



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

DETRIMENTO DE LAS GARANTÍAS LABORALES POR LA  
PRÁCTICA EMPRESARIAL DEL OUTSOURCING  
DURANTE LA DÉCADA DE LOS NOVENTA EN MÉXICO

T E S I S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES  
P R E S E N T A:

ABIGAIL OLLOQUI CARMONA



FES Aragón

ASESOR:  
LIC. ALINA GABRIELA DÍAZ ABREGO

MÉXICO

2011



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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 a la vida y su creador, a mis padres y hermanos por su amor, por su apoyo, por su paciencia, por la confianza depositada, por la oportunidad de superación y por todo lo innumerable que me siguen procurando incondicionalmente.

Al resto de mi gran familia con la que sé con certeza puedo contar...a los que con orgullo llamo amigos y que de tanto hoy considero parte de ella.

A mi universidad, la UNAM, a mi asesora la Lic. Alina Gabriela Díaz Abrego por su tiempo, sus consejos, su guía y, a todos los profesores que a lo largo de mi formación académica dejaron en mí una huella significativa compartiendo sin desazón sus conocimientos haciendo de su profesión uno de los trabajos más gratificantes.

*Abigail Olloqui Carmona*



- **Introducción**

## **CAPITULO 1 Aspectos generales e históricos de la figura conocida como *outsourcing***

- 1.1. Definición, clasificación e importancia del *outsourcing*
- 1.2. El *outsourcing* y su aparición en la historia contemporánea
  - 1.2.1. El *outsourcing* en el contexto de la globalización

## **CAPITULO 2 El caso del *outsourcing* en México**

- 2.1. Implantación sociológica del *outsourcing* en el ámbito laboral nacional
- 2.2. Estudio socio-jurídico de la problemática laboral en México durante la década de los noventa
- 2.3. Progresos y consecuencias de la implantación de ésta práctica empresarial en el ámbito laboral nacional

## **CAPITULO 3 Cuestiones significativas relativas al contrato de *outsourcing***

- 3.1. Aspectos normativos contractuales del *outsourcing* en nuestro país
  - 3.1.1. Semejanzas y diferencias entre las figuras jurídicas mexicanas del responsable solidario, intermediario laboral y el patrón sustituto
- 3.2. Críticas y desventajas para el trabajador evidentes en el contrato de *outsourcing*
- 3.3. Propuestas de implantación legal de la figura conocida como *outsourcing* en la legislación interna mexicana

## **CAPITULO 4 Elementos doctrinales que aporta la OIT en relación al *outsourcing* y la actividad del *outsourcing* en otros países**

4.1. Recomendación no. 198 de la OIT sobre la relación de trabajo

4.2. Evaluación de la práctica empresarial del *outsourcing* en México comparada con su utilización en otros países

- **Conclusiones**
  
- **Apéndice único: Encuentro con la Lic. Ysabel Jaramillo y su opinión sobre el *outsourcing***
  
- **Fuentes**

## INTRODUCCIÓN

Muchas situaciones cotidianas como las relaciones comerciales producto del desarrollo económico, las relaciones culturales y de intercambio con otros países o la simple opción de acceso a nuevas tecnologías nos hacen convivir en un entorno globalizado, en el cual finalmente participamos ya sea directa o indirectamente como actores de toda esta dinámica mundial.

Ante esta circunstancia que indudablemente modifica de forma sustancial las condiciones de vida y trabajo tenemos que enfrentarnos a retos y situaciones de las cuales no podemos deslindarnos.

Así, bajo ésta teoría globalizadora, desarrollamos la presente investigación identificando uno de los procesos empresariales actuales que acoge como estrategia la administración moderna y es el uso del *outsourcing*, es decir, la tendencia a subcontratar aquellas actividades que no constituyen el objeto central de la empresa para así enfocarse al giro medular del negocio y, que está orientado básicamente hacia la búsqueda de espacios de productividad y eficiencia que se habían perdido en gran medida por la burocracia institucional, es decir, hacia la búsqueda de la competitividad, de especialización y, claramente hacía la reducción sustancial de costos, lo que significa el aumento por esa vía de sus ganancias.

### Justificación

Sin embargo, la preocupación que abordaremos en éste trabajo es como se ha tergiversado su aplicación para sustraerse de obligaciones laborales y abusos en perjuicio del trabajador mexicano menoscabando sus garantías básicas producto de una lucha social

histórica y en comparación con su uso en otros países bajo la premisa ingenua de creer que al haber una persona jurídica de por medio, no se generará ningún efecto laboral.

Lo que nos motivo al desarrollo del presente es encontrarnos con una nueva realidad laboral, cómo ese delego de actividades del cual hablamos hace que la empresa que finalmente recibe los servicios se deslinde jurídicamente de las relaciones de trabajo y más aún de las obligaciones para con sus empleados a las que teóricamente está sujeta provocando que ya sea la intermediación de una empresa *outsourcing* para suministrar personal o la simulación laboral producto de lo anterior merme las condiciones básicas del trabajador, afectando aspectos esenciales como la extensión de la jornada sin la debida retribución por las horas extras, salarios menores frente a los trabajadores directos, un nulo goce de utilidades, montos inferiores a la Ley por concepto de rescisión o jubilación, complicaciones para asociarse sindicalmente, impedimentos para acceder a créditos de vivienda justos por la continua renovación de los contratos, etc.

### Hipótesis

La hipótesis medular que sustentamos en la presente tesina es que la aplicación indiscriminada del *outsourcing* como practica empresarial en nuestro país durante la década de los noventa implica un detrimento, una vulneración de las garantías laborales dado que las relaciones directas o tradicionales de contratación a las que estábamos acostumbrados hasta hace unos años se han tornado cada vez más difusas, conllevando a problemas no sólo dentro del horizonte laboral en México sino en demás ámbitos sociales como la movilización de los centros productivos, la migración en busca de mejores oportunidades, pobreza, trasgresión de derechos humanos, la confrontación de legislación nacional con internacional...

## Objetivos generales

El propósito de ésta investigación es analizar el impacto negativo del *outsourcing* como práctica empresarial globalizadora en las garantías laborales, enfocándonos en el aspecto jurídico desde la perspectiva del empleado.

El objetivo general es demostrar que el uso del *outsourcing* eleva la competitividad de las empresas mexicanas a costa del quebranto de las garantías laborales.

## Objetivos particulares

Nos es importante destacar que existe un vínculo internacional relevante entre un aparente problema nacional -el detrimento de las garantías laborales por la práctica empresarial del *outsourcing* durante la década de los noventa en México- , ya que sus efectos desfavorables se han dejado ver también en otras partes del mundo.

Buscamos desentrañar las consecuencias jurídicas laborales que hoy se presentan por un uso irresponsable y que afectan de manera considerable los niveles de empleo habituales, además hacer notar las repercusiones infortunadas al sacar a los trabajadores de la esfera de protección laboral en países como el nuestro que ya de por sí viven un panorama difícil.

Nos proponemos sentar bases para un redimensionamiento legislativo nacional como respuesta a tal problemática para que las empresas no operen libre y arbitrariamente encontrando un punto de equilibrio donde la flexibilización no sea tal que conlleve excesivos costos laborales.



En víspera de realizar dicho objetivo, el análisis del fenómeno del detrimento de las garantías laborales por la práctica empresarial del *outsourcing* durante la década de los noventa en México, nos hemos valido de técnicas de investigación rigurosas tales como la indagación documental y el fichaje para la recopilación de toda aquella información valiosa, hemos también utilizado un método deductivo aplicando los principios ya descubiertos al caso particular y el método estadístico analizando e interpretando las cifras obtenidas, de la misma manera hemos recurrido, porque no decirlo, a métodos con los que no habíamos estado familiarizados antes, métodos empíricos, como lo es la entrevista que aportaron un punto de vista objetivo, diferente y práctico.

Tenemos claro que una legislación laboral excesivamente rígida y protectora trae desventajas para una economía como la nuestra que busca crecer, y para el desarrollo de la empresa privada. No obstante, tampoco se puede ir al extremo de desconocer la desprotección en la que quedan todas aquellas personas que actualmente están siendo contratadas externamente por el auge del *outsourcing*.

# **Detrimento de las garantías laborales por la práctica empresarial del *outsourcing* durante la década de los noventa en México**

## **Capítulo 1 Aspectos generales e históricos de la figura conocida como *outsourcing***

### **1.1. Definición, clasificación e importancia del *outsourcing***

Subcontratación, también llamado tercerización o externalización, es el proceso en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas.

“El *outsourcing* es en realidad la subcontratación de servicios o productos en una alianza tal con los proveedores elegidos, que estos prácticamente se convierten en una extensión de los negocios de la organización, pero siguen ocupándose de su propia administración.”<sup>1</sup>

Mediante dicho método las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.<sup>2</sup> Sin embargo, nuestro objetivo es resaltar todas aquellas particularidades negativas en perjuicio del trabajador contratado mediante él, tales como salarios más bajos en promedio con aquellos

---

<sup>1</sup> Hernández Galván, Joanna Pamela, conductor: C.P. Francisco Edgar Ruíz Luna, Outsourcing aplicado a las empresas mexicanas, pp. Introducción.

<sup>2</sup> Cfr. IBÍDEM pp.13.

contratados de manera directa, disminución de prestaciones, relaciones laborales con tendencias conflictivas y débiles, etc. que explicaremos a detalle más adelante.

El *outsourcing* normalmente se identifica con la contratación de empresas externas a la suya para que lleven a cabo los trabajos requeridos, se le ha denominado de varias maneras, como contratación externa o servicios externos, las palabras en inglés, *out*, se traduce como fuera o externo, y *source*, que se traduce como fuente, nos dan la idea de considerar una fuente externa de servicios, sin embargo, de una manera más cercana a la cuestión empresarial o de negocios, debemos considerar al *outsourcing* como la administración de un contrato de prestación de servicios en lugar de la administración de un departamento o proceso en la empresa que lo contrata.

Es, además, utilizado ampliamente por muchos países, inclusive en algunos que tienen mucho más flexibilidad en la cuestión laboral que el nuestro, un ejemplo son las llamadas empresas de trabajo temporal en España.<sup>3</sup>

En palabras de Antonio Romero<sup>4</sup>, *outsourcing* o tercerización (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

Es precisamente ésta característica de innovación uno de los factores que conlleva a su nula regulación en materia laboral en nuestro país ya que desgraciadamente su ritmo es mucho más vertiginoso que nuestro proceso legislativo dejándonos hasta hoy en iniciativas únicamente.

---

<sup>3</sup> Cfr. Martínez Gutiérrez, Javier, Outsourcing: Aspectos laborales y fiscales, ventajas y riesgos, pp.17.

<sup>4</sup> Profesor de Administración de Empresas en la Universidad Rafael Bellosillo Chancin, en Venezuela.

El *outsourcing* es simplemente “una relación contractual entre un vendedor externo y una empresa, en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa.”<sup>5</sup>

Es la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios.

La ausencia de responsabilidad se extiende la mayoría de las veces al deslinde total de los trabajadores y las problemáticas que se puedan suscitar en torno a ellos teniendo el pensamiento de que quien debe hacerles frente es la empresa suministradora del servicio contratado, sin embargo, la gran parte de ellas no las asume ya sea por falta de solvencia y estabilidad o simplemente por conveniencia.

Para ello, pueden contratar sólo al personal, en cuyo caso los recursos los aportará el cliente (instalaciones, *hardware* y *software*), o contratar tanto el personal como los recursos.

Por ejemplo, una compañía dedicada a las demoliciones puede subcontratar a una empresa dedicada a la evacuación de residuos para la tarea de deshacerse de los escombros de las unidades demolidas, un hospital puede contratar un servicio de lavandería para la mantelería de comedores, para el lavado de ropa de cama, batas, etc.

---

<sup>5</sup> White, Robert, James, Barry, Manual del Outsourcing, guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad, pp.15.

Ferry de Kraker, Director General de la *International Federation of Purchasing and Materials Management*, proporcionó...la siguiente definición de *outsourcing*: “*outsourcing* significa realmente encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría”.

En su opinión, el término “*outsourcing*” mismo es demasiado limitante para describir lo que realmente está pasando, y sugirió títulos como “administración adelgazada”, “subcontratación”, “empresas de manufactura conjunta” y “cofabricación”.

Coincidiendo con la percepción del autor, creemos que la limitación no sólo es cuestión de semántica para explicar el fenómeno del *outsourcing* sino que la complejidad abarca todas las esferas imaginables y desde luego la abordada en el presente trabajo.

El *outsorce* podría definirse como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración, en tanto que *outsourcing* podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

Paule Neale, director de negocios de la compañía ISL de IBM, describe el *outsourcing* como la práctica de transferir la planeación, la administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente.<sup>6</sup>

La importancia del *outsourcing* radica en que ésta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en

---

<sup>6</sup> Cfr. Rothery, Brian, Robertson, Ian, “Outsourcing”: La subcontratación, pp.4.

el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos, de personal y de riesgos, así como una potencialización de los talentos humanos.

El *outsourcing* representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio y uno de sus objetivos finales es elevar el grado de competitividad.

“Las empresas buscan identificar cada vez más lo que le es realmente estratégico, indelegable, para concentrar en ello todos los recursos y esfuerzos y externalizar la mayor cantidad posible de otras funciones y actividades.”<sup>7</sup>

Como ya hemos visto en el desarrollo de todas las definiciones una de esas cosas no estratégicas que delegan por delante es el manejo de su potencial humano, de la gran parte de la plantilla laboral que en realidad jurídicamente ya no es más suyo, situación que merma día con día, entre otras muchas cosas, su capacidad de identificar oportuna y personalmente y, sobre todo de retener a las personas con valía.

Además del fenómeno mismo del *outsourcing* han surgido variantes de él, y, dentro de las más sobresalientes a continuación ofrecemos una clasificación:

- ***Right-sourcing***: Es el tipo de *outsourcing* que se realiza buscando el proveedor óptimo del producto o servicio que se pretende contratar. Como el *outsourcing* incluye servicios muy diferentes, la elección óptima sería no adjudicar el contrato a una sola empresa sino a varias, de modo que cada una efectuase la parte del servicio para la que fuera más efectiva.

---

<sup>7</sup> Echeverría, Magdalena, Uribe, Verónica, Condiciones de trabajo en sistema de subcontratación, pp.36.

- ***In-house/ In-sourcing:*** Es un concepto aplicado cuando el servicio de *outsourcing* se realiza en las instalaciones de la organización contratante del servicio.
- ***Off-site:*** A diferencia del anterior, este concepto se aplica cuando el servicio de *outsourcing* se produce en las instalaciones de la empresa subcontratada, o que presta el servicio.
- ***Co-sourcing:*** Cuando la empresa prestadora del servicio (subcontratada) comparte riesgos con aquella contratante. A diferencia del *outsourcing* que consiste en la contratación de servicios especializados externos, el *co-sourcing* utiliza recursos propios y de terceros.<sup>8</sup>
- ***Out-tasking:*** Se trata de una modalidad de *outsourcing* más focalizada hacia tareas específicas, es decir, un *outsourcing* especializado.

## 1.2. El *outsourcing* y su aparición en la historia contemporánea

Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las personas morales de naturaleza privada<sup>9</sup>, sin embargo, existen dos posiciones que explican el nacimiento del *outsourcing*:

---

<sup>8</sup> Cfr. Guerrero Romero, Jorge, asesor Lic. Rodolfo Arturo Villavicencio López, Función del outsourcing como alternativa para el desarrollo de ventajas competitivas de las empresas mexicanas en el marco de una economía global (1994-2004), pp.45.

<sup>9</sup> Entendidas de acuerdo a los artículos 25 y 2736 respectivamente del Código Civil para el Distrito Federal que se pueden definir como una agrupación de personas que se unen con un fin determinado, por ejemplo, una

Por un lado, es la posición más aceptada aquella que explica que el *outsourcing* nace incipientemente en los años setenta del siglo pasado con la revolución post-industrial, y encuentra su punto de ebullición dos décadas después con la revolución informática, para culminar con el modelo fordista<sup>10</sup>. Durante éste periodo, las empresas estadounidenses se convierten en grandes empresas, dedicándose no sólo a su negocio principal, sino también a actividades satelitales que, aunque no son esenciales, sí son necesarias. Estas novedosas actividades en el ámbito laboral encontraron cimientos o apoyo en el modelo post-fordista y, es precisamente dicho modelo el que, de acuerdo a Raffaele De Luca Tamajo, posibilita la flexibilización laboral, transformando los criterios jurídicos y económicos del entonces tradicional derecho laboral.

Por otro lado, se encuentra la posición que sostiene que en Italia la economía informal es la creadora de la especialización flexible, antecedente del *outsourcing*; pues algunos teóricos consideran que surgió a propósito de la informalidad del sector agrario en su paso a la economía agroindustrial, donde la pequeña empresa agraria necesitaba de servicios especializados del sector informal (por tener menor costo de servicios) y de donde nace la entonces incipiente figura del *outsourcing*.

---

sociedad mercantil, una asociación civil y, en este caso, una empresa con fines lucrativos ya que en el caso de personas morales, el régimen fiscal y las obligaciones que les corresponden son diferentes en relación a si tienen o no fines de lucro.

<sup>10</sup> El modelo fordista, inspirado en la empresa de automóviles Ford, supone “la organización de la producción por línea de montaje, donde las tareas se hallan rígidamente divididas, tanto en su aspecto técnico como social: la división del trabajo entre aquellos que generaban ideas, los que controlaban su implementación y quienes las llevaban adelante, dando lugar a lo que se llamó la organización científica del trabajo, donde la mejor forma de producir una pieza es igual a la suma de determinados movimientos mecanizados y rutinarios”, Portal de la Asociación Argentina de Psiquiatras, <http://www.aap.org.ar/publicaciones/dinamica/dinamica-6/tema-5.htm>, Godoy, Marcelo, Orellano, Miguel, De la orientación vocacional a la gestión de futuro, 21/03/2010.



De estas dos tesis que explican la aparición del *outsourcing*: la economía de gran escala y la economía informal, es, sin embargo; la primera la que ha recibido mayor aceptación por parte de la doctrina.<sup>11</sup>

Producto de la investigación realizada, nos afiliamos con la primera teoría pues ésta sitúa al comienzo de la era post-industrial la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, ya que no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

“El *outsourcing* es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.”<sup>12</sup>

Las empresas suministradoras de trabajo temporal surgen en EUA después de la II Guerra Mundial. Durante la guerra, muchas firmas se vieron obligadas a una rápida reconversión productiva, orientándose hacia la fabricación de artefactos bélicos.

