios legalmente y desaparece la retención del Impuesto Sobre la Renta (ISR), esto con el fin de quitarle prestaciones al personal y no pagar el impuesto.

“Estas sociedades registran como socios cooperativistas (realmente son empleados) al personal que se les transfiere de las empresas, de tal modo que en su calidad de socios, las remuneraciones que estos perciben son bajo el concepto de previsión social, y no por el de sueldo y salarios, evitando así la retención y pago del ISR correspondiente, lo que deriva en una importante evasión fiscal”.²⁰

3.6.1.2 Desvío de las cuotas del IMSS

La anterior, no es la única forma de evadir impuestos con el *outsourcing*, pues otra de ellas es con el Instituto Mexicano del Seguro Social, mediante el cual las empresas registran a los empleados con un sueldo mínimo en el IMSS pagando el resto del sueldo con otros conceptos como compensaciones, bonos, incentivos, entre otros; otorgando al IMSS menores cuotas. Esto es considerando que el personal tiene la prestación.

En el caso de las empresas de *outsourcing* que se dedican a contratar al personal de otra empresa “El negocio se basa en llevar el control de nómina de una empresa contratante de sus servicios y darlos de alta en el IMSS con un salario mínimo, es decir, no el real, lo que facilita pagarle al Instituto una mínima cantidad por concepto de cuotas obrero-patronales”²¹

Este tipo de prácticas se han repetido en empresas de diversos giros. Con este tipo de violaciones a la ley evaden los impuestos; el problema principal que se presenta es que mientras las empresas se benefician con este “ahorro”, el país cada vez cuenta con menores ingresos que no le permiten crear mayor infraestructura, mejorar los servicios, abastecer de medicamentos a las clínicas, entre otras prestaciones que

²⁰ Reforma, *Crece la evasión de outsourcing*, noviembre 17, 2008.

²¹ *Idem*.

necesitan y tienen derecho los trabajadores, sin embargo, las empresas continúan con estas evasiones fiscales que están garantizando que el IMSS, la Secretaría de Hacienda, el Sistema de Administración Tributaria (SAT), entre otras instituciones tengan menores ingresos para su operación.

3.6.2 Efectos laborales del *outsourcing*

Para aclarar este subtema sobre el *outsourcing*, creemos necesario dividir este apartado en dos partes: a) efectos del *outsourcing* en el personal y b) efectos del *outsourcing* en la empresa, con el único interés de no mezclar el punto de vista de las dos vertientes mencionadas.

3.6.2.1 Efectos del *outsourcing* en el personal

En cuanto al impacto que genera el *outsourcing* en el personal se puede analizar con casos reales como son el de *Coca-Cola* publicado en los tres periódicos referidos y el caso de Bancomer sólo expuesto en *La Jornada*, el que presenta al *outsourcing* como el responsable de la pérdida de empleo de las personas involucradas.

El ex director de *Coca-Cola Export Corporation*, sucursal México, declaró en estos periódicos que "...*Coca Cola* se ha ahorrado millones de pesos en prestaciones y pago de utilidades por medio del *outsourcing*, pero se trata de una acción de engaño que está marcada en el artículo 14 de la LFT, el cual establece que las personas que utilicen intermediarios para la contratación de trabajadores serán responsables de las obligaciones que se deriven de esta ley de los servicios prestados"²²

Por medio de este testimonio podemos darnos cuenta cómo algunas empresas perjudican a sus empleados al no pagar las prestaciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo y lo único que provocan es que el personal no tenga confianza al implementar los procesos por medio del *outsourcing*, cuando realmente éste fue creado para generar personal más productivo y tener otro camino a seguir para mejorar y no para desalentar a los integrantes de un equipo de trabajo.

²² La jornada, *Evade Coca Cola pago millonario por utilidades*, febrero 12, 2009.

También se encuentra el caso de Bancomer el cual es expuesto en el periódico *La Jornada* por la esposa de un extrabajador de este banco. En el correo ilustrado comenta lo siguiente:

“A mi esposo le avisaron, después de 29 años de trabajo, que su puesto desaparecería, porque una nueva empresa estaría absorbiendo en su totalidad sus procesos...”²³

Este es un ejemplo de golpe fuerte a la estabilidad tanto personal como económica para una persona, ya que uno no espera jamás que de la noche a la mañana desaparezca su trabajo y menos después de tanto tiempo laborado, pero así sucedió. Al conducirse al área de recursos humanos tanto el afectado como su esposa para revisar el acuerdo, describe la esposa, y “al analizar la propuesta constatamos que la liquidación se calculó sin el salario actual, y carente del pago de aguinaldo, entre otras prestaciones faltantes. La persona de recursos humanos encargada de informarle del cálculo comentó que deberíamos estar agradecidos, porque el banco nos mantuvo casi 30 años”²⁴

Esta noticia en parte explica la responsabilidad social que tiene la empresa al despedir a un empleado como lo hizo Bancomer terminando la relación laboral de forma inadecuada; en este caso el problema no fue el *outsourcing*, pues como ya mencioné anteriormente el *outsourcing* se instrumentó con la intención de minimizar los costos de operación de las empresas, pero nunca con el propósito de perjudicar al empleado quitándole prestaciones, hacer trabajar al personal con engaños o evadir los impuestos.

Puede que haya casos en donde el personal no sienta ese rechazo con el *outsourcing*, sin embargo no obtuve ningún caso de estos en las publicaciones revisadas.

3.6.2.2 Efectos en la empresa

Los efectos del *outsourcing* en las diversas empresas que recurren a este tipo de servicio pueden tener diferentes resultados como el generar grandes beneficios en su

²³ La jornada, *Bancomer nos da la estocada final*. enero 14, 2009.

²⁴ *Idem*.

economía, realizar mejoras en los procesos, elevar la especialización, incrementar la productividad, por mencionar algunos. Es una herramienta atractiva que le da expectativas viables a las empresas que no cuentan con estos recursos dentro de su organización.

Otro de los aspectos a considerar es que algunas empresas siguen utilizando la estructura tradicionalista, lo cual resulta inoperable porque no pueden tener especialistas en todas las áreas. Lo que hace el *outsourcing* es trabajar por proyectos con especialistas en esa rama del negocio exclusivamente. De esta manera la empresa obtiene los resultados esperados, mejora los procesos y se enfoca al negocio principal.

En el periódico *Reforma* específicamente en la inserción titulada *Adopta Gibert nuevo esquema*, publicado en el mes de febrero del 2009, se enuncia el caso de una empresa que cambió su esquema de trabajo. El Señor Enrique Gibert creó una empresa de publicidad llamada *Maqueda Gibert Publicidad*, en la cual decidió:

“...transformar su operación y adoptar nuevo esquema convirtiendo su agencia en una SC (sociedad civil) de consultoría, con un selecto grupo de asesores especialistas en todas las disciplinas...”²⁵

“...indica el relevante publicista que si bien ha salido parte del equipo, se está rodeando de gente muy identificada con su estilo...”²⁶

En este caso, así como en muchos más las empresas obtienen resultados positivos que también son aplicables en Recursos Humanos. En este aspecto tenemos el caso de la empresa *GMC Factor Humano* en la que;

“ofrecen servicios integrales con un valor agregado que es nuestra experiencia en la parte fiscal. Además de los servicios de consultoría que proporcionamos en recursos humanos, somos peritos contables”²⁷

²⁵ Reforma, *Adopta Gibert nuevo esquema*, febrero 13, 2009.

²⁶ *Idem*.

²⁷ Reforma, Resaltan la importancia de delegar tareas de RH, octubre 28, 2008.

Este artículo muestra como el director de la empresa *GMC Factor Humano*, ofrece los servicios de ésta, mostrando los elementos de especialidad que la hacen fuerte en el mercado laboral como *outsourcing*.

Pero no solamente acontecen estos hechos, hay empresas que dejan a las empresas de *outsourcing* la operación de grandes áreas de la misma y lo que llega a suceder es la pérdida total del control, como le pasó a la empresa *Nike* en Malasia; a continuación citamos algunos segmentos de la publicación del artículo *El ciudadano Nike* en el periódico *Reforma*.

“...un reportero australiano de televisión logró entrar a una fábrica de camisetas de Malasia, donde trabajadores migrantes extranjeros narraron un relato terrible...

Cuando se transmitió el reportaje...pareció...como si fueran videos de archivo de las campañas contra las fábricas explotadoras de obreros que propiciaron un debate público sobre el *outsourcing* y la globalización en los años 90...”²⁸

No obstante la manera en que estaba operando esta fábrica en Malasia, Nike tuvo que dar la cara para frenar y corregir la forma de trabajo de ésta, admitiendo las violaciones generadas a los empleados; por tal motivo, Nike enmendó el grave error cometido por el *outsourcing* y les reembolsó a los trabajadores lo adeudado y pagó para su reubicación.

