



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO  
FACULTAD DE ECONOMÍA**

---

**El Outsourcing como una herramienta  
Empresarial Laboral y crítica a su  
nueva Reforma en México (2010-2021)**

**T E S I N A**

**Que para obtener el título de**

**LICENCIADA EN ECONOMÍA**

**Presenta:**

**Odethe Estrada Carmona**

**Tutor:**

**Mtro. Manuel Otero Casas**



**Ciudad Universitaria, Cd. Mx., julio 2021**



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.

## **A G R A D E C I M I E N T O S Y D E D I C A T O R I A S**

Este trabajo principalmente se lo agradezco a Dios y mi familia, quienes de alguna forma iluminaron mi camino en los momentos más difíciles que atravesé para concluir esta etapa tan importante en mi vida.

Le agradezco a mi tutor por su paciencia y constancia, siempre estuvo para darme un consejo y una palabra de aliento, sobre todo agradezco los conocimientos que me pudo compartir a lo largo de este camino.

De igual manera, quiero agradecerle a mi querida amiga Leticia Díaz quien siempre estuvo conmigo alentándome e inspirándome a ser mejor cada día.

Se lo dedicó a mis padres Nuvia y Alejandro quienes son el pilar mas importante en mi vida, gracias a sus esfuerzos, amor y acompañamiento recibo este logro tan importante y quiero que lo sientan de ellos.

Asimismo, se lo dedicó a mi abuelita y hermana quienes me dieron la valentía y fuerza necesaria en todo momento.

Finalmente, se lo dedicó y agradezco a todas las personas que cruzaron por mi camino en este trayecto, profesores, amigos, y compañeros.

Que la vida nos permita seguir disfrutando de estos grandes logros y alegrías en compañía de nuestros seres queridos.

## ÍNDICE.

<b>Objetivo General</b> .....	6
<b>Delimitación y formulación del problema.</b> .....	6
<b>Objetivos Específicos</b> .....	8
<b>Capítulo I. Antecedentes de las empresas Outsourcing</b> .....	9
<b>1.1. Marco teórico</b> .....	9
<b>1.2. Marco conceptual</b> .....	14
1.2.1. Outsourcing, tercerización y subcontratación.....	14
1.2.2. Relación de trabajo. ....	17
1.2.3. Globalización y jornada laboral .....	19
<b>1.3. Marco Legal</b> .....	21
<b>1.4 Antecedentes del Outsourcing</b> .....	23
<b>1.5. Población Económicamente Activa e inactiva</b> .....	30
<b>1.6. Impacto del Modelo Outsourcing en el empleo</b> .....	35
<b>1.7. Proyección de trabajadores en tercerización 2009-2030</b> .....	37
<b>Capítulo II. OUTSOURCING: implementación, ventajas y desventajas</b> .....	42
<b>2.1 Outsourcing como herramienta para las empresas</b> .....	42
<b>2.2 Implementación del Outsourcing</b> .....	45
<b>2.3 Ventajas y Desventajas del Outsourcing</b> .....	47
<b>Capítulo III. Modelo Outsourcing</b> .....	52
<b>3.1. Tipos de Outsourcing</b> .....	53
3.1.1. Outsourcing Informático Tradicional.....	53
3.1.2. Outsourcing de Procesos de Negocio. ....	53
3.1.3. Outsourcing Total.....	54
3.1.4. Outsourcing Parcial.....	54
3.1.5. Proveedor único.....	54
3.1.6. Pseudo-Outsourcing .....	54
3.1.7. Outsourcing de Transición .....	55
3.1.8. Outsourcing Extraterritorial (Offshore).....	55
3.1.9. Participación del Capital.....	56

3.1.10. Multiaprovisionamiento. ....	56
3.1.11. Outsourcing Estratégico. ....	56
<b>3.2 Características del contrato bajo el esquema Outsourcing</b> .....	<b>57</b>
3.2.1. Características del contrato.....	58
3.2.2. Concepto legal del contrato.....	59
3.2.3. Elementos del contrato. ....	60
<b>3.3. Outsourcing y la Reformas Laborales en México del 2012 y 2021</b> .....	<b>64</b>
3.3.1. Objetivo de la reforma laboral .....	72
<b>Conclusiones</b> .....	<b>80</b>
<b>Referencias Bibliográficas.</b> .....	<b>85</b>

## INTRODUCCIÓN.

En México el modelo de negocios *outsourcing* comenzó hace 40 años. Inicialmente se contrataban servicios básicos, tales como de vigilancia y limpieza, entre otros; posteriormente, en la década de los años setenta, se dio un crecimiento de las agencias consultoras. Es en la década de los noventa cuando se incrementa de manera importante el número de compañías prestadoras de servicios de personal especializado (Bolaños, 2016). Derivado de ello, es que se convierte en una tendencia esta figura del *outsourcing* en nuestro país, por la directriz que macaron los líderes a nivel global.

Lo anterior, trae consigo bondades para las empresas, entre estas, la posibilidad de reducir y controlar los gastos de operación, contar con servicios de información rápida, además de disponer de personal altamente calificado y especializado y así contar con capacidades específicas para la empresa. Con este esquema hay mayor funcionalidad de la empresa, a los cambios del mercado, lo que se traduce en mayor flexibilidad empresarial.

De acuerdo con un artículo del *Outsourcing Institute* escrito por Casale (2016), los veloces cambios tecnológicos, la globalización e internacionalización de los mercados, la desregulación del comercio mundial y la feroz competencia en todas áreas de negocios han inducido cambios fundamentales que se han desarrollado a lo largo de un par de décadas. Todos estos cambios respaldan la reestructuración de las configuraciones empresariales.

Las empresas buscan día a día tener una mayor optimización en sus procesos, ahorrar costos y generar una mejor eficiencia, así mismo recurren a otras estrategias que les permita mantenerse dentro de un mercado competitivo. Ejemplo de esto, es la implementación continua de especialistas externos, que a su vez se encargan de la contratación laboral, permitiendo así que las empresas se centren en lograr sus objetivos organizacionales, dejando la responsabilidad a terceros de buscar candidatos para laborar dentro de las mismas, a este conjunto de cambios se le conoce

como subcontratación, que llega a México en los años ochenta del siglo XX, dando por origen a la apertura a cambios dentro de las relaciones laborales.

Así, en la presente investigación resulta sustancial realizar un análisis sobre la correcta implementación del outsourcing, ya que esta práctica de contratación que actualmente están realizando las empresas, suele tener una mala implementación, es por ello por lo que se busca dar respuesta a las siguientes interrogantes ¿Cómo ha evolucionado el *Outsourcing* en México en los últimos años y cómo será la tendencia de este? y ¿Qué resultados traerá consigo su nueva reforma? Con base en el objetivo principal y guía que es analizar los beneficios del modelo de negocios outsourcing en las empresas para examinar la nueva Reforma en materia de subcontratación laboral en México y de esta manera mostrar si es viable su reciente modificación.

Bajo ese entendido, en el primer capítulo de esta investigación el lector encontrará concretamente los antecedentes del outsourcing, cómo es que ha ido evolucionando a través de la historia, de manera global, pero también en México, además se enfatiza el impacto que ha tenido para la oferta de los empleos. Asimismo, se abordarán algunos conceptos que, pero también algunas teorías, principalmente de Keynes, Hegel y Marx que, en su conjunto, resultan ser clave para el correcto entendimiento del modelo outsourcing, sustentado también con un marco legal que lo acompañe, tomando en cuenta la última reforma laboral y finalizando con cuáles son las ventajas y desventajas que trajo consigo la implementación de dicho modelo.

Siguiendo esa línea, en el segundo capítulo se hace una breve y minuciosa descripción de la historia del outsourcing, puntualizando en las ventajas de su implementación, y cómo esta representa la mejor opción para cubrir con la demanda de empleos, sin dejar a un lado la comparativa con las desventajas que en ella se presentan.

Finalmente, en el tercer capítulo, se profundiza en el modelo outsourcing, puntualizando los tipos de Outsourcing que existen, para realizar una articulación señalando cuáles son los beneficios y desventajas de cada uno; además, se explican las características de los contratos que son hechos dentro de este modelo, tomando como punto de análisis las reformas laborales en México de los años 2012 y 2021.

## **Objetivo General.**

Analizar los beneficios del modelo de negocios outsourcing en las empresas para examinar la nueva Reforma en materia de subcontratación laboral en México y de esta manera mostrar si es viable su reciente modificación.

## **Delimitación y formulación del problema.**

Durante años las empresas han buscado estrategias para optimizar tanto sus procesos como sus recursos. La globalización ha exigido a las organizaciones conocer y practicar algunos métodos tales como el *Outsourcing*; esta práctica les ha permitido externalizar y transferir funciones o actividades que la empresa no desarrolla adecuadamente, por lo que contrata a un proveedor externo que ofrece sus servicios y que es experto en dicha área especializada. Con respecto a lo anterior, Silva (2010) menciona de manera muy general, que existe *Outsourcing* cuando una empresa recurre a otra para que ésta última realice ciertas actividades que se relacionan con los servicios prestados por la primera.

El *Outsourcing* como una forma de organización empresarial, implica flexibilizar la organización del trabajo, estableciendo una tipología que permita la caracterización adecuada del trabajo con los requerimientos de la empresa inserta en el mundo globalizado, en este contexto se procede a un nuevo tipo de contratación y con ello, de relación laboral (Hernández, 2012).

A raíz de estos cambios pueden surgir inquietudes relacionada con el significado de subcontratación, el cual de igual modo es usado para referirse al *outsourcing*, el cual ha sido llevado a los trabajadores, los cuales al estar en un momento de vulnerabilidad laboral y rotación en los puestos de trabajo deben aceptar, a pesar de que, en muchos casos, los salarios son bajos, y no cuentan con beneficios laborales.

Esta investigación pretende estudiar cómo se lleva a cabo el modelo de negocios *outsourcing* en México, analizando los beneficios que trae consigo realizar una buena implementación de este; así como mostrar las desventajas que se producen si se rompen los objetivos bilaterales como consecuencia de la entrega de



responsabilidades operativas a terceros, también se realizará un breve análisis con respecto a la nueva reforma y su impacto en el sector empresarial y laboral.

En vista de las crecientes exigencias del mercado en cuanto a calidad de los productos, en los procesos y satisfacción de las necesidades del consumidor, con el fin de obtener altos niveles de competitividad y perdurar como empresa en el tiempo, las organizaciones buscan la forma de aumentar sus ingresos y alcanzar una mayor eficiencia a menor costo, sin disminuir los estándares de calidad y servicio exigidos por el cliente. Las características de la economía mexicana con sus veloces cambios técnicos, la globalización e internacionalización de los mercados y la fuerte competencia en toda el área de negocio trastocaron velozmente el escenario económico en México.

De acuerdo con Chiavenato (2009):

La globalización obliga a que los productos, servicios, recursos, artefactos y las ideas de todos los países, tengan que competir en el mercado mundial. Para ello es necesario reducir los costos que pueden afectar el entorno, como salarios, apoyos sociales, seguridad en el trabajo y protección del ambiente a efecto de incrementar la productividad y asegurar el dominio económico. (p.39)

Debido a la misma globalización, la competencia al extremo hace que todas las empresas busquen, para sobrevivir, nuevas formas de aumentar la calidad y bajar los costos y ser de esta manera más competitivos dentro del mercado.

Los constantes cambios en la innovación empresarial han transformado el ambiente político, económico y social, es decir, se han modificado los procesos en el sistema productivo, por lo que ha sido necesario diseñar e implementar nuevos modelos de negocio que permitan el desarrollo económico del país.

Esta investigación estudia, cómo se lleva a cabo el modelo de negocios *outsourcing* y los beneficios que trae consigo realizar una buena implementación de este sirviendo como una herramienta empresarial, las desventajas que se producen si no se aplica un modelo bajo la norma y cómo afectaría tanto a la empresa como al trabajador; de

igual modo se realizará un breve análisis de la nueva reforma y su impacto en el sector empresarial y laboral. Debido a lo anterior en este trabajo de investigación se cuestiona ¿Cómo ha evolucionado el *Outsourcing* en México en los últimos años y cómo será la tendencia de este? y ¿Qué resultados traerá consigo su nueva reforma?

### **Objetivos Específicos.**

Identificar las ventajas y desventajas que genera la implementación del modelo *outsourcing* para impulsar la oferta laboral.

Interpretar si la implementación del modelo de *outsourcing* en las empresas es una limitante para el correcto goce de los derechos laborales del personal subcontratado

Plantear un esbozo del rescate de la importancia en la implementación del modelo *outsourcing* para que las empresas tengan una mejor referencia de su crecimiento.

## **Capítulo I. Antecedentes de las empresas Outsourcing.**

En este capítulo se abordará la historia del *outsourcing*, en un primer momento, se mencionará la evolución de las empresas, describiendo dónde, cómo y por qué surgieron.

De igual modo, se hablará del empleo en México, cómo ha ido evolucionando a través de los procesos históricos del país; en un segundo momento, se realizará un análisis de tipo cualitativo y cuantitativo de la Población Económicamente Activa (PEA), teniendo como finalidad comprender de mejor manera, cómo se ha dado el desarrollo del empleo.

Como último punto dentro de este apartado, se realizará un análisis del impacto que tiene la implementación del Modelo del *Outsourcing* con respecto al empleo a largo plazo.

### **1.1. Marco teórico.**

Para el análisis y estudio del modelo de negocios outsourcing en México y los beneficios que trae consigo su buena implementación, es necesario apoyarse de una teoría que facilite la comprensión del modelo; por eso, es indispensable para la presente investigación, retomar los postulados que realiza Keynes (1943) ya que los elementos que presenta en sus teorías económicas resultan indispensables para ir articulando el análisis general al que se llegará con esta investigación.

Bajo ese entendido, Keynes en 1936 presenta la *Teoría General de la ocupación, el interés y el dinero*; precisamente como marco de referencia se ubica en un contexto tan complejo en la economía mundial y una de las crisis más importantes de la historia que se presentó en 1930, es después de esta crisis que surgen discusiones y nuevos aportes sobre la macroeconomía y uno de esos nuevos aportes fue el de Keynes con su Teoría General y es que es una teoría que a pesar de haberse implementado hace

algunos años, sigue en constante uso por las constantes crisis económicas que el mundo obliga; y es justamente en el tema del outsourcing que el análisis de esa teoría también se debe considerar.

Por lo tanto, uno de los más importantes postulados es sobre el desempleo involuntario, esto en gran medida por lo que refería en su momento Leijonhufvud (1968) citado por Ros (2012) “En el mundo keynesiano, los mercados financieros son manifiestamente incapaces de proveer la consistencia de los planes de producción y consumo de largo plazo” (p. 28). Esto es porque en este postulado Keynes realiza un ejercicio comparativo entre el mercado de trabajo y el mercado financiero; la dinámica entre ambos la sitúa como que los mercados financieros son capaces de despejar a una tasa de interés que es inconsistente con el empleo en el mercado de trabajo o como lo explica Ros (2012) “la tasa de interés de equilibrio puede ser demasiado alta para que la inversión deseada por las empresas a esa tasa de interés logre absorber los ahorros correspondientes al nivel de ingreso de pleno empleo” (p. 27).