Finalizada la guerra, la producción bélica se detuvo y las empresas comenzaron a reorientar su producción hacia los bienes y servicios propios de tiempos normales de paz.

Esto generó la necesidad de reclutar personal con calificaciones específicas para cubrir los requerimientos de producción de la nueva economía doméstica. A ello se sumó la necesidad de reinserción laboral de los retornados de la guerra, muchos con discapacidades físicas.

---

<sup>11</sup> Cfr. Echaiz Moreno, Daniel, El contrato de outsourcing, pp.3-4.

<sup>12</sup> Baltazar García, Miguel Ángel, conductor: C.P. Francisco Edgar Ruíz Luna, Outsourcing, fundamentos y aplicación en empresas mexicanas, pp.4.

En ese momento nace *Manpower*, abriendo un nuevo giro empresarial, con el fin de colocar tanto a los que habían quedado desempleados por efecto de la reconversión productiva como a los retornados de la guerra en puestos de trabajo, en su mayoría industriales productivos, para los cuales fueran calificados o tuvieran aptitudes.

Así, *Manpower* canalizaba la mano de obra hacia las empresas que requirieran servicios específicos, conectando oferta y demanda y, cobrándole al empleador por el contacto proporcionado. En forma paralela al surgimiento de *Manpower* se crean una serie de empresas de colocación denominadas "agencias de empleo", las que prestaban el mismo servicio, pero cobrándole al trabajador por insertarlo en un puesto de trabajo determinado.

Esta forma se calificó rápidamente como una práctica ilegal y fue sancionada por la organización internacional del trabajo (OIT). Más adelante, estas empresas comenzaron a ofrecer un servicio que iba más allá de la mera colocación o enganche que realizaban en sus orígenes: suministrar personal temporal. No obstante la descalificación de la conducta realizada por la OIT, los convenios con éste motivo se han seguido llevado a cabo, al punto de encontrar ahora definiciones como la que emiten las maestras Magdalena Echeverría y Verónica Uribe que dicen lo siguiente: "Este servicio se realiza estableciendo una relación triangular, en la cual la empresa de servicios temporales contrata a un trabajador a honorarios con el objeto de ponerlo a disposición de un tercero, la empresa usuaria, para que efectúe en ella una misión de duración limitada, estableciéndose entre ambas empresas un contrato de prestación de servicios".<sup>13</sup>

"Después de la II Guerra Mundial, 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 resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el

---

<sup>13</sup> Cfr. Echeverría, Magdalena, Uribe, Verónica, Condiciones de trabajo en sistema de subcontratación, pp.39-40.

desarrollo de la tecnología<sup>14</sup>, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.”<sup>15</sup>

### 1.2.1. El *outsourcing* en el contexto de la globalización

La globalización es un proceso histórico que ha resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico por sobre las barreras fronterizas. Además es un proceso de alta integración tanto dentro como entre las sociedades alrededor del mundo particularmente a través del comercio y los flujos financieros.

Es precisamente en el rubro económico, de integración, expansión comercial y de flujos de capital desde donde podemos abordar la implementación del *outsourcing* en esferas alejadas de su nacimiento, ya que dicha práctica empresarial se difundió a la par que las transnacionales rebasaron fronteras.

Tal fenómeno de esparcimiento tiene sus cimientos en una de las premisas fundamentales de la globalización que son los sistemas de comunicación globales y su desarrollo, los cuales nos permiten una interacción cada vez más fluida.

---

<sup>14</sup> Ejemplificando dicho desarrollo de tecnología nos situamos en los orígenes del internet:” la red de computadoras ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network) nace en 1969 en EUA como respuesta a una necesidad militar, su propósito era asegurar que las comunicaciones entre los centros de comando se mantuvieran funcionando, aún después de una guerra nuclear. Al finalizar la guerra fría, la estructura montada se canalizó hacia usos científicos, educativos y posteriormente se incorporaron transacciones, procesos comerciales e información”, Romero Gómez, Antonio, Computación Básica I (tercera edición), pp.325.

<sup>15</sup> Hernández Galván, Joanna Pamela, conductor: C.P. Francisco Edgar Ruíz Luna, Outsourcing aplicado a las empresas mexicanas, pp.1.

Así, aún cuando los sistemas más avanzados de comunicación están operando preferentemente entre las naciones más desarrolladas, estos mecanismos también están haciendo sentir sus efectos en las naciones menos avanzadas.<sup>16</sup>

Respecto a las actividades económicas conjugadas con los avances tecnológicos en las comunicaciones vemos como el *outsourcing* está llegando a ser cada vez más accesible a pequeñas y medianas empresas locales. Esta situación está creando un nuevo escenario para las transacciones económicas, la utilización de los recursos productivos, de equipo, intercambio de productos y la presencia de los “mecanismos monetarios virtuales”.

La globalización es también un supuesto cuyos objetivos incluyen la interpretación (ya sea a nivel sistémico o a nivel subsistémico<sup>17</sup>) de los acontecimientos actuales en la esfera internacional y en tal medida podemos ocuparla de herramienta para ilustrar su impacto en el *outsourcing*.

El primer ejemplo de dicha interacción y divulgación global en el tópico concerniente son los resultados arrojados en 1999 por el *Outsourcing World Summit* que comprobó que las áreas de subcontratación de más rápido crecimiento en el mundo eran:

---

<sup>16</sup> Cfr. Reyes, Giovanni E., Nómadas, revista crítica de ciencias sociales y jurídicas, “Teoría de la globalización: bases fundamentales”, pp.4-5.

<sup>17</sup> Transpolación a las ciencias sociales de los términos que se refieren al último nivel de organización biológico considerando que, la teoría de la globalización, al formar parte de las primeras, tiene sus bases en las ciencias duras o exactas. “En los organismos más complejos, con división de trabajo, se presentan sistemas especiales para cada función vital. Por ejemplo, en el hombre, el sistema circulatorio está formado por órganos (corazón, arterias y venas); el corazón está formado por varios tipos de tejidos (músculo cardíaco, tejido conectivo fibroso, nervios, etc.), y cada clase de tejido es la suma de millones de células”, Villee, Claude A., Biología (séptima edición), pp.66-67.

- la gerencia de recursos humanos
- la gerencia media
- la tecnología en la información
- el servicio al cliente
- la mercadotecnia

Así como también la *harvard business review* identifico a la subcontratación como una de las ideas y prácticas gerenciales más importantes de los últimos 75 años.<sup>18</sup>

## **Capítulo 2 El caso del *outsourcing* en México**

### **2.1. Implantación sociológica del *outsourcing* en el ámbito laboral nacional**

Como ya se ha mencionado anteriormente, el *outsourcing* como práctica empresarial data desde el inicio de la era moderna y, “comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los setenta enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas.”<sup>19</sup>

A pesar de que en sus inicios no era una práctica común entre las empresas latinoamericanas, hoy en día ya no es un concepto nuevo ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocios.

---

<sup>18</sup> Cfr. Baltazar García, Miguel Ángel, conductor: C.P. Francisco Edgar Ruíz Luna, Outsourcing, fundamentos y aplicación en empresas mexicanas, pp.5.

<sup>19</sup> Hernández Galván, Joanna Pamela, conductor: C.P. Francisco Edgar Ruíz Luna, Outsourcing aplicado a las empresas mexicanas, pp.1.

En países como México, debemos su inserción en el momento cuando se registro la crisis económica de 1995 la cual constituyó la plataforma de lanzamiento para que este tipo de servicios externos se llevara a cabo, dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso.<sup>20</sup>

De hecho, varias empresas que brindaban este servicio lograron la eficiencia sin tener que pasar por algunas etapas, ya que la crisis ayudo en este sentido, pues no había forma ni tiempo de adaptarse a lo que el mercado y los clientes necesitaban.<sup>21</sup>

Así, demostrando claramente que el ámbito empresarial no quedaría fuera de la esfera de impacto de dicha crisis, hoy, el *outsourcing* constituye una de las prácticas más comunes dentro de la cultura empresarial<sup>22</sup> mexicana específicamente, logrando así una avasalladora inclusión y sobre todo consolidación. Sin embargo, para poder considerar un éxito total del *outsourcing*, tal inclusión y consolidación deberían suponer una posición favorable del trabajador y no sólo del empleador.

---

<sup>20</sup> Cfr. ITEM.

<sup>21</sup> Cfr. Baltazar García, Miguel Ángel, conductor: C.P. Francisco Edgar Ruíz Luna, Outsourcing, fundamentos y aplicación en empresas mexicanas, pp.4.

<sup>22</sup> La cultura empresarial es entendida...como "el conjunto de valores, principios, normas, percepciones de vida, conocimientos de los procesos productivos, etcétera... Por lo tanto, la cultura empresarial comprende las reglas y normas efectivas de conducta profesional, las fronteras entre comportamiento competitivo y no ético y la aplicación de los códigos de conducta en las negociaciones. Mediante procesos de socialización secundaria, los individuos aprenden conocimientos culturales relevantes para su desempeño ocupacional profesional y creando subculturas como por ejemplo, la médica, la legal, etc.", Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, [http://www.eumed.net/libros/2007b/301/cultura\\_empresa.html](http://www.eumed.net/libros/2007b/301/cultura_empresa.html), Vargas Hernández, José Guadalupe, La culturocracia organizacional en México, 22/05/2010.

## 2.2. Estudio socio-jurídico de la problemática laboral en México durante la década de los noventa

Se ha venido gestando un boom de denominadas empresas especializadas en “*outsourcing* de recursos humanos” que, sí no se definen completa y transparentemente pueden engendrar riesgos laborales tales como las lagunas jurídicas en el derecho del trabajo mexicano que permiten la vulneración de garantías básicas al practicarse el *outsourcing* en nuestro país, y uno no menos importante, el hecho de que puedan llegar a convertirse o confundirse con el llamado subempleo<sup>23</sup> que someramente es cuando una persona capacitada para una determinada profesión o cargo no puede trabajar por causa del desempleo, por lo que opta por tomar trabajos menores en los que generalmente se gana poco (el lado utópico del asunto sería el subempleo que radica en falta de mano de obra en sectores segregados, generalmente se da en países desarrollados por su alto nivel educativo y, dichas ausencias laborales son ocupadas por inmigrantes).

Así pues tenemos tres factores primordiales (aunque no excluyentes de otros) en el análisis del panorama laboral nacional: por un lado la explosión de las empresas especializadas en “*outsourcing* de recursos humanos” y su falta de regulación, el subempleo y los altos índices de desempleo, que, al conjugarlos podemos sacar las siguientes deducciones:

Primeramente, la educación no es suficiente por sí misma ya que no se le puede considerar como inversión al no reeditar ganancias retribuíbles al Estado, además de que la oferta de trabajo es insuficiente al compararse con el número de egresados en niveles superiores.

---

<sup>23</sup> Según los datos vertidos en el *Fact Book* 2004 que elaboró la CIA encontramos que México enfrenta niveles de subempleo del 25% lo que implica que un grueso importante de mexicanos carece de certidumbre en materia de ingreso, de seguridad social y de trabajo.

Las fuentes de empleo alternas como el autoempleo tras una ponderación tienden a ser negativas al no generar conocimiento y tecnología y cumplir mediocrementemente con la función de generar un ingreso para subsistir.

Se genera un ambiente viciado interminable pues la falta de ingresos (nulos o insuficientes) repercute en el consumo que, a su vez, merma las ganancias empresariales, lo que en situaciones extremas provoca recortes de personal contribuyendo directamente al desempleo y así sucesivamente.

Causa perjuicios secundarios sociales como suicidios, desintegración familiar, éxodo de nacionales, adicciones, etc. que menoscaban la cohesión social.

Es así como la constante redefinición del mercado laboral nos da la pauta para un examen más minucioso a cerca de las posibles causas y consecuencias tanto sociales como jurídicas de la problemática laboral que se ha venido produciendo en México durante la década de los noventa a causa del *outsourcing*.

Dicha tercerización la mayoría de las veces implica que las garantías laborales (en función principalmente del artículo 123 constitucional, englobando aspectos tales como: duración de la jornada, salario, goce de utilidades, rescisión, jubilación, etc.) vayan en declive, puesto que las relaciones directas se van tornando más difusas, ya que se requiere de un contrato<sup>24</sup> flexible para que la Administración pueda cambiar los requisitos del servicio y el proveedor pueda cambiar los medios con los que lo da.

“Cuando la relación con los trabajadores se establece mediante contratos de trabajo, es la empresa suministradora de empleo, es decir, la empresa de *outsourcing*, la que se hace cargo de las obligaciones laborales frente a las condiciones sociales de trabajo; es decir, del

---

<sup>24</sup> Acuerdo legal en virtud del cual se produce o se transfiere una obligación o un derecho.



pago de las remuneraciones, de las cotizaciones provisionales, del seguro contra accidentes y enfermedades profesionales, de las vacaciones y de las indemnizaciones por despido. Pero, generalmente, es la empresa usuaria la que determina el monto de la remuneración que recibe el trabajador, sobre todo, en el caso de los servicios permanentes... respecto de los beneficios tales como ropa de trabajo, colación, locomoción, bono de vacaciones, bono de navidad y fiestas patrias, gratificación no legal, etc., generalmente, es la empresa usuaria la que determina si otorga o no beneficios, cuáles y de qué naturaleza o monto.

La empresa usuaria no tiene ninguna responsabilidad formal frente al trabajador suministrado, sólo hace uso del trabajo y sus obligaciones contractuales se establecen con la empresa suministradora y dependen de lo estipulado en el contrato de prestación de servicios.

Pero, es la empresa usuaria la que determina el lugar de trabajo y proporciona los útiles y herramientas.<sup>25</sup>

Tal flexibilidad contractual les es necesaria para enfrentar las siguientes situaciones:

- a) picos de producción y/o proyectos específicos
- b) incapacidad y/o vacaciones
- c) *headcount* (personal de planta limitado)
- d) campañas publicitarias y promociones
- e) periodos de pruebas (temporal con opción a planta)

---

<sup>25</sup> Echeverría, Magdalena, Uribe, Verónica, Condiciones de trabajo en sistema de subcontratación, pp. 48-49.

De este modo permite a las empresas no incrementar sus nóminas fijas, solicitando altas y bajas sin ningún inconveniente cuando así lo requieran,<sup>26</sup> lo que repercute directamente en su antigüedad, es decir, afecta a largo plazo las cotizaciones del trabajador para su pensión al momento que desee o deba retirarse además de su crédito para la obtención de vivienda.

En cuanto a la obligación del patrón de supervisar constantemente el lugar físico y las condiciones materiales de trabajo adecuadas y “desde el punto de vista de las intermediaciones, en el caso de las empresas contratistas de la producción de bienes o de la prestación de servicios el empleador o su representante participan y concurren materialmente al lugar, por lo cual es factible su injerencia sobre el control de las condiciones materiales de trabajo. En cambio, en el caso de la subcontratación o suministro de trabajo, el empleador contratista está completamente fuera del escenario material donde se realizan las operaciones, no teniendo capacidad de control sobre las condiciones materiales de trabajo.”<sup>27</sup>

La respuesta de diversos países, Suecia y Bélgica entre otros, para la 85ª conferencia de la OIT de junio de 1997, que tocó como tema central el de la subcontratación, es clarificadora al respecto: "la persona que controla un lugar de trabajo debe garantizar la existencia permanente en el mismo de aparatos cuya utilización no entrañe para la persona que allí trabaje sin ser su asalariado directo la exposición a riesgos de contraer enfermedades o de sufrir accidentes.

---

<sup>26</sup> Cfr. Hernández Galván, Joanna Pamela, conductor: C.P. Francisco Edgar Ruíz Luna, Outsourcing aplicado a las empresas mexicanas, pp.32.

<sup>27</sup> Echeverría, Magdalena, Uribe, Verónica, Condiciones de trabajo en sistema de subcontratación, pp. 22.

Quien controla el lugar de trabajo debe garantizar también que la utilización de todos los demás aparatos que allí se encuentren no entrañarán ningún riesgo de esa naturaleza".<sup>28</sup>

Otra distinción importante frente a la subcontratación, que tiene consecuencias sobre muchos aspectos de las relaciones y condiciones de trabajo, es el factor tiempo. Vale decir, si se trata de una relación de subcontratación de carácter permanente (o más bien permanente) o si se trata de una relación transitoria o esporádica.<sup>29</sup>

Es decir, "desde la empresa usuaria y frente a la subcontratación de la producción y de los servicios cabe distinguir aquéllos que son inherentes al funcionamiento de la empresa y que son actividades que se necesitan en forma permanente, de aquéllos que se requieren ocasionalmente, en algunos momentos o etapas del desarrollo de la actividad central o incluso de aquéllos que se necesitan excepcionalmente, sólo una vez."<sup>30</sup>

En la subcontratación o suministro de trabajadores, la distinción entre empleo temporal y empleo indefinido o permanente es decisoria. Los expertos en el tema (ameglio, 1997 y racciatti, 1997) remarcan con nitidez la diferencia entre el suministro de empleo temporal, que lo llaman "servicio temporario puro", del suministro de empleo indefinido que reconocen como un forma de mercadeo de mano de obra y que refiere al antiguo problema y discusión sobre el *marchandage* (negociación).

"En la esfera del suministro de mano de obra temporal la empresa de empleo temporal brinda un servicio identificable que está en la razón de ser y origen de esta actividad. La empresa de empleo temporal cumple su objeto que la caracteriza cuando es capaz de proporcionar a una empresa usuaria un trabajador temporario en forma rápida que cumpla con

---

<sup>28</sup> IBÍDEM, pp. 23.

<sup>29</sup> Cfr. IBÍDEM, pp. 9.