“El progreso ha sido lento en la cadena de suministro global de Nike, que emplea a casi 800 mil trabajadores en 52 países. No obstante, Nike... ha hecho avances desde que adoptó la responsabilidad corporativa.”²⁹

3.6.3 Efectos sociales del *outsourcing*

La concepción que se tiene actualmente del *outsourcing* en la sociedad es diversa, entre ellas se encuentra la que ofrecen las publicaciones aparecidas en los periódicos

²⁸ Reforma, El ciudadano Nike, noviembre 27, 2008.

²⁹ *Idem*.

citados, las cuales nos relatan entre otras cosas el pronóstico que se tiene para este año la práctica del *outsourcing* en el sector servicios.

“Hay un debilitamiento del sector servicios en el que pesa más la función de intermediarios de los bancos. Hemos visto la disminución en ingresos a consecuencias de la desaceleración del crédito tanto hipotecario, como de tarjetas, que habían sido su principal fuente de crecimiento.”³⁰

El debilitamiento que presenta la economía global en épocas actuales ha propiciado la aceleración de las contrataciones por *outsourcing*, pero aún así se están perdiendo empleos que no representan grandes gastos, ya que cuentan con pocas prestaciones.

“...la banca ha hecho ajustes de personal mucho antes de que la crisis actual estuviera afectando, pues su estrategia ha sido adelgazar a la burocracia bancaria.

Aunque hay despidos en los empleados más vulnerables y con las menores prestaciones, otros segmentos si generan puestos como las áreas legales.”³¹

3.6.4 Efectos del *outsourcing* en las propuestas de reformas a la Ley Federal del Trabajo

En la revisión hemerográfica que realizamos encontramos varios artículos que se refieren a la reforma laboral y su vínculo con el *outsourcing*, sin embargo se sigue aplazando su regulación en la Ley Federal de Trabajo. Dentro de estas noticias hemos encontrado diversos puntos de vista, incluyendo la participación con propuestas de cada uno de los partidos políticos tanto la intervención de la Confederación Nacional de Cámaras Industriales (CONCAMIN), esta última envió una carta a los tres partidos más representativos en el Senado, en la que pidió se detuviera permanentemente la minuta.

“Las modificaciones a la Ley del Seguro Social, por las que se obliga a las empresas a ser responsables solidarias hacia los empleados que les presten servicios por medio de contratistas, quedaron congeladas en Xicoténcatl desde el pasado 30 de julio...”³²

³⁰ Reforma, *Despiden los bancos a 5 mil trabajadores*, noviembre 12, 2008.

³¹ *Idem*.

En el artículo *Subcontratación depredadora* de Arturo Alcalde, publicado en el periódico *La Jornada*, se expresa que en “La prácticaoutsourcing... crece como hidra en el modelo laboral mexicano, carcomiendo derechos que colocan a numerosos trabajadores en estado de indefensión, ante la mirada cómplice de las autoridades temerosas de contradecir la iniciativa empresarial que utiliza este camino para violar la ley”.³³

Esta situación debe ser planteada en los temas que se presenten en el senado para ser controladas, ya que está afectando de forma acelerada el mercado laboral de manera global.

Dentro de las propuestas que se están elaborando para la modificación de la Ley Federal del Trabajo se incluye la confeccionada por la Secretaría del Trabajo la que consiste en un proyecto que replantea nuevos esquemas de contratación de personal, considerando los contratos a prueba, para capacitación inicial y la contratación temporal, en los cuales presenta la duración de los contratos y los términos en los que estaría la relación laboral, así como el término del contrato o despido.

En el caso de contrato a prueba se considera desde plazos de 30 días para prueba como 180 días en caso de personal de dirección, gerencias y aquellas que desempeñen funciones de dirección.

La contratación para capacitación inicial será desde tres hasta seis meses cobrando el sueldo del puesto a cubrir.

Por último, en la contratación por empleo temporal, tendrá los mismos derechos que una persona que tenga contrato indeterminado, considerando la proporción del tiempo trabajado.

³² La jornada, *El presidente del empleo, cada vez más lejos de cumplir su palabra: sindicatos*, diciembre 23, 2008.

³³ La jornada, *Subcontratación depredadora*, noviembre 8, 2008.

3.6.5 Efectos del *outsourcing* en la Administración

Para terminar con este apartado, es importante saber qué efectos presenta el *outsourcing* a la administración. Bajo nuestro punto de vista, el *outsourcing* se ha convertido en una herramienta multidisciplinaria ya que permite la interacción entre diversos especialistas de acuerdo con la requisición o necesidades de la empresa.

El *outsourcing* le ha aportado a la administración, entre otros beneficios, proyectos que le permiten adecuarse a las necesidades del cliente para la solución de sus problemas.

Hay que recordar que el estudio de la administración ha conducido a la innovación al permitir los cambios y mejoras que se van proponiendo dentro de su campo de acción y que es capaz de llevarlos a la práctica, creemos que el *outsourcing* ha logrado cambios significativos en muchas empresas nacionales como internacionales, las cuales han ido entregando o delegando sus procesos a estas empresas de servicios que las han hecho más eficientes y productivas.

Es necesario para la administración continuar con el estudio del *outsourcing* para hacer las mejoras correspondientes y corregir los problemas que se han encontrado en torno a él. La intención de corregir la aplicación del *outsourcing* es para hacer respetar los derechos y obligaciones de los empresarios, los trabajadores y el gobierno, que en cierto momento por la falta de reglamentación se propició el mal uso de éste.

Pero, no podría trabajar en esto solamente la administración, ya que no es un asunto solitario, sino, que comparte responsabilidades con las diversas ramas del derecho para su regulación, también se requiere la intervención de sicólogos, sociólogos, contadores y economistas para su correcta aplicación en este mundo globalizado, sin olvidarnos del apoyo del gobierno para la aprobación de la Ley.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se expondrán los elementos integrantes de la metodología de investigación del presente proyecto de investigación, como son: objetivo de investigación, planteamiento del problema, tipo de investigación, instrumento de recolección de información, procesamiento e interpretación de la información, entre otros.

4.1 Objetivo de la investigación

Como se recordará al comienzo de la investigación se indicó el objetivo de investigación de este proyecto el que reproducimos a continuación:

Analizar los alcances que presenta el *outsourcing* en el área de Recursos Humanos en las empresas que operan en México y poder aportar de forma seria información para su consulta y estudio.

4.2 Planteamiento del problema

En cuanto al planteamiento del problema, no debemos olvidar que éste representa la columna vertebral o eje principal de esta investigación, el cual anotamos a continuación:

¿Cuáles son los alcances del *outsourcing* dentro del área de Recursos Humanos en las empresas que operan en México?

4.3 Tipo de investigación

Debido a los alcances y objetivos que nos hemos planteado alcanzar en este proyecto el tipo de investigación adoptada en esta tesis es de: a) tipo descriptiva; y, b) tipo exploratoria, Enseguida se enuncia el significado de cada una de éstas:

- **Investigación descriptiva.** “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”.¹
- **Investigación exploratoria.** “Se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado”.²

4.4 Población

Para establecer el tamaño de la población se debe primero analizar cuál es el objetivo de la investigación, en nuestro caso es necesario considerar a todas las empresas de *outsourcing* dedicadas a la prestación de servicios del área de Recursos Humanos de la zona metropolitana y conurbada del Distrito Federal. A continuación se mencionan algunos conceptos que ayudan a la delimitación de la misma:

- **Población:** “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.³

Pero, aún así debemos volver a delimitar las empresas a considerar para la investigación, esto nos lleva a puntualizar la muestra; que en este caso es una muestra no probabilística.

- **Muestra:** “en esencia, un subgrupo de la población...un subgrupo de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”.⁴
- **Muestra no probabilística o dirigida:** “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación”.⁵

¹ Hernández Sampieri, Roberto, *et. al.*, *Metodología de la investigación*. p. 103.

² *Ibidem*, p. 101.

³ *Ibidem*, p. 239.

⁴ *Ibidem*, p. 240.

⁵ *Ibidem*, p. 241.

Las empresas que se consideran dentro de esta muestra no probabilística son: Empresas que otorgan servicios de Recursos Humanos como *outsourcing* dentro del área metropolitana y/o conurbadas del Distrito Federal.

El giro de las empresas a considerar son: *outsourcing* de nómina, selección y contratación de personal, promociones, entre otras que se encuentran dentro de las funciones del área de Recursos Humanos.