En ese sentido, los mercados financieros son vistos como los que tienen más fallas de información o mal información en sus intervenciones y esto por una enajenación que tienen en relación a que su función principal es la coordinación de las decisiones de producción y consumo hacia el futuro; sin embargo, esto no es un problema propiamente voluntario del mercado financiero, sino que este tipo de mercado no tiene su origen en la propia naturaleza del mercado laboral; esta forma de no articulación entre uno y otro es lo que Keynes denomina el desempleo involuntario.

Sin embargo, en respuesta a lo anterior, algunos Keynesianos que trataban de dar respuesta a ese postulado de Keynes, uno de los más acertados fue Tobin (1980), el entender que Keynes:

Reta a la ortodoxia en terreno sagrado, su fe en que la competencia ajustará los precios de los bienes y factores de manera a eliminar excesos de oferta, o de demanda, en todos los mercados. No dice meramente que este proceso puede tomar un tiempo muy largo; dice que simplemente no funciona [...] la moraleja práctica es que una política activa, junto con respuestas de mercado,

es parte del mecanismo social para el mantenimiento o restablecimiento del equilibrio. (p. 2)

Aquí es importante añadir que una alternativa más en respuesta ese postulado, precisamente es la implementación del modelo Outsourcing, para poder atenuar tanto los problemas y fallas que surgen en el mercado financiero vinculado con el mercado laboral; que este segundo es donde se enfoca la presente investigación.

De acuerdo con Keynes (1943) hay tres elementos fundamentales en la descripción del funcionamiento de la economía clásica y que son de suma relevancia destacar, a saber:

- 1) Que el salario real es igual a la desutilidad marginal de la ocupación existente;
- 2) Que no existe eso que se llama desocupación involuntaria en sentido riguroso;
- 3) Que la oferta crea su propia demanda en el sentido de que el precio de la demanda agregada es igual al precio de la oferta agregada para cualquier nivel de producción y de ocupación. (p.42)

Con las precisiones que hace Keynes, se puede ya poder ir comprendiendo los modelos económicos que buscan contrarrestar las dificultades y debilidades que se enmarcan en los contextos de las empresas, sin embargo, resulta muy relevante retomar algunos postulados de Marx y Hegel que ampliarán de mayor medida el análisis al que se pretende llegar al realizar esta investigación.

Así, es indispensable citar un gran pasaje que hace Hegel (1807) en *La fenomenología del Espíritu* sobre el amo y el esclavo; en términos no propiamente económicos, sino para situar la gran relevancia que se ha venido plasmando hasta el momento, con los postulados de Keynes, para de igual forma poderlos vincular con los planteamientos de Marx.

Así, Hegel (1966) ubica el origen de la historia de la humanidad en el enfrentamiento de dos deseos y se preguntan ¿qué es lo que el hombre desea? en esta dialéctica tan interesante se puede observar que existe un enfrentamiento de deseos y eso se

resume en que “lo que yo deseo es el deseo del otro, es decir, yo deseo que el otro se someta y me reconozca, pero el otro desea lo mismo”, es una lucha a muerte, sin embargo, alguno de ellos va a tener miedo a morir (el esclavo), mientras que el otro tendrá un deseo más fuerte, el de poseer el poder (el amo).

Pareciera no ser un tema indispensable o fuera de lugar con el tema económico, pero se tiene que recordar que Hegel es uno de los primeros marxistas y en el cual Marx se fundamenta para crear sus propias teorías y propuestas, por eso resulta importante rescatar ese pasaje de Hegel. Por su lado, Marx (1975) en *El Capital* también hace muchos postulados interesantes, pero habría que rescatar el análisis que hace sobre la plusvalía y las mercancías; va una interpretación al respecto.

Marx (1975) ha un análisis muy minucioso acerca de la plusvalía y el verdadero secreto de la mercancía; por un lado, la plusvalía es ese trabajo extra para el capitalista, pero que en gran medida afecta al obrero, esto debe verse desde el valor que tienen las mercancías, estas tienen un valor de uso (porque sirven para usarse) y un valor de cambio (porque sirven para venderse), pero entonces, ¿cuál es el verdadero valor de las mercancías? Pues realmente su valor radica en el tiempo de trabajo socialmente necesario para fabricar las mercancías; pero para eso, resulta necesario para el capitalista tener a alguien que haga esa función, es decir, el obrero. Así el capitalista es el que tiene el capital y el obrero lo único que tiene es su fuerza de trabajo; con esta dialéctica comienza el proceso de hacer una mercancía; ya en la fábrica se empieza a tener acuerdos sobre ¿cuál será el valor de la fuerza de trabajo? El valor de la fuerza de trabajo será equivalente a todo aquello que será necesario utilizar para mantener esa fuerza de trabajo. Por ejemplo, al capitalista para realizar una mercancía le va a pagar \$20 pesos al obrero para que ponga su fuerza de trabajo, sin embargo, el obrero no sabe que en las horas que trabaja para el capitalista, que normalmente son excesivas, no solamente produce \$20 pesos, produce por ejemplo \$50 pesos; es así como el obrero produce su propia fuerza de trabajo, pero además produce un excedente que es para el capitalista; entonces esta dinámica es lo que Marx denomina plusvalía.

Ya se veía en párrafos anteriores que Keynes aborda el salario como principal punto de análisis, pero aquí Marx lo enfatiza con el capital, pero sobre todo con el valor de cambio y valor de uso en las mercancías; asimismo Keynes se retoma como complemento en el entendido de que refiere a la demanda directa como consecuencia de los bajos niveles de consumo e inversión productiva; es bajo este panorama, que la actuación del Estado permitiría que el gasto público influyera, por un lado, de manera directa en el consumo y la inversión, y por otro, el uso de las políticas fiscales y monetarias.

En Keynes, se encuentra su objeto teórico que ratifica la intervención del Estado, sin que la intervención quede establecida de forma explícita por la doctrina keynesiana; de igual modo, “brinda una exégesis alternativa del funcionamiento de la economía, en la que el desempleo constituye un problema inherente al capitalismo, y esboza una justificación teórica a la intervención del Estado con el objeto de contrarrestar el desempleo” (Salazar, 2006, p.131).

Finalmente, para profundizar más en el análisis teórico, es importante retomar la teoría de la economía neoclásica, que más que una teoría se considera como una Escuela de pensamiento económica, porque hubo una serie de autores que le dieron vida a esta teoría; sin embargo, de acuerdo con Boerger (2016) esta escuela se caracteriza principalmente por dos puntos:

- 1.- Desarrollo de la teoría del Bienestar la cual pretende demostrar que, al aumentar la utilidad, cada individuo logra mayor bienestar.
- 2.- Teoría de la formación de los precios (oferta y demanda) basada en la teoría subjetiva del valor y la utilidad marginal.

Con la implementación de esta teoría se logra ya no ver a lo económico solo en términos políticos, sino que hay una estrecha relación entre lo económico y lo matemático, con la implementación de sus diferentes modelos y vertientes que aportaron los autores de esta escuela, cuya finalidad fue descartar el trabajo como única fuente del valor económico, considerando que sea la utilidad y las preferencias

de los consumidores, como el verdadero valor; en ese sentido, esta teoría apunta a que la utilidad se verá como las mercancías que consume la gente, esto es, que será el consumidor y no la mercancía quien otorga el valor de aquella mercancía. O si se quiere ver en palabras de Marx, esto sería el valor de uso.

En el caso del modelo actual de *outsourcing* en México, se apoya de estas teorías, ya que este modelo busca beneficiar la inversión en México, así como proporcionar seguridad a los inversionistas, lo que por ende beneficiará la economía a largo plazo. Por lo tanto, en el siguiente apartado se presentan algunos conceptos que reforzarán lo plasmado hasta el momento.

## **1.2. Marco conceptual.**

Este marco tiene como principal objetivo, el poder ampliar el análisis que hasta el momento se ha venido realizando con base en el marco teórico, asimismo, pretende dar cuenta de los conceptos más relevantes que emergen y que tienen gran relevancia en el ejercicio del modelo Outsourcing, con la aclaración de que no se trata de un glosario, sino que cada concepto y elemento que aquí se enmarca conlleva al análisis principal de esta investigación.

### **1.2.1. Outsourcing, tercerización y subcontratación.**

Uno de los grandes debates que en la teoría se ha discutido mucho, es sobre las diferencias o semejanzas que existe entre los términos de outsourcing y tercerización, si bien la intención de este trabajo no es confundir al lector y mucho menos confundir el análisis, se considera relevante plasmar ambos términos para así poder aclarar por qué es que se elige al outsourcing como el término adecuado y fundamental para esta investigación.

En principio, entender que el outsourcing es la palabra en inglés que tiene diferentes connotaciones, pero las más conocidas son subcontratación y tercerización. Si se remite a la etimología de la palabra, “se encuentra que es un término inglés conformado por dos palabras "out" que traducida al español significa fuera y "source"



cuyo significado es fuente u origen” (Almanza y Archundia, 2015, p. 16), entonces, es utilizada para referirse a la subcontratación, externalización o tercerización.

Ya en su definición muy puntual, se puede entender que el outsourcing, en palabras de Almanza y Archundia (2015) es “una fórmula para obtener mayor efectividad en el alcance de sus objetivos al utilizar los servicios de proveedores externos con mayor experiencia y conocimiento de las áreas subcontratadas, convirtiendo a las contratantes en empresas más competitivas dentro de su ramo” (p. 17).

Así, el outsourcing va a jugar un papel muy importante en las empresas que lo implementen, porque les servirá para apoyarse de otras empresas para mejorar su calidad y eficiencia, tanto de producción, como en la administración misma; esto dándole autonomía y confianza a terceros para que se enfoquen e actividades que la propia empresa no puede hacer o no es comúnmente que haga, es por ello que se necesita la ayuda de expertos, pero que al final es un apoyo para la propia empresa.

Bajo esta misma idea y tratando de responder al gran debate entre outsourcing y tercerización, se puede entender que la tercerización implica también fomento para la apertura de nuevas empresas con oportunidades de oferta de mano de obra, restringiendo de cierto modo el impacto social. Sin embargo, como lo muestra Fórneas (2008) es una herramienta de optimización de recursos que permite la disminución de costos, la mejora de la calidad de los servicios, la simplificación de procesos, entre otros, todo lo cual les ayuda a las empresas a enfocarse en las actividades principales y de esta manera mejorar su desempeño.

En ese sentido, se puede observar que son términos que refieren lo mismo; de acuerdo con el contexto en donde se enmarquen es como se va a utilizar ya sea outsourcing, tercerización o incluso la subcontratación, esto va a variar de acuerdo con las empresas que lo implementen o las empresas que lo contraten. Para tener un panorama más amplio y poder entender que son términos que van en el mismo sentido, también se considera importante referir el término de subcontratación.

La subcontratación tiene una connotación un tanto negativa por algunos autores y críticos, en el sentido de que esta es utilizada para dar cuenta de la producción del neoliberalismo; es decir, que no se contratan a trabajadores directamente en las empresas, sino que, a través de una subcontratación entre las empresas, privándolo así de ciertos derechos e incluso de un salario inferior a los del resto. Es por lo que incluso la Ley Federal del Trabajo (2021), en su artículo 15, define a la subcontratación como:

El trabajo en régimen de subcontratación es aquella por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas. (p. 5)

Incluso se agregan algunas características con respecto a esta práctica, entre las que se destacan que el trabajador no podrá cubrir las actividades iguales o similares en su totalidad, especificando en qué se enfocará su trabajo en la subcontratación y no podrá realizar trabajos similares o iguales que el resto de los trabajadores de las empresas. Un ejemplo de lo anterior lo menciona Cordero (s.f.) al decir que este tipo de prácticas en las empresas se caracterizan por ser “actividades complementarias de la usuaria, las de vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería, mantenimiento, limpieza y otras actividades de apoyo que tengan aquel carácter” (p. 39).

Es así que de esta noción surgen las organizaciones conocidas como “*Outsourcing*” que no es más que una modalidad según la cual personas ajenas a la compañía son contratadas para realizar una determinada actividad; como se pudo notar, son términos que tienen una connotación igual, siendo este último sobre la subcontratación donde emana el outsourcing, que no es más que su traducción al español, pero si se analiza a mayor profundidad, no solo tiene que ver con la contratación, sino con el tipo de actividades que se realizan en la empresa al ser contratado bajo estos términos.

### **1.2.2. Relación de trabajo.**

Para poder entender cuál es el proceso que se lleva a cabo en la implementación del modelo outsourcing, es indispensable remitirse hacia los elementos constitutivos de dicho modelo, sobre todo en la dinámica laboral que se traduce a la relación misma del trabajo en las empresas; en ese sentido, aquí se establecen los actores principales que emanan de esa relación, entre los que destacan el trabajador, el trabajo, el patrón y el salario; mismos que a continuación se presentan.

No sin antes hacer una acotación relevante al respecto; esta investigación se basa principalmente de la Ley Federal del Trabajo (2021) como marco normativo y conceptual principal ya que en los artículos que se citarán al respecto se tendrá una mayor comprensión en los conceptos y en cada uno de los artículos citados se tratará de vincular con el tema en cuestión que es el Outsourcing.

De esta manera, según lo establecido en la Ley Federal del Trabajo (2021), en su artículo 20, se entiende por relación laboral como cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario. Asimismo, señala que un contrato individual de trabajo, en 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. Asimismo, las relaciones laborales pueden clasificarse en dos grupos; el primero se da con base en la naturaleza de las actividades desempeñadas y el segundo con base en la durabilidad de las funciones desempeñadas por el trabajador.

Esta referencia es de suma importancia al momento de emplear el modelo Outsourcing en las empresas debido a que en reiteradas ocasiones no se implementa de la mejor forma, precisamente por dejar a un lado las relaciones laborales y las características que ellas implican, sobre todo en qué les corresponde a las empresas como obligaciones y qué le corresponde al trabajador en función de sus actividades, como derechos y obligaciones.

Por tal motivo, es de suma importancia mencionar qué se entiende por trabajador y por patrón, siguiendo lo referido por la Ley Federal del Trabajo (2021) indicando que

el patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores (artículo 10) mientras que el trabajador es una persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado (artículo 8). Y en este sentido, el trabajo es aquella actividad humana intelectual o material requerida para cada profesión u oficio.

Como se puede observar, esta relación se enmarca en una relación de subordinación, en donde el trabajador es el subordinado del patrón, por el simple hecho de recibir un salario a través de su fuerza de trabajo. Hay que recordar que en esta relación tiene mucho que ver con la dialéctica que hace Hegel y lo referido por Marx que ya se abordó en párrafos anteriores, pero que es muy importante tenerlo en cuenta en la implementación del modelo de Outsourcing; no se quiere decir que sea para el ejercicio del poder, más bien es en términos didácticos y de la buena implementación del modelo Outsourcing en las empresas, sobre todo porque éstas se enmarcan en un contexto netamente capitalista y neoliberal.