<sup>30</sup> ITEM.

el perfil e idoneidad que requiere el cliente" (ameglio, 1997) y respondiendo a necesidades de especialización, inmediatez y exigencias de coyuntura. Según los mismos autores este giro de servicios temporales y esta relación de empleo temporal se "desnaturalizan" por el paso del tiempo, o sea cuando de limitado temporalmente pasa a ser indefinido. En este caso "el servicio temporario de la eet (empresa de empleo temporal) se ha desvirtuado y la eet ha pasado a constituirse en un verdadero intermediario puro y simple de mano de obra" (ameglio, 1997, pág. 7).<sup>31</sup>

“En el caso de la subcontratación de trabajo, en particular del empleo suministrado de carácter permanente, el interés central de la empresa usuaria es reducir los costos laborales y de administración del trabajo, lo que tiende a precarizar el empleo; se hace altamente inestable, el nivel de las remuneraciones tiende a ser menor que el de los trabajadores contratados así como la protección frente a la seguridad social y laboral.”<sup>32</sup>

Si se buscara un solo ejemplo para ilustrarlo..., éste podría tomarse de IBM Europa, cuyo director de abastecimientos, John Gillet, dijo...que esperaba “reducir los costos internos en mil millones de libras esterlinas en un año”.

El *outsourcing* desempeñó un papel importante en esta enorme campaña de reingeniería, que tan sólo entre 1989 y 1994, vio reducida la planta de personal de IBM de 100 000 a 60 000.

También dio como resultado una duplicación de las compras, reducción del personal por contratos y el aumento del número de personas que servían a IBM como subcontratistas de 1 000 a 20 000.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> IBÍDEM, pp. 10.

<sup>32</sup> IBÍDEM, pp. 19.

<sup>33</sup> Cfr. Rothery, Brian, Robertson, Ian, “Outsourcing”: la subcontratación, pp.3.

Realizando el análisis del párrafo anterior con el cual ejemplificamos la visión corporativa de reducir costos y simplificar tareas vemos claramente como la planta formal del personal de IBM se redujo en un 60% mientras que el número de personas que servían a IBM como subcontratistas aumentó en un 2 000%, es decir, en la medida que un 40% de la planta formal de IBM quedo en situación de incertidumbre laboral otras 19 000 personas se insertaron en el campo laboral pero mediante la práctica del *outsourcing*.

El derecho a coaligarse en defensa de sus intereses también es impreciso pues, “desde el punto de vista del objeto de la subcontratación, cuando lo que se terceriza es la producción o la prestación de un servicio, los trabajadores contratistas tienen la posibilidad legal de formar su propio sindicato. De hecho, en empresas contratistas de distintas actividades existen sindicatos y con poder real de negociación. La capacidad de organización y negociación existe y puede llegar a ser muy alta en la subcontratación de actividades claves (de altos niveles de especialización y calificación) de la producción o prestación de servicios, como es el caso del montaje industrial en los yacimientos mineros o en la construcción de grandes obras de ingeniería.

En la subcontratación de trabajo, en cambio, aunque las empresas de suministro de personal pueden legalmente tener sindicatos, estos, de hecho, no existen. A esto se suma el hecho de que el vínculo del trabajador con el centro de trabajo es débil (cuando el suministro es temporal) y la figura de un doble empleador, uno que dirige y otro que administra, lo debilita aún más.”<sup>34</sup>

“De hecho, las empresas y los trabajadores ubicados en los eslabones más bajos de las cadenas de subcontratación suelen tener vínculos laborales débiles y condiciones precarias de trabajo.”<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Echeverría, Magdalena, Uribe, Verónica, Condiciones de trabajo en sistema de subcontratación, pp.18.

<sup>35</sup> IBÍDEM, pp.19.

Los mayores niveles de especialización están en estrecha relación con mejores condiciones de trabajo, especialmente de seguridad e higiene.

No necesariamente con algunos aspectos de las condiciones sociales de trabajo como los sistemas de irregulares, largas e ininterrumpidas jornadas laborales o la intensidad del trabajo,... en cambio, las actividades subcontratadas de bajos niveles de especialización o abiertamente descalificadas, tienden a realizarse en condiciones de trabajo desmedradas desde el punto de vista de las remuneraciones y de la protección de seguridad social, y en condiciones riesgosas y desprotegidas desde el punto de vista de la seguridad e higiene.<sup>36</sup>

Precisando, “cuando las relaciones de subcontratación de mano de obra son de carácter indefinido en el tiempo y las actividades se realizan en el recinto de la empresa usuaria se genera la base para que se establezcan lazos de dependencia y relaciones efectivas entre la empresa usuaria, sus supervisores y los trabajadores. A pesar de que comparten un espacio común de trabajo y de relaciones, los trabajadores subcontratados, en tanto formalmente pertenecen a otra empresa, no podrían pertenecer al sindicato de la empresa usuaria y negociar en conjunto con los trabajadores de ésta sus condiciones de trabajo, diluyéndose así una premisa básica de las relaciones de trabajo.”<sup>37</sup>

Al retomar la figura del doble empleador surgen disyuntivas que pueden llegar a afectar las relaciones de trabajo como lo explicamos a continuación:

La empresa cliente es la que dirige el trabajo, controla y supervisa el desempeño de los trabajadores suministrados. Pero, cuando las empresas de suministro colocan alrededor más

---

<sup>36</sup> Cfr. ITEM.

<sup>37</sup> IBÍDEM, pp.18.

de 10 trabajadores, normalmente ponen un supervisor, el cual hace de intermediario entre la empresa usuaria y los trabajadores y se preocupa de los problemas que puedan ir surgiendo.

Esto sin perjuicio de que la empresa cliente controle y supervise directamente el trabajo de los suministrados que se encuentran bajo su subordinación y dependencia.

En general, no surgen conflictos de esta relación triangular, ya que las responsabilidades de cada cual quedan bien estipuladas y definidas en los respectivos contratos de trabajo y de prestación de servicios entre ambas empresas. Pero, las condiciones materiales de trabajo y los accidentes que puedan ocurrir en el trabajo es un área que reconocen más ambigua.<sup>38</sup>

También, muchas veces, la presencia de trabajadores suministrados en el recinto de la empresa se transforma en una amenaza para los trabajadores de planta, sobre todo, cuando sus labores están relacionadas con la actividad central, son más cercanas al giro de la empresa o son de altos niveles de especialización y calificación. En estos casos, se generan relaciones conflictivas y competitivas entre trabajadores propios y subcontratados que comparten un mismo espacio, pero que se visualizan como rivales. Así, el sindicato tiende a marginar aún más a los trabajadores subcontratados, lo que va en desmedro de sus condiciones de trabajo.<sup>39</sup>

“Si bien la relación es inversa, es decir, que mientras más alejada del núcleo de la actividad central de la empresa se encuentre la actividad tercerizada mejores y más protegidas estarán las condiciones materiales y sociales de trabajo, no es necesariamente así; sin embargo, alguna relación puede encontrarse desde el momento en que la búsqueda de calidad en lo central del negocio, que se garantiza dejándolo como actividad propia, es a la

---

<sup>38</sup> Cfr. IBÍDEM, pp.49.

<sup>39</sup> Cfr. IBÍDEM, pp.19.

larga incompatible con servicios accesorios o generales de mala calidad (tanto en su proceso como en su trabajo).”<sup>40</sup>

En los contratos de provisión de trabajadores y en relaciones de trabajo triangulares se alteran las reglas del contrato de trabajo y de la ley laboral y provisional por las siguientes razones:

- "se soslaya la personalidad de la prestación de servicios, puesto que si bien el trabajador presta servicios personales, no lo hace directamente a su empleador, sino que a un tercero: el dueño de la obra, empresa o faena".

- "no queda precisada la naturaleza de los servicios y el lugar donde se prestan, puesto que el contrato que el trabajador celebre con quien lo contrate estará condicionado a las exigencias de recurso humano que requiera el dueño de la obra, empresa o faena".

- "lo mismo ocurrirá con la determinación de la jornada de trabajo, ya que también ésta quedará sujeta a las necesidades de quien requiera al trabajador".

- "la remuneración del trabajador no estará en relación directa con el servicio que preste, puesto que habrá que considerar el margen de utilidad del proveedor del recurso humano".

- "del mismo modo las normas de control de asistencia no las asumirá el proveedor de trabajadores, lo que puede significar que tampoco se dé lugar a horas extraordinarias".<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> IBÍDEM, pp.22.

<sup>41</sup> IBÍDEM, pp.16.



Todo esto es favorecido (y aprovechado ciertamente), entre otras causas, por el perfil que generalmente muestran las personas que se ofrecen y emplean a través de empresas de suministro de trabajo, y que según sus empleadores, tienen el siguiente perfil:

- personas a las que les gusta trabajar en forma temporal, que no están interesadas en un contrato permanente.
- personas que, por variadas razones, requieren flexibilidad en su trabajo.
- mujeres que buscan compatibilizar el trabajo con las tareas del hogar y el cuidado de los niños.
- jóvenes estudiantes que necesitan pagar sus estudios y disponer de algún ingreso.
- jóvenes que buscan experiencia para acceder a un trabajo estable o que ven la inserción temporal como una oportunidad para quedarse en la empresa usuaria.
- adultos de mediana edad desplazados de sus ocupaciones anteriores y que no encuentran un empleo permanente (satisfactorio).
- "malos" trabajadores que no duran mucho tiempo en los empleos que consiguen.
- personas que se encuentran desempleadas por mucho tiempo.

En su mayoría poseen por lo menos educación media completa (mensajeros, operadores, capturistas, cajeros, telefonistas, recepcionistas, etc.) o estudios técnicos o profesionales medios (secretarias, contadores, técnicos, programadores, etc.).<sup>42</sup>

### **2.3. Progresos y consecuencias de la implantación de ésta práctica empresarial en el ámbito laboral nacional**

Teniendo ya una concepción definida de lo que es el *outsourcing*, de su génesis, evolución, su arribo a nuestro país, de su importancia en la problemática laboral nacional... entablaremos una evaluación de los progresos frente a las consecuencias suscitadas en correspondencia con los espacios sociales donde transcurre la vida laboral cotidiana de la gente, para la realización de actividades económicas con fines productivos, es decir, con el ámbito laboral.

Entre los progresos en el ámbito laboral nacional derivados de la implantación del *outsourcing* encontramos primeramente la atracción de inversión extranjera directa, ésta nos ayuda a subsanar las necesidades de financiación de una manera poco más o menos estable al invertirse en proyectos de largo plazo mayormente.

Así, en principio, la inyección de capital extranjero a nuestro país es evidente ya que supone crecimiento económico al contribuir directamente con la incursión de empresas extranjeras en nuestro país y la generación de empleos contrarrestando las secuelas del círculo vicioso de la pobreza que, en palabras del sueco Gunnar Myrdal premio Nobel de economía (1974) consiste, muy en resumen, en que en países donde los ciudadanos perciben rentas muy bajas, destinadas en su totalidad al consumo, pierden su capacidad de ahorro. Sin capacidad de ahorro no pueden invertir, es decir, no hay formación de capital y, sin inversiones no aumenta la producción, ni la productividad, ni el empleo, así, finalmente el país

---

<sup>42</sup> Cfr. IBÍDEM, pp.43.

se estanca y empobrece aún más. Sin embargo, no olvidemos que los dividendos generados de la inversión extranjera directa repercuten en los resultados del producto interno bruto más no del producto nacional bruto que muchas veces dejamos de lado y es crucial para el conocimiento real de nuestra situación.

De manera supletoria pero alterna puede también contribuir al aumento de la competitividad empresarial, ya que, considerando el *outsourcing* como una forma de especialización del trabajo y argumentando que su implantación provoca mayor productividad en comparación con sus competidores locales obligándolos así a elevar sus estándares de calidad.

Otro aporte importante en el ámbito laboral nacional del uso del *outsourcing* es el hecho de que con la incursión de multinacionales se ha fomentado indirectamente la transferencia de tecnología<sup>43</sup> a nuestro país, factor decisivo para la superación al sustituir los bienes y servicios existentes u obsoletos por otros más eficientes y novedosos.

---

<sup>43</sup> Un ejemplo de lo ventajoso que resulta la transferencia de tecnología es el triángulo de crecimiento asiático formado por Indonesia, Malasia y Singapur. El término triángulo de crecimiento se refiere al mecanismo de integración regional por el cual, "las economías, con dotaciones diferentes o asimétricas en sus factores de producción comparten servicios, mano de obra, capital, recursos naturales, bienes y esfuerzos de mercado, de acuerdo a las eficiencias existentes dentro de sus fronteras individuales. Uno de los principales requerimientos necesarios para su establecimiento es la existencia específica de complementariedad económica entre sus miembros, así como también la cercanía geográfica para abaratar costes. Las diferencias en las dotaciones de factores productivos deben ser de tal magnitud que la cooperación entre países resulte mutuamente benéfica". Este concepto se basa en el denominado modelo de los gansos u ocas voladoras que se refiere a que siempre hay uno en primera fila en la punta, el resto viene atrás en formación, y que nunca existirá realmente un líder permanente, ya que la rotación del liderazgo es importante. Entonces, si uno va bien, los demás también y viceversa. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, [http://www.eumed.net/libros/2008a/369/Triangulos de Crecimiento.htm](http://www.eumed.net/libros/2008a/369/Triangulos%20de%20Crecimiento.htm), Martínez Cárdenas, Rogelio, México ante el TLC, 17/04/2010.

Si bien ya hemos enfatizado los aspectos positivos a raíz de la implantación del *outsourcing* en nuestro ambiente laboral, ahora evaluaremos las consecuencias nada favorables que se derivan de ella.

Durante la introducción de nuevas prácticas fabriles como lo es el *outsourcing* a la dinámica de las empresas nacionales tenemos dos opciones, la primera y más esperada es su asimilación exitosa, sin embargo, muchas veces el factor inexperiencia provoca las quiebras constantes (iniciales o a la mitad del camino) ya sea por factores internos, como lo sería no negociar el contrato adecuado ni elegir al mejor contratista, o por factores externos, como el hecho de que el proveedor seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere incrementando también el riesgo de dependencia.

Los constantes fracasos también se ven alentados por el hecho de que muy pocas empresas cumplen con todos los requisitos y a que durante el proceso de adaptación se genera una afectación momentánea de la calidad en el bien o servicio generando así una inestabilidad económica difícil de superar.

Respecto al punto de la generación de empleos, tendríamos que valorar su calidad, pues como lo hemos explicado, los empleos generados por *outsourcing* contribuyen al detrimento de las garantías laborales en comparación con los generados directamente, lo que hace un tanto engañosas las cifras oficiales. Es decir, tiene poco mérito el hecho de que se genere una gran cantidad de empleos nuevos si la mayoría de ellos carece de los requerimientos básicos para un pleno desarrollo profesional.

Señaladas por incurrir en violaciones a los derechos laborales, las empresas de tercerización de servicios, también llamadas *outsourcing*, crecen en México sin control ni vigilancia por parte de la Secretaría del Trabajo. Abocada a investigar sólo los casos en que se recurre a este esquema para evadir al fisco, la dependencia a cargo de Javier Lozano Alarcón relega otro tipo de anomalías y aduce que la regulación de esta figura depende de su aprobación como parte de la reforma laboral impulsada por el gobierno federal. Posturas contrarias consideran que legitimaría la simulación laboral y que debería prohibirse en lugar de alentarse.

Durante los siete años que trabajó en Logística en Mantenimiento y Administración, SA de CV, Estela Sánchez Garzón nunca tuvo vacaciones; luego de que la empresa accedió a concederle unos días de descanso, repentinamente fue despedida. Por sus años de trabajo como afanadora en diversas compañías –la última de ellas fue la agencia trasnacional de mensajería DHL Global Forwarding, SA de CV–, la empresa le dijo que “por ley” tenía derecho a una “liquidación” de 300 pesos. Nada mal si se compara con lo que la compañía *outsourcing* de limpieza ofreció a sus compañeros Héctor Hernández y Tamara Hernández Trinidad, quienes también fueron despedidos “sin justificación” al regresar de sus vacaciones: Héctor, quien fungió como supervisor de limpieza por un año, podía recibir 300 pesos; los 6 meses de trabajo de Tamara se solventaban con 50 pesos.

Aunque su centro de trabajo era la compañía de mensajería –incluso los trabajadores refieren que el proceso de reclutamiento fue en sus oficinas y no en las de la empresa de servicios de limpieza–, ésta no se hizo responsable de los trabajadores puesto que formalmente no eran sus empleados, sino de Logística en Mantenimiento y Administración, SA de CV.

No obstante, en la demanda interpuesta ante la Junta Especial 15 de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Distrito Federal, figura como demandada DHL Global Forwarding,

SA de CV, como consta en parte del expediente 751/07... El titular de la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo del gobierno capitalino, Benito Mirón Lince, señala que esta situación complica la vigilancia de las empresas *outsourcing*, pues los trabajadores suelen denunciar a las compañías en las que prestan sus servicios y no a aquellas por las que son contratados, y la autoridad local inspecciona sólo a las primeras, que son las que podrían negar la relación de trabajo.

Tras cuatro años de pelea por una liquidación justa, los ex trabajadores afirman que Logística en Mantenimiento y Administración, SA de CV, no ha querido hacerse responsable; incluso piensan que la empresa pudiera haber cambiado su razón social para evitar ser encontrada.

Tres cartas patronales, fechadas entre 2005 y 2006, así como unos cuantos recibos de pago con el nombre de la empresa y otros tantos estados de cuenta bancarios, en los que figuran pagos de nómina hechos por Juan Carlos López Loyo (la persona que los habría despedido), son los únicos documentos que respaldan a Estela para demostrar su relación laboral con la empresa en la que trabajó desde 2001, ya que durante todo ese tiempo nunca firmó un contrato.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) reconoce que no cuenta con mecanismos de control sobre empresas como Logística en Mantenimiento y Administración, SA de CV, que emplean trabajadores a través de un esquema de subcontratación, mejor conocido como *outsourcing*.

... El director general de Inspección Federal del Trabajo en dicha dependencia, Rafael Avante Juárez, dice que tampoco se tienen datos sobre cuántas de estas compañías hay en el país, no obstante que se trata de un esquema de contratación en auge, bajo el cual

se encuentran empleados 2.4 millones de personas, de acuerdo con el diputado federal Reginaldo Rivera de la Torre.

... El legislador del Partido Revolucionario Institucional e integrante de la Comisión de Trabajo y Previsión Social en la Cámara de Diputados señaló que México ocupaba el lugar 19 en el mundo en hacer de la subcontratación el modelo de trabajo preponderante.

Acorde con las cifras ofrecidas por el priista, para el final del sexenio de Felipe Calderón Hinojosa, este esquema de contratación llegará a ser utilizado en la cuarta parte de las empresas de entre 500 y 5 mil trabajadores del país.