4.5 Instrumento de recolección de la información

El instrumento que se utilizó para obtener o recolectar la información para esta investigación es un cuestionario aplicado a los responsables del área de Recursos Humanos que laboran en las empresas anteriormente citadas involucradas en funciones como: reclutamiento, selección, contratación y/o empresas de servicio de nómina.

- **Cuestionario:** “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”.⁶

Para el cuestionario se utilizarán preguntas cerradas, las cuales “contienen opciones de respuesta previamente delimitadas”.⁷

Este cuestionario consta de:

- Portada
- Introducción
- Instrucciones del cuestionario
- Items o preguntas
- Agradecimiento final

A continuación se presenta el cuestionario que se aplicó a las empresas mencionadas.

⁶ *Ibidem*, p. 310.

⁷ *Idem*.

Cuestionario de los alcances del *outsourcing* en las empresas de Recursos Humanos en México.

El presente cuestionario constituye el instrumento de recolección de información del proyecto de investigación *Los alcances del outsourcing dentro del área de Recursos Humanos en las empresas que operan en México.*, que he inscrito como tesis de titulación para obtener el título de Lic. en Administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México y que tiene como objetivo analizar los alcances que presenta el *outsourcing* en el área de Recursos Humanos en las empresas que operan en México y poder aportar de forma seria información para su consulta y estudio.

Agradezco de antemano la disponibilidad de tiempo y la participación en responder cada una de las preguntas que conforman este cuestionario. Gracias a su desinteresada colaboración la información que habremos de obtener vendrá a enriquecer el estudio de la práctica del *outsourcing* en México,

Datos generales

Nombre de la empresa		Fecha de elaboración	
Giro de la empresa			
Tamaño de la empresa			
Puesto del entrevistado			
Funciones			
Género		Edad	

Es necesario precisar que sólo se puede elegir una respuesta por pregunta, en caso de no tener la respuesta precisa se deberá contestar la más cercana.

Favor de contestar todas y cada una de las preguntas.

1.- ¿Qué tipo de servicios son prestados por medio del *outsourcing* a la empresa contratante?

___A) Administración de nómina, en la cual la empresa de *outsourcing* se encarga de realizar la contabilidad y pago de la nómina de empleados de la empresa contratante.

___B) Administración y contratación de personal, en la cual la empresa contratante solicita los servicios del *outsourcing* para ser el patrón del recurso humano necesario.

___C) Reclutamiento de personal, en la cual la empresa solicita los servicios del *outsourcing* para obtener candidatos idóneos para la selección de su personal.

___D) Administración, reclutamiento, contratación del personal y asesoría; en la cual la empresa contratante solicita los servicios completos de *outsourcing* realizando la función el área de Recursos Humanos.

2.- ¿Cuáles son los requisitos para obtener los servicios por medio de *outsourcing*?

___A) Se piden los datos de la empresa para saber cuál es el giro la empresa; así como, un reporte con los requerimientos para saber que necesita.

___B) Se hace una cita y se realiza una entrevista con el responsable del proyecto para saber sus necesidades y justificar los requerimientos.

___C) No hay requisito previo para dar el servicio de *outsourcing*, se basan en lo que el cliente pide.

___D) Se otorga el servicio sólo con la entrega de un presupuesto y la firma del contrato.

3.- ¿Cuáles son las ventajas que obtiene la empresa al contratar los servicios de *outsourcing*?

___A) Reducción de costos al contratar especialistas por medio del *outsourcing*.

___B) Mejorar los tiempos y la productividad en los procesos al subcontratar los servicios por medio del *outsourcing*.

___C) Mejorar el rendimiento del personal contratado por el *outsourcing*.

___D) Flexibilidad en los procesos de la empresa al externalizar parte de sus procesos.

4.- ¿Cuáles son las desventajas que obtiene la empresa al contratar los servicios de *outsourcing*?

___A) Fallas en la comunicación lineal de la empresa al externalizar los procesos.

___B) Cambio negativo en la cultura laboral y pérdida de satisfacción en los miembros de la empresa contratante al pedir los servicios por medio de *outsourcing*.

___C) Pérdida de empleados valiosos y cambio en la cultura organizacional de la empresa al subcontratar una empresa externa.

___D) Pérdida del control total sobre los procesos subcontratados al tener descentralizar la información.

5.- ¿Qué tipo de contrato se le da al personal asignado al *outsourcing*?

___A) Contrato por proyecto, este contrato depende de una actividad especificada.

___B) Contrato por tiempo determinado, este depende de la temporalidad de la actividad a realizar.

___C) Contrato por tiempo indeterminado, este no tiene temporalidad y hay quienes le llaman de planta.

___D) No se entrega contrato ya que se le considera socio o asociado de la empresa.

6.- ¿Con qué título se le contrata al personal asignado a la empresa?

___A) Todo el personal es considerado socio o asociado de la empresa de *outsourcing*.

___B) El personal es contratado como empleado de confianza.

C) El personal es contratado como empleado temporal.

D) El personal es contratado como empleado de planta.

7.- ¿Qué prestaciones tiene el personal contratado por *outsourcing*?

A) El personal no cuenta con prestaciones.

B) El personal cuenta con prestaciones de ley (seguro social, PTU, vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, prima dominical, pago de días festivos en caso de ser trabajados).

C) El personal cuenta con prestaciones superiores o diferentes a las de la ley (enunciar las prestaciones extra).

D) El personal cuenta con prestaciones menores a las de la ley (enunciar las prestaciones).

8.- ¿Cómo se define el salario del empleado contratado por medio del *outsourcing*?

A) Se considera el tabulador salarial de la empresa contratante.

B) Se considera un nuevo tabulador salarial determinado por medio del *outsourcing*.

C) Se considera el tabulador salarial de la empresa pero tiene diferentes prestaciones.

D) Se considera un tabulador salarial nuevo pero tiene las mismas prestaciones.

9.- ¿Qué tipo de contrato se maneja con la empresa contratante?

A) No hay contrato.

B) Contrato de prestación de servicios sobre el beneficio obtenido por la empresa contratante.

C) Otro tipo de contrato.

10.- ¿Qué puestos y niveles jerárquicos son contratados por medio del *outsourcing*?

___A) Se consideran puestos directivos por medio de *outsourcing* en alguna de las áreas de las empresas contratantes (anotar el área).

___B) Se consideran puestos gerenciales por medio de *outsourcing* en alguna de las áreas de las empresas contratantes (anotar el área).

___C) Se consideran sólo los puestos del área de especialidad con la que cuenta el *outsourcing*.

___D) Se consideran puestos operativos por medio de *outsourcing* (anotar el área).

11.- ¿Por cuánto tiempo es contratado el personal por medio del *outsourcing*?

___A) No tiene fecha de término ya que se entrega un contrato indeterminado.

___B) El tiempo es variable y depende de las necesidades que tenga la empresa contratante.

___C) Se entregan contratos periódicamente de 1 a 3 meses.

___D) Se entregan contratos periódicamente de 4 meses a 1 año.

12.- ¿Puede el empleado del *outsourcing* formar parte de la empresa contratante?

___A) La empresa contratante en ningún momento contrata al empleado perteneciente al *outsourcing*.

___B) La empresa contratante evalúa el desempeño del empleado del *outsourcing* antes de un año para que forme parte de su equipo.

___C) La empresa contratante evalúa el desempeño del empleado del *outsourcing* al año para que forme parte de su equipo.

___D) Después de un tiempo determinado todos los empleados del *outsourcing* que benefician a la empresa contratante con sus servicios forman parte de ésta.

13.- De acuerdo con el contrato celebrado con el empleado, ¿Cuáles son las obligaciones del *outsourcing* hacia él?

___A) El *outsourcing* no tiene ninguna obligación con el empleado, pues la empresa contratante entregó el contrato.

___B) Pago de sueldo y prestaciones de ley.

___C) Pago de sueldo, prestaciones de ley y asesoría en alta, baja y modificaciones de sueldo y puesto ante el seguro social.

___D) Se encarga de los casos en donde se presentan los siguientes sucesos: baja, renuncia, despido, incapacidad, pensión o jubilación, pero no incurre en ninguna asesoría.

14.- De acuerdo con el contrato celebrado con *el outsourcing*, ¿Cuáles son las obligaciones de la empresa contratante con el empleado del *outsourcing*?

___A) La empresa contratante no tiene ninguna obligación con el empleado del *outsourcing* pues no existe un contrato entre los mismos.

___B) Tiene responsabilidades limitadas porque el empleado presta sus servicios en las instalaciones de la empresa contratante.