En ese sentido, esta relación de trabajo tiene una intención que está muy presente y la cual es el salario el cual tiene una connotación y características específicas donde la Ley Federal del Trabajo lo refiere entre sus artículos 82 y 89; de lo cual se rescata lo siguiente; el salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, sin embargo habría que destacar que el salario puede establecerse con base en unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera que el trabajador y el patrón establezcan.

Esto es importante rescatar debido a que casi todas las empresas tanto las que implementan el modelo outsourcing como aquellas que lo contratan; sus trabajadores tienen un salario con base en comisiones o por unidad de obra, que esto se puede traducir coloquialmente por proyectos; esto es, se le asigna un proyecto en específico, que lo tiene que elaborar en un tiempo determinado y con base en ello su trabajo será remunerado bajo esos términos; por eso se considera que este tipo de subcontratación no es fijo o no tiene un contrato baso, sino que se va actualizando.

En este punto también habría que rescatar otra figura importante en dicho proceso, el cual es el intermediario; el cual es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón (Ley Federal del Trabajo, 2021, artículo 12).

De esta manera, se considera relevante tener muy presente estos actores en los procesos de la implementación y contratación de los modelos Outsourcing, por supuesto que la Ley antes citada contiene más elementos para su análisis y su revisión constante, pero para efectos de esta investigación, son los elementos anteriores que hay que considerar para la buena implementación y contratación del modelo Outsourcing, con el fin de no cometer una falta tanto como patrón como trabajador e intermediario.

### **1.2.3. Globalización y jornada laboral.**

Es bajo el escenario anterior que esa relación de trabajo se tiene que articular con el gran fenómeno de la Globalización, para poder comprender con mayor exactitud y profundidad cómo es que se da esa dinámica laboral y también bajo qué contexto; porque mucho de esa relación deriva precisamente del contexto global de las cuales las empresas son parte, de esta manera es de suma importancia recuperar el concepto de globalización, mismo que ayudará como categoría principal de análisis en la presente investigación y su vínculo con la implementación del modelo Outsourcing en las empresas.

De esta forma hay que precisar que la Globalización se puede entender desde tres grandes esferas; es decir, como fenómeno económico, político y social; pero para efectos de esta investigación se enfoca en el fenómeno de lo económico debido a que es el que mejor se adecúa a los objetivos y naturaleza de este trabajo. Donde aquí se da cuenta de un autor relevante al respecto, quien es Petras (1999) citado por Flores (2016) y entiende a la globalización como:

Un fenómeno cíclico y que se altera con periodos de desarrollo nacional vinculada a instituciones económicas internacionales lo cual conduce al desmantelamiento del estado de bienestar [...] es un “grave error” pensar que la globalización es inevitable y que sea la última fase del capitalismo. (p. 31)

Sin embargo, se debe destacar que este fenómeno, viéndolo desde lo económico, afecta a los países subdesarrollados, ya que ellos no pueden adaptarse porque no cuentan con los elementos básicos de la misma sobre todo en lo relacionado con la tecnología, el capital y control de los mercados. Con la globalización se han creado normativas mundiales en relación con el trabajo entre las cuales se encuentra la sustitución del contrato colectivo por el individual, de allí surgen nuevas formas de contratación, una de ellas es el modelo Outsourcing. Estos aspectos señalados aluden a que cuando se recurre al Outsourcing, las compañías literalmente están enfocando su esfuerzo, disponibilidad y recursos humanos a actividades que sí son lucrativas y rentables. En otras palabras, se concentran en sus actividades vitales y dejan el resto a especialistas.

Por otro lado, y no menos indispensable es hacer alusión algunos de los efectos económicos que trae consigo la globalización, propiamente refiriéndose en la dinámica de las empresas en cuanto el patrón y el trabajador, es decir, las jornadas de trabajo, que de igual manera se suscriben en la Ley Federal del Trabajo (2021) entre sus artículos 58 y 68, donde se destaca lo siguiente. La jornada de trabajado se considera como el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo; considerando también que existen tres jornadas de trabajo esenciales: la diurna, la nocturna y la mixta donde tendrán una duración de ocho horas, siete horas y siete horas y media respectivamente y en el caso de que haya un excedente de horas se le tiene que pagar al trabajador, más su sueldo base.

El hecho de que este aspecto se considere en este apartado corresponde a la gran necesidad de que las empresas puedan considerarlo también, sobre todo en la implementación del modelo Outsourcing, si bien en la contratación normal hay muchos sesgos y vulneración de los derechos laborales, en la subcontratación se dan en mayor medida; esto precisamente por la falta de un contrato fijo, donde muchas veces ni

quiera se estipula bien las jornadas de trabajo, resultando estas excesivas para el trabajador y por supuesto que esto genera más problemas de tipo económico y social, como el desempleo, altos índices de población económicamente inactiva y fomentar el empleo informal.

### **1.3. Marco Legal.**

El marco legal del outsourcing en México se encuentra regulado desde el 2012 por la Ley Federal del Trabajo, sin embargo, es una figura que se emplea en México desde hace algunas décadas, pues concede a las empresas diversas ventajas que les permiten contar con asesoría eficiente y experta en áreas específicas.

El régimen jurídico laboral en México se circunscribe, partiendo de las fuentes generales al artículo 5º de la Constitución y el 123 constitucional, estas son la base de los principios y reglas de mínimos con los que se regula el aspecto laboral en el país, así, el artículo 5º establece el trabajo, como una garantía que el Estado debe proporcionar y que solo puede ser limitada esta libertad al trabajo en función de la licitud del trabajo y por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de tercero, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad.

Por la otra parte, en el artículo 123 constitucional (CPEUM, 1917), se han planteado una serie de reglas y obligaciones mínimas que han de ser respetadas por los empleadores, dejando de lado el aspecto civil de la contratación para introducirlo en un llamado Derecho Social y que puede ser visto en una retrospectiva histórica como un logro importante de las luchas revolucionarias en el país. Así, la Ley Federal del Trabajo, resulta reglamentaria del artículo 123 apartado A de la CPEUM, que por principios generales del trabajo en el país se destacan los siguientes:

1. Las normas de trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones.

2. El trabajo es un derecho y un deber social.
3. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.
4. No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.
5. Es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. (Const., 2021, art. 123)

Sin embargo y de lo anterior se escuchan voces críticas a estos mismos principios donde señalan que debido a la rigidez de la Ley Federal del Trabajo (LFT), exista escasez de empleos formales y definitivos ya que existe una situación donde 14.5 millones de personas de más de 108 millones están en el Seguro Social y protegidos por la legislación laboral, de una Población Económicamente Activa (PEA) de casi 48 millones (Sánchez, 2010, en Ruiz, 2019).

Asimismo, se propone que se flexibilicen las normas laborales acorde con la realidad “La Administración y la Responsabilidad Social Empresarial” económica nacional, pero con derechos mínimos garantizados y derecho a la seguridad social, retiro y vivienda. De este modo y con base en lo anterior, se han fijado una serie de objetivos por los sectores relacionados con el ámbito laboral en el país, este es el caso del Gobierno Federal, empresarios y el Congreso del Trabajo, en donde han planteado, primero, modificar la LFT en lo que impida o dificulte la creación y el mantenimiento del empleo formal, para lo cual se propone una serie de medidas que permitan abaratar el despido del trabajador y poner la figura del “empleo a prueba”.

En ese sentido, una alternativa en esos cambios sustanciales y que permitan una mayor seguridad jurídica al fomentar la inversión productiva nacional o extranjera, es la regulación y ampliación de lo que hasta el momento se ha denominado como Outsourcing, como una alternativa ambiciosa, pero a la vez importante para que se



regule en las empresas que ya lo implementan y contratan y que al mismo tiempo sea ejemplo hacia aquellas que aún no cuentan con dicho modelo.

#### **1.4 Antecedentes del Outsourcing.**

Una vez hecho el marco anterior, se considera sustancial poder referir ahora los antecedentes del outsourcing de manera general y también en el contexto mexicano, esto con la intención de poder ampliar el panorama y poder comprender por qué resulta indispensable la implementación del modelo Outsourcing y cuál ha sido su impacto con su desarrollo.

Así, el avance tecnológico y el fenómeno de la globalización, a partir de la década de los noventa, mejoró sustancialmente las comunicaciones entre empresas, lo que impulsó a que ellas hicieran vínculos más estrechos de colaboración trabajando en varias formas de trabajar la subcontratación, haciendo que cada vez existan empresas más especializadas en nichos significativos de mercado; a través de esta dinámica moderna es entonces como aparece formalmente el Outsourcing.

En el ámbito empresarial, las franquicias son el primer modelo precursor del Outsourcing, y significa el uso de marcas, procesos, recursos y estrategias de terceros franquiciantes. Como un dato relevante, es preciso mencionar que la franquicia tal como se conoce en la actualidad nació en E.U.A con la empresa Singer dedicada a la producción de máquinas de coser.

A partir de los años noventa, México se vio sumergido en una serie de crisis económicas que generó una inestabilidad monetaria. Desde entonces no ha logrado recuperar la estabilidad y la bonanza económica de la que gozaba antes.

Sumado a lo anterior, han existido una gran cantidad de cambios a nivel mundial que han afectado el ámbito laboral, uno de esos cambios ha sido la flexibilización de las leyes, las condiciones de trabajo, los horarios, entre otros, y uno de los más importantes ha sido el impacto de la globalización, el cual se explicó en apartados

anteriores. Todo esto generó nuevos paradigmas en el campo laboral dando lugar a nuevas formas de trabajo y nuevas formas de organización y nuevas relaciones entre ellas.

Claro ejemplo de estos cambios y dinámicas del outsourcing la posicionan algunos autores, pero quien más lo aclara de manera muy puntual son Almanza y Archundia (2015) al referir que:

Cuando comenzó la era post-industrial se inició la competencia en los mercados globales, lo que detonó la práctica del outsourcing. Antes del fin de la Segunda Guerra Mundial, las compañías concentran la mayor cantidad de actividades para no tener que depender de los proveedores; sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose arcaica con el desarrollo de la tecnología, ya que los departamentos de una compañía no lograban 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. (p. 18)

También, con el desarrollo de la globalización se han creado normativas mundiales con relación al trabajo entre las cuales se encuentra la sustitución del contrato colectivo por el individual, de allí surgen nuevas formas de contratación, una de ellas es la subcontratación. Entre más especializada sea una compañía es más probable que la ayuda experta necesaria sólo pueda encontrarse fuera, no dentro de la compañía. La empresa no delega en otra su función medular sino aquellas actividades que son necesarias, pero no forma parte de sus actividades claves. En otras palabras, se concentran en sus actividades vitales y dejan el resto a especialistas en trabajos específicos que la propia empresa no es capaz de manejar completamente.

Uno de los planteamientos que se tienen que rescatar, según la empresa de Soluciones de Servicios Integrados (2021) es que el outsourcing se ha desarrollado a través de tres generaciones, como se presenta a continuación; de primera generación el *Outsourcing* era típicamente todo sobre el ahorro de costos, en la segunda generación el *Outsourcing* se convirtió en estrategia con un enfoque mucho mayor en

la inclusión de los ahorros y, finalmente, en la tercera generación y actual, las empresas buscan cada vez más a sus socios de subcontratación para hacer todo lo anterior y se conviertan en fuentes de innovación con el fin de que ellos puedan ayudarles a crear nuevas formas de hacer negocios.

Ya de manera puntual y en el contexto de México, a mediados del siglo pasado, una parte del sector empresarial visualizó la necesidad y conveniencia de recurrir a servicios externos y especializados para minimizar amenazas laborales, así como para ahorrar tiempo y dinero en el manejo de nómina, sus cargas financieras y aspectos legales.

No obstante, es hasta la década de los noventa cuando el outsourcing comienza a proliferar entre varios grupos o consorcios empresariales y aparecen las empresas de servicios corporativos, con el objeto de proporcionar servicios a diferentes compañías de un mismo dueño o grupo empresarial. Estas entidades se distinguían por no generar utilidades, constituyendo por lo general a las Sociedades Civiles.

Otro dato relevante es el que ofrece Ramírez (2006) en Almanza y Archundia (2015), sobre valorar el contexto de que México no es un país desarrollado y por lo tanto la implementación de este modelo no a impactado tanto como en los países de primer mundo, toda vez que “el outsourcing es apenas incipiente, pero, por la misma razón, ofrece muchas posibilidades de hacer negocios para los empresarios independientes o microempresas que, echando mano de sus fortalezas pueden ofrecer un servicio o producto a empresas grandes” (p. 25).

Sin embargo, a pesar de esa incipiente aplicación de dicho modelo, en México cada vez más empresas optan por su implementación ya que se han empezado a dar cuenta que trae muchos beneficios como parte también de dar respuesta al gran aumento en la industria y manufactura en el país, así como las grandes crisis en las que se encuentra.

Para dar un panorama más amplio de lo que se menciona en el párrafo anterior, se puede ubicar que en el periodo donde hubo más personas laborando para empresas

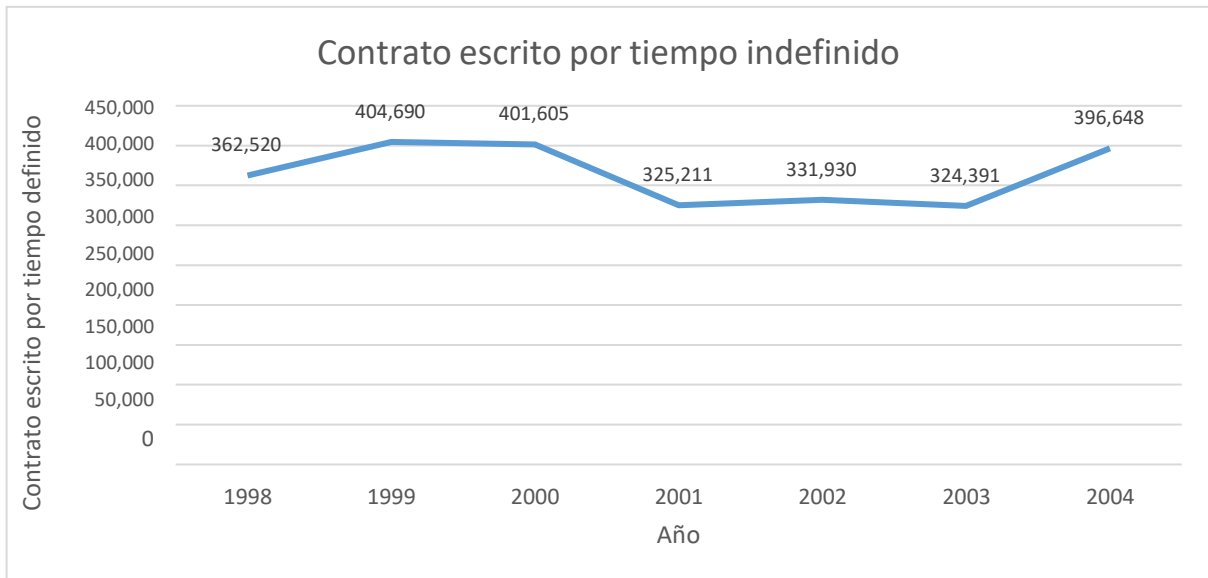
*Outsourcing* fue en 1999, 2000 y 2004 (véase tabla y gráfico 1), esto debido a que partir de los noventa, como se contextualizó anteriormente, se dio en auge de esta nueva estrategia en el mercado, la cual como veremos más adelante sigue creciendo y hoy en día es un factor determinante para las empresas.