Ello significaría un crecimiento de 15 por ciento en un trienio, pues, para el primer semestre de 2009, el número de personas contratadas por empresas *outsourcing* equivalía a la décima parte de la población económicamente activa que entonces se encontraba ocupada.

“Parece ser que el sistema económico le está ganando terreno de manera abrupta al legal en lo relacionado con las (empresas) *outsourcing*, ya que la falta de una regulación expresa en la materia ha dado lugar a toda una serie de interpretaciones, que han propiciado abusos en contra de los trabajadores”, señaló el diputado federal.

En su *XI informe de violaciones a los derechos humanos laborales durante 2007*, el Centro de Reflexión y Acción Laboral (Cereal) advierte de la rápida expansión de los regímenes de subcontratación en México, sin que se haya hecho hasta ahora una adecuada valoración de sus implicaciones en cuanto a la indefensión de los trabajadores, que sumada a

su precaria situación laboral, complica aún más su capacidad de emprender acciones de defensa contra estos sistemas de organización del trabajo.

Para Avante Juárez, existen dos tipos de *outsourcing*, uno “positivo” y otro “fraudulento”. El primero es aquél que ofrece servicios especializados (que pueden ser de vigilancia, mensajería, informática o limpieza) para “optimizar recursos” a las empresas contratantes; mientras que el esquema “fraudulento” busca evadir las responsabilidades del patrón a través de la subcontratación.

Sin embargo, Avante Juárez no explica en qué categoría se encontrarían empresas como Logística en Mantenimiento y Administración, SA de CV, dedicadas a ofrecer servicios especializados, pero... violadoras de los derechos de sus trabajadores.

El encargado de la vigilancia y control de los centros de trabajo en el país concibe “muy complicado” crear un listado de empleadores como fórmula para evitar que incurran en prácticas fraudulentas. En lugar de eso, considera más viable responsabilizar de cualquier violación a la ley a la empresa contratante, “más allá de los nombres, denominaciones o domicilios que tengan las contratistas”.

Mas la propuesta es sugerida sólo para los centros de trabajo donde se detecte una subcontratación “fraudulenta”, con lo que exime a aquéllas empresas dedicadas a los servicios especializados –como los de limpieza–, en cuyo caso se responsabilizaría únicamente a las empresas contratistas, a decir de Avante Juárez.



El funcionario asegura que un área en la que la STPS sí se ha preocupado por llevar a cabo inspecciones para identificar empresas que simulen relaciones laborales es la que concierne a la evasión fiscal.

El director general de Inspección Federal del Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), Alfredo Avante Juárez, refiere que desde octubre de 2008, en colaboración con el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y el Instituto Mexicano del Seguro Social, la STPS ha llevado a cabo 184 inspecciones para identificar empresas que recurran a la figura de la cooperativa para evadir impuestos. Esta forma de simulación laboral “es la figura que debemos controlar”, considera Avante Juárez. Sin embargo, la falta de un marco legal deja en el limbo a las empresas que de forma irregular recurren al *outsourcing* para evitar cumplir con sus obligaciones sociales.

El pasado 20 de mayo se dio a conocer que el despacho Inteligencia en Dirección de Negocios asesoraba a sus clientes para incurrir en conductas de evasión fiscal a través de esquemas de *outsourcing*. De acuerdo con la nota de Ignacio Álvarez Hernández, publicada en el diario *Unomásuno* el 27 de mayo, la consultora a cargo de Horacio Sainz Castro propuso al club de fútbol Cruz Azul (cuya razón social es Cooperativa Cruz Azul, SCL) la integración de una sociedad de nombre colectivo, a través de la cual los jugadores recibirían sus sueldos exentos del pago del Impuesto Sobre la Renta, pues figurarían como socios industriales de dicha cooperativa.

El periódico *El Universal* señaló el 20 de mayo que, de acuerdo con la Procuraduría General de la República, que realiza junto con el SAT la investigación para detectar a empresas evasoras, se estableció que el despacho es uno de los 19 detectados en el país que asesoran a sus clientes para evadir al fisco.

Además del equipo Cruz Azul, el SAT y la PGR investigan a los clubes Puebla, Indios de Juárez, Tecos y Oaxaca, así como a las empresas Mexicana de Aviación, Cementos Cruz Azul, Famsa, Casas ARA, Spintex, KN (Kamel Nacif) y a la Universidad Panamericana.<sup>44</sup>

Por su parte, el SAT, a través de sus boletines emitidos, informa que se han detectado conductas de evasión fiscal en los esquemas de suministro de personal (*outsourcing*) que se realizan utilizando la naturaleza jurídica de diversas sociedades mercantiles.

La conducta de evasión consiste en transferir a los trabajadores de las empresas a Sociedades Cooperativas, Sociedades en Nombre Colectivo, Empresas Integradoras e Integradas, con el propósito de evitar el pago de reparto de utilidades, impuestos federales y locales, así como contribuciones de seguridad social.

Este esfuerzo conjunto tiene el propósito esencial de proteger a los trabajadores del país, quienes al ser integrados a estos esquemas pierden el acceso a servicios de salud, pensiones de cesantía y vejez, guarderías para sus hijos y crédito para una vivienda digna.

El IMSS y el INFONAVIT detectaron casos en donde se redujo drásticamente el importe de cuotas y aportaciones a nombre de los trabajadores, al momento de ser transferidos a dichas sociedades, situación que también afecta a los trabajadores en el largo plazo, ya que

---

<sup>44</sup> [www.kaosenlared.net/noticia/mexico-outsourcing-auge-sin-control](http://www.kaosenlared.net/noticia/mexico-outsourcing-auge-sin-control), Sánchez, Mayela, ContraLínea, "México: Outsourcing, en auge y sin control", 10/08/2010.

los montos de sus pensiones y créditos hipotecarios, serán inferiores a los que hubieran tenido derecho cuando cotizaban como trabajadores de la empresa.<sup>45</sup>

Además, ha identificado un incremento considerable de sociedades cooperativas de producción de servicios dedicadas a la prestación de servicios profesionales y al suministro de recursos humanos (*outsourcing*), que tienen como propósito reducir indebidamente el pago de contribuciones.

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

Los asesores que recomiendan este esquema, aseguran que no tiene repercusiones fiscales, sin embargo, los tribunales han considerado que los fondos de previsión social recibidos por los socios cooperativistas constituyen ingresos por los que se está obligado al pago del ISR.

Los más afectados por este esquema son los trabajadores de las empresas, quienes son privados de las prestaciones establecidas en Ley, por lo que deberán denunciar esta situación ante el SAT.

---

<sup>45</sup> [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx), Comunicado de prensa núm. 39/2008 del 16 de junio de 2008, SAT, IMSS e INFONAVIT detectan conductas de evasión, 18/07/2010.

La mayoría de los casos detectados se ubican en los Estados de Quintana Roo, Nuevo León, Oaxaca, Jalisco y el Distrito Federal; en las industrias hotelera y manufacturera principalmente.<sup>46</sup>

Como lo hemos venido mencionando, el fenómeno de la evasión fiscal a propósito de la implementación de la práctica empresarial del *outsourcing* en nuestro país, ha sido el detonante para que nuestras autoridades pusieran el énfasis requerido y, gracias a ello se han detectado irregularidades graves en el ámbito laboral, en la vulneración de las garantías laborales de los contratados bajo él específicamente.

Dichos escudriñamientos son en demasía relevantes pues la ya mencionada evasión fiscal derivada del *outsourcing* quebranta la capacidad del Estado mexicano para recaudar fondos (independientemente del uso que se les dé) viéndose perturbada nuestra vida económica y, tomando en cuenta su obvia y estrecha relación con la vida laboral nacional, podemos evidenciar lo que nos atañe en el presente trabajo, la transgresión de las garantías laborales por el uso desmedido e irresponsable de la practica empresarial del *outsourcing* en nuestro país.

### **Capítulo 3 Cuestiones significativas relativas al contrato de *outsourcing***

#### **3.1. Aspectos normativos contractuales del *outsourcing* en nuestro país**

Como lo delimitamos llanamente en la nota 24 un contrato se define como un acuerdo legal en virtud del cual se produce o se transfiere una obligación o un derecho, sin

---

<sup>46</sup> [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx), Comunicado de prensa núm. 24 del 23 de octubre de 2007, Programa permanente de fiscalización a sociedades cooperativas y sus clientes, 18/07/2010.

embargo, en lenguaje jurídico y para efectos de legislación mexicana, los contratos están regulados en el Libro IV, Primera Parte, Título I del Código Civil para el Distrito Federal en los artículos 1792 y 1793 que dicen, respectivamente, lo siguiente: “convenio es el acuerdo de dos o más personas para crear, transferir, modificar o extinguir obligaciones” y, “los convenios que producen o transfieren las obligaciones y derechos toman el nombre de contratos”.

Aplicando éstas significaciones al ejemplo específico del contrato de *outsourcing* tenemos que para su elaboración se deben tomar en cuenta aspectos como las responsabilidades de cada parte, cuál es el grado de indemnización de cada parte en caso de demandas relacionadas sobre cuestiones de empleo, la duración, el nivel de servicio y sobre todo se deben de establecer criterios de transferencia de personal.

“Las consideraciones acerca del personal deberán tocarse desde que inician las discusiones acerca del *outsourcing*, lo cual significa una coordinación temprana con el departamento de recursos humanos. El trabajo que debe realizarse incluye una evaluación de las habilidades centrales, filosofías de la compañía, cultura y valores, prácticas en cuanto a recursos humanos, políticas y procedimientos, y actores potenciales que arruinen la “función”.”<sup>47</sup>

“Entre las primeras preguntas que hacen los empleados cuando se enfrentan a la posibilidad de un acuerdo de *outsourcing* se encuentran las siguientes:

¿Mi traspaso al nuevo proveedor es obligatorio?

Si tengo que irme a otro trabajo, supongo que recibiré una indemnización por despido, ¿no?

---

<sup>47</sup> Rothery, Brian, Robertson, Ian, “Outsourcing”: La subcontratación, pp.49.

¿Puedo elegir entre quedarme con mi empleo actual o ser transferido al nuevo proveedor?<sup>48</sup>

La realidad es que existen tres posibilidades para los empleados actuales:

1 Transferir el empleado al proveedor

2 Transferencia a otro puesto dentro de la compañía actual

3 Redundancia<sup>49</sup>, se usa en el Reino Unido y se refiere a la cualidad de desempleado debido a que el trabajo ya no es necesario.

Aquellos empleados cercanos a la jubilación tal vez prefieran una jubilación anticipada que pasar a trabajar para otro patrón. Si tal situación se juzga beneficiosa tanto para la empresa como para el personal involucrado, se deberán revisar las políticas vigentes sobre jubilación anticipada para confirmar su validez actual, o desarrollar una política nueva si es necesario.

La legislación laboral en la mayoría de los países suele transferir la continuidad en el empleo al nuevo empleador o patrón, incluyendo los derechos de despido. Esto quiere decir que el cliente pasa la responsabilidad por despido acumulada para cada empleado al nuevo empleador. En muchas circunstancias esta responsabilidad desaparecerá con el paso del tiempo, a medida que cada empleado renuncie o se jubile. Sin embargo, si el proveedor quisiera recortar parte del personal cedido, sobre todo al final del período de aplicación del contrato de *outsourcing*, la responsabilidad estará vigente y tendrá que hacer frente a las indemnizaciones por despido. Por lo tanto, la transferencia de los derechos de despido tendrá un efecto comercial sobre cualquier acuerdo, dado que la posición del proveedor de

---

<sup>48</sup> White, Robert, James, Barry, Manual del Outsourcing, guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad, pp.111.

<sup>49</sup> Cfr. Rothery, Brian, Robertson, Ian, "Outsourcing": La subcontratación, pp.200.

*outsourcing*...es proteger su posición comercial, tanto mediante la solicitud de indemnización por la responsabilidad por despido acumulada como mediante la incorporación al precio del acuerdo de su percepción de la responsabilidad por despido acumulada.

...Si se acepta indemnizar al proveedor del *outsourcing* por el tiempo de duración del acuerdo de *outsourcing*, no incurrirá en costes a no ser que el personal cedido sea despedido.

Esta opción es atractiva en caso de que exista una verdadera posibilidad de que el personal transferido sea absorbido completamente por la fuerza de trabajo del proveedor y permanezca como parte de ella más allá de la conclusión del contrato. Por otro lado, también tiene desventajas potenciales:

-el proveedor del *outsourcing* controlará en el tiempo cualquier despido que pueda requerir pagos, y el cálculo de dichos pagos en el tiempo puede resultar inútil y dar lugar a dificultades de financiación.

-la integración del personal transferido en la nueva organización puede retrasarse, en detrimento de personas individuales, porque si el proveedor del *outsourcing* necesita deshacerse de personal, es posible que deje sin trabajo primero a aquellos empleados cuyos costes de despido ya estén cubiertos.

-si los costes por despido están cubiertos, tal vez el número de empleados transferidos que queden sin empleo sea mayor que en otro caso.

Como alternativa...se puede comprar la responsabilidad. Si éste es el caso, entonces sería razonable pedir a los ofertantes potenciales que incluyeran en el precio por sus servicios la responsabilidad de hacer frente a los costes de despido, pero de una manera

completamente pública. El concurso entre ofertantes se podría usar, entonces, como una forma de rebajar el coste total<sup>50</sup>, parecido a una licitación.

Se pueden dar también dos supuestos para dar por terminada la relación de trabajo.

“El primero sería liquidando a los trabajadores y pagarles sus partes proporcionales y la indemnización correspondiente, se considera que esta alternativa no es la más conveniente, al resultar un gasto excesivo e innecesario en virtud de que al trabajador no se le está privando de su trabajo, ya que va a ser contratado por la empresa prestadora de servicios; esta opción sólo sería conveniente en el caso de que se desee que la relación se dé por terminada y se genere una nueva con condiciones laborales diferentes a las que se tenían cuando prestaba sus servicios con el patrón anterior.

La segunda forma y la que consideramos más conveniente para dar por terminada la relación de trabajo, es que el nuevo patrón se constituya en patrón sustituto, es decir adquirirá los derechos y obligaciones del patrón anterior, reconociéndole la antigüedad y las mismas prestaciones que el trabajador venía disfrutando con su antiguo patrón.

Para el citado efecto se sugiere que el contrato que se celebre con el nuevo patrón se le reconozca la antigüedad generada con su anterior patrón y además, el patrón sustituto le extienda una carta al trabajador, reconociéndole exactamente los mismos derechos y obligaciones adquiridos con el patrón sustituto; asimismo, el trabajador deberá firmar de conformidad una copia de la carta de sustitución patronal con la cual se acreditará la existencia de la sustitución patronal y que la relación con su antiguo patrón concluyó”.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Cfr. White, Robert, James, Barry, Manual del Outsourcing, guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad, pp.111-112.

<sup>51</sup> Martínez Gutiérrez, Javier, Outsourcing: Aspectos laborales y fiscales, ventajas y riesgos, pp.70-71.



“Es necesario también conocer la legislación del país en el que se esté operando. En la Unión Europea ésta se conoce como la Directriz de Derechos Adquiridos (Acquired Rights Directive) y en el Reino Unido como las reglamentaciones sobre transferencia de empresas y protección de empleo (Transfer of Undertakings [Protection of Employment]) de 1981, abreviadas generalmente TUPE (que se explicará más adelante). .. Ambas partes corren un riesgo si no están seguras si están o no limitadas por la legislación.

Cuando Procord, una compañía de administración de inmuebles, que se originó a partir de IBM hace algunos años, se encargó de la administración de inmuebles para British Gas, acordaron conjuntamente que la TUPE se aplicaba y elaboraron un contrato que estaba de acuerdo con la legislación, evitando de esta forma cualquier aplicación retrospectiva de las reglas en el momento y para cuando fueran más claras.”<sup>52</sup>

Además, en caso de existir representación sindical, puede ser que haya legislación o acuerdos internos que impongan un mínimo de consulta. Es probable que dichos acuerdos especifiquen tanto la naturaleza de cualquier consulta obligatoria como los períodos mínimos antes de que pueda comenzar el trabajo en el proyecto propiamente dicho. Contravenir estos acuerdos puede llevar a disputas que, a su vez, den lugar a interrupciones del proyecto y ruptura del clima laboral.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Rothery, Brian, Robertson, Ian, “Outsourcing”: La subcontratación, pp.48.

<sup>53</sup> Cfr. White, Robert, James, Barry, Manual del Outsourcing, guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad, pp.110.

### **3.1.1. Semejanzas y diferencias entre las figuras jurídicas mexicanas del responsable solidario, intermediario laboral y el patrón sustituto**

Como ha sido desde la antigüedad, la humanidad necesita de reglas que guíen nuestro actuar para una sana convivencia, dichas normas surgen desde la misma sociedad, definiendo lo que es bueno y malo, en base a los valores, creencias, y conformación del mismo grupo social, además van evolucionando y se van adaptando a los tiempos y nuevas costumbres.

Podemos distinguir tres clases de normas: las sociales, las morales y las aquellas elevadas a leyes; todos de alguna manera nos adecuamos y seguimos las normas sociales implícitas, por ejemplo determinadas palabras o vestir de determinada manera y, su no cumplimiento sólo tiene efectos sobre el reconocimiento social; en lo tocante a las normas de conducta de tipo moral cabe decir que éstas son auto impuestas y el no cumplirlas no trae consigo sanciones ni legales ni sociales directamente, pero nos hace quedar como inconsistentes entre nuestro discurso y nuestra forma de actuar; finalmente llegamos a las normas explícitamente formuladas como las normas penales y jurídicas, su no acatamiento conlleva un castigo o sanción (por ejemplo, años de cárcel) al ser coercitivas.

Al explicar lo anterior tenemos que en nuestro país, en disposiciones de trabajo la encargada de normatizar las relaciones laborales entre un empleador y un empleado es la Secretaría de Trabajo y Previsión Social a través de la Ley Federal del trabajo, la que nos dice cuales son los derechos y obligaciones para ambas partes, e incluye los principios básicos de ley sobre los que se fomentará esta relación y, pese que a México se le ha reconocido una sólida legislación, no encontramos en ella la figura del *outsourcing*.