___C) La empresa contratante y el *outsourcing* cuentan con las mismas obligaciones ante el empleado (pagos y prestaciones de ley).

___D) Toda la responsabilidad recae en la empresa contratante al obtener el beneficio del servicio directamente.

15.- En caso de llevar a cabo la contratación de los servicios de *outsourcing*, ¿Cuáles serían los lineamientos a seguir con el personal ya contratado?

___A) Se realiza el cambio del contrato por parte del *outsourcing*.

___B) Se reubica al personal del área afectada para que siga perteneciendo a la empresa contratante.

___C) Se realizan las liquidaciones al personal que se encuentra contratado por la empresa para hacer nuevas contrataciones de personal por medio del *outsourcing*.

___D) Se habla con el personal sobre el tema y se revisa quienes son las personas afectadas para valorar a que acuerdo se llega.

16.- ¿Cómo se paga el servicio de *outsourcing* la empresa contratante?

___A) Se considera un presupuesto al iniciar el proyecto y se paga en partes de acuerdo a la entrega de resultados.

___B) Se considera un tiempo determinado para la entrega del proyecto con un costo determinado.

___C) Se realiza un presupuesto que se va ajustando dependiendo de las nuevas necesidades que tenga la empresa.

___D) Se realizan tareas específicas que tienen un costo general y no depende de la individualidad de la empresa, por lo que el servicio se paga al ser entregado.

4.6 Presentación e interpretación de los resultados de la investigación

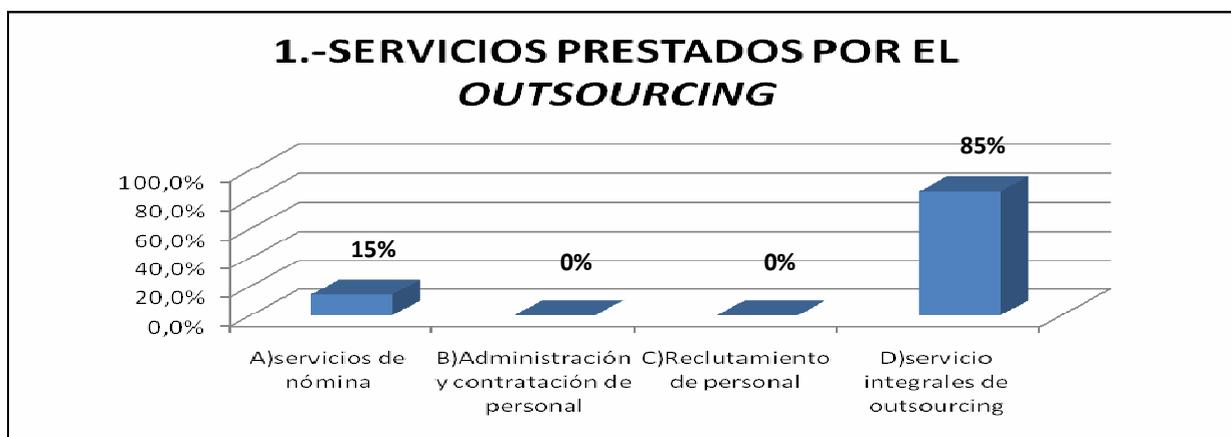
A continuación se presentan los resultados obtenidos después de la aplicación del cuestionario ***Los alcances del outsourcing dentro del área de Recursos Humanos en las empresas que operan en México***, en el que participaron 7 empresas que se dedican a la prestación de servicios en el giro de *outsourcing* las cuales se enuncian a continuación:

- Adecco
- Brand Promotion
- Manpower
- Ms-Prom
- Outsourcing de Nómina

- Sas Empresarial
- Business Essential

A continuación presentamos los resultados de manera general abordando los datos más relevantes de la investigación.

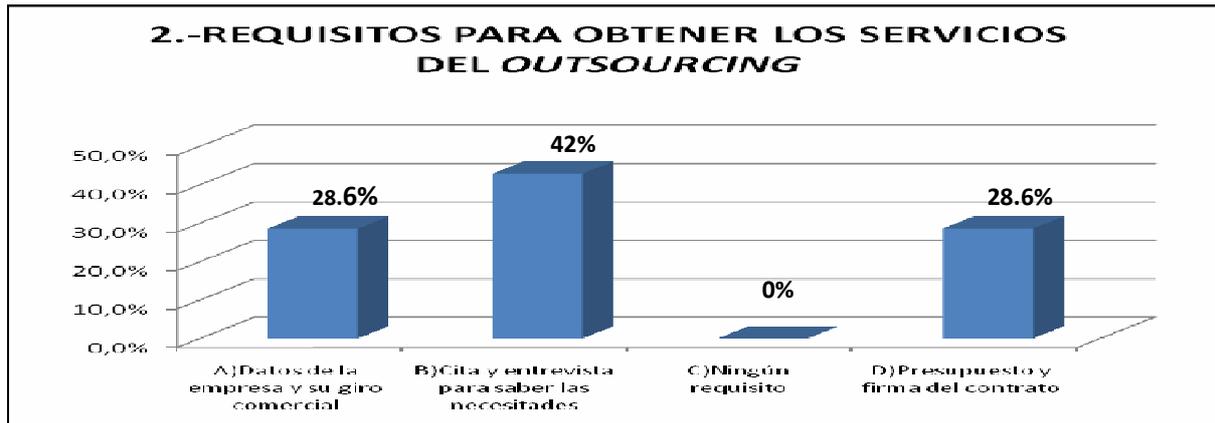
Los resultados de la gráfica 1, se presentan a continuación, en ella se analiza el tipo de servicios prestados por las empresas de *outsourcing* a la empresa contratante, a partir de lo cual se puede concluir que el 85% de las empresas prestan servicios integrales como son: Administración, reclutamiento, contratación de personal y asesoría; en la cual la empresa contratante solicita los servicios completos de *outsourcing* realizando la función el área de recursos humanos, de esta manera confirmamos la flexibilidad con la que cuenta este tipo de herramienta para las diversas tareas de la administración que actualmente es necesaria por el mercado tan cambiante en el que estamos viviendo; el 15 % restante de las empresas proporcionan servicios de administración de nómina, en la cual la empresa de *outsourcing* se encarga de realizar la contabilidad y pago de la nómina de los empleados de la empresa contratante.



Gráfica 1

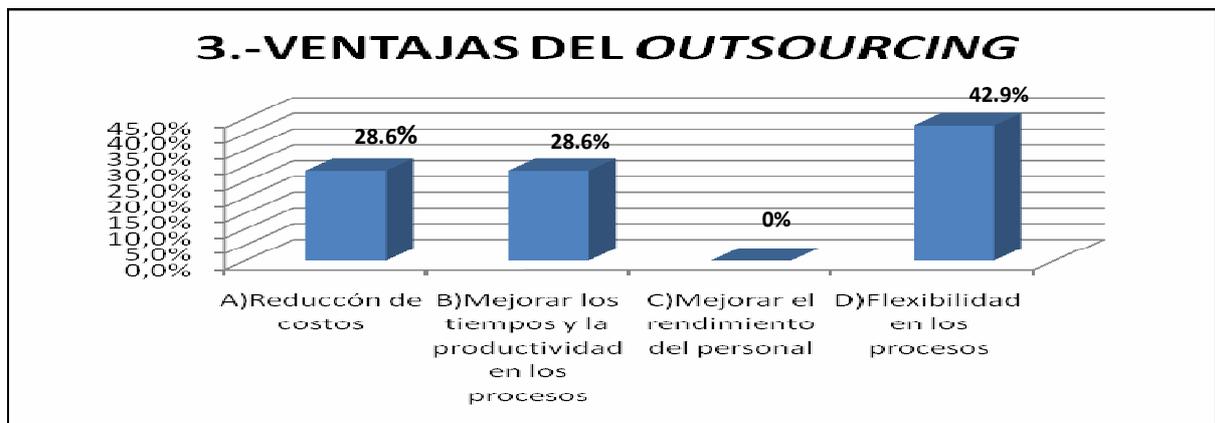
La gráfica 2 contiene el resultado de los requisitos que las empresas de *outsourcing* consideran para prestar sus servicios a las empresas contratantes; el 42% de las empresas de *outsourcing* concretan una entrevista con el responsable del proyecto que le permita desarrollar una propuesta mejor para los interesados y satisfacer las

necesidades reales de la empresa; sin embargo, hay dos respuestas en igualdad de resultados con el 28.6% consideran aspectos como el giro de la empresa y los datos que le pueda proporcionar la empresa para obtener sus servicios y las otras empresas en igualdad se inclinan por obtener el presupuesto para el proyecto y la firma del contrato para concretar sus servicios.