**Tabla 1. Contrato Outsourcing por tiempo indefinido**

Año	Contrato escrito portiempo indefinido
1998	362,520
1999	404,690
2000	401,605
2001	325,211
2002	331,930
2003	324,391
2004	396,648

FUENTE: Elaboración propia con base en Encuesta Nacional de Empleo, 2005 del INEGI.

**Gráfica 1. Contrato escrito por tiempo indefinido (1998-2004)**



Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta Nacional de Empleo, 2005, del INEGI.

En la gráfica anterior se puede observar la tendencia que muestra altas y bajas, pero a partir de 2004 esta directriz comienza a acentuarse y muestra que seguirá creciendo en los siguientes años. Pues es precisamente en los años noventa que surge la contratación que ofrecía personal para el mantenimiento y limpieza interna de las empresas, esto creció hasta que todas las empresas utilizaban este servicio, obteniendo excelentes resultados.

Por lo tanto, se puede entender que el avance que ha tenido el Outsourcing ha sido a través del enfoque que ha ido evolucionando; ya que de ser netamente táctico se ha convertido en un enfoque estratégico donde las empresas hoy parten de un análisis de su visión, misión, de su cadena de valor y de cuáles deben ser sus procesos de estrategia central y cuáles se pueden contratar.

En ese mismo sentido, la tendencia del aumento de estos índices ha ido evolucionando al paso del tiempo pues la demanda de servicios de administración de personal mediante la tercerización ha incrementado, lo que provoca, por inercia, un aumento en el mercado de estas formas de empleo (ver tabla y gráfica 2).

**Tabla 2. Evolución del Outsourcing en México (2003-2015)**

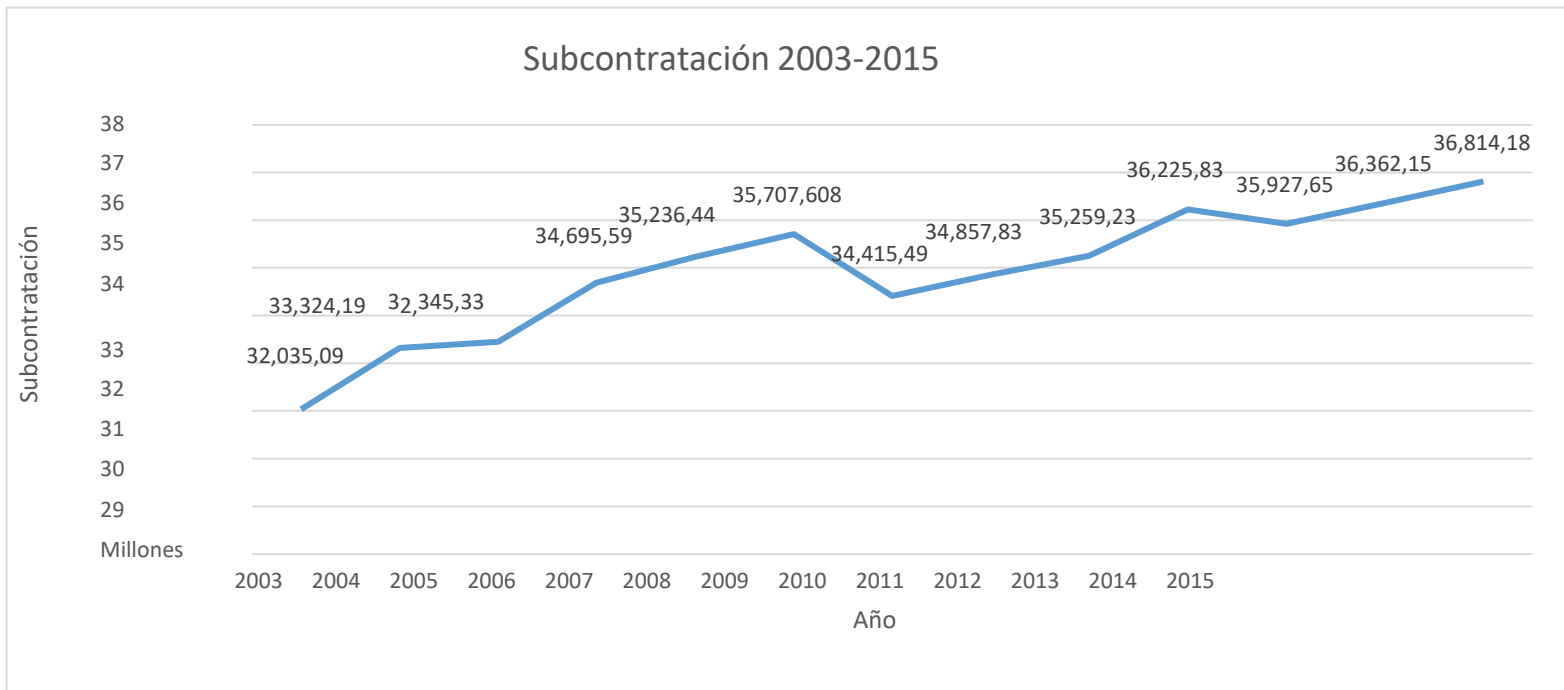
Año	PTORDRS*	PTNDRS*	Subcontratación
2003	34,244,084	2,208,994	32,035,090
2004	35,608,455	2,284,263	33,324,192
2005	35,847,430	2,394,087	33,453,343
2006	37,233,966	2,538,373	34,695,593
2007	37,917,306	2,680,858	35,236,448
2008	38,486,251	2,778,643	35,707,608
2009	37,096,912	2,681,420	34,415,492
2010	37,636,192	2,778,353	34,857,839
2011	38,171,733	2,912,500	35,259,233
2012	39,261,219	3,035,384	36,225,835
2013	39,021,083	3,093,425	35,927,658
2014	39,433,519	3,071,363	36,362,156
2015	39,951,412	3,137,226	36,814,186

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Cuestionario ampliado, primer trimestre de 2016.

\*Puestos de trabajo ocupados remunerados, dependientes de la razón social.

\*Puestos de trabajo no dependientes de la razón social.

**Gráfica 2. Subcontratación en México**



Fuente: Elaboración propia con datos en datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Cuestionario ampliado, primer trimestre de 2016.

En el gráfico anterior se puede observar cómo se ha ido acentuando esta nueva modalidad, debido a los grandes beneficios que las empresas obtuvieron, en la actualidad es una modalidad globalizada que de manera general ha mostrado tener un impacto positivo en las empresas, debido a que los recursos materiales, financieros y humanos son destinados al objeto principal del negocio, sin querer distraerse en otras áreas.

Cuando las empresas descubrieron que ciertas áreas eran mejor dejarlas para otros, que sí poseían más habilidad, conocimiento, experiencia, creatividad, capacidad económica, empezaron a tener óptimos resultados porque se centraron en hacer lo que era importante para el negocio, es decir, potenciaron de alguna manera sus características más débiles, al referir dichos trabajos a terceros.

En este panorama el *Outsourcing* se ha empezado a notar como una práctica administrativa para gestionar procesos, desde hace poco, y con un carácter

estratégico, llegando hoy a convertirse en una de las principales herramientas para alcanzar ventaja competitiva.

Sin embargo, también se tendría que indicar la implicación y contrastación que esto tiene con algunos datos relevantes acerca de la población económicamente activa e inactiva, ya que, como se ha mencionado en apartados anteriores, una de las desventajas que tiene este tipo de subcontratación es la falta de empleo y los grandes índices que tiene el empleo informal, por eso resulta sustancial poderlo analizar de manera más profunda mediante algunas estadísticas. Puesto que el *Outsourcing* es una figura moderna que trae consigo beneficios para las empresas, pero también obligaciones, por lo cual estas deben ser muy cuidadosas en la elaboración del contrato de servicios, al implantar medidas para asegurar el debido cumplimiento de los deberes del prestador de servicio, a fin de evitar que las autoridades fiscalizadoras determinen la responsabilidad solidaria o subsidiaria, así como no vulnerar los derechos laborales de los trabajadores.

### **1.5. Población Económicamente Activa e inactiva.**

El avance tecnológico, así como el dinamismo social, político y socioeconómico en los países más desarrollados, ha hecho que se tenga mayor demanda de personal calificado y que al mismo tiempo se les ofrece un mejor y mayor retroactivo económico; sin embargo, en los países subdesarrollados o de tercer mundo, como coloquialmente se les menciona, tal es el caso de México, se observa que las condiciones anteriormente descritas no tienen el mismo desarrollo, acentuando más las condiciones de precarización laboral y bajo salarios, lo que ha sido una determinante para que haya más población económicamente inactiva que activa; por las oportunidades laborales que en este contexto se presentan.

En ese sentido, de acuerdo con algunos reportes presentados por Ramos (2016), a través de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), muestran que en el país se vive una situación “complicada y preocupante” en materia laboral, debido a que los salarios han caído uno por ciento, en promedio de 2007 a



2015, en tanto que el desempleo no ha recuperado los niveles previos a la crisis de 2008.

El poder adquisitivo del salario en México cada vez es menor así lo muestra el Centro de Análisis Multidisciplinario de la Universidad Nacional Autónoma de México (2016), detallando que de diciembre de 1987 a abril de 2016 la pérdida acumulada del poder adquisitivo del salario mínimo fue de 79.11%, en tanto que, como consecuencia del insuficiente ingreso para adquirir la canasta básica recomendada, 32 millones de trabajadores sobreviven en diferentes niveles de pobreza.

A los trabajadores mexicanos cada vez les alcanza menos su salario para adquirir la canasta básica; de ahí que “los salarios necesitan tener una base más alta para que el rebote sea a una base más alta y que no tengan que tocar fondo para comenzar a subir” recalca Camberos (2012) citado en Guerrero (2017).

Por otra parte, los modelos de subcontratación laboral (*outsourcing*) han ido al alza en el país, pues según datos de los Censos Económicos de 2014, creció en 48% en los últimos 10 años. Las estadísticas indican que de las 29,642,421 personas que hasta 2014 se encontraban ocupadas, el 16.6% no era dependiente de la razón social en que trabajaban, es decir, estaba bajo un régimen de subcontratación. Estos números ubican a México en el quinto lugar en subcontratación a nivel Latinoamérica (Guerrero, 2017).

Finalmente, se debe enfatizar la conveniencia que tiene la tercerización en la economía y de esta manera se vea como una oportunidad para el empleo, ya lo advertía la Comisión Representativa ante Organismos de Seguridad Social (2014) cuando menciona que “la demanda de servicios de administración de personal mediante la tercerización ha venido en aumento, lo que provoca, por inercia, un aumento en el mercado de esas formas de empleo” (p. 20). Así, la tercerización se visualiza como una vía más para que la población económicamente inactiva, se pueda insertar en el mercado laboral y de esta manera se vaya disminuyendo la brecha salarial.

Lo anterior también está asociada a los fenómenos más grandes socialmente visibilizados, uno de ellos es la pobreza, pues ésta en las sociedades modernas está asociada a la falta de oportunidades de la población en edad de trabajar para encontrar una ocupación adecuadamente remunerada en una economía cuya producción es cada vez más tecnificada. Es así como el crecimiento económico no conduce necesariamente a la utilización plena de la mano de obra disponible, la que en el caso de los países menos desarrollados es usualmente abundante y poco calificada.

Aunado a lo anterior, las altas tasas e índices de desempleo en México, así como los altos índices de pobreza, han hecho que la dinámica del país, en gran medida, se base en otro fenómeno social que es importante enmarcar, es decir, el fenómeno de la migración; la gran ventaja y desventaja que tiene México, en cuanto su ubicación geográfica, es que se encuentra cercano a una país de primer mundo como lo es Estados Unidos; y en ese entendido la oleada migratoria, aunque no puede considerarse un fenómeno nuevo, ha adquirido mayores proporciones y algunas características diferentes que trae tanto beneficios como contras, pero sin duda es una opción más para la población mexicana en busca de mejores condiciones de vida.

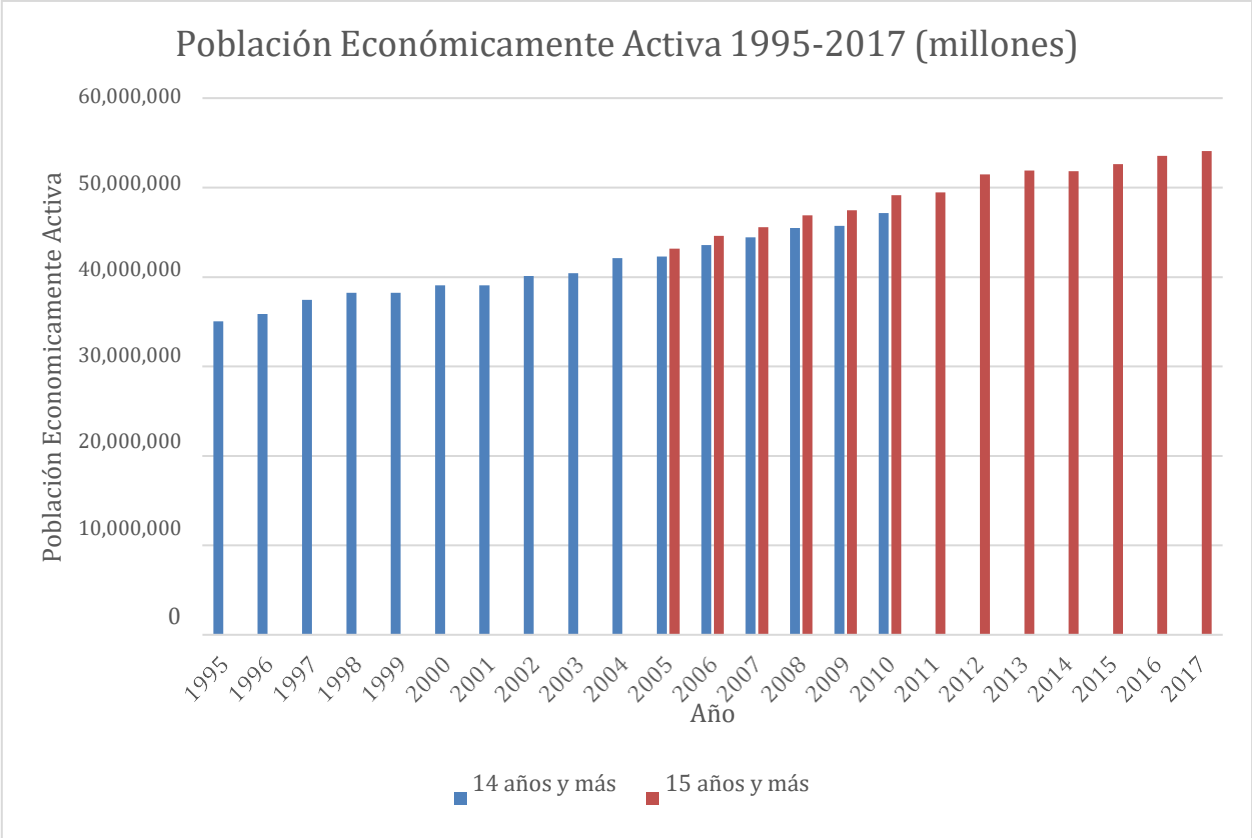
Bajo este panorama, resulta relevante anunciar un dato que recuperan Ruiz y Ordaz (2014) al indicar que a Población Económicamente Activa (PEA) en México representa cerca de 60% de la población de 14 años y más, y si bien ha disminuido su tasa de crecimiento medio anual de 3.5 a 1.9% del periodo 1982-1993 al 1994-2010, ésta sigue siendo alta en comparación con el ritmo de crecimiento del empleo remunerado. En 2004, la PEA ascendía a 42 millones.