Lo más cercano que atinamos son las figuras jurídicas mexicanas del responsable solidario, intermediario laboral y el patrón sustituto y, a continuación detallaremos sus

semejanzas y diferencias en relación con lo que envuelve la práctica empresarial del *outsourcing*.

Es importante hacer notar que quien es el patrón de los trabajadores es el responsable, también existe un responsable solidario, que en su caso cumplirá con las obligaciones correspondientes, como pueden ser, indemnización en caso de rescisión injustificada de la relación laboral, prestaciones laborales del trabajador, aspectos fiscales como son pago de impuestos, cuotas de seguridad social, entre otras; por lo que, aunque se reciban servicios de una *outsourcing* y aparentemente ella sea el patrón de los trabajadores, pueden existir situaciones en las que, quien recibe los servicios de una *outsourcing* pueda considerarse como patrón o responsable solidario.

Conforme al artículo 10 de la Ley Federal de Trabajo que establece “patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o más trabajadores. 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”.

Como se puede apreciar para efectos del *outsourcing*, si la empresa contrata los servicios de un trabajador y éste a su vez contrata a otros trabajadores, estos últimos se considera que son también trabajadores de la empresa contratante, esto ocurre con mucha claridad en la industria de la construcción en que se contrata al “maestro de obra” y éste a su vez contrata a personal para que lleve a cabo los trabajos, por lo que, en este caso, se deberá considerar patrón al constructor y no al “maestro de obra”.

La responsabilidad solidaria es una figura que se puede encontrar en la Ley Federal del Trabajo, sin embargo, tiene una gran relación con el *outsourcing*, debido a que puede existir esa responsabilidad para quien contrata los servicios de *outsourcing* a continuación se muestra una resolución de tribunal que nos da una idea sobre éste tema:

## **RESPONSABILIDAD SOLIDARIA ENTRE EMPRESAS. REQUISITOS NECESARIOS.**

De conformidad con los artículos 13 y 15 de la Ley Federal del Trabajo, para que exista responsabilidad solidaria entre una empresa que ejecuta obras o servicios para otra, se requiere la prueba de los siguientes y hechos: a) que tales obras o servicios, se ejecuten en forma exclusiva o principal para la empresa beneficiaria; y b) que la empresa ejecutante no disponga de elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. PRIMER TRIBUNAL COLEGIADO EN MATERIA DE TRABAJO DEL PRIMER CIRCUITO.

Amparo directo 6811/94. Diners club de México, S.A. de C.V. 1º. De septiembre de 1994. Unanimidad de votos. Ponente Horacio Cardoso Ugarte. Secretaria Guadalupe Villegas Gómez.

Amparo directo 3371/94. Rogelio Rivero Rodríguez. 28 de abril de 1994. Unanimidad de votos. Ponente María Simona Ramos Ruvalcaba. Secretario Guillermo Becerra Castellanos.

Fuente: Semanario Judicial de la Federación y su gaceta, octava época. Tomo XV-II, febrero de 1995. Tesis I.T.491 L, Pág. 529.

Se considera que la responsabilidad solidaria es uno de los elementos importantes a considerar en el *outsourcing*, debido a que si la empresa que nos presta los servicios, no dispone de los elementos propios y suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores, la empresa que recibe los servicios será directamente responsable.

Es importante considerar que para efectos de demandas laborales, el artículo 712 de la Ley Federal de Trabajo que dice” Cuando el trabajador ignore el nombre del patrón o la denominación o razón social de donde labora o laboró, deberá precisar cuando menos en su escrito inicial de demanda el domicilio de la empresa, establecimiento, oficina o lugar en donde prestó o presta el trabajo y la actividad a que se dedica el patrón”, esto es, que un trabajador que labora en la empresa de *outsourcing* y que le presta servicios directamente a usted, pudiera demandar con el simple argumento de que, ignore el nombre del Patrón, que

aunque no lo ignore, él puede expresar que no lo conoce, el trabajador también debe precisar el domicilio y la actividad de su empresa, claro está que, en caso de recibir la demanda, deberá hacer valer que la empresa responsable es la de *outsourcing* en caso que ésta no enfrente la situación la responsabilidad será para quien recibe el servicio...

Ahora bien, el artículo 12 de la Ley Federal del Trabajo, establece al intermediario laboral, "la persona que contrata o, interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón".

En la siguiente resolución de tribunal se puede apreciar éste aspecto:

**INTERMEDIARIO EN MATERIA LABORAL.** Si se justifica que los trabajadores laborarán bajo la subordinación de la empresa demandada y no de quién los contrató para que trabajaran en la primera, es evidente que la empresa que los contrató sólo fue intermediaria, describiéndose la hipótesis del artículo 12 de la Ley Federal del Trabajo. TRIBUNAL COLEGIADO DEL OCTAVO CIRCUITO.

Amparo directo 497/75. La Tierruca, S.A. 10 de enero de 1976. Unanimidad de votos. Ponente Guillermo Velasco Félix.

Genealogía: informe 1976, Tercera Parte, Tribunales Colegiados de Circuito, tesis 30, pág. 382.

Fuente: Seminario Judicial de la Federación. Séptima Época. 85 sexta parte, pág. 49.

Existe la vinculación entre en intermediario y la responsabilidad solidaria, que desafortunadamente pudiera darse el supuesto en una empresa que proporcione servicios de *outsourcing* que no disponga de elementos propios suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores, según se muestra en las siguientes resoluciones de tribunal:

**INTERMEDIARIO. RESPONSABILIDAD SOLIDARIA DEL.** Una interpretación sistemática de los artículos 12, 13 y 15 de la Ley Federal del Trabajo permite concluir que la figura laboral del intermediario corresponde a aquella persona que no se beneficia con los trabajos que se le presten a otra por quien contrata, de allí que frente a los trabajadores deben responder los beneficiarios que se aprovechen del trabajo contratado por intermediación. El artículo 13 antes citado establece una responsabilidad solidaria entre el que contrata y la persona que resulta directamente beneficiada con la obra o servicios que le son prestados por los trabajadores de aquella. Esta figura contempla la responsabilidad solidaria de las empresas que obtienen beneficios aprovechándose del trabajo de diversas personas que prestan sus servicios a otras empresas, evitando que los trabajadores sean defraudados por empresas que muchas ocasiones tienen una vida efímera. Para que tenga aplicación la hipótesis contemplada en la fracción I del artículo 15 señalado, es requisito indispensable que la empresa contratista no disponga de elementos propios suficientes y ejecute obras o servicios para la empresa beneficiaria o bien, que sus actividades principales estén dedicadas a ésta. **SEGUNDO TRIBUNAL COLEGIADO DEL SEXTO CIRCUITO.**

Amparo directo 312/88. Inés Toribio Potrero. 4 de octubre de 1988. Unanimidad de votos. Ponente: Gustavo Calvillo Rangel. Secretario: Jorge González Álvarez.

Fuente: Seminario Judicial de la Federación. Octava Época. XIV, julio de 1994, pág. 638.

**INTERMEDIARIO, RESPONSABILIDAD SOLIDARIA DE LA EMPRESA BENEFICIARIA DE LA CONTRATACIÓN DE UN TRABAJADOR POR.** Si una empresa celebra contrato con una persona física para que ejecute determinadas labores propias de la empresa y la persona física a su vez contrata a otra para efectuarlas, pero no cuenta con elementos propios suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones laborales con su trabajador, se trata de un intermediario y por ello la empresa es solidariamente responsable de esas obligaciones, toda vez que es la beneficiaria de las labores realizadas. **TRIBUNAL COLEGIADO DEL DÉCIMO TERCER CIRCUITO.**

Amparo directo 15/87. Eduardo López Mendoza. 4 de marzo de 1988. Unanimidad de votos. Ponente José Ángel Morales Ibarra. Secretario: Amado Chiñas Fuentes.

Fuente: Seminario Judicial de la Federación. Octava Época. Tomo I, Segunda Parte-1, enero a junio de 1988, pág. 367.

Implica que de recibir servicios de una empresa de *outsourcing* y ésta no disponga de elementos suficientes para cumplir con las obligaciones laborales, al actuar como una intermediaria, la responsabilidad de las obligaciones laborales será para la persona que reciba los servicios de la empresa de *outsourcing*.

Es importante mencionar que el artículo 14 de la Ley Federal del Trabajo, establece que:

“las personas que utilicen intermediarios para la contratación de trabajadores serán responsables de las obligaciones que deriven de ésta Ley y de los servicios prestados.

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.”

Una empresa bien llevada de *outsourcing*, debe tener elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores, por lo que no necesariamente debe considerarse que todas las empresas de *outsourcing* conllevan los riesgos mencionados, por lo que deberá de observarse la diferencia de las figuras

presentadas, para poderlas identificar cuando se reciba el servicio de una empresa de *outsourcing* y no caer en una situación inadecuada desde el punto de vista laboral y fiscal.

**INTERMEDIARIOS, LA CARGA DE LA PRUEBA DE SU SOLVENCIA CORRESPONDE AL BENEFICIARIO DE LA OBRA O SERVICIO.** El espíritu del artículo 13 de la Ley federal del Trabajo, se finca en la idea de evitar que los trabajadores sean defraudados por empresas que en muchas ocasiones tienen una vida efímera; de lo que se sigue, que si el asalariado infiere que su patrón (intermediario) no goza de elementos económicos para cubrir las prestaciones que reclama, y así lo hace saber en la controversia laboral, ello deviene suficiente para introducir a la litis ese punto, quedando relevado de justificarlo, recayendo tal carga en el beneficiario directo de las obras o servicios realizados, máxime que por regla general el trabajador no tiene al alcance los medio necesarios para demostrar esa insolvencia por parte de su patrón directo, en tanto no es dable que pueda tener acceso a los documentos o elementos que revelan la administración y balance pecuniario del sujeto que integra con él la relación de trabajo; de lo anterior se colige que es a cargo del beneficiario directo de las obras y servicios prestados, demostrar la solvencia económica de su codemandada, para así legalmente poderse liberar de la responsabilidad solidaria de mérito.

Precedentes: Amparo directo 382/88. Instituto Mexicano del Seguro Social a través de su apoderado. 31 de enero de 1989. Unanimidad de votos. Ponente José Galván Rojas. Secretario Armando Cortés Galván.

Fuente: Seminario Judicial de la Federación. Octava Época. Tomo XIV, julio de 1994, pág. 639. Tesis Aislada.

Se puede pensar que al traspasar los trabajadores de una empresa a otra como pudiera ocurrir en la figura de *outsourcing*, se configura lo que es el patrón sustituto, sin embargo, para efectos de la Ley federal del Trabajo, propiamente hablando, es algo muy diferente, la intención es que...se pueda identificar que técnica jurídicamente hablando el



patrón sustituto es distinto a lo que ocurre con la figura de *outsourcing*, según se muestra a continuación en la siguiente resolución de tribunal:

**SUSTITUCIÓN PATRONAL. CASO EN QUE SE CONFIGURA.** La sustitución patronal opera cuando se transmite total, o parcialmente la entidad jurídica económica que dio origen a la relación laboral y si se continúa explotando el trabajo que se realizaba para el patrón original. En consecuencia, si el comprador adquirió en su totalidad una negociación o unidad económica, propiedad de una persona moral y la siguió explotando, resulta claro que para los efectos de las normas del trabajo y la sustitución patronal, no era necesario que hubiese adquirido en su totalidad a la persona moral, sino que bastaba para ello, que se hubiese apropiado en su totalidad de la sucursal o de la empresa respectiva, en la que se generó la relación de trabajo. TERCER TRIBUNAL COLEGIADO DEL SEXTO CIRCUITO.

Amparo directo 60/91. Mercedes Zamora López de Torija. 22 de marzo de 1991. Unanimidad de votos. Ponente Jaime Manuel Marroquín Zaleta. Secretario José de Jesús Echeagaray Cabrera.

Fuente: Seminario Judicial de la Federación. Octava Época, tomo XVII, junio de 1991, pág. 444.

La sustitución patronal, de conformidad con el artículo 41 de la Ley federal de Trabajo, se presenta cuando una persona adquiere la totalidad o casi la totalidad de una negociación, continuando con la actividad que desarrollaba esta. En ese caso, el patrón sustituto es solidariamente responsable con el nuevo patrón por las obligaciones derivadas de las relaciones de trabajo nacidas antes de la fecha de la sustitución hasta por el término de seis meses, concluido éste plazo, subsistirá únicamente la responsabilidad del nuevo patrón.

Una de las características de nuestra Ley Federal de Trabajo es que dentro del artículo 17 se estipula que a falta de disposición, se considerarán otras fuentes como son, los ordenamientos que regulen situaciones semejantes, los principios generales del derecho, y, en su caso, la jurisprudencia y la costumbre, que vienen a subsanar muchas deficiencias,

lagunas, que puede tener dicha Ley, además de que para cualquier duda en su artículo 18 también se estipula que deberá considerarse siempre lo más favorable para el trabajador.<sup>54</sup>

### **3.2 Críticas y desventajas para el trabajador evidentes en el contrato de *outsourcing***

Para poder entender el cambio constante que se ha venido produciendo en soslayo de nuestra condición como trabajador en los modelos tradicionales de contrato, distintivamente en aquellos celebrados bajo la figura administrativa del *outsourcing* nos es vital tener claras las definiciones y consideraciones básicas que intervienen en la problemática.

En la sección 3.1 del presente trabajo quedo definido tanto el marco legal como la significación de los contratos, ahora bien, tenemos que el concepto genérico de trabajadores esta determinado en el artículo 8 de la Ley Federal de Trabajo (LFT en lo sucesivo) que define al trabajador como la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

Para los efectos de esta disposición, se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

La legislación laboral en México y en particular la LFT establece que para que se desencadenen todos los efectos que la misma prevé, en cuanto a derechos de los trabajadores y las obligaciones de los empleadores, tienen que existir por lo menos uno de los dos conceptos siguientes y que son: la relación de trabajo o el contrato de trabajo.

---

<sup>54</sup> Cfr. Martínez Gutiérrez, Javier, Outsourcing: Aspectos laborales y fiscales, ventajas y riesgos, pp.21-28.

El artículo 20 de la LFT establece que: Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dio origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario...Por otra parte, el mismo artículo 20 de la Ley indica que: Contrato individual de trabajo, 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. En adición a los elementos ya señalados para el caso de la relación de trabajo, en el contrato de trabajo se agrega el compromiso u obligación expresa (acuerdo de voluntades) que una persona hace al empleador para realizar determinada actividad.<sup>55</sup>

En el contrato individual quedarán en principio, señaladas todas las obligaciones y derechos de las partes, en razón de que la ley misma señala el contenido mínimo que habrá de tener un contrato. Tanto la Constitución, en su artículo 5, como varias disposiciones de la LFT, establecen que en los contratos de trabajo no se podrán pactar restricciones a la libertad, ni pactar renunciaciones de derechos consagrados en alguna disposición legal; en el caso de que algún contrato incluyera algún acuerdo en contravención a estos principios, la o las cláusulas correspondientes serían nulas de pleno derecho y por tanto, el contrato estaría afectado de nulidad relativa por lo que toca a las cláusulas incorrectas, y en su lugar se aplicarán los criterios que la ley establezca. La falta de contrato será imputable al empleador.

Por su parte la relación de trabajo como figura jurídica con efectos en cuanto a derechos laborales exigibles, se incorporó a la LF T en México en 1970, y se define como ya se indicaba, como una situación objetiva en donde , con independencia de algún acuerdo previo y expreso, se presta una trabajo en situación de subordinación.

“Si bien es cierto la incorporación de este concepto a la legislación laboral ha sido un avance en la dirección de intentar dar algún tipo de protección laboral a las personas que

---

<sup>55</sup> Cfr. Reynoso Castillo, Carlos, Situación de trabajo y protección de los trabajadores, estudio del caso de México, pp.9.

carezcan de un documento que acredite su calidad de trabajadores, lo cierto es que en la práctica ante la falta muchas veces de pruebas documentales (como lo sería el mismo contrato), así como el criterio jurisprudencial de que la prueba de la existencia de la relación de trabajo corresponde al trabajador, la operatividad de tal concepto, sobre todo para los trabajadores, deja mucho que desear.”<sup>56</sup>

El contrato individual de trabajo deberá incluir entre otras cosas, nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y empleador, el tipo de duración del contrato, el tipo de servicio que habrán de prestarse, el lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo, la duración de la jornada, la forma y el monto del salario, el día de pago, etc.<sup>57</sup>

Apuntando al párrafo anterior y en correlación con los preceptos plasmados en nuestro artículo 123 constitucional referente al trabajo tenemos que en una contratación mediante la práctica del *outsourcing* los principales aspectos que se obvian en un contrato común son:

Primeramente reiteraremos la idea ya expuesta (con sus consecuencias debidamente explicadas) de la no especificación del lugar material donde se laborará.

En segundo término encontramos la desproporción de las horas laboradas, pues aunque puede que se delimite un horario que por ley no debería rebasar las 8 horas vemos que los nuevos contratos estipulan cláusulas donde se subordina al empleado a trabajar más a petición de la empresa y sus necesidades sin plantear así un pago extraordinario que debería ser al doble como se expresa constitucionalmente quedando así un remanente para el empleador que conocemos como plusvalía y que atenta contra la premisa de *para trabajo igual debe corresponder salario igual*.

---

<sup>56</sup> IBÍDEM pp.10.

<sup>57</sup> Cfr. IBÍDEM pp.17.

Respecto a las ya referidas horas extras acertamos decir que teóricamente no pueden exceder más de tres horas por día ni más de tres veces consecutivas, sin embargo, la rutina laboral actual exige y absorbe mucho más de lo estipulado y raras veces es remunerado.

Las vacaciones por su lado deben ser mínimamente de 20 días anuales.

En cuanto a la duración del contrato encontramos que la renovación constante de los mismos afecta directamente la antigüedad y los beneficios que se devenguen sin mencionar que muchas veces es bajo razones sociales diferentes por la inestabilidad empresarial que caracteriza a la mayoría de las *outsourcing*.

Tocante al goce de utilidades tenemos que son muchas las empresas en nuestro país que no las reparten entre sus trabajadores, aunque por derecho les corresponde y, paradójicamente, son muy pocas las que reciben sanciones por las inspecciones ineficaces (que deberían ser en ambas empresas contratantes); las únicas empresas exentas del reparto de utilidades son las de reciente creación y sólo por un tiempo prudente además de aquellas que se dediquen a trabajos de exploración y otras actividades más particulares.