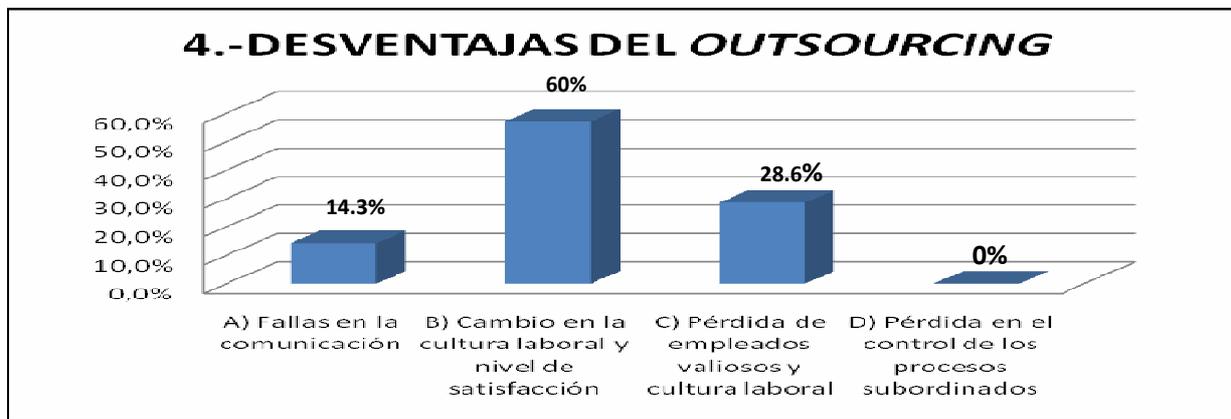
Gráfica 2

A continuación en la gráfica 3 se presentan algunas de las ventajas que proporcionan las empresas de outsourcing a la empresa contratante al allegarse de los servicios de las mismas. El resultado más alto fue para la opción D) Flexibilidad en los procesos de la empresa al externalizar parte de sus procesos, con un porcentaje del 42.9%. Ésta ha sido una de las virtudes inigualables del *outsourcing* permitiéndole seguir conquistando el mercado global. Sin embargo, en un 28.6% las empresas se refirieron a las opciones A) Reducción de costos y B) Mejorar los tiempos y la productividad de los procesos



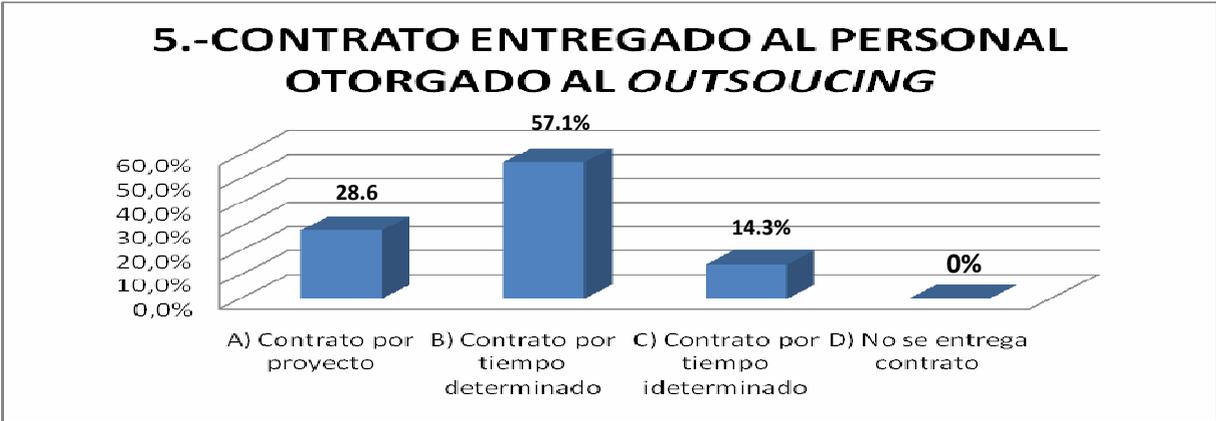
Gráfica 3

Las empresas de *outsourcing* consideran en un 60% que una de las mayores desventajas al contratar el servicio es que el personal puede cambiar la cultura laboral de la empresa y junto con ella la satisfacción que le generaba el llevar a cabo sus funciones, esto al sentirse fuera de la organización al ser contratado por una empresa externa que no le genera identidad; la desventaja que le siguió con un 28.6% fue la pérdida de empleados valiosos que por contratar el servicio de *outsourcing*, el personal ya no se interesa por la contratación por medio de éste decide terminar la relación laboral y el resto de las empresas contestaron con un total de 14.3% que se debe considerar las fallas en la comunicación que comienzan a generarse al entrar un nuevo equipo de trabajo a la empresa contratante. (Gráfica 4)



Gráfica 4

Uno de los aspectos más criticado de esta herramienta es que ha hecho crecer el trabajo eventual en México. De esto trata la siguiente gráfica, del total de empresas que participaron en esta investigación, el 57.1% entregan contratos por tiempo determinado que le permite terminar la relación a su vencimiento sin generar antigüedad en el trabajo (la cual es uno de los rubros considerados para la liquidación del personal); sin embargo, un 28.6% contestaron la opción de contrato por proyecto como otra de las modalidades más utilizadas por el *outsourcing*, pues de esta forma también hacen que el personal obtenga tareas precisas con un objetivo establecido al terminar su contrato; y por último, las empresas encuestadas contestaron la opción de contrato por tiempo indeterminado dando un resultado del 14.3% en él se considera al personal que se traspaasa al *outsourcing*. (Gráfica 5)



Gráfica 5

Los resultados obtenidos del cuestionario realizado de acuerdo con el nombramiento que le asignan las empresas de *outsourcing* al personal terminó concentrando un 85.7% en la opción de empleados temporales y sólo un 14.3% en empleados de planta; esto nos refleja la realidad actual de los empleos en México. Es lamentable darnos cuenta que ninguna persona es contratada en nuestra investigación como empleado de confianza y sólo un porcentaje escaso obtiene la planta, que podemos considerar que los empleados que contratan con esta opción lo más seguro es que hayan sido traspasados de la empresa contratada al *outsourcing*, ya que este porcentaje coincide con la respuesta de contrato por tiempo determinado de la pregunta anterior.(Gráfica 6)



Gráfica 6

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación podemos observar que el 57.3% de las empresas de *outsourcing* aún otorgan las prestaciones que obliga la ley; sin embargo, tuvimos un resultado de 28.6% de empresas que benefician a su personal

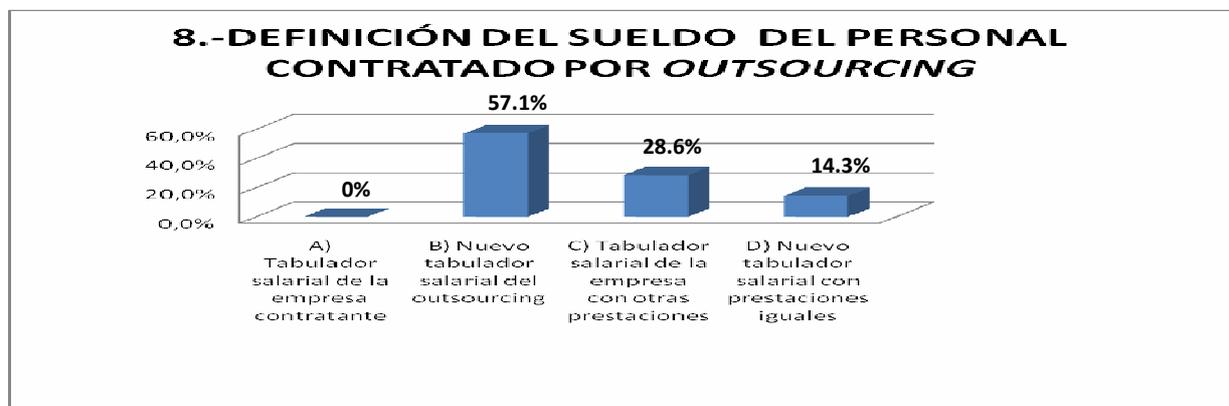
con prestaciones mayores a las de ley, siendo éste un porcentaje menor se une de manera positiva al primer porcentaje. Este es uno de los beneficios que otorga con la intención de conseguir personal para los diversos clientes que atiende el *outsourcing*.