Sin embargo, la tendencia del incremento de la desocupación actual en México ha hecho que dicha población opte por otras alternativas, una de ellas y de gran relevancia ha sido el empleo informal; pues debido a los incrementos de dicho desempleo, en gran medida también aumentó la informalidad en el mercado laboral, pero sin derecho a una protección social; lo cual también ha sido una gran desventaja en ese rubro.

En ese sentido, según cifras oficiales recuperadas por Ruiz y Ordaz (2014), “actualmente hay cerca de 1.5 millones de desocupados más que en 2000. Además,

en este mismo periodo la tasa de presión general (porcentaje que representa la población desocupada más la ocupada que busca trabajo, respecto a la población económicamente activa) creció en al menos 2 veces en 22 de las 32 entidades de la República” (p. 93) (véase gráfica 3).

**Gráfica 3. Población económicamente activa.**



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI en Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 2018.

Como se puede observar en la gráfica anterior, la población económicamente activa en los años 1995-2017 no ha mostrado un crecimiento notorio, por lo cual se puede deducir que las cifras se encuentran estancadas debido a los cambios que se han realizado en las reformas laborales, y claro la falta de empleo, cada vez solicitan más personal altamente calificado, las nuevas tecnologías han dado paso a que esto vaya en aumento, por lo cual la población se tiene que mantener a la vanguardia con estudios y experiencia en el ámbito laboral.

Actualmente la tasa de desempleo en México se situó en un 4,7 % de la población económicamente activa (PEA) en enero de 2021, una cifra superior al 3,8 % del mismo mes en 2020, según informó el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (2021), mucho influyó en estos nuevos datos la reciente pandemia que comenzó en marzo de 2020, esta pandemia trajo consigo una mayor tasa de desempleo ya que la economía se encontraba detenida y algunos empresarios se vieron obligados a hacer recortes de personal.

De acuerdo con datos del INEGI recuperados por la Agencia EFE (2021), durante enero de 2021, la población ocupada fue de 52 millones, cifra menor en 2,9 millones de personas en comparación con enero de 2020 y 8,7 millones mayor respecto a abril de 2020, periodo de mayor restricción en la operación de los negocios y en la movilidad de la población para contener la pandemia. Asimismo, y siguiendo la línea de análisis hasta el momento, la ocupación informal en enero de 2021 ascendió a 28,9 millones y situó la tasa en el 55,6 %, cifra inferior en 0,6 puntos porcentuales comparada con enero de 2020.

Del total de ocupados, el 67,7 % opera como trabajador subordinado y remunerado ocupando una plaza o puesto de trabajo, un 23,2 % trabaja de manera independiente o por su cuenta sin contratar empleados, 4,6 % son patronos o empleadores y, finalmente, un 4,5 % se desempeña en los negocios o en las parcelas familiares (Agencia EFE, 2021).

Bajo estas cifras que aquí se presentan, se pretende dar cuenta de la gran importancia que tiene la implementación del modelo Outsourcing en las empresas, sobre todo porque el contexto actual se sitúa precisamente en la necesidad de generar nuevas vías de empleo y retomar aquellas que no tenían un impacto significativo, pero que es indispensable poder retomar, tal es el caso del outsourcing, por supuesto que con sus implicaciones que esto tenga, pero más adelante se dará cuenta de los beneficios y las desventajas que tiene el implementar dicho modelo, a manera de referencia para llegar a proponer un modelo eficiente bajo estas circunstancias.

## **1.6. Impacto del Modelo Outsourcing en el empleo.**

En este punto se pretende observar el impacto que ha tenido la implementación del modelo Outsourcing en el empleo bajo el contexto mexicano, para precisar algunas consideraciones que se deben tener en cuenta y al mismo tiempo para justificar que en el presente trabajo se fomenta el uso de dicho modelo, dato el impacto que a continuación se presenta. Grandes empresas corporativas de servicios financieros y seguros, así como de información en medios masivos, son los grandes contratistas de personal por medio de tercerización también conocida como outsourcing, donde cerca de la mitad de sus trabajadores no cuentan con una relación laboral directa.

De acuerdo con los resultados del Censo Económico (2019) del INEGI, el suministro de personal contratado por otras empresas para realizar actividades productivas se refleja especialmente en los corporativos, donde el 48.6% del personal es subcontratado; en servicios financieros y de seguros alcanza 42.6% y en servicios de información en medios masivos es de 35.3%. Según los datos manejados en el censo, a escala nacional la contratación mediante la práctica de tercerización abarca 13.6% de los trabajadores; es decir, estas empresas proveen del personal que se subcontrata en otras compañías.

Ejemplo del impacto que ha implicado el Outsourcing en México, es el que ofrece Mora (2020), el cual recupera un listado de empresas Outsourcing que operan en la Ciudad de México, el cual se ido actualizando del año 2016 al año 2020, a continuación, se presenta dicho listado:

Estas son las mejores empresas de outsourcing en la Ciudad de México:

- Eco Servicios de Personal, S.A de C. V. (ADECCO)
- Human Kind S. A. de C. V.
- American Chamber Of Commerce Of Mexico, A. C
- Staffing Personal, S. A de C. V
- Human Select, S. A de C. V
- ASOC. Mexicana En Dirección de Recursos Humanos, A. C
- Outsourcing de Personal Temporal, Outsourcing, S. A de C. V

- Administración Profesional de Personal Msg, S. G.
- Technicon S. A de C. V
- Mundolaboral de Soluciones, S. A de C. V

A manera de ampliar el ejemplo y para dar cuenta de cómo el *Outsourcing* aplicado de manera adecuada trae beneficios empresariales y laborales, resulta pertinente referenciar a la empresa “Eco Servicios de Personal, S.A de C. V.” (ADECCO), la cual en marzo de este año cumplió 30 años en el país. Específicamente se recupera la información de una entrevista realizada por Marketing CAMESCOM (2021), hacia Francisco Martínez, CEO The ADECCO Group México, destacando lo siguiente respecto al tema del Outsourcing:

A nivel global el *core business* del grupo es el *staffing*, pero en México ante la nueva reforma al outsourcing, el corte del negocio está encaminado a la subcontratación especializada siendo la gestión de procesos integrales y actividades de los clientes para aportar una mayor eficiencia y productividad. En cualquier caso, se está invirtiendo en Divisiones de Selección de Personal, Maquila de Nómina, Formación y Consultoría y su Consultora especializada en selección de Managers y Directivos, Spring Professional. (CAMESCOM, 2021)

En esa misma entrevista, pareciera que la presente pandemia mundial, afectaría a dicha empresa, sin embargo, curiosamente Martínez refiere que el año 2020 fue uno de los mejores en la historia de ADECCO México, debido a que cuentan con un gran equipo interno, integrado por personas sumamente profesionales; y al uso de tecnología ya que han trabajado en un plan de digitalización que ayuda a que los procesos sean más eficientes y ofrecer un servicio de mayor calidad a los clientes. Estos dos elementos permitieron incrementar, de forma importante, la operación y presencia de Adecco en el mundo laboral del país. Lograron colocar a más de 130,000 personas diferentes en empleos formales, teniendo un promedio de 40,000 empleados subcontratados con sus clientes (Marketing CAMESCOM, 2021).

En este ejemplo muy concreto, pero sustancial, se puede observar un impacto favorable hacia el ejercicio de la subcontratación en las empresas, sobre todo en contextos tan complicados de crisis, como la que se vive actualmente; una crisis que no solamente impacta de manera económica, sino también en lo social y político; por eso es indispensable tomar medidas y alternativas como el Outsourcing, una vez más, como alternativa para dar respuesta a tales crisis; con miras sí a mejorar la productividad, utilidades y demás en las empresas, pero también como oportunidad laboral y que esto se traduce en la disminución de las tasas de desempleo y del empleo informal.

### **1.7. Proyección de trabajadores en tercerización 2009-2030.**

A manera de finalizar este capítulo, se considera pertinente poder enunciar algunos datos que se proyectan hacia la tendencia que los trabajadores puedan ser contratados por la tercerización o, como aquí se enuncia, el modelo de Outsourcing, esto para tener en consideración que los índices muestran la importancia de generar empleos a través de este modelo.

Así, partir de la información obtenida en la Encuesta Nacional de Empleo (ENESS) en el año 2004, recuperado por la CROSS (2014), referente al número de trabajadores que tenían un contrato temporal y no contaban con prestaciones de seguridad social (excluyendo a los trabajadores del campo y de la construcción), se determinó qué proporción representa este grupo de trabajadores con respecto de la Población Económicamente Activa (PEA) total de ese año, considerándose esta última como base para proyectar al total de trabajadores contratados bajo el esquema de tercerización, asumiendo que dicha razón se mantendrá constante respecto durante el periodo 2009-2030 (véase tabla 3 y gráfica 4).

**Tabla 3. Proyección de trabajadores por edad y sexo en el esquema outsourcing (2009-2030)**

Año	Hombres							Mujeres							Total
	Edad en años							Edad							
	-16	16-26	27-36	37-46	47-56	57-66	67 o más	-16	16-26	27-36	37-46	47-56	57-66	67 o más	
2009	2	388	296	188	98	35	9	1	265	225	136	53	7	8	1,712
2010	1	386	296	196	102	37	10	1	265	228	139	56	7	8	1,729
2011	1	395	297	194	106	38	10	1	267	232	143	59	7	9	1,750
2012	1	384	299	197	109	40	10	1	269	235	147	61	8	9	1,773
2013	1	385	301	199	113	42	11	1	272	239	151	64	8	10	1,796
2014	1	385	303	201	116	44	11	1	275	243	155	67	9	10	1,820
2015	1	386	305	202	120	45	11	1	278	247	158	69	9	11	1,844
2016	1	386	307	204	123	47	12	1	281	250	162	72	10	11	1,865
2017	1	384	309	205	126	49	12	1	282	253	165	74	10	12	1,882
2018	1	380	310	206	129	51	13	1	282	257	168	77	11	12	1,897
2019	0	376	311	207	131	53	13	1	282	260	170	79	11	13	1,909
2020	0	371	312	208	134	55	14	1	282	263	173	82	12	14	1,920
2021	0	366	312	209	136	57	14	1	282	365	175	84	13	15	1,930
2022	0	361	313	211	138	59	15	1	280	268	177	86	13	15	1,938
2023	0	355	312	212	140	61	16	1	278	270	180	88	14	16	1,944
2024	0	349	312	214	141	63	16	1	275	272	182	90	15	17	1,948
2025	0	342	313	215	143	65	17	1	272	274	184	92	15	18	1,951
2026	0	336	312	216	144	67	18	1	268	276	186	93	16	19	1,953



2027	0	330	311	218	145	69	18	1	265	277	188	95	16	20	1,954
2028	0	326	308	219	146	70	19	1	263	277	190	96	17	22	1,954
2029	0	322	304	220	147	72	20	1	261	277	192	98	18	23	1,953
2030	0	319	300	221	147	73	20	1	259	276	194	99	18	24	1,951
PROMEDI O 2009- 2030	1	264	307	207	129	54	14	1	273	257	169	79	12	14	1,880

**Fuente:** Adaptado de *Proyección de trabajadores por edad y sexo en el esquema de outsourcing 2009-2030 (miles)* (p.26), de Comisión Representativa ante Organismos de Seguridad Social, 2014, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

#### **Gráfica 4. Proyección de hombres y mujeres que laborarán bajo el esquema Outsourcing (2009-2030)**

**Fuente:** Adaptado de *Población derechohabiente estimada para el periodo 2009-2030 (miles)* (p.28), de Comisión Representativa ante Organismos de Seguridad Social, 2014, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

En promedio, se estima que durante el periodo 2009-2030 habrá 1.9 millones de trabajadores contratados bajo este esquema, de los cuales 1.1 millones serán hombres y 800 mil mujeres, bajo el supuesto de que las reformas a la LSS (Ley del Seguro Social), sean aprobadas y con ello las empresas que prestan servicios de personal mediante la tercerización y que no tienen asegurados a sus trabajadores los afilian al IMSS.

Así, lo anterior da cuenta de las evidencias de la creciente importancia de la subcontratación debido a que las empresas cada vez delegan una mayor cantidad de funciones, en México se ha convertido en un elemento vital de las estrategias de negocio de muchas organizaciones y empresas, que tienen como principal objetivo, no sólo su propio crecimiento económico, sino el constante cuidado de sus trabajadores subcontratados por medio del Outsourcing y que se abran más vías de empleo en el país.

## **Capítulo II. OUTSOURCING: implementación, ventajas y desventajas**

En este segundo capítulo se abordará la historia del outsourcing, donde en un primer momento se mencionará la evolución de las empresas y algunas características fundamentales como por qué y cómo surgieron las empresas en contextos específicos. En un segundo momento se describe por qué el *outsourcing* es una herramienta para las empresas, en que las beneficia y por qué este esquema es una de las mejores opciones para implementar en ellas mismas. Como un tercer momento y no menos importante; se describe la implementación del *outsourcing*, realizando un ejercicio comparativo, donde se expongan las ventajas y desventajas que la aplicación de este sistema puede causar dentro de las empresas, para tener una visión holística de lo que se quiere dar a conocer en esta investigación.

### **2.1 Outsourcing como herramienta para las empresas**

Derivado de las crisis en las empresas donde se basaban bajo una determinada teoría y formas de hacer a la administración, el outsourcing aparece como forma de dar respuesta a esas crisis, tanto respuesta como solución, en el sentido de que se empezó a hacer un análisis y revisión más profunda en las formas de operar de las empresas; asimismo esta herramienta para las empresas busca generar nuevos espacios de productividad y eficiencia como forma de recuperarse de las crisis, con esto también se puso en cuestión tres entes importantes para que dicha herramienta tuviera mayor impacto en las empresas; esas figuras son las empresas asociativas de trabajo, las cooperativas de trabajo asociado y la contratación independiente; de estos es que se desprenden las características y funcionalidades más relevantes del outsourcing, la principal característica que hasta el momento se ha reiterado, es que se busca desprender algunas actividades y atribuirse a un tercero especializado en el tema.