En cuanto a las cuestiones de género y, a pesar del esfuerzo que implican las masivas campañas de publicidad que se han venido haciendo, vemos como aún persiste el embarazo como causal de despido sino desfachadamente sí de una manera sutil a causa de los gastos que debe cubrir el contratante como lo son los tres meses (divididos en 6 semanas anteriores y 6 semanas posteriores al parto) de inactividad pagada aparte de los 2 descansos por día (cada uno de media hora) durante el período de lactancia.

Cabe señalar que una cláusula que de manera recurrente aparece en estos contratos es que la empresa subcontratada (persona física o moral) manifiesta (no siempre verdaderamente) que cuenta con los recursos humanos y materiales para la realización del servicio pactado y que, además, asume todas las responsabilidades y obligaciones de tipo laboral que pudieran derivarse con sus respectivos trabajadores; en algunos casos, este tipo de manifestaciones se acompañan de un compromiso de la empresa subcontratada de dejar a salvo y libre de cualquier reclamo a la empresa subcontratante, lo cual quiere decir que ante una eventual demanda por ejemplo de tipo laboral de algún trabajador de la empresa subcontratada en contra de la subcontratante, la empresa subcontratada puede, si así lo pactó, no solo hacer frente a tales reclamos, sino incluso asumir su defensa legal ante tribunales. En el fondo, uno de los principios que guían en este caso la redacción de los contratos sobre los aspectos laborales, es borrar cualquier vestigio de nexo o compromiso laboral entre los trabajadores de la empresa subcontratada y la subcontratante a pesar de los señalamientos que sobre este aspecto hace la ley.<sup>58</sup>

### **3.3 Propuestas de implantación legal de la figura conocida como *outsourcing* en la legislación interna mexicana**

Como quedo determinado en el punto 3.1.1., en nuestra legislación aún no existe como tal la figura laboral del *outsourcing* que, primeramente la puntualice y, después la regule, pese a ello, en este momento podemos encontrar puntos de acuerdo<sup>59</sup> que contemplan su posible inserción en el marco legal nacional.

---

<sup>58</sup> Cfr. ÍTEM.

<sup>59</sup> Un punto de acuerdo es un pronunciamiento del poder legislativo que produce efectos de definición respecto de problemas o soluciones de carácter nacional o estatal. Órgano informativo del Congreso del Estado de Sinaloa, [www.congresosinaloa.gob.mx/ediciones/.../22\\_puntosacuerdo.pdf](http://www.congresosinaloa.gob.mx/ediciones/.../22_puntosacuerdo.pdf), Los puntos de acuerdo son un puente de vinculación entre Congreso y sociedad, 13/09/2010.

Nos referiremos a dos específicamente, el primero y del que ya hablamos, es aquél publicado en la gaceta del senado del miércoles, 16 de junio de 2010 y solicitado por el diputado Armando Ríos Piter del grupo parlamentario del Partido de la Revolución Democrática por el cual se instó se entregase un listado de las personas físicas y morales que estén incurriendo en prácticas conocidas como *outsourcing* para evadir impuestos y el pago de obligaciones de seguridad social de los trabajadores.

El segundo fue invocado por el diputado Cuauhtémoc Velasco Oliva del grupo parlamentario de Convergencia desde el día 20 de junio del 2007 por el cual se solicitó la comparecencia del aún Secretario de Trabajo y Previsión Social Javier Lozano Alarcón a fin de informar sobre la situación de las relaciones laborales derivadas de la aplicación del *outsourcing* o subcontratación, el abuso en su aplicación, las consecuencias en la posible violación a los derechos de los trabajadores y las medidas que el gobierno federal había adoptado al respecto eludiendo que independientemente de los múltiples beneficios que brinda la aplicación de la subcontratación, "en nuestro país ha servido para que las empresas no sólo subcontraten servicios y abatan costos de operación, sino también, que es lo más preocupante, para sustraerse de obligaciones laborales y abusos en perjuicio del trabajador, como evitar generar antigüedad, el pago de impuesto, seguro social, aguinaldo, pago de utilidades, etc."<sup>60</sup>

Así pues tenemos la disyuntiva entre la regulación y la prohibición, para el titular de la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo capitalina, Mirón Lince, el gobierno federal impulsa el *outsourcing* mediante su propuesta de reforma a la Ley Federal del Trabajo, en la

---

<sup>60</sup> <http://www.senado.gob.mx/gace.php?sesion=2007/07/11/1>, Gaceta del Senado No. 27 del miércoles 11 de julio del 2007, De la Tercera Comisión, el que contiene punto de acuerdo: Por el que se exhorta a informar sobre la situación que prevalece en la evolución y desarrollo de la práctica de subcontratación de servicios entre empresas y sobre las acciones encaminadas a solucionar el conflicto laboral surgido en el Hotel Avalon Excalibur, en Acapulco, Guerrero, 24/02/2010.

que pretende dotar de un marco legal a esta figura para beneficiar a las grandes empresas, nacionales y extranjeras.

Señala que la reforma laboral promueve la flexibilización en la contratación y la precarización del trabajo para favorecer a las “grandes empresas trasnacionales” en detrimento del mercado interno. “El *outsourcing* va a contribuir al debilitamiento del salario y a abaratar la mano de obra para permitir la competitividad en el mundo global a las empresas trasnacionales o a las empresas nacionales grandes, que son las que tienen capacidad de exportación”, afirma Mirón Lince.

Considera que, en lugar de eso, lo que se debería reglamentar es la prohibición de este esquema de contratación bajo cualquier circunstancia, ya que “cualquier empresa que ejerza esa actividad está violentando los derechos de los trabajadores”, sin importar si se trata de la empresa contratante o la contratista.

En sus informes de trabajo de 2007 y 2009, el Cereal enfatiza su preocupación respecto de la regulación de esta figura de contratación, a la que califica como “otra deformación que impulsa la llamada ley Lozano”. Para la asociación de defensa laboral, regular el *outsourcing* significa “darle carta de ciudadanía a la simulación laboral y legalizar el retroceso en la naturaleza protectora del derecho del trabajo” y se “premiaría” a las subcontratistas por el incumplimiento del pago de indemnizaciones por despido injustificado, prima de antigüedad, vacaciones y demás prestaciones, señalan.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> [www.kaosenlared.net/noticia/mexico-outsourcing-auge-sin-control](http://www.kaosenlared.net/noticia/mexico-outsourcing-auge-sin-control), Sánchez, Mayela, Contralínea, “México: Outsourcing, en auge y sin control”, 10/08/2010.



## **Capítulo 4 Elementos doctrinales que aporta la OIT en relación al *outsourcing* y la actividad del *outsourcing* en otros países**

### **4.1. Recomendación no. 198 de la OIT sobre la relación de trabajo**

Como es bien sabido, la Organización Internacional del Trabajo fue creada en 1919, como parte del Tratado de Versalles que terminó con la Primera Guerra Mundial y en 1946 se convirtió en la primera agencia especializada de la ONU.

Desde sus inicios y hasta hoy ha estado consagrada a la promoción de oportunidades de trabajo decente y productivo para mujeres y hombres, en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana. Sus objetivos principales son promover los derechos laborales, fomentar oportunidades de empleo dignas, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar temas relacionados con el trabajo.

Es así la institución mundial responsable de la elaboración y supervisión de las Normas Internacionales del Trabajo y, al trabajar junto con los 183 países miembros busca garantizar que las normas del trabajo sean respetadas tanto en sus principios como en la práctica.

La OIT también emite recomendaciones sin embargo, éstas no se ratifican. Esta es la causa de que no tengan el mismo valor jurídico que las normas adoptadas mediante convenios; otra circunstancia que demerita importantemente su capacidad de coerción es el hecho de que todo suceso en torno a la OIT es cuestión de voluntad desde la misma adhesión y cualquier incumplimiento tiene un largo protocolo a seguir.

Entre las aportaciones que ha hecho respecto al buen ejercer del *outsourcing* tenemos la recomendación no. 198 dada en el 2006 que tiene por objeto garantizar la protección efectiva de los trabajadores que realizan sus actividades en el marco de una relación de trabajo, considera que tal sería el instrumento correcto y ésta debería centrarse en las relaciones de trabajo encubiertas y en la necesidad de contar con mecanismos para

garantizar que las personas que son parte de una relación de trabajo tengan acceso a la protección que les corresponde en el plano nacional.<sup>62</sup>

Posee orientaciones para determinar la existencia de la relación de trabajo y la distinción entre trabajadores asalariados y trabajadores independientes; normas aplicables que estipulen a quién incumbe la responsabilidad por la protección; mecanismos apropiados para la solución de controversias, etc.

Entre las condiciones que determinarían la relación de trabajo menciona por ejemplo, la subordinación, la dependencia o que el trabajo sea prestado por cuenta de otro (la ajenidad).

Además en su párrafo final nos hace la aclaración de que la Recomendación No. 198 no supone una revisión de la Recomendación No. 188 sobre las agencias de empleo privadas, ni puede revisar el Convenio No. 181 sobre lo mismo.

Entre las contribuciones más notables a nuestro parecer está el factor de que la esencia que entraña la recomendación no. 198 trata de resolver lo que puede constituir una desigualdad entre las posiciones de empleador y asalariado en una relación de trabajo considerando que la protección de los trabajadores constituye una prioridad.

Observa que hay situaciones en las cuales los acuerdos contractuales pueden tener como consecuencia privar a los trabajadores de la protección a la que tienen derecho; reconoce que cualquier legislación y práctica nacional desempeña un papel importante para lograr la protección efectiva del trabajador; reconoce además que esa protección deberá ser accesible a todos, en especial a los trabajadores vulnerables, como lo son las mujeres, los jóvenes, los trabajadores de edad, los trabajadores de la economía informal, los trabajadores

---

<sup>62</sup> Cfr. Casale, Giuseppe, La relación de trabajo Recomendación No. 198, pp.2.

migrantes y los trabajadores con discapacidades, basándose en leyes eficaces, efectivas y de amplio alcance, con resultados rápidos y que fomenten el cumplimiento voluntario.

En cuanto a los trabajadores que son contratados en un país para trabajar en otro, los Miembros interesados pueden considerar la posibilidad de concertar acuerdos bilaterales con objeto de prevenir abusos y prácticas fraudulentas encaminadas a eludir los acuerdos existentes para la protección de los trabajadores en el contexto de una relación de trabajo a fin de prevenir abusos en su territorio.

Considera que las dificultades que supone determinar la existencia de una relación de trabajo pueden crear graves problemas a los trabajadores interesados, a su entorno y a la sociedad en general; discurre a cerca de medidas eficaces destinadas a eliminar los incentivos que fomentan las relaciones de trabajo encubiertas y; en último lugar instituye que los Miembros deberán establecer un mecanismo apropiado, o valerse de uno existente, para seguir la evolución del mercado de trabajo y de la organización del trabajo, y ofrecer asesoramiento para la adopción y aplicación de medidas relativas a la relación de trabajo en el marco de la política nacional.

#### **4.2. Evaluación de la práctica empresarial del *outsourcing* en México comparada con su utilización en otros países**

Después de analizar el proceder de la figura del *outsourcing* en nuestro país citaremos unos ejemplos de cómo se lleva a cabo su aplicación en otras partes del mundo, especialmente en el continente europeo y americano, destacando aquellos países más avanzados en la materia a fin de ampliar nuestra visión y así poder adoptar eventualmente en un futuro no tan lejano el o los modelos idóneos tras un definitivo ajuste a nuestras circunstancias.

Inicialmente tenemos el caso de Inglaterra, donde en particular ha aumentado considerablemente la contratación externa u *outsourcing*, bajo la modalidad de contratistas independientes en los últimos años.

El incremento de este tipo de contratos en el Reino Unido lo describe de manera clara Brian Rothery:

“En 1993, el gasto anual del servicio civil del Reino Unido en actividades contratadas fue de 1500 millones de libras esterlinas.

Para fines de 1997 podría alcanzar los 10 mil millones. Fuentes gubernamentales del Reino Unido estiman que los ahorros obtenidos mediante subcontratación podrían ser del 6 al 25 por ciento. Las autoridades locales ya han subcontratado servicios por un valor 2 mil millones de libras, principalmente en recolección de basuras, limpieza de edificios, mantenimiento de parques y jardines, administración de instalaciones deportivas y de recreación, mantenimiento de vehículos y servicios de comedor. Lo mismo está sucediendo ahora con la subcontratación de la administración de hospitales y centros de salud.

El gobierno subcontratará funciones como auditoría, contabilidad, nómina y servicios jurídicos.”<sup>63</sup>

Dicho país recogió parte de nuestra inquietud aquí expuesta al punto de crear una reglamentación específica con el fin de dar protección a los trabajadores que serían ahora contratados externamente. El TUPE, nombre dado a dicha reglamentación busca mantener algunas de las condiciones favorables a los empleados tales como nivel salarial y prestaciones sociales.

---

<sup>63</sup> Rothery, Brian, Outsourcing, pp.101.

La ventaja que conlleva esta reglamentación del Reino Unido es que su cumplimiento da una tranquilidad a los empleados y seguridad jurídica a los empresarios contratantes de actuar conforme a derecho, con la consiguiente disminución del riesgo de ser declarada una relación contractual laboral, con todas las implicaciones económicas del caso.<sup>64</sup>

La TUPE nace en 1981 bajo la idea de brindar protección al empleado, de garantizarle su derecho de continuar con sus mismas condiciones de trabajo cuando es transferido a otra organización. Esta protección se aplica a los salarios, pero no se extiende a otros beneficios laborales como la pensión.

Originalmente sólo se aplicaba a transferencias de empresas de naturaleza comercial, lo que excluía a los empleados estatales, pero en 1993 con la ley de reforma de sindicatos y derechos de empleo se corrige esta exclusión. (Ley TURER).<sup>65</sup>

“Este mecanismo de protección de derechos adquiridos para el caso de transferencia de personal subordinado al contratista, puede mirarse como beneficioso, ya que significa para el trabajador un menor grado de incertidumbre respecto a sus condiciones y garantías, y a la vez facilita una movilidad necesaria para las empresas.”<sup>66</sup>

Por otro lado, en España las dos últimas décadas la legislación laboral han sufrido una serie de transformaciones motivadas por la situación económica de las empresas, que a su vez han introducido cambios en las estructuras de administración de las mismas...

---

<sup>64</sup> Cfr. Moncada Lezama, María Constanza, directora: Lic. María del Rosario Silva Calderón, Implicaciones laborales del outsourcing, pp.85.

<sup>65</sup> Cfr. IBÍDEM pp.95.

<sup>66</sup> IBÍDEM pp.96.

Tal cambio significa el paso de una tendencia de producción de masa o grandes cantidades, homogénea y de larga duración a una producción de bienes diversos y producción en ciclos cortos, aunado con la apertura económica de los países y la búsqueda de la globalización.

La legislación laboral no podía ser ajena a este proceso, la cual conto con instrumentos tales como la “desregulación” entendida aquí como la posibilidad flexibilizar las tradicionalmente rígidas normas laborales para dar mayor espacio a la autonomía privada.

“El instrumento técnico utilizado para vehicular las reformas normativas reside en la ‘desregulación’. Dicho mecanismo, recurrente y no pacíficamente abordado a nivel doctrinal, tiene como objetivo la supresión de los elementos de rigidez existentes en el mercado de trabajo. Para ello se efectúa un doble proceso de disminución de las normas de derecho necesario y, empero, ocupación de los espacios abiertos en ese repliegue normativo por la autonomía negocial<sup>67</sup>”.

En España el desempleo aumentaba dramáticamente sus índices, las empresas estaban en crisis y así se gestó la reforma laboral de 1984 la cual introducía la posibilidad de contratar trabajadores atípicos, es decir, la posibilidad de contratar a término definido o mediante contratos temporales, con el objetivo de fomentar el empleo.

Posteriormente, se expide la Ley 11 de 1994, la cual es contundente en su exposición de motivos:

---

<sup>67</sup> Según la Real Academia Española, acto de una o más voluntades que pretende algún efecto jurídico reconocido por la ley.

“De no introducirse este criterio de adaptabilidad en el desarrollo de la relación laboral, en la regulación estatal y en la negociación colectiva, el esquema de garantías para los trabajadores inherente al derecho del trabajo irá apareciendo cada vez más como una regulación puramente formal, que no solo no sirve para proteger el empleo existente sino que abre una brecha cada vez mayor entre ocupados y desempleados”.

La Ley 42 de 30 de diciembre de 1994, que en este aspecto sigue el mismo lineamiento de la reforma de 1984 es resumida por Wilfredo Sanguineti diciendo que la reforma se puede sistematizar en tres partes a saber:

La primera, con las medidas que hacen referencia a los mecanismos de acceso al empleo, limitando el anterior monopolio del estado, posibilitando agencias privadas en dicha labor, así como la legalización de las agencias de trabajo temporal.

La segunda, consiste en ‘la exclusión de las normas ordinarias’ de la contratación para los contratos temporales, dando espacio a la autonomía negocial de las empresas en estos contratos...

La tercera, en una flexibilización en la categorización de los profesionales, dando como resultado, la posibilidad de que dicho profesional pueda adaptarse a otras categorías equivalentes y de acuerdo con las necesidades de la empresa. Igualmente el salario goza de mayor margen de negociación y autonomía.

Novedosa resulta también la posibilidad de modificar las condiciones de trabajo por razones de situación económica y por cambios en el mercado.

Resulta por tanto esta medida, a nuestro modo de ver, como una lectura sensata de que situaciones económicas cambiantes posibilitan por ende cambios en condiciones trabajo

antes inmodificable. Adicionalmente, la posibilidad de que dichas decisiones empresariales se sometieran a control judicial posterior agiliza medidas de emergencia en las empresas.

La posibilidad que introduce la ley para la extinción del contrato de trabajo, cuando el volumen necesario de empleados se reduce por razones económicas, sin ser necesariamente por una crisis irreversible, es visto por el autor como un instrumento de supervivencia de una empresa en un momento dado.<sup>68</sup>

A nivel global en Europa, en la normatividad y en el desarrollo jurisprudencial de la Comunidad Económica Europea, que consagra la libre prestación de servicios, se hace una clasificación que distingue al trabajador asalariado (subordinado) del trabajador autónomo.