Sin embargo, de las empresas podemos decir de forma negativa que el 14.3% del personal contratado por *outsourcing* no obtiene ninguna prestación. (Gráfica 7)



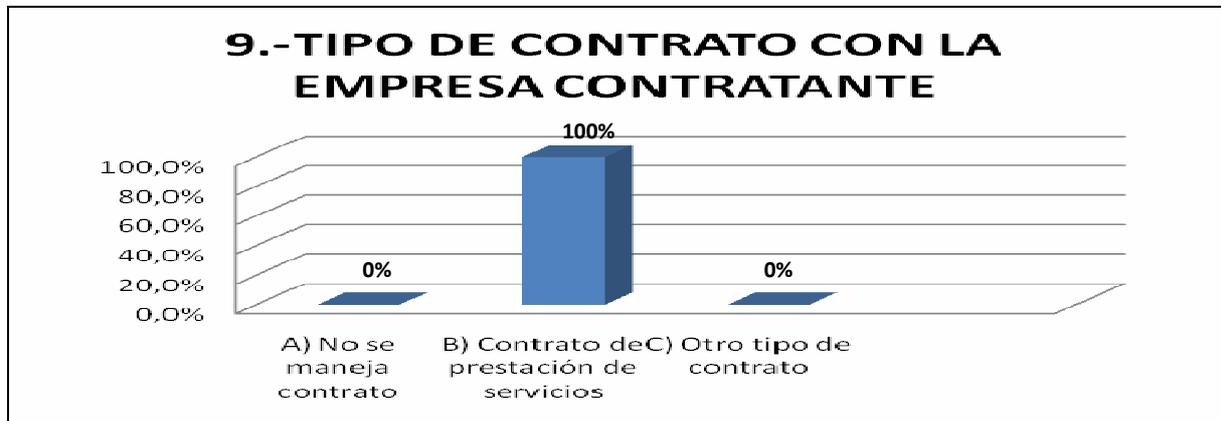
Gráfica 7

En la gráfica 8 registramos los resultados de cómo se asigna el tabulador para el personal contratado por el *outsourcing*. Las empresas consideraron tres de las cuatro opciones; el 57.1% de ellas se inclinaron por un nuevo tabulador establecido por el mismo *outsourcing*, las restantes contestaron que consideran el tabulador salarial de la empresa contratante, pero con otras prestaciones y continuaron con la opción del nuevo tabulador con las mismas prestaciones que la empresa contratante con un 28.6% y 14.3% respectivamente.



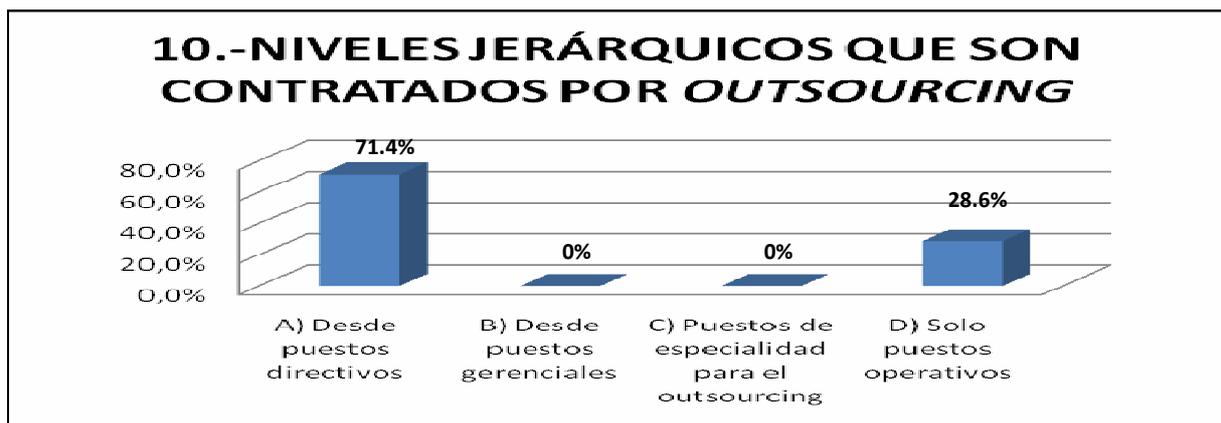
Gráfica 8

De acuerdo con la investigación realizada, el 100% de las empresas que contestaron el cuestionario utilizan el contrato de prestación de servicios para poner en uso esta herramienta de trabajo entre empresas. (Gráfica 9)



Gráfica 9

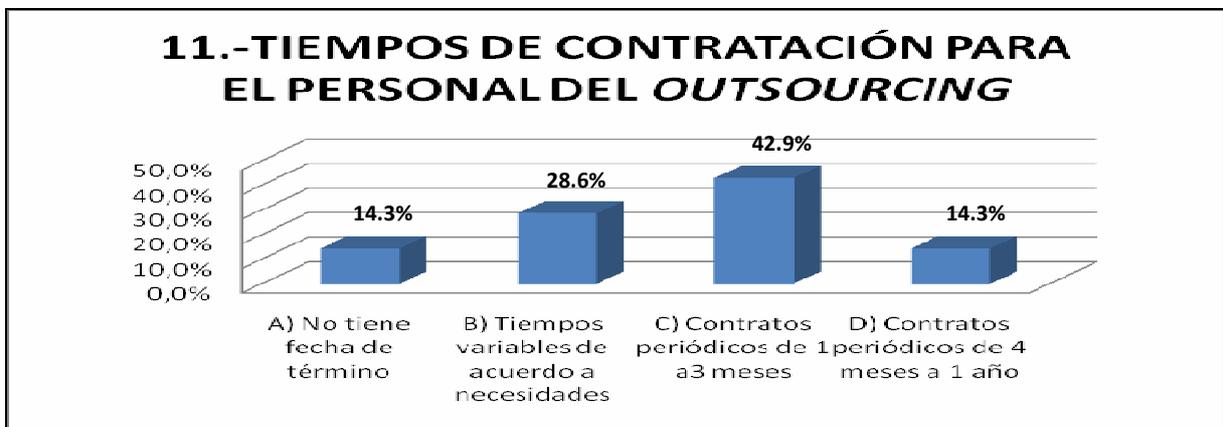
Es interesante tener en cuenta que del 100% de las empresas de *outsourcing* encuestadas, un 71.4% ofrece contrataciones desde puestos directivos para empresas contratantes; y sólo el 28.6% se enfoca a puestos operativos. Por tal motivo, es preocupante que los puestos que son clave para las empresas, se encuentran contratados por tiempo determinado, o proyecto, lo cual genera inestabilidad no sólo en el personal contratado, sino también inestabilidad en la empresa. (Gráfica 10)



Gráfica 10

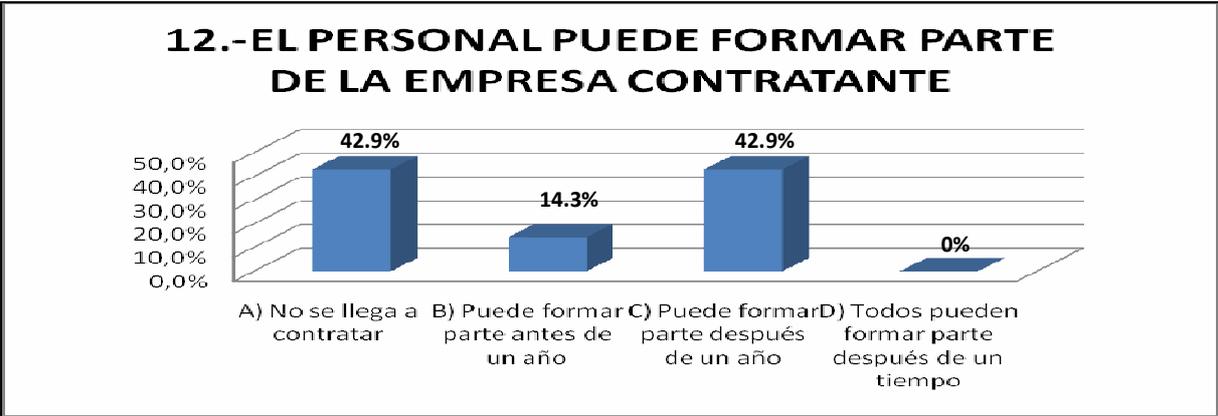
Dentro de la investigación nos interesamos por saber los tiempos que las empresas de *outsourcing* manejan para el personal contratado; al analizar los resultados nos dimos

cuenta de que hay empresas que manejan tiempos muy cortos para su personal, en su mayoría con un 42.9% manejan períodos de tres meses en los que ponen “a prueba” al personal, un 14.3% maneja períodos de cuatro meses a un año. Pero creo que lo grave está en el personal que tiene contratos variables, que no tiene un tiempo determinado para el trabajo, sólo tienen proyectos y no cuentan con un trabajo certero, este con un porcentaje del 28.6%. Sin embargo, sólo el 14.3% es contratado por tiempo indeterminado, cuando anteriormente en México los empleos no eran “eventuales”. (Gráfica 11)