Una figura que hay que rescatar en este proceso, es la figura de contratista independiente, ya que es elegida por las empresas para la contratación externa calificada y técnicas de actividades necesarias para su buen desempeño y funcionamiento.

Hasta hace un tiempo esta práctica o herramienta para las empresas, era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo, en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones que Flores (2011) recupera y las enuncia como:

- Es más económico. Reducción y/o control de gastos de operación
- Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser de la compañía.
- Acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Disposición de personal altamente capacitado.
- Mayor eficiencia. (p. 12)

Todo esto permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos.

Lo primero que ofrece este esquema es la flexibilidad, el hecho de que se subcontraten determinados servicios supone que la empresa puede adaptarse a los cambios con mayor rapidez.

En ese sentido, la externalización requiere de la empresa un control constante de los servicios contratados. El hecho de que todos los departamentos de la empresa

no estén bajo el mismo esquema requiere un esfuerzo mayor, además se debe considerar que la subcontratación puede estar representando o actuando en nombre de la empresa por lo que la mayor parte de los casos una baja calidad del servicio será visto por el cliente como un defecto de esta.

Bajo este panorama, el *outsourcing* se puede ver como una oportunidad tanto para la empresa que contrata el servicio como, lógicamente, para la que lo presta. El que contrata se beneficiará de que podrá maximizar su productividad, en cuanto a prescindir de departamentos o servicios internos que pueden resultar gravosas para la organización sin que esta tenga que resentirse. Por otro lado, las empresas que presten esos servicios externos tienen la oportunidad de buscar, crear o aumentar el mercado de trabajo. Así, como se ha marcado anteriormente, el contexto de la globalización, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal; por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima a estas necesidades en contextos tan complejos y globales.

Muchas compañías contratan a empresas especializadas en el outsourcing para encargar la administración de las áreas más propicias a ello. Entre éstas se pueden encontrar las de informática, recursos humanos, administración de activos e inmuebles y contabilidad. También subcontratan el soporte técnico al usuario y la gestión de llamadas telefónicas, manufactura e ingeniería. En resumen, el *outsourcing* está caracterizado por la especialización no intrínseca al núcleo de la organización contratante (Schneider, 2004).

Que grandes negocios subcontraten y continúen haciéndolo sugiere que en muchos casos sea beneficioso y que incremente la calidad del producto, rebaje sustancialmente los costos, o ambas cosas simultáneamente (Esquer, Aceves y Rodríguez, s.f.)

Con este panorama se amplía el planteamiento positivo que se hace del modelo outsourcing en la presente investigación, ya que hay muchos beneficios que en ella se emana, sin embargo, cabe destacar también la implementación que debería llevar este modelo, precisamente porque las empresas no son las mismas o no

buscan los mismos fines, sin embargo, independientemente la naturaleza de la empresa se debe considerar en ellas las herramientas necesarias para implementar dicho modelo, en el siguiente apartado se habla al respecto.

## **2.2 Implementación del Outsourcing.**

Cuando una compañía decide llevar a cabo un proceso de *Outsourcing* debe definir una estrategia que guíe todo el proceso; porque desde la estrategia empiezan a surgir los beneficios de dicho modelo y, al mismo tiempo, se empieza a generar los cambios a futuro que se quieren lograr, de acuerdo con las necesidades de la propia empresa.

Así, de acuerdo con Fernández (s.f.) citado por Esquer, Aceves y Rodríguez (s.f.) hay dos tipos genéricos de estrategia de Outsourcing: la periférica y la central.

- La periférica ocurre cuando la empresa adquiere actividades de poca relevancia estratégica de suplidores externos.
- La central ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito.

Dicha estrategia debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de *Outsourcing* de la empresa. La misma debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo.

Otro aspecto fundamental para definirse es el tipo de relación entre la compañía que contrata y el suplidor. En esta relación existen dos componentes: uno interpersonal que establece cómo es la interacción del equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del suplidor y el componente corporativo que define las interacciones a nivel directivo entre ambas partes.

Esta dinámica ha permitido que las organizaciones busquen relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico lo cual permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del proveedor. Este tipo de relación es rescatable e importante ya que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y, al mismo tiempo, el proveedor puede satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva en términos de comunicación y frecuencia en los reportes.

Todo lo anterior resulta en una relación más llevadera y beneficiosa ya que a largo plazo se pueden lograr consideraciones en cuanto a precios como respuesta a un volumen de trabajo anual garantizado.

Otra clave es la medición del desempeño del proveedor seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido con base en el logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde nulo hasta excelente.

Es recomendable compartir los resultados obtenidos con el proveedor especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo. Se le tiene que dar a saber al proveedor que cuando se comparten estos resultados no es una forma de castigo o reclamo sino más bien con el fin de buscar áreas de mejoras. De igual forma es beneficioso pedirles al proveedor sugerencias sobre su percepción en cómo la empresa contratante puede ser mejor cliente de manera que haya una ayuda mutua y se demuestre que el contratante quiere la mejora en ambas partes.

Para implementar correctamente la externalización de servicios, una empresa debe pasar por un proceso conformado por seis pasos, los cuales son recomendados por Tuyú Technology (2017):

1. **Análisis:** se comienza con la designación de un equipo encargado de la implementación que empezará por definir las áreas de la empresa que necesitan optimizarse.

2. **Selección:** luego de definir las áreas a optimizar, se eligen las actividades que se pueden delegar a un proveedor de servicios.
3. **Licitación:** se hace un listado de las diferentes empresas de outsourcing especializadas en las áreas requeridas.
4. **Contrato:** una vez elegida la empresa que más se adapte a los requerimientos se construye un documento que contendrá lo acordado por ambas partes en cuanto a obligaciones, restricciones y otros aspectos legales.
5. **Adaptación:** al iniciar la prestación de servicios, debe haber una fase adaptativa en la que se integren los servicios en la medida acordada por ambas partes.
6. **Evaluación:** esta última fase debe repetirse periódicamente para medir los resultados de la implementación y mejorar la estructura de subcontratación de personal.

La estrategia de *Outsourcing* debe definir al equipo, estableciendo las habilidades mínimas necesarias, atribuyendo roles, ejercicios específicos, evaluaciones y las consideraciones que sean necesarias, de acuerdo con las necesidades de la empresa, así como las de los propios trabajadores. Haciendo énfasis en que la estrategia que se opte para su implementación debe hacer partícipes a todos los miembros que compone el personal de una empresa; ya que cada uno de ellos puede proporcionar aspectos sustanciales y operacionales para la estrategia.

### **2.3 Ventajas y Desventajas del Outsourcing.**

Una vez considerando los planteamientos que se han abordado hasta el momento, es muy importante enfatizar las ventajas y desventajas que se observan al momento de generar la estrategia y la implementación del modelo Outsourcing. Haciendo hincapié en que son postulados que se recuperan a través del análisis de esta investigación, por lo tanto, este es un ejercicio que surge de todo lo anterior evitando



citar algunas otras ideas, ya que con esta investigación se pretende dar cuenta de lo analizado y reflexión propia.

Así, la ventaja inicial del *Outsourcing* es la reducción de costos, y entre estos buscar adecuados procesos dentro de las organizaciones sin amplificar la estructura de la empresa, ya que se pueden obtener grandes resultados, sin tener que contratar a un personal con los riesgos que esto conlleva, por lo tanto, es importante observar la dirección de la empresa y la administración. Hay que resaltar también, que la el *Outsourcing* permite tener una responsabilidad compartida, es decir, que las empresas en cuestión (la subcontratada y la empresa que la contrata) sean los responsables de asumir los riesgos que se presenten al implementar dicho modelo, por eso es muy importante poder esclarecer muy bien la estrategia, pero al mismo tiempo, tener muy claros los contratos a los que se llegarán mutuamente; lo que permite una mayor comunicación entre los implicados y que no se generen malentendidos entre ellos.

Desde el punto de vista laboral, tiene la ventaja de ahorro en responsabilidad legal y laboral, es decir, que si la empresa *Outsourcing* que presta el servicio es bien llevada, cumple con las obligaciones laborales que tiene asignadas, esto indica que la organización cuenta con un aliado que representa en principio beneficios, como es tener a un personal que no crea antigüedad dentro de la empresa, y esto no representa un incremento en los pasivos de la organización, por concepto de costos por la terminación de las relaciones laborales, como pueden ser indemnizaciones por rescisión del contrato de trabajo, primas de antigüedad o algún otro derecho adquirido.

En dado caso que no se obtuviera un servicio adecuado, está latente la posibilidad de incrementar o reducir de manera significativa su plantilla laboral sin carga adicional monetaria, contable o administrativa para su empresa, ya que existe la posibilidad de solicitar la sustitución del personal, sin las implicaciones laborales que esto puede representar, incluso está la posibilidad de solicitar los servicios de otro proveedor de *Outsourcing*.

Otra de las grandes ventajas que proporciona esta modalidad es la eficiencia en selección de personal y esto se refiere a la contratación de personal calificado, especializado en un área en específico para la empresa, o incluso para un proyecto, lo cual disminuye grandes costos, porque este personal funciona por cierta temporada o incluso se puede contratar nuevamente para proyectos o necesidades futuras para la empresa. Asimismo, esta modalidad incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas, pues un contrato adecuado de *Outsourcing* puede dar la ventaja competitiva que la empresa requiere en el mercado.

Ya se ha mencionado la importancia que tienen los contratos, pero aquí sí se quiere enfatizar y recordar que un contrato bien negociado, en el cual se detalle cada punto para ejecutarlo, proporciona la ventaja de obtener un adecuado desarrollo de trabajos establecidos entre las empresas. Otro punto importante que ofrece el contrato es tener el control sobre el personal de la proveedora de servicios *Outsourcing*, ya que este es clave para obtener los objetivos marcados en la empresa.

Otra oportunidad que esta modalidad ofrece es el aprovechamiento de técnicas avanzadas que la misma *Outsourcing* pueda proveer, en lugar de que se desarrollen dentro de la organización, lo que podría implicar una tarea ardua. Con lo anterior también permite ofrecer recomendaciones del proveedor de servicios de *Outsourcing*, en cuanto a los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, debido a que este conoce diversas formas de administrar y llevar a cabo procesos con la experiencia que tienen con otras empresas.

Otro aspecto que es relevante rescatar es que la empresa *Outsourcing* que ya tenga cubiertos permisos, pago de derechos, uso de marcas, o pago de costos por uso de tecnología, representa un ahorro para la empresa que la contrata, dado que no tendrá que desembolsarlos.

Es de suma relevancia mencionar que el costo de errores o averías correrá por cuenta del proveedor, dado que, en caso de que se contrate por resultados, el proveedor de servicios tendrá que estar al tanto de lo necesario para que se obtengan esos resultados, sin importar para el cliente, si el proveedor de servicios tuvo algún problema para obtenerlo.

Sin embargo, una vez hecho un posicionamiento hacia las ventajas, resulta no menos importante, considerar algunos de los riesgos de esta nueva modalidad, no hay que dejarlos de lado, ya que es cierto que el *Outsourcing* beneficia a la empresa al disminuir costos y la ayuda a concentrar sus tareas en las actividades clave de la empresa, pero esto trae consigo pérdida de control, riesgos de seguridad y amenazas a la confidencialidad de calidad, escala de costos, posibilidad de eliminación de la actividad por parte del cliente final, es decir, romper el contacto entre el cliente y quien hace el desarrollo, pérdida de talento experto dentro de la compañía, cambió en compromiso estabilidad financiera del subcontratista, cambio en el negocio y la tecnología durante la vida de un contrato (también cambio del producto), retorno del servicio a la compañía original, incompatibilidad de las motivaciones o habilidades, entre cliente y proveedor y los cambios surgidos en el entorno.

Finalmente, a manera de reflexión con lo anteriormente planteado, se debe entender que la globalización es un proceso en el cual la gran mayoría de países están sumergidos y si bien es cierto esto implica muchas cosas entre las cuales destaca la innovación. En un mercado que se encuentra tan competitivo, las empresas tienen que continuar sometiéndose a nuevas tecnologías e información perfecta que les permita sobrevivir ante la fuerte competencia.

En la actualidad el esquema *outsourcing* es una tendencia que se ha presentado a nivel general y la gran mayoría de las compañías que existen en el país son internacionales lo que implicó que México entrara bajo esta modalidad, ya que las organizaciones tenían que estar a la vanguardia en nuevos sistemas redujeron sus costos y por ende estas pudieran tener mayores beneficios. En México el surgimiento de este modelo muestra una tendencia creciente en los últimos años.

Es importante recordar que antes de aplicar el *outsourcing* a una empresa es necesario considerar ventajas y desventajas que ofrece este modelo, debido a que no todas las actividades se pueden entregar a una empresa subcontratista; ya que cada empresa tiene características específicas que no se pueden replicar para otras empresas. Por último, se puede concluir que el Modelo de Negocios *Outsourcing* bien aplicado a una compañía traerá beneficios interesantes que le permitirá continuar desarrollándose es una nueva era, donde la innovación resulta ser proceso decisivo para la situación de las compañías.

### Capítulo III. Modelo Outsourcing.

La acelerada conversión de los mercados nacionales en uno mundial, no solo lo unifica, sino que aumentan las barreras migratorias en los países desarrollados al otorgar plena movilidad internacional al capital y a las mercancías, pero no al trabajo. La globalización modifica la relación entre el capital y el trabajo, lo cual ha originado en los últimos años una serie de cambios en el mercado laboral que se reflejan en la calidad de los empleos y el ritmo de creación de estos.

Estos cambios son una manifestación clara del proceso de reestructuración productiva integral al que se han visto sometidos todos los países, en la cual las empresas que ahora compiten en un contexto de globalización de mercados deben dedicarse a la innovación y a concentrar sus recursos en su negocio principal para sobrevivir. Todo esto propicia una tendencia en la que el nuevo trabajador se caracteriza por no tener un contrato de trabajo definido, sino temporal, con horarios flexibles, que no crea antigüedad y es contratado por empresas especializadas distintas de aquellas donde presta sus servicios; es decir, mediante la subcontratación, mejor conocida como *outsourcing*.

El *outsourcing*, tercerización o externalización, por su traducción al español, es un neologismo anglosajón, utilizado para describir a la subcontratación o transferencia de ciertas áreas funcionales de un negocio a una empresa externa, lo que permite que el empresario se dedique a su actividad principal y que terceros especializados cubren las actividades que no son importantes, pero sí necesarias.

Por lo tanto, este capítulo se dividirá en tres partes empezando por describir los tipos de *Outsourcing*, con el fin de entender que antes de aplicar esta estrategia debemos de estudiar si es viable y rentable optar por este modelo las características del Outsourcing en México y su relación con la Reforma Laboral, esto para lograr una mayor comprensión de porqué se dio un auge de este nuevo Modelo en el país.