Cuando se hace alusión a la libre prestación de servicios se refiere también a aquel servicio prestado por el trabajador autónomo, por tanto

“la libre prestación de servicios consagrada en el derecho comunitario, se refiere únicamente a la modalidad de servicios prestados por trabajadores autónomos (...) titulares de esta libertad comunitaria, son solo por tanto los trabajadores autónomos, en el sentido más amplio que incluye a los profesionales liberales.”

En efecto, la parte final del artículo 50 del tratado de la CEE dice:

“... el prestador de un servicio podrá, con el objeto de realizar dicha prestación, ejercer temporalmente su actividad en el estado donde se lleva a cabo su prestación, en las mismas condiciones que imponga ese estado a sus propios nacionales.”

---

<sup>68</sup> Cfr. Moncada Lezama, María Constanza, directora: Lic. María del Rosario Silva Calderón, Implicaciones laborales del outsourcing, pp.88-92.



Adicionalmente, en la Unión Europea desde 1993 se establece el concurso para el suministro de servicios mediante la “Directriz de Servicios de la Unión Europea”, en la cual hay reglas claras de publicidad y concesión de los contratos.<sup>69</sup>

Aludiendo a nuestro continente, Latinoamérica específicamente, consideramos pertinente hacer una breve descripción de algunas figuras de *outsourcing*, en Costa Rica el avance de las prácticas cooperativas reflejado en la existencia de cooperativas regionales de tabaco, en Chile, la contratación bajo el sistema de contratistas independientes y, en Colombia, implementada generalmente de tres formas: cooperativas de trabajo asociado, empresas asociativas de trabajo y contratos de obra o servicios con contratistas independientes.

Iniciando con Costa Rica vemos como en el proceso del cooperativismo las organizaciones desde su creación a mediados del siglo 20 se han convertido en polos de desarrollo regional. Según María Pérez y Yamileth González, estudiosas del cooperativismo costarricense, el origen de las cooperativas tabacaleras se encuentra en la legalización del cultivo de tabaco, que después de pasar de la clandestinidad, se convirtió en un cultivo básico en la zona hasta el punto de llegar a ser subsidiado por el Estado.

“Las familias trabajaban en su mayor parte, en pequeñas unidades de producción campesinas y sobreviven colaborando con otros familiares y amigos, las condiciones impuestas por los intermediarios y las compañías tabacaleras impiden un desarrollo colectivo y mantienen a cada uno sumido en una relativa pobreza y estancamiento.

Falta asistencia técnica, insumos y herramientas, créditos y, sobretodo, falta educación para salir adelante. Sin embargo, hay algo que muchos poseen y es ese espíritu de

---

<sup>69</sup> Cfr. IBÍDEM pp.93-94.

lucha, de facilidad de comunicación interpersonal, de rebeldía contra la injusticia, de capacidad de interpelación, de capacidad de entrega al trabajo. Existe, además, un elemento fundamental para el nacimiento de la primera cooperativa agrícola y es que muchos siembran el mismo producto: el tabaco...

Resulta curioso que las controversias existentes entre las comunidades no afecten notablemente la formación de un sindicato y luego una cooperativa en común. Es posible, más bien, que el acercamiento personal y la lucha colectiva hayan limado asperezas y creado lazos regionales más fuertes.

Estas condiciones y otras más, convierten a la región en un terreno ideal para que se siembre, brote y fructifique el movimiento cooperativo.

Palmares y otras localidades resultan pioneras en organización y movimiento cooperativista, siguiendo los cánones internacionales y los planteamientos asumidos por la social democracia y su propuesta desarrollista...

Las dos cooperativas con sede en Palmares logran aglutinar los tabacaleros de la región, en dos etapas distintas de la historia. Estas cooperativas regionales son capaces de trabajar solidariamente y obtienen algunos beneficios, quizás el más importante, unir a vecinos de diferentes localidades, trabajar en un proyecto común y realizar una parte de sus sueños. El sueño de la organización comunitaria que permita una lucha en común”.

En Costa Rica, es la Ley de Asociaciones Cooperativas número 6756, la que regula el cooperativismo.

Una de las motivaciones para la asociación en cooperativas es la crisis de desempleo y los continuos paros de trabajadores, que inciden en una creciente crisis empresarial. La necesidad de sentirse involucrados en los procesos del éxito de las empresas ha llevado a un espíritu de cooperación entre los integrantes y la búsqueda de resultados benéficos que redunden en su bienestar personal y familiar.

Es por ello que la mencionada ley restringe el empleo de no asociados a las cooperativas, por faltar el sentimiento de pertenencia y de compromiso que conlleva y que es esencial a su naturaleza:

“En esas condiciones, la legislación vigente, impone la condición de que puedan contratarse trabajadores no asociados, pero durante cierto lapso de tiempo y por determinado porcentaje con respecto al total de trabajadores asociados con el propósito de no tergiversar su verdadera naturaleza... Algunos de los posibles casos en que se puede contratar personal no asociado es cuando se presenten circunstancias extraordinarias o imprevistas, para llevar a cabo determinadas obras a un plazo fijo o para trabajos eventuales, diferentes a los que se requieren para concretar el objetivo social de la cooperativa...”

Así mismo la ley en su artículo 104 establece que los cargos gerenciales y de dirección administrativa sólo pueden ser contratados externamente cuando dentro de los asociados no hay personal capacitados para dichas labores.

La ley contempla, como es común en el régimen cooperativo, que cada una en sus estatutos prevea un completo sistema de seguridad social para sus miembros. Se especifica al respecto, que dentro de las reservas facultativas se puede acordar por la asamblea por mayoría de votos, una ampliación de tales fondos para extender mayores beneficios en este rubro a sus miembros, para cubrir eventualidades de vejez, invalidez y muerte.

El sistema cooperativo ha tenido un desarrollo importante en Costa Rica, en buena parte por los incentivos que ofrece a un sector de trabajadores, que por carecer del capital suficiente para constituirse como empresarios, encuentran en él la oportunidad de progreso y de estabilidad de ingresos.

Ahora bien, en Chile, país que como se sabe, tiene un sólido sistema de seguridad social y cuya legislación laboral en los últimos años se ha venido adaptando a teorías neoliberales, se ha venido implementando el *outsourcing* bajo la forma de contratación independiente.

“Sin embargo, no ha sido automático el fenómeno. Eduardo Fernández Florez resume brevemente esta evolución.

En 1968 se prohibía la ejecución a través de contratistas, de labores inherentes a la actividad principal de una industria. La ley que consagraba esta disposición fue derogada en 1979, estableciendo una posibilidad de contratación de este tipo, con la advertencia de que dado el caso se establecía una responsabilidad subsidiaria de la empresa contratante con relación a las obligaciones laborales adquiridas por el contratista.

Existe a su vez en la legislación laboral chilena una norma mediante la cual se pueden imponer multas en beneficio del estado, en el evento en que el empleador simule la contratación de trabajadores a través de terceros, estableciendo incluso un aumento en su monto dependiendo de la reincidencia en que se incurra.

“Para que proceda la aplicación de sanciones, la ley exige que la empresa actúe ‘dolosamente’ al simular (aparentar o fingir) la contratación de trabajadores a través de terceros (contratistas), con lo cual requiere la concurrencia en el dueño de la obra del elemento subjetivo constitutivo del dolo, esto es, la intención positiva de ocasionar perjuicios al trabajador.

Como ocurre que muchas veces la subcontratación presenta ventajas para la empresa que al mismo tiempo constituye desventajas para el trabajador, por ejemplo, menor costo de mano de obra, creemos que en la práctica podrá suceder sin dificultad que la mera ventaja que impulsó a la empresa a recurrir a la subcontratación se considere como demostración de la intención positiva de causar perjuicios al trabajador en sus intereses, con lo cual se encontraría configurado el dolo y, consiguientemente, la simulación en la subcontratación”.

El movimiento sindical chileno ha encontrado sustento jurisprudencial de la Dirección del Trabajo de ese país, en su posición de que los contratistas no son más que intermediarios en la colocación del personal de una empresa.

Dicha jurisprudencia ha sido reiterativa en su análisis de la figura de los contratistas independientes, en el sentido de afirmar que sí se puede presentar vínculo laboral si existen controles rigurosos por parte del contratante, tales como horarios, supervigilancia y control de su actividad, remuneración directa, implantación de prohibiciones y obligaciones, órdenes, propiedad de herramientas y materiales, lugar de realización de las labores, entre otras.

A partir de 1991 se ha presentado por parte la Corte Suprema de Justicia una impugnación a la facultad de la Dirección de Trabajo de interpretar jurídicamente contratos, con el argumento de que lo que sí le corresponde es fijar el alcance y sentido de las leyes de trabajo; siendo en cambio, una atribución exclusiva de los tribunales que a partir de una análisis de los hechos se pronuncien al respecto.

Es así como la Corte ha dejado sin efecto las sanciones impuestas por la Dirección de Trabajo a las empresas que han decidido libremente subcontratar obras o servicios. El argumento constitucional de la libertad de empresa, libertad de trabajo, libre contratación y el derecho de propiedad, han dado el soporte de la posición jurisprudencial actual.

Lo anterior sin embargo, no implica una desprotección de los derechos de los trabajadores, cuando realmente lo son, únicamente el ente que los califica como tal cuando las circunstancias así lo prueban.

Lo interesante del caso chileno es observar que ha habido un estudio del caso de la subcontratación desde el punto de vista jurídico laboral, resultando de ello una extensa y prolija jurisprudencia, que aporta claridad y seguridad jurídica a las partes que en la actualidad pretendan utilizar la figura del *outsourcing*, bajo la modalidad de contratista independiente, como vía para la realización de sus metas productivas.”<sup>70</sup>

Como ya mencionamos, en Colombia la aplicación del *outsourcing* ha sido posible mediante tres alternativas: las cooperativas de trabajo asociado, las empresas asociativas de trabajo y los contratos de obra o servicios con contratistas independientes.

La primera opción que tenemos son las cooperativas de trabajo asociado, es decir, todas aquellas que vinculan el trabajo del asociado, así como aportes económicos para que dentro de la organización cooperativa realicen la prestación de un servicio, o producción de bienes a terceros, con activa participación en la orientación y toma de decisiones ya que tienen la peculiaridad de ser a la vez asociados y trabajadores de la misma.

Como podemos observar ésta figura jurídica colombiana tiene una estrecha similitud con el caso cooperativista costarricense, lo único que obviamente difiere es el marco legal.

En Colombia, “la ley 79 de 1988 actualmente rige el sistema cooperativo. En febrero de 1990 el Gobierno dictó el decreto reglamentario número 468.

---

<sup>70</sup> IBÍDEM pp.96-102.

La definición dada por el decreto de conformidad con la ley a las cooperativas es:

“Las cooperativas de trabajo asociado son empresas asociativas sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras, o la prestación de servicios en forma auto gestionaria”.<sup>71</sup>

La segunda forma que reviste el *outsourcing* es la Empresa Asociativa de Trabajo (EAT) que podemos definir como “la unidad económica organizada, conformada por personas que aportan su capacidad laboral, destreza y conocimiento tecnológico, cuyo fin común es la producción, procesamiento o distribución de bienes o servicios de consumo familiar. Como toda unidad de explotación económica, tiene ánimo de lucro y persigue garantizar para los asociados, un nivel de ingresos aptos para suministrarle bienestar y calidad de vida.”<sup>72</sup>

En aras de la divulgación y el incentivo para la creación de la EAT, como buena opción para el fortalecimiento económico y la salida a los problemas de desempleo y desequilibrio social, el Congreso Nacional Colombiano expidió la Ley 10 del 21 de enero de 1991, en cual se regula la constitución, desarrollo y funcionamiento de las EAT, que a su vez fue reglamentado por el decreto 1100 de 1992 del gobierno colombiano.<sup>73</sup>

Para finalizar con este apartado de formas de *outsourcing* en el derecho comparado tenemos la tercera figura colombiana de contratista independiente.

Tal y como se entiende en la actualidad se empezó a regular con la expedición del decreto 2127 de 1945 el cual afirmaba en su artículo 6 que la figura consiste en:

---

<sup>71</sup> IBÍDEM pp.41.

<sup>72</sup> IBÍDEM pp.49.

<sup>73</sup> Cfr. IBÍDEM pp.51.

“Contratar la ejecución de una o varias obras o labores en beneficio ajeno, por un precio determinado. Estas obras o labores deben ser realizadas por el contratista con sus propios medios, además de que debe disponer de independencia técnica y administrativa.”

Posteriormente, con la expedición de los decretos 2663 y 3743 de 1950 (Código Sustantivo del Trabajo), artículo 34, subrogado por el artículo 3 del decreto 2351 de 1965, definen la actual figura del contratista independiente:

“1. Son contratistas independientes y, por tanto, verdaderos patronos y no representantes ni intermediarios, las personas naturales o jurídicas que contraten la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios en beneficio de terceros, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva. Pero el beneficiario del trabajo o dueño de la obra, a menos que se trate de labores extrañas a las actividades normales de su empresa o negocio, será solidariamente responsable con el contratista, por el valor de los salarios y de las prestaciones e indemnizaciones a que tengan derecho los trabajadores, solidaridad, que no obsta para que el beneficiario estipule con el contratista las garantías del caso o para que repita contra él lo pagado a esos trabajadores.

2. El beneficiario del trabajo o dueño de la obra, a menos que se trate de labores extrañas a las actividades normales de su empresa o negocio, será solidariamente responsable con el contratista por el valor de los salarios y de las prestaciones e indemnizaciones a que tengan derecho los trabajadores, solidaridad que no obsta para que el beneficiario estipule con el contratista las garantías del caso o para que repita contra él lo pagado a esos trabajadores.



3. El beneficiario del trabajo o dueño de la obra también será solidariamente responsable, en las condiciones fijadas en el inciso anterior, de las obligaciones de los subcontratistas frente a sus trabajadores, aún en el caso de que los contratistas no estén autorizados para contratar los servicios de los subcontratistas.”

Lo anterior indica que el contratista independiente puede ser persona natural o jurídica bajo las formas societarias contempladas por la ley, y que se vinculan al contratante por medio de contratos civiles o comerciales, presentando frente a él plena autonomía y realizando la labor contratada con sus propios medios.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> Cfr. IBÍDEM pp.59-60.

## CONCLUSIONES

- El *outsourcing* surgió en la década de los setenta a raíz de la revolución post-industrial y la implementación de la economía a gran escala con el modelo fordista, sin embargo, el término como tal se acuña y exporta una década después, en los ochenta. El *outsourcing* es el método por el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado.
- Las primeras empresas suministradoras de trabajo temporal, es decir, las *outsourcing* especializadas en recursos humanos, surgen en EUA después de la II Guerra Mundial, teniendo como base la vertiginosa reconversión productiva: de tiempos de guerra a tiempos de paz y viceversa y, la también cambiante demanda laboral, sectores poblacionales específicos como los retornados de la guerra. Así, el primer impulso de las empresas posterior a la II guerra mundial fue concentrar los recursos para evitar la dependencia de proveedores, sin embargo pronto se dieron cuenta de que no era viable siendo así como paulatinamente se empezaron a deslindar de las llamadas actividades satelitales.
- Dentro del auge de las empresas suministradoras de trabajo temporal estadounidenses Manpower fue de las primeras grandes empresas que destacaron en el nuevo giro empresarial, el *outsourcing*, sin embargo, la OIT (creada en 1919) la calificó rápidamente como una práctica ilegal y fue sancionada por el hecho de que al conectar la oferta y demanda se le cobrase al empleador por el contacto proporcionado e, inclusive, en ocasiones también al trabajador por insertarlo en un puesto de trabajo determinado.
- La expansión del *outsourcing* y, su llegada a México, tienen su base en los cimientos de la globalización. Una de las premisas fundamentales de la globalización son los sistemas de comunicación globales y su desarrollo, los cuales nos permiten una interacción cada vez más fluida explicando así la implementación del *outsourcing* en

esferas alejadas de su nacimiento. Inferimos que el hecho coyuntural que dio pie para la inserción del *outsourcing* en nuestro país fue la crisis económica de 1995 que trajo consigo la necesidad de adaptación y supervivencia y, pese al carácter operativo y de ventaja estratégica que supone ésta poderosa y por demás peligrosa herramienta en el ámbito empresarial tenemos que también presume eliminar obligaciones fiscales y laborales, debilitando los salarios y abaratando la mano de obra para permitir la competitividad en el mundo global a las empresas trasnacionales acarreando una serie abusos que demandan la intervención de las autoridades en materia del trabajo.

- Existen tres factores primordiales en la problemática laboral mexicana (aunque no excluyentes de otros): por un lado la explosión de las empresas especializadas en “*outsourcing* de recursos humanos” y su falta de regulación, el subempleo y los altos índices de desempleo. El primero, que es el que nos atañe, al no definirse completa y transparentemente puede engendrar riesgos laborales tales como las lagunas jurídicas en el derecho del trabajo mexicano que permiten la vulneración de garantías básicas. Por ejemplo: en el interior de un inmueble conviven y de facto operan coordinadamente varias empresas menores, todas con su respectivo personal subordinado...En esa cadena, todas trabajaron subcontratadas para una sola marca, pero cada una lo hizo por separado en procesos que, al parecer, en nada comprometen laboral y jurídicamente a su beneficiaria final, la gran marca posicionada nacional o mundialmente. Prácticamente no tienen en nómina a un solo trabajador subordinado a su servicio, ya que subcontratan la totalidad de las etapas de producción de bienes y/o servicios.<sup>75</sup>
- Pese a los controvertidos efectos ya mencionados y los aspectos más negativos que se le atribuyen, sin duda el *outsourcing* tiene la finalidad última implícita del uso racional de los recursos, aunque en el proceso pueden afectar los intereses de muchas personas. Al realizar una evaluación entre las ventajas y desventajas a causa de la

---

<sup>75</sup> Cfr. Camacho Solís, Julio Ismael, Revista Pyme Adminístrate Hoy, “*Outsourcing*, ventaja competitiva en recursos humanos”, No. 172, México, agosto de 2008, pp. 56-60.

implementación del *outsourcing* en el ámbito laboral mexicano tenemos primeramente como ventajas: la atracción de inversión extranjera directa, el crecimiento económico al contribuir directamente con la incursión de empresas extranjeras en nuestro país y la generación de empleos, su contribución al aumento de la competitividad empresarial, su fomento indirecto para la transferencia de tecnología, etc. Por el lado de las repercusiones negativas encontramos: quiebras constantes de empresas nacionales durante el período de transición, los empleos generados por *outsourcing* contribuyen al detrimento de las garantías laborales en comparación con los generados directamente, su crecimiento en México es en un marco de nulo control ni vigilancia, la evasión fiscal derivada del *outsourcing* quebranta la capacidad del Estado mexicano para recaudar fondos, etc.