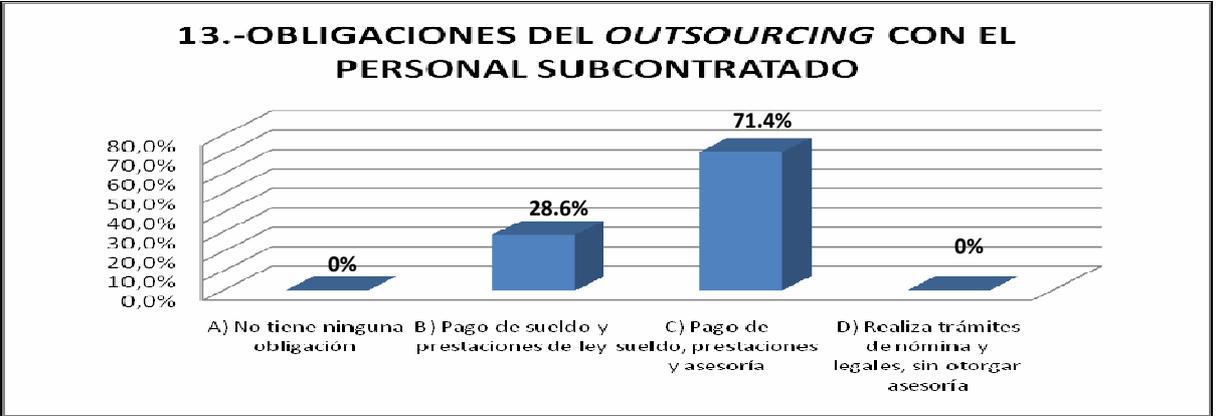
Gráfica 11

De acuerdo con las respuestas obtenidas gracias a la participación de las empresas encuestadas podemos darnos cuenta de que actualmente el 42.9% del personal que se contrata por *outsourcing* no llega a contratarse por la empresa contratante y sobre el mismo porcentaje se contrata después de estar trabajando un año con el *outsourcing*. Sin embargo el 14.3% restante se considera la contratación antes de un año en la empresa contratante. (Gráfica 12)



Gráfica 12

El *outsourcing* es considerada una de las herramientas con mayor flexibilidad en la actualidad, por tal motivo, juega el lugar que la empresa contratante requiere. En la gráfica siguiente podemos darnos cuenta que el 71.4% se dedica al pago de sueldo, prestaciones y asesoría al personal, pues la empresa en la que se encuentra no presta ningún apoyo por ser personal del *outsourcing*. El 28.6% restante sólo se encarga del pago de nómina y prestaciones de ley. (Gráfica 13)



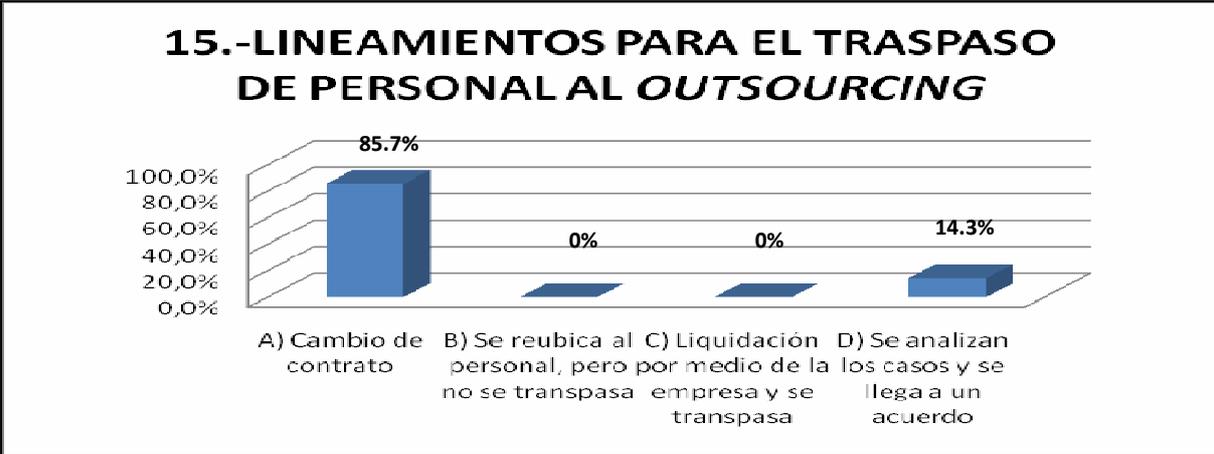
Gráfica 13

La gráfica 14 que responde a la actualidad de las empresas de *outsourcing* en México, pues lamentablemente la laguna o falta de regulación dentro de la Ley Federal del Trabajo ha permitido que en nuestro país suceda este tipo de respuesta de las empresas que se benefician de los servicios del personal. El resultado es el siguiente: el 100% de las empresas de *outsourcing* encuestadas menciona que las empresas contratantes no tienen “ninguna relación con el personal subcontratado”.



Gráfica 14

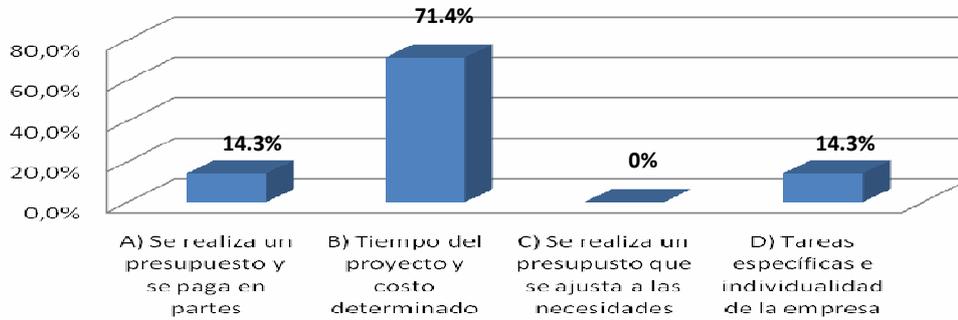
El procedimiento que sigue el *outsourcing* para el traspaso de personal es realizar la prestación del servicio para la empresa contratante y así se refleja en la gráfica siguiente con un 85.7% y sólo el 14.3% se habla con los empleados para llegar a un acuerdo. (Gráfica 15)



Gráfica 15

Para la contratación del servicio de *outsourcing* se puede considerar de diversas formas dependiendo de las necesidades de la empresa. La opción del 71.4% es el tiempo del proyecto y el costo determinado del mismo para poder acercarse al servicio de *outsourcing*. Posterior a esta respuesta seleccionaron dos de las opciones con un 14.3% en los que el *outsourcing* se interesa por el presupuesto y tareas en específico que le permitan adentrarse en las necesidades de la empresa. (Gráfica 16)

16.-FORMA DE PAGO PARA CONTRATAR EL SERVICIO DE *OUTSOURCING*



Gráfica 16

CONCLUSIONES

Para la presente conclusión es necesario recordar el objetivo de investigación que nos propusimos alcanzar en la presente tesis: **los alcances del *outsourcing* dentro del área de Recursos Humanos en las empresas que operan en México**. De acuerdo con este objetivo se puede concluir la investigación en tres direcciones, 1) la primera un vacío legal; 2) la segunda con respecto a las oportunidades y ventajas de la flexibilización laboral para la empresa contratante del *outsourcing*, y 3) la tercera la inestabilidad laboral y la falta de prestaciones que vive el empleado contratado por el *outsourcing*. A continuación se rescatará lo expuesto en el trabajo que nos permita fundamentar estas tres perspectivas.

Con respecto a la primera perspectiva de la conclusión es pertinente mencionar el vacío legal que la Ley Federal del Trabajo y la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos tienen con respecto a nuestro tema de investigación, pues es precisamente por ello que las empresas ven en el *outsourcing* una gran oportunidad para reducir sus costos, además de que no ofrecen estabilidad laboral a los empleados y en algunos casos ni prestaciones sociales a los mismos, lo cual, desde nuestra perspectiva, supone hacer un mal uso de él.