### **3.1. Tipos de Outsourcing.**

Se han definido distintos tipos de *outsourcing*, la mayoría de las categorías y tipos distintos tiene características propias y configuran un tipo de servicio único. En el proceso de contratación (o revisión) deberán tenerse en cuenta las diferentes posibilidades para configurar la gama de servicios y modelos de relación.

#### **3.1.1. Outsourcing Informático Tradicional.**

Presenta un enfoque más táctico que estratégico. Supone la transferencia de la gestión a un proveedor externo que podría llegar a asumir activos físicos de la compañía, e incluso, a parte de los empleados de ésta. Se centra en actividades y activos gestionados por el proveedor. Los servicios típicos en este esquema son: gestión microinformática, de redes, de aplicaciones o de seguridad entre otros (Grupo árbol, 2013).

#### **3.1.2. Outsourcing de Procesos de Negocio.**

Este tipo de *outsourcing* también es conocido como *outsourcing* transformacional o *Business Process Outsourcing* (BPO), ya que pretende transformar de manera sustancial la organización de una empresa; con esto, representa la delegación de uno más procesos de negocios, que van dirigidos a un proveedor externo, el cual los administra y gestiona.

En estos casos, los aspectos que forman parte del proceso adquieren una mayor importancia, por lo que los activos, personas y actividades realizadas, pasando a un segundo plano; un ejemplo de esto es cuando se dispone de un sistema que genera nómina, se puede establecer un contrato de *outsourcing*, de este modo las nóminas son gestionadas conforme a los parámetros del servicio ofertado.

Las áreas en las que comúnmente se aplica esta modalidad, son las de gestión de procesos, tales como recursos humanos, finanzas, relación con clientes o bien logística o procesos completos de TI (tecnologías de la Información (Grupo estratégico, 2013).

### **3.1.3. Outsourcing Total.**

Con respecto al *Outsourcing* total, en estos casos, el proveedor de servicios es quien gestiona todos los servicios informáticos de la organización, lo que normalmente, con respecto a las economías de escala, permite la obtención de tarifas que son más competitivas, a cambio de incrementar el riesgo de tener todos los servicios ligados a un único agente (Grupo estratégico, 2013).

### **3.1.4. Outsourcing Parcial.**

En el *outsourcing* parcial, el proveedor solo gestiona algunos de los servicios y sistemas de información de la organización a la que presta el servicio, lo que limita el riesgo de que el proveedor no tenga un total éxito al momento de competir con otros proveedores; sin embargo, esto también aumenta los costos tanto del servicio como de la transacción, lo que puede generar problemas de gestión y conflictos entre ambas partes (Grupo estratégico, 2013).

### **3.1.5. Proveedor único.**

El proveedor único representa una combinación entre el *outsourcing* total y parcial, debido a que ya sea para ciertos procesos, áreas y sistemas se cuenta con un solo proveedor, sin embargo, también se dispone de algunos otros que permiten compensar el riesgo que puede surgir en las distintas áreas o funciones a realizar, lo que representa una mejor opción al momento de contratar empresas de *outsourcing* (Grupo estratégico, 2013).

### **3.1.6. Pseudo-Outsourcing.**

Este tipo de *outsourcing* representa una estrategia desarrollada por grupos empresariales, consistiendo en la creación de empresas que se dedican de manera específica a la gestión de la informática de las empresas que conforman dicho grupo. De igual modo es desarrollada por grandes grupos empresariales, y a menos que la transición sea tomada con la suficiente independencia, las ventajas que ofrece la subcontratación, debido a que la transformación será menos con respecto a si se utiliza un tercero (Grupo estratégico, 2013).

### **3.1.7. Outsourcing de Transición.**

El *outsourcing* de transición presenta la solución a un problema temporal, cuando se pasa a un nuevo sistema, en estos casos, el proveedor es quien gestiona el sistema antiguo utilizado, mientras a su vez el personal informático del comprador implementa un nuevo sistema o viceversa.

Lo anterior permite la liberación de recursos sobre los proyectos o productos maduros a terceros en cuestión, de este modo pueden centrarse en acciones que tiene mayor valor añadido o estratégico, representando un enfoque más táctico que estratégico, pero que puede ser beneficioso para ambas partes, logrando una relación más duradera (Grupo estratégico, 2013).

### **3.1.8. Outsourcing Extraterritorial (Offshore).**

Este tipo de *outsourcing* representa una estrategia en la cual se contrata a profesionales que se encuentran en otros países, lo que permite tener una ventaja con respecto a factores económicos, tecnológicos, laborales entre otros; los casos más conocidos son con las grandes multinacionales que se encuentran en la India, China, Brasil y Argentina.

Al reducir los costos con respecto a los recursos humanos, además del abaratamiento en el sector de las telecomunicaciones y tecnologías de virtualización, permite contar con centros de cómputo, fábricas de software y gestión de proyectos en diversos husos horarios.

Uno de los principales problemas que presenta hacer uso de este tipo de *outsourcing*, está relacionado con la cultura que se maneja en cada territorio, dificultando la comunicación y coordinación entre los distintos centros de producción que se cuentan, pues estas costumbres pueden estar basadas en religión o regulaciones laborales (Grupo estratégico, 2013).



### **3.1.9. Participación del Capital.**

En estos casos es usado frecuentemente al momento de crear nuevas empresas o uniones temporales de empresas con un fin determinado, resultando de gran utilidad como alianzas entre las empresas, o asociaciones, las cuales permiten que ambas partes tengan sinergia al momento de llevar a cabo operaciones.

En la mayoría de los casos, el proveedor es quien oferta los recursos humanos, el conocimiento experto y la posición de mercado, y a su vez el cliente ofrece el capital suficiente para poder realizar los proyectos propuestos; además de esto, el cliente de igual modo puede ofrecer otros servicios generales o específicos (Grupo árbol, 2013).

### **3.1.10. Multiaprovisionamiento.**

Va a significar una contratación de varios proveedores de servicio, de una o diferentes áreas, permitiendo contar con mayor flexibilidad e independencia del proveedor, en especial en los proyectos menos maduro o probados en el contexto de la organización; los riesgos presentados, pueden ser en cuestión de problemas de coordinación, comunicación y homogeneidad entre otros, pues se da al convivir distintos incentivos, intereses y prácticas operativas en la gestión de las Tecnologías de la Información (TI) (Grupo estratégico, 2013).

### **3.1.11. Outsourcing Estratégico.**

También denominado Business Process Management y tiene un enfoque totalmente estratégico dado que no sólo pretende externalizar el proceso de negocio, sino que también se comparten con el proveedor estructuras de capital, financiación y sobre todo el éxito o fracaso de la empresa. En este modelo el cliente potencia el desarrollo del proveedor y en cierta forma "invierte" en el proveedor promoviendo el crecimiento y los beneficios de este. Este fortalecimiento del proveedor se persigue para conseguir una mejora continua y reingeniería de procesos que redundará, a la postre, en ventajas operativas y eficiencias económicas.

El cambio sobre los procesos es continuo, todo lo asociado al proceso es susceptible de ser modificado a fin de obtener la mayor eficiencia. Las funciones del proveedor se integran dentro de la empresa para obtener el mayor alineamiento posible. Este tipo de outsourcing no está libre de riesgos por el fuerte acoplamiento con los proveedores y la exposición al riesgo de estos.

Basado en los siguientes principios:

Integradora de los procesos de negocio de una empresa, de los socios, proveedores y clientes claves.

Elemento flexible y rápido para dar respuesta a las necesidades de los clientes, oportunidades del mercado o amenazas externas.

Elemento autogestionado, que permite a las empresas concentrarse en sus objetivos de negocio (Grupo Árbol, 2013).

Basado en lo anterior, las organizaciones deben entender que el *outsourcing* representa una opción que además incorpora una estrategia financiera y de competitividad a largo plazo; cuando no se toma en cuenta esto, se crean falsas expectativas, lo que puede limitar los beneficios que pueden derivar de acuerdos de este tipo, al cambiar las características de los diferentes tipos de subcontratación, puede representar la mejor estrategia para la organización.

### **3.2 Características del contrato bajo el esquema Outsourcing.**

La contratación de servicios se divide en dos tipos: el primero se refiere al contrato de servicios complementarios, como prestación de actividades que se realizan por personal especializado que atiende proyectos de trabajo específico. Se trata de un tercero que adquiere la totalidad del proceso productivo de la empresa, que no representa lo que se denomina su *core business* o parte esencial del negocio.

En este contexto, el cliente aporta información clave o estratégica de su negocio para que el proveedor, a su vez, asuma la responsabilidad total de los servicios contratados con elementos propios, esto es, recursos financieros, tecnología, tiempo, personal para integrarse al proceso del cliente y prestar los servicios de manera eficiente.

No obstante, es en este rubro donde se identifica una amplia gama de labores relacionadas con servicios generales, por ejemplo, mantenimiento, limpieza y vigilancia, así como servicios de mayor especialización como tecnología de la información o publicidad.

Sin embargo, es importante destacar que no existe una regulación específica sobre la contratación de este tipo de servicios, por lo que es necesario atender a distintas materias para identificar su régimen legal.

En el segundo caso de subcontratación, hace referencia a los servicios temporales del personal, los cuales son asignados a los empleados con el fin de cumplir actividades específicas, que tiene relación con la operación de la empresa; las empresas transfieren la carga laboral a un proveedor mediante la contratación de terceros, de este modo se encarga de la nómina de los trabajadores, que son eventuales (Vlex, 2021).

### **3.2.1. Características del contrato.**

El objeto principal de estos contratos consiste en las obligaciones de aquellos contratos que tienen por objeto principal la ejecución de hechos y que en el Código Civil Federal se regulan en los Títulos Noveno y Décimo del Libro Cuarto del Código Civil, en los que medularmente se distinguen los contratos de mandato, prestación de servicios profesionales, obra a precio alzado, transporte y hospedaje.

No obstante, dado el alcance de esta obra, se analizarán medularmente los contratos de prestación de servicios que establecen las obligaciones de hacer y que

son objeto del presente libro. Sin embargo, resulta importante realizar la distinción con los contratos de obra a precio alzado también regulados por el Código Civil.

Respecto al contrato de prestación de servicios, Fausto Rico Álvarez sostiene atinadamente que el legislador distinguió entre la encomienda de ejecutar un acto jurídico y la de realizar un hecho jurídico materia; para la primera reguló el contrato de mandato y para la segunda previó el contrato de prestación de servicios profesionales.

De acuerdo con Álvarez citado por la Vlex (2021), el contrato de obra es un negocio genérico que comprende distintas especies: obras a precio alzado, por administración y a destajo, y que no está definido en el Código Civil Federal, pero que doctrinalmente puede definirse como contrato mediante el cual una parte llamada empresario u operario se obliga a realizar, con materiales propios una obra a favor de otro llamado dueño de la obra, a cambio de una contraprestación determinada de manera global.

Por lo tanto, estos contratos se distinguen porque el trabajador en la prestación de servicios está obligado a ejecutar un hecho (servicio), en tanto que, en el segundo, debe entregar una cosa (obra) con materiales propios. En esta tesitura, los contratos que son materia de análisis son precisamente aquellos que tienen por objeto la ejecución de un hecho, por ejemplo, un servicio complementario para la operación de un negocio, o donde se asigna personal (CROSS, 2014).

### **3.2.2. Concepto legal del contrato.**

Como se precisó con anterioridad, en cuanto a las obligaciones de hacer que la legislación regule contratos que, si bien son un marco de referencia, no reglamentan esta nueva modalidad contractual, consistente en la externalización de servicios a cargo de un tercero con la particularidad necesaria para los distintos tipos de servicio (CROSS, 2014).

Basado en lo anterior dentro del Código Civil, no está establecida una definición legal del contrato, por lo que, para usos prácticos, en estos casos se podría

puntualizar como un contrato en el que las partes involucradas cuentan con distintos insumo tanto materiales, humanos y económicos para un servicio determinado, por lo que el cliente está obligado a retribuir con honorarios, los servicios que fueron realizados por el prestador.

De igual modo, existen obligaciones, que son esenciales para el cumplimiento del contrato y de la ejecución del servicio por parte del proveedor, entre los deberes del cliente con respecto al prestador del servicio hay algunos elementos materiales, incluso espacio en sus instalaciones o documentales, como en el caso del servicio de vigilancia.

### **3.2.3. Elementos del contrato.**

Resulta importante establecer que, todas las obligaciones surgidas nacen de cualquier situación de hecho, a la que la legislación otorga consecuencias jurídicas, por lo que conforme al artículo 1792 del Código Civil Federal "los convenios que producen o transfieren las obligaciones o derechos toman el nombre de contratos (CROSS, 2014).

Tomando en cuenta el contexto, el artículo 1794 del mismo Código Civil Federal establece que para la existencia del contrato se requieren dos elementos: consentimiento y objeto que pueda ser materia del contrato (CROSS, 2014).

Tomando en cuenta lo mencionado, se puede concluir que el contrato es un acto jurídico en el que interviene la voluntad de dos o más personas necesariamente, para la creación o transferencia de derechos y obligaciones, ya que la existencia de este resulta en el consentimiento de las partes y que el objeto de este pueda ser materia del contrato (CROSS, 2014).

En lo que respecta al objeto del contrato, el artículo 1824 del Código Civil Federal establece que son objeto de los contratos, el punto establecido por las partes involucradas, estableciendo que es lo que se debe o no hacer y qué tiempo debe realizarse (Vlez, 2014).

En cuestión de la prestación de servicios, se trata de obligaciones que deben realizarse, y es conforme a lo previsto en el artículo 1827 del Código Civil Federal, el hecho positivo o negativo del contrato debe ser posible, esto quiere decir que no sea incompatible con una ley de la naturaleza o con una norma jurídica que deba regirlo necesariamente y, por lo tanto, constituya un obstáculo insuperable para su realización, también será lícito, o sea que no trate de algo contrario a las leyes del orden público o a las buenas costumbres (CROSS, 2014).

Dentro del estudio, el objeto del contrato es la prestación de servicios, cuyo límite es que dichos actos sean posibles y lícitos; en este panorama, los servicios deben atenderse las necesidades del cliente, mismas que el prestador cubrirá en su totalidad y que en muchos casos, por la naturaleza de las obligaciones, pueden identificarse otro tipo de figuras jurídicas, o que, ante la falta de precisión en la definición del contrato, el objeto sea distinto.

Un caso de esto anteriormente planteado es la prestación de servicios de limpieza de un inmueble dentro de horario determinado, sin especificar el número de personas que intervienen en su realización, cuya facturación se vincula con la evaluación de la actividad en su totalidad; sin embargo, la naturaleza se distorsiona si el objeto del contrato es para la asignación de personas que ejecuten servicios de limpieza bajo las instrucciones del cliente (CROSS, 2014).