- Para una correcta elaboración de un contrato de *outsourcing* se deben tomar en cuenta aspectos como las responsabilidades de cada parte, cuál es el grado de indemnización de cada parte en caso de demandas relacionadas sobre cuestiones de empleo, la duración, el nivel de servicio y sobre todo se deben de establecer criterios de transferencia de personal. Es necesario también conocer la legislación del país en el que se esté operando. En la Unión Europea ésta se conoce como la Directriz de Derechos Adquiridos (Acquired Rights Directive) y en el Reino Unido como las reglamentaciones sobre transferencia de empresas y protección de empleo (Transfer of Undertakings [Protection of Employment]) de 1981, abreviadas generalmente TUPE, también puede ser que haya legislación o acuerdos internos que impongan un mínimo de consulta, en caso de haber representación sindical por ejemplo. Al igual que en la Unión Europea con su ley de transferencia de empresas (Transfer of Undertankins act) o el Reino Unido con la reglamentación para dichas transferencias (TUPE), es necesario un pronunciamiento de la ley laboral mexicana para que en estos eventos se den parámetros tanto al empresario para que actúe con el necesario margen de seguridad jurídica como a los trabajadores para que tengan la certeza de mantener sus garantías como nivel salarial y seguridad social.

- La legislación laboral en la mayoría de los países suele transferir la continuidad en el empleo al nuevo empleador o patrón, incluyendo los derechos de despido. A pesar de que lo que se configura es un nuevo contrato, con una persona diferente, el *outsourcing* no puede servir como instrumento para que las condiciones de los trabajadores desmejoren y sólo resulten beneficiadas las empresas que lo implementaron. En nuestro caso, México, dentro del artículo 17 de la LFT se estipula que a falta de disposición, se considerarán otras fuentes como son, los ordenamientos que regulen situaciones semejantes, los principios generales del derecho, y, en su caso, la jurisprudencia y la costumbre, que vienen a subsanar muchas deficiencias, lagunas, que puede tener dicha Ley, además de que para cualquier duda en su artículo 18 también se estipula que deberá considerarse siempre lo más favorable para el trabajador.
- Actualmente las figuras que suplen la ausencia del modelo del *outsourcing* en nuestra legislación de alguna forma son: el responsable solidario, el intermediario laboral y el patrón sustituto y, dentro de las iniciativas que se tienen en el legislativo para su posible regulación encontramos dos puntos de acuerdo que sientan precedentes: por el que se instó se entregase un listado de las personas físicas y morales que estén incurriendo en prácticas conocidas como *outsourcing* para evadir impuestos y el pago de obligaciones de seguridad social de los trabajadores y, por el que se pidió la comparecencia del secretario de trabajo para informar sobre la situación de las relaciones laborales derivadas de la aplicación del *outsourcing* o subcontratación, el abuso en su aplicación, las consecuencias en la posible violación a los derechos de los trabajadores y las medidas que el gobierno federal había adoptado al respecto.
- El contrato individual de trabajo deberá incluir entre otras cosas, nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y empleador, el tipo de duración del contrato, el tipo de servicio que habrán de prestarse, el lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo, la duración de la jornada, la forma y el monto del salario, el día de pago, etc. En una contratación mediante la práctica del *outsourcing* los principales aspectos que se obvian en un contrato común son: la no especificación del lugar

material donde se laborará, la desproporción de las horas laboradas sin su debida retribución, la renovación contractual constante que afecta directamente la antigüedad y los beneficios que se devenguen de ella, la aversión patronal por la repartición de utilidades, motivos débiles de despido como el tomar vacaciones o estar embarazada, etc.

- Paradójicamente, este tipo de relaciones se fomentan como parte de una estrategia de política económica del Gobierno mexicano en los últimos años. En efecto, en México existe el Sistema para la Subcontratación Industrial (SSI) que es un directorio de proveedores de procesos industriales, el cual cuenta con la información especializada sobre las capacidades productivas de esas empresas. La consulta de este sistema puede hacerse vía internet (dirección: [www.secofi-siem.gob.mx](http://www.secofi-siem.gob.mx)). La inclusión de una empresa en el SSI se hace previa validación y verificación de la información que las empresas proporcionan por parte de consultores especializados; las ventajas que ofrece este sistema, dicen las autoridades, es que se pueden difundir y consultar las ofertas de procesos con capacidad disponible para subcontratar, se establece un enlace entre la oferta y la demanda y puede haber un contacto inmediato con la empresa seleccionada. Al decir paradójicamente nos referimos a que obviamente la problemática de desprotección laboral a la que se han sometido los trabajadores al ser contratados bajo el esquema de subcontratación u *outsourcing* ha tenido un origen estructural que el país no ha sabido resolver de manera efectiva.
- Entre las aportaciones que ha hecho la OIT respecto al buen ejercer del *outsourcing* tenemos la recomendación no. 198 dada en el 2006 que tiene por objeto garantizar la protección efectiva de los trabajadores que realizan sus actividades en el marco de una relación de trabajo, tratando de resolver lo que puede constituir una desigualdad entre las posiciones de empleador y asalariado en una relación de trabajo considerando que la protección de los trabajadores constituye una prioridad. Observa que hay situaciones en las cuales los acuerdos contractuales pueden tener como consecuencia privar a los trabajadores de la protección a la que tienen derecho. Subraya la obligación estatal de promover trabajo decente y de proporcionar a los interesados, y en particular a los

empleadores y los trabajadores, acceso efectivo a procedimientos y mecanismos que sean expeditos, poco onerosos, justos y eficaces para la solución de controversias relativas a la existencia y las condiciones de una relación de trabajo.

- Indudablemente la tendencia del uso del *outsourcing* en el ámbito empresarial tanto mundial como nacional va en aumento, en julio de 2005 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) publicó un estudio estimando que cerca del 20% de los empleos del mundo en desarrollo pueden verse afectados por el *outsourcing*.<sup>76</sup>

Hoy, en México, existe un número creciente de empresas que ofertan sus servicios a otras empresas bajo esta modalidad, el *outsourcing*, por citar un ejemplo, según Select, una firma de investigación de mercado, en el caso de Bimbo, de 1,800 millones de dólares que gasta en informática 12% lo hace vía *outsourcing* y algunas empresas, como Grupo Industrial Saltillo, Mexicana y Monte de Piedad se han deshecho de sus áreas de sistemas para contratar a proveedores.<sup>77</sup>

De acuerdo con el Centro de Análisis Multidisciplinario de la Facultad de Economía de la UNAM, el sector laboral mexicano ha registrado un aumento inédito de contrataciones fuera de la ley: se presiona a los trabajadores para que firmen contratos en blanco, se les dan empleos sin prestación alguna, laboran a destajo o por comisión, se les otorgan contratos temporales por años, les dan trabajos de palabra y se les da de alta en el IMSS con un sueldo distinto al que perciben.

---

<sup>76</sup> Cfr. ÍTEM.

<sup>77</sup> <http://www.senado.gob.mx/gace.php?sesion=2007/07/11/1>, Gaceta del Senado No. 27 del miércoles 11 de julio del 2007, De la Tercera Comisión, el que contiene punto de acuerdo: Por el que se exhorta a informar sobre la situación que prevalece en la evolución y desarrollo de la práctica de subcontratación de servicios entre empresas y sobre las acciones encaminadas a solucionar el conflicto laboral surgido en el Hotel Avalon Excalibur, en Acapulco, Guerrero, 24/02/2010.

Conforme al mismo Centro de Análisis, dentro de la población económicamente activa, cerca de 26 millones y medio de trabajadores no tienen prestaciones y laboran fuera de todo contrato legal y sólo 15 millones de mexicanos tienen prestaciones. Este fenómeno se desarrolló y creció en los últimos cuatro sexenios.<sup>78</sup>

- Novedosa resulta la posibilidad de modificar las condiciones de trabajo por razones de situación económica y por cambios en el mercado, por ejemplo, en España a raíz del desempleo y de una crisis económica se gestó la reforma laboral de 1984 la cual introducía la posibilidad de contratar trabajadores atípicos (que posteriormente se regularían en toda la UE), es decir, la posibilidad de contratar a término definido o mediante contratos temporales, con el objetivo de fomentar el empleo. Así y, con más ejemplos citados ya del ejercer del *outsourcing* en otros países vemos (con la lucha constante por subsistir de la Cooperativa mexicana Pascual por ejemplo) como no hemos podido fortalecer modelos de superación como lo son los prototipos exitosos de cooperativismo en Costa Rica y Colombia y que tanto beneficio les han traído. En Chile donde se ha venido implementando el *outsourcing* bajo la forma de contratación independiente, advertimos como es decisivo el sustento gubernamental en movimientos sindicales justos. Otro dato chileno importante que nos hace revirar a nuestras deficiencias son las multas impuestas por simulación de contratación de personal por medio de terceros, sin embargo, consideramos sería bueno el hecho de que en vez de que fueran a favor del Estado se les gratificara a los trabajadores afectados.
- Desde hace varios años algunos sectores han buscado flexibilizar la Ley Federal del Trabajo, se han realizado planteamientos que buscan hacer de las normas de trabajo un mecanismo que permita a las empresas obtener mayor productividad y, estamos de acuerdo siempre y cuando esto no conlleve un costo humano y social.

---

<sup>78</sup> ÍTEM.



El *outsourcing* debe ser una herramienta para que todos los actores en una relación de trabajo subordinado o no, resulten ganadores tanto a nivel económico, profesional y personal.

No puede admitirse que esta tendencia se convierta en una herramienta para el abuso de la posición del empresario frente a la del trabajador dependiente, quien en la nueva relación estaría en una gran desventaja, con la sola protección de un nuevo contrato civil.

La naturaleza administrativa y económica del *outsourcing* lleva a la conclusión de que se debe implantar sólo cuando un estudio administrativo, técnico y financiero de la empresa determine su necesidad y efectividad y no por la simple y ligera observación de la aparente reducción de costos laborales.

No podemos olvidar que la realidad nos obliga a ver desde otra perspectiva la relación obrero – patronal y que el derecho laboral no puede ser ajeno a esta nueva tendencia en la administración empresarial, que en el fondo, es reflejo de las necesidades del sistema económico actual.

El gran desafío ante el cual se encuentra el derecho laboral nacional es la necesidad de reorganizar sus instrumentos de protección y tutela sin desconocer los cambios de la realidad social, económica y administrativa pero siempre impidiendo la constitución de aquellas empresas denominadas *outsourcing*, que sólo se crean para violar las normas laborales.

## Apéndice único:

### Encuentro con la Lic. Ysabel Jaramillo y su opinión sobre el *outsourcing*

En entrevista, la Lic. Ysabel Jaramillo quien actualmente es la encargada del departamento de recursos humanos de una franquicia canadiense aquí en México, nos habla de su experiencia personal como potentada de una *outsourcing* y ahora en comparación con la visión empresarial como parte de una compañía que subcontrata algún servicio.

-“La empresa fue creada en el 2006 y nos dedicamos a la consultoría en sistemas de eficiencia corporativa, 2 años atrás, es decir, en el 2008, se decidió contratar por recomendación a una *outsourcing* para que llevase el control de la nómina. La razón principal para la toma de dicha decisión fue la idea de zapatero a sus zapatos y hoy en día todos estamos contratados bajo dicho esquema”

Sin embargo al preguntarle las ventajas y desventajas tanto para la empresa como para el capital humano nos respondió:

-“Entre las funciones para las que fui contratada está el determinar si éste esquema ha resultado eficiente o no como resultado de la revisión anual que se hace al contrato de *outsourcing*, se ha decidido conjuntamente que adoptaremos el diseño de nómina tradicional, es decir, prescindiremos de los servicios de la *outsourcing*, esto por razones de seguridad fiscal ante Hacienda, para tener la certeza de que los sueldos están declarados al 100% ante las autoridades y por motivos de certidumbre laboral”

En cuanto a su ejercer independiente como empresaria nos señaló:

-“Tuve la experiencia de fungir como patrón ante los trabajadores de una agencia aduanal, entre mis funciones estaba la clasificación de los empleados en tres niveles:

directivos, ejecutivos intermedios y choferes, su coordinación, dirimir controversias así como determinar sus salarios, montos por incapacidades, despidos, renuncias y todo lo que conlleva el servicio de manejo de personal, finalmente terminó mi contrato y el dueño de la agencia decidió que todas las funciones fueran absorbidas por un departamento interno y así ahorrarse el coste de mis honorarios. Desde que decidí incursionar como empresaria en esto del *outsourcing* me trace el objetivo de que todo fuera lo más recto posible, mis trabajadores gozaban de incentivos, de primas, de utilidades, etc.”

Así, éste es sólo uno de tantos ejemplos con el que podemos vislumbrar un panorama laboral positivo si cada vez más empresas se preocuparan por ahorrarse problemas fiscales, por su reputación y lo más importante por las consecuencias de sus decisiones sobre sus trabajadores.

## Fuentes

## Bibliografía

- Echaiz Moreno, Daniel, El contrato de outsourcing, Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, México, 2007
- Echeverría, Magdalena, Uribe, Verónica, Condiciones de trabajo en sistema de subcontratación, OIT, Chile, 1998
- Martínez Gutiérrez, Javier, Outsourcing: Aspectos laborales y fiscales, ventajas y riesgos, Ediciones fiscales ISEF, S.A., México, 2008
- Reynoso Castillo, Carlos, Situación de trabajo y protección de los trabajadores, estudio del caso de México, México, julio de 1999
- Romero Gómez, Antonio, Computación Básica I (tercera edición), Grupo Editorial Éxodo, México, Agosto 2002
- Rothery, Brian, Outsourcing, Editorial Limusa, México 1996
- Rothery, Brian, Robertson, Ian, "Outsourcing": La subcontratación, Editorial Limusa, México, 2008
- Villee, Claude A., Biología (séptima edición), Nueva editorial Interamericana S.A. de C.V., México, 1985
- White, Robert, James, Barry, Manual del Outsourcing, guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad, Gestión 2000, S.A., Barcelona, España, 2003

## Tesis

- Baltazar García, Miguel Ángel, conductor: C.P. Francisco Edgar Ruíz Luna, Outsourcing, fundamentos y aplicación en empresas mexicanas, Trabajo profesional IPN, México, Marzo 2006
- Guerrero Romero, Jorge, asesor Lic. Rodolfo Arturo Villavicencio López, Función del outsourcing como alternativa para el desarrollo de ventajas competitivas de las empresas mexicanas en el marco de una economía global (1994-2004), Trabajo profesional UNAM, México, 2005
- Hernández Galván, Joanna Pamela, conductor: C.P. Francisco Edgar Ruíz Luna, Outsourcing aplicado a las empresas mexicanas, Trabajo profesional IPN, México, Octubre 2005
- Moncada Lezama, María Constanza, directora: Lic. María del Rosario Silva Calderón, Implicaciones laborales del outsourcing, Trabajo profesional de la Pontificia Universidad Javeriana, Santa Fe de Bogotá, República de Colombia, 2000

## Hemerografía

- Camacho Solís, Julio Ismael, Revista Pyme Adminístrate Hoy, "Outsourcing, ventaja competitiva en recursos humanos", No. 172, México, agosto de 2008
- Casale, Giuseppe, La relación de trabajo Recomendación No. 198, OIT, Ginebra, Suiza, 2006
- Reyes, Giovanni E., Nómadas, revista crítica de ciencias sociales y jurídicas, "Teoría de la globalización: bases fundamentales", enero-junio número 003, Madrid, España, 2001

## Mesografía

- Código Civil para el Distrito Federal <http://www.bibliojuridica.org/libros/libro.htm?l=260>
- Comunicado de prensa núm. 24 del 23 de octubre de 2007, Programa permanente de fiscalización a sociedades cooperativas y sus clientes, [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx)

- Comunicado de prensa núm. 39/2008 del 16 de junio de 2008, SAT, IMSS e INFONAVIT detectan conductas de evasión, [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx)
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf)
- Gaceta del Senado No. 27 del miércoles 11 de julio del 2007, De la Tercera Comisión, el que contiene punto de acuerdo: Por el que se exhorta a informar sobre la situación que prevalece en la evolución y desarrollo de la práctica de subcontratación de servicios entre empresas y sobre las acciones encaminadas a solucionar el conflicto laboral surgido en el Hotel Avalon Excalibur, en Acapulco, Guerrero. <http://www.senado.gob.mx/gace.php?sesion=2007/07/11/1>
- Godoy, Marcelo, Orellano, Miguel, De la orientación vocacional a la gestión de futuro, Portal de la Asociación Argentina de Psiquiatras, <http://www.aap.org.ar/publicaciones/dinamica/dinamica-6/tema-5.htm>
- Ley Federal del Trabajo  
[www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf)
- Los puntos de acuerdo son un puente de vinculación entre Congreso y sociedad, Órgano informativo del Congreso del Estado de Sinaloa, [www.congresosinaloa.gob.mx/ediciones/.../22\\_puntosacuerdo.pdf](http://www.congresosinaloa.gob.mx/ediciones/.../22_puntosacuerdo.pdf)
- Martínez Cárdenas, Rogelio, México ante el TLC, Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, <http://www.eumed.net/libros/2008a/369/Triangulos de Crecimiento.htm>
- Real Academia Española  
<http://www.rae.es>
- Sánchez, Mayela, Contralínea, "México: Outsourcing, en auge y sin control", 10/08/2010, [www.kaosenlared.net/noticia/mexico-outsourcing-auge-sin-control](http://www.kaosenlared.net/noticia/mexico-outsourcing-auge-sin-control)
- The world factbook 2004  
<http://www.umsl.edu/services/govdocs/wofact2004/geos/mx.html>
- Vargas Hernández, José Guadalupe, La culturocracia organizacional en México, Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, <http://www.eumed.net/libros/2007b/301/cultura empresarial.htm>