La segunda perspectiva de la conclusión permite plantear que la mayoría de empresas de *outsourcing* en Recursos Humanos da servicios integrales con base en las necesidades y requerimientos de la empresa contratante, por ejemplo: reclutamiento, selección de personal, elaboración de procesos, servicios de nómina del personal, así como manejo total de áreas de la empresa contratante.

Entre los requisitos que las empresas de *outsourcing* mencionan que le ofrecen a las empresas contratantes de sus servicios se encuentran: la cita y la entrevista para saber las necesidades de la empresa, los datos de la empresa y su giro comercial, el presupuesto con el que se cuenta y la firma del contrato. Lo anterior nos permite ver que el *outsourcing* analiza las necesidades de la empresa contratante y está dispuesto a adaptarse a ellas, brindando así un servicio profesional y de calidad.

A propósito del servicio profesional y la calidad se puede concluir que dichas ventajas se concretan a partir de la reducción de costos, el mejoramiento de los tiempos, la flexibilidad y la productividad de los procesos que se le contratan a la empresa de *outsourcing*. Lo cual garantiza la satisfacción de la empresa contratante, pues en cada aspecto que contrate, ya sea un proceso, un empleado, un área, etc. el servicio será hecho por un conjunto de profesionistas adecuados para las necesidades de la empresa.

En la mayoría de los casos las empresas de *outsourcing* contratan empleados para otras empresas que solicitan desde directivos y en menor medida puestos operativos, lo cual resulta extraño, pues los puestos claves están ocupados por personal de otras empresas y no siempre se tiene fidelidad hacia las empresas contratantes de *outsourcing*.

Es importante mencionar que algunas empresas contratantes del *outsourcing* ofrecen la oportunidad de ser contratados a los empleados del *outsourcing* después de cumplir un año, en un porcentaje mínimo se llega a contratar a alguien en menor tiempo, aunque un porcentaje alto no llega a formar parte de la empresa contratante del mismo.

La forma en que se establece la relación entre la empresa *outsourcing* y la empresa contratante es el contrato de prestación de servicios entre empresas.

En la mayoría de los casos las empresas contratantes del *outsourcing* no establecen ninguna obligación legal con los empleados que le solicitaron a la empresa *outsourcing*, pues ellas no tienen ninguna relación laboral con él, pero sí operativa amparada por el contrato entre las empresas y el contrato del empleado con la empresa *outsourcing*.

También es pertinente mencionar que algunas veces las empresas contratantes de *outsourcing* se enfrentan al cambio de cultura laboral producto del traspaso de personal que no se siente identificado con las metas, valores y cultura de las empresas contratantes.

Otro aspecto pertinente por mencionar es que puede existir la pérdida de empleados valiosos que no están dispuestos a adaptarse a nuevas relaciones laborales si es que

se les pide incorporarse a la empresa contratante del *outsourcing* y abandonen su relación con esta última. Además de que en varios casos se da una pérdida de comunicación en los distintos procesos interrelacionados entre el personal de la empresa *outsourcing* y el personal de la empresa contratante del *outsourcing*.

Por último, con respecto a esta segunda perspectiva de nuestra conclusión se puede afirmar que existen diversas formas de pago de las empresas que contratan el *outsourcing* hacia estas últimas, pues algunas veces se paga por proyecto finalizado, otras por actividades cumplidas dentro del proyecto, por tareas específicas que no tienen un tiempo determinado pero sí un objetivo.

Con respecto a la tercera perspectiva de nuestra conclusión es pertinente plantear que existen algunas desventajas de los servicios que presta la empresa *outsourcing* a la empresa contratante hacia los empleados de la primera. Entre ellas se encuentra la pérdida de la cultura laboral y el nivel de satisfacción del empleado contratado por el *outsourcing*,

Es importante mencionar que la mayoría de los empleados contratados por el *outsourcing* lo están por contratos de tiempo determinado o por proyecto, resultan poco usuales los casos en los que se contrata al personal por tiempo indeterminado, lo cual le crea una gran inestabilidad laboral e incertidumbre al empleado, por lo que también se puede acabar con la lealtad a la empresa.

Cabe mencionar que la mayoría de los empleados contratados por un *outsourcing* obtienen las prestaciones de ley, mas es importante indicar, a manera de ejemplo, que no siempre se dan todas las prestaciones. Un caso es en lo relativo a la prima de antigüedad, la ley establece que el empleado tiene derecho a obtener 12 días de salario como prima de antigüedad cada vez que cumple un año, en el momento en que es despedido o se ve en la necesidad de retirarse (siempre que no sea voluntaria su salida) tiene derecho a hacerla efectiva. Esta prestación no se cumple al no poder acumular antigüedad debido a la modalidad de contratos: temporales o por proyectos. Otro caso es con respecto a las utilidades que otorgan las empresas, pues las

utilidades que otorgan las empresas de *outsourcing* no corresponden necesariamente a las altas utilidades que genera la empresa a la que presta el servicio.

Con respecto a los sueldos que se les otorga a los empleados del *outsourcing* no dependen de manera directa de las empresas contratantes del servicio, sino de la empresa *outsourcing*, quien es la encargada de establecer un nuevo tabulador salarial y de prestaciones en parte o en su totalidad.

Se debe insistir en la temporalidad por la que son contratados los empleados del *outsourcing*, pues en la mayoría de los casos el contrato se establece por periodos que van de uno a tres meses y en otro caso se adapta el contrato a las necesidades de la empresa contratante del *outsourcing*, pues se contrata al empleado por el tiempo que el proyecto o servicio lo requiera. Mención aparte merecen los contratos que van de cuatro a doce meses y los de tiempo indeterminado que son los que menos se ofrecen.

Las empresas *outsourcing* aceptan el cambio de personal con respecto a las empresas contratantes si es que llegan a un acuerdo que no implique que las primeras tengan que devengar algún pago y las segundas soliciten se integre a su planta laboral el empleado en interés.

Por todos los resultados obtenidos podemos concluir que el *outsourcing* es una práctica con demasiados campos de estudio, que es imposible plasmar en una sola investigación sus posibles caminos. Sin embargo, creemos que con lo expuesto a lo largo de toda la tesis hemos contribuido a la comprensión objetiva y puntual del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

Amaro Guzmán, Raymundo. *Administración de personal*. Noriega. Tercera Edición.

Arias Galicia, Fernando y Victor Heredia Espinosa. *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Trillas. México. 2006.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Del Peso Navarro, Emilio, *Manual de Outsourcing Informático*. IEE. 2000

Hernández y Rodríguez, Sergio Jorge. *Administración de personal*. Grupo Iberoamericana. 1986.

Herrera Schwab, Fossum Dyer. *Administración de los Recursos Humanos y Personal*. CECSA. 1989.

Klein, Naomi. *No logo*. Paidós Ibérica. España. 2001.

Ley Federal del Trabajo 2008. Edición revisada por el Dr. Miguel Borrell Navarro.

Rothery, Brian y Ian Robertson. *Outsourcing*. Ed. Limusa, México. 1996.

Stiglitz, Joseph E. *El malestar en la globalización*. Taurus. México. 2003.

Stiglitz, Joseph E. *Los felices 90. La semilla de la destrucción*. Taurus. México. 2004.

White, Robert y Barry James. *Manual de Outsourcing*. Gestión 2000. Barcelona. 2003.

De la Garza Toledo, Enrique. *Teorías sociales y estudios del trabajo: Nuevos enfoques*. Antropodes. España. 2006.

Consuelo Iranzo y Jaqueline Richter. *La subcontratación laboral: Bomba de tiempo contra la paz social*. Cendes. Caracas. 2005.

Peter F. Drucker. *El management del futuro*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 2003.

Daniel, Bell. *El advenimiento de la sociedad postindustrial*. Alianza Universidad. Madrid. 1991.

Hernández Sampieri, Roberto, *et. al.*, *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. México, D.F. Cuarta Edición.

Revistas

Consultorio fiscal. Facultad de Contaduría y Administración, México, D.F. 1^a. Quincena septiembre 2008. Núm. 457. UNAM.

Contaduría y Administración, Facultad de Contaduría y Administración, México, D.F. No.221, enero-abril 2007, UNAM.

Contaduría y Administración, Facultad de Contaduría y Administración, México, D.F. No.220, septiembre-diciembre 2006, UNAM.

Contaduría y Administración, Facultad de Contaduría y Administración, México, D.F. No.215, enero-abril 2005, UNAM.

Denarius. Revista de Economía y Administración. México, D.F. Núm. 11-noviembre 2005. UAM-Iztapalapa.

Páginas electrónicas.

www.jornada.unam.mx

www.reforma.com

www.unt.org.mx/ft/proplft2002a.htm