Otro caso que pudiera prestarse a confusión, en caso de que el servicio prestado, el objetivo del contrato, no se define de manera correcta, es el servicio de mantenimiento de la maquinaria utilizada. En casos como este, el objeto estaría correctamente definido si se pactan labores de mantenimiento del equipo durante un periodo determinado, estableciéndose el sistema de comunicación con el que se evaluará el número de incidencias, tiempo de respuesta y calidad de los servicios, lo que es distinto a la contratación de un servicio de mantenimiento, consistente en la asignación de un equipo de técnicos con perfil profesional definido, quienes estarán en las instalaciones de la empresa bajo las instrucciones de funcionarios del área y cuyo costo del servicio se determinará en función de cada técnico (CROSS, 2014).

Bajo esta premisa, puede advertirse que la imprecisión en la determinación de los servicios y la ejecución de estos confunde la naturaleza del contrato, e incluso esto podría tener implicaciones legales distintas a las que originalmente motivaron la celebración de un contrato de prestación de servicios (CROSS, 2014).

Es importante precisar que, si en el objeto del contrato de servicios no se identifica plenamente el alcance de este, sino que únicamente se hace referencia al suministro del personal como servicio, se está ante un supuesto que pudiera considerarse como objeto ilícito del contrato (CROSS, 2014).

Para mantener un mejor sustento de lo anteriormente escrito, resulta oportuno invocar el siguiente precedente emitido por el Noveno Tribunal Colegiado en materia del Trabajo del Primer Circuito, en el cual sostuvo lo siguiente:

Despido injustificado. Si el patrón se excepciona manifestando que no existe relación laboral con él, sino un contrato civil de suministro, por virtud del cual un tercero le proporciona trabajadores y lo libera de cualquier obligación de carácter laboral en relación con aquel, dicha excepción resulta improcedente. (CROSS, 2015, p. 60)

Como ya se precisó, este tipo de acuerdo se lleva a cabo cuando se ha formalizado, con relación a la oferta, y si esta es aceptada o tácticamente por ambas partes; sin embargo, se considera que la forma de mitigar cualquier riesgo es que el acuerdo de voluntades conste por escrito, esto puede ser incluso a través de medios electrónicos, ya que así lo prevé el artículo 1834 Bis del Código Civil Federal que establece que cuando se exija la forma escrita, se tendrá por cumplida dicha formalidad, mediante el uso de medios electrónicos, ópticos o cualquier otra tecnología, siempre que la información generada o comunicada de forma integral, mediante estos sea atribuible a las personas obligadas (CROSS, 2014).

Es bajo este contexto que, los contratos de prestación de servicios deben establecer las obligaciones para cada una de las partes, a fin de mitigar cualquier riesgo. Dentro de dicho documento deberá identificarse correctamente el servicio, ya sea en sí mismo, un conjunto de procedimientos para concretarlo, o un complejo de

distintas prestaciones. Del mismo modo, al considerar que en los contratos civiles cada parte se obliga en la manera y términos en que se exhiba que quiso obligarse, el documento (CROSS, 2014).

El consentimiento es un elemento esencial del contrato, el cual necesariamente debe integrarse la manifestación de la voluntad de las partes, la cual se exterioriza para que produzca consecuencias jurídicas. De igual modo, es necesario que exista una oferta y una aceptación para que surja el consentimiento y, en consecuencia, nazca a la vida jurídica el contrato.

En el artículo 1803 del Código Civil Federal, se establece que el consentimiento puede ser expreso, cuando la voluntad se manifieste verbalmente, por escrito, óptico, por cualquier tecnología o por signos inequívocos; de igual modo, será tácito cuando resulte de hechos o de actos que lo presuponen o que autoricen a presumir, excepto en los casos en que por ley o por voluntad de las partes deba expresarse por escrito (CROSS, 2014).

Lo anterior es relevante, ya que actualmente muchas relaciones jurídicas se encuentran sustentadas en ofertas comerciales, aceptadas a través de medios electrónicos o con el pago del servicio que presupone la aceptación de la oferta, sin que exista la necesidad de que se manifieste por escrito la voluntad de las partes ni exista algún documento que regule las características del vínculo jurídico entre las estas. Los contratos de prestación de servicios deben ser concretos y prever cualquier situación presente o futura que pudiera derivar de la ejecución del servicio, sin que ello implique un listado de situaciones posibles, atendiendo al tipo de servicio a contratar.

No obstante, existen situaciones previamente conocidas, como las obligaciones de las partes y/o situaciones previsibles que pueden regularse en el contrato, particularmente en aquellos casos en que por primera vez se externaliza un servicio, y esto implica la transferencia de personal o de activos, aspectos relativos a propiedad intelectual o industrial, cuando el servicio implique el uso de licencias, procedimientos o productos patentados o el tratamiento de marcas (CROSS, 2014).



Es por tanto que una vez atendiendo los antecedentes del caso en concreto que se trata, como su propia naturaleza del servicio resulta importante reconocer los escenarios posibles que puedan generarse, y las consecuencias jurídicas para ambas partes.

### **3.3. Outsourcing y la Reformas Laborales en México del 2012 y 2021.**

En México, la demanda de servicios de administración de personal mediante la tercerización ha ido en aumento, provocando que, por inercia, exista un aumento en el mercado de estas formas de empleo. Como consecuencia de considerar rentable esta estrategia empresarial, surgen diversas prácticas que en ocasiones distan de la seriedad y calidad requeridas (CROSS, 2014). Las prácticas de tercerización de personal denominadas como no serias causan que algunas empresas utilicen este medio para su conveniencia, con efectos negativos para la economía nacional y, obviamente, para el empleado.

Dentro de estos esquemas se encuentran las empresas que se "disfrazan" de sociedades cooperativas y consideran al trabajador falsamente como socio; las que evitan el pago de cuotas obrero-patronales, ya sea por no inscribir ante el Seguro Social afiliando al empleado con un salario menor al real, llegando en ocasiones a registrarlo con el monto mínimo permitido; otras tantas que sustituyen el pago de un salario a los trabajadores por remuneración vía honorarios. También existe la figura de no generación de utilidades, mediante la instauración de una empresa que solo contrate al personal, y otras que se manejan al borde de la legalidad o en ocasiones, totalmente ilícitas (CROSS, 2014).

Es debido a este tipo de prácticas que se generaliza a las empresas de tercerización de personal, como entidades que defraudan por igual a trabajadores y empresarios, al igual como opciones carentes de seriedad ante los ojos de diversos sectores, como el empresarial y el público, incluso, entre los mismos trabajadores. En este sentido, es pertinente contar con una evaluación de los pros y los contras al tercerizar cualquier servicio dentro de una organización, para que la reputación de

las compañías no sean afectadas por situaciones ajenas a su filosofía empresarial (CROSS, 2014).

Aun cuando para todas las civilizaciones la seguridad social siempre ha sido piedra angular, respecto a la garantía de los derechos ofrecidos a los trabajadores de estar protegidos socialmente y aminorar el sentir de inseguridad natural de los seres humanos, la globalización y la carrera por la rentabilidad y competencia de ofrecer productos a un menor precio, han forzado a los corporativos de las empresas a buscar el balance adecuado entre la producción, recorte de costos y número de empleados, para lo cual se enfocan en la búsqueda de proveedores para la adquisición de materiales a menor precio, reducción de mano de obra y pasivo a fin de cumplir con sus objetivos laborales y esto los ha llevado a adoptar ciertas prácticas, tales como:

- Seguir un proceso de selección de proveedores más estricto para la compra de materias primas.
- Contratación de empleados de tiempo parcial o utilización de empleados en otros países, por medio de subcontratos con flexibilidad de funciones (CROSS, 2014).

Existen dos tesis que explican la aparición del outsourcing: la economía de gran escala y la economía informal; sin embargo, la primera es la que ha recibido mayor aceptación por parte de la doctrina (Echaiz, 2008).

La práctica que se está llevando actualmente del *outsourcing*, indica claramente que se debe enfocar en la construcción y mantenimiento de la colaboración empresarial entre los consumidores y los proveedores de servicios, pues resulta en una práctica esencial.

Estos contratos, no tiene una relación directa con las figuras intermediarias laborales que se definen en la legislación, ya que esto obedece a que no se constituya una institución de los derechos laborales y civiles, ya que se ubica en el derecho comercial, específicamente en el ámbito contractual.

El contrato de *outsourcing* puede definirse como un contrato mercantil, no obstante, el criterio de la distinción entre contratos civiles y mercantiles sólo perdura en la

actualidad con fines didácticos, pues desde el Código Civil italiano de 19-42 se inició la tendencia hacia la unificación de las obligaciones, lo que fue incorporado en Perú con el Código Civil de 1984. Por eso, hoy en día, es preferible aludir a los contratos empresariales, como aquellos que son de utilización frecuente por las empresas en su actuación en el mercado, situación claramente apreciable con el contrato de outsourcing.

Aunado a lo anterior, que el derecho laboral internacional abordó el tema de la externalización productiva u outsourcing en la 85ª Conferencia Internacional del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, llevada a cabo en 1997, donde se adoptó el término de subcontratación para delinear los derechos laborales del trabajador, confundiendo aún más el panorama de la figura (Echaiz, 2008).

De acuerdo con Echaiz (2008) y teniendo base en lo anterior, se observa que la seguridad social tiene como objetivo garantizar el bienestar de los trabajadores; sin embargo, las empresas, basándose en el análisis de las ventajas y desventajas, utilizan los servicios de subcontratación de personal para la realización de sus actividades por medio de la celebración de contratos de outsourcing (tercerización de servicios en México), por beneficios que se obtienen y no son meramente jurídicos, ya que al incluirse en la estructura organizacional de las empresas, también son de carácter económico, por lo cual se mencionan las siguientes razones y beneficios:

- Focalización en la actividad principal (core business). Es sin duda el beneficio más notable del contrato de outsourcing, porque al transferirse un proyecto, actividad productiva o de servicios, se produce una liberación de tiempo para dedicarse sin preocupaciones al core business, lo cual conlleva, a su vez, a la disminución de costos de producción y una mayor rentabilidad, mejor calidad en el servicio, especialización de habilidades y adquisición de nuevas tecnologías.
- Transferencia del riesgo. Con la delegación de actividades, también se transfiere el riesgo que conllevaría la pérdida del negocio, así como la libertad de responsabilidades frente a los trabajadores por medio de

esquemas de flexibilidad de funciones, conflictos laborales y un menor riesgo en el incremento del porcentaje del seguro de riesgo de trabajo.

- Maximización del capital. Al reducirse los costos, extiende su capital, al tener la posibilidad de destinar mayores beneficios económicos obtenidos en el negocio.
- Contar con especialistas en el interior de la empresa.
- No tener un incremento importante en los pasivos laborales (prima de antigüedad, indemnizaciones).
- Disminución de la carga administrativa al no optar por realizar dictámenes de seguridad social y estatal.
- Pago de reparto de utilidades sólo a trabajadores propios. Este beneficio es una de las principales razones para optar por el esquema de outsourcing de personal, ya que representa un ahorro en el costo de la nómina de aproximadamente 10% de la renta gravable, de conformidad con las normas de la LISR, con fundamento en el artículo 120 de la LFT (Echaiz, 2008).

Es por lo anterior, se insiste en la necesidad de regular un marco legal general para los contratos empresariales (entre ellos el outsourcing) que recoja su estructura básica, sin perjuicio de que se complementan mediante el acuerdo de voluntades de las partes contratantes, plasmado en el propio documento (Echaiz, 2008).

La LFT actual se creó para presentar las bases del modelo económico estatista, durante el periodo presidencial del general Lázaro Cárdenas donde fue impulsada primordialmente, basado en la sustitución de importaciones en 1940, centrada en el proteccionismo y la ampliación del mercado interno. Sin embargo, después de su creación, la reforma más importante data del año de 1980; es decir, han transcurrido 30 años sin que la legislación laboral haya sido objeto de una revisión integral y profunda. Esta parálisis propicia que muchos de sus preceptos sean rebasados por la realidad del mundo laboral actual (CROSS, 2014).

A pesar de que en la práctica se le dio a los sindicatos un poder amplio e ilimitado, así como derecho a huelgas indefinidas, de acuerdo con lo expuesto por Bensusán,

el nacimiento en México de la tercerización de la nómina ha llevado a que los trabajadores que prestan sus servicios por este medio, en realidad no pertenezcan a ningún sindicato, además evitan su derecho a planta, no gozan de los mismos derechos contractuales, laborales y remunerativos que los trabajadores directos de la beneficiaria de los servicios. Todo esto es independiente de los esquemas de evasión fiscal, como el no derecho a la participación en la utilidad de la empresa y prestaciones sociales, por ejemplo, becas para educación y deporte, así como el pago de incapacidades o días de descanso, por citar sólo algunas, aunque resalta el inalcanzable derecho de planta.

Mientras que otros países han sido capaces de incorporar en sus legislaciones, estrategias para propiciar mayor efectividad en las relaciones laborales, el sistema jurídico de México sigue anclado a disposiciones que en buena medida resultan obsoletas.

Para dar un panorama más amplio y específico en cuanto a los cambios que se analizan de ambas Reformas Laborales (2012 y 2021), en la tabla # se hace una breve comparación de los artículos más significativos y sus modificaciones en cuanto a la subcontratación. No sin antes mencionar que en la Ley Federal del Trabajo que estuvo vigente del 1 de enero de 2012, al 23 de abril de 2021, el Régimen de subcontratación se regulaba en el artículo 15-A de la Ley Federal del Trabajo.

**Tabla #. Ley Federal del Trabajo anterior y actual**

Ley Federal del Trabajo (2012)	Ley Federal del Trabajo (2021)
<p><b>Artículo 12:</b> Intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón.</p> <p><b>Artículo 13:</b> No serán considerados intermediarios, sino patrones, las</p>	<p><b>Artículo 12:</b> Queda prohibida la subcontratación de personal, entendiéndose esta cuando una persona física o moral proporciona o pone a disposición trabajadores propios en beneficio de otra.</p>

<p>empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores.</p> <p><b>Artículo 14:</b> Los trabajadores tendrán los siguientes derechos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>II. Los intermediarios no podrán recibir ninguna retribución o comisión con cargo a los salarios de los trabajadores.</li> </ol> <p><b>Artículo 16:</b> En las empresas que ejecuten obras o servicios en forma exclusiva o principal para otra, y que no dispongan de elementos propios suficientes de conformidad con</p>	<p>Las agencias de empleo o intermediarios que intervienen en el proceso de contratación de personal podrán participar en el reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación, entre otros. Estas no se considerarán patrones ya que este carácter lo tiene quien se beneficia de los servicios. (Artículo reformado DOF 23-04-2021)</p> <p><b>Artículo 14:</b> La subcontratación de servicios especializados o de ejecución de obras especializadas deberá formalizarse mediante contrato por escrito en el que se señale el objeto de los servicios a proporcionar o las obras a ejecutar, así como el número aproximado de trabajadores que participarán en el cumplimiento de dicho contrato.</p> <p>La persona física o moral que subcontrate servicios especializados o la ejecución de obras especializadas con una contratista que incumpla con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores, será responsable solidaria en relación con los trabajadores utilizados para dichas contrataciones.</p> <p><b>Artículo 15:</b> Las personas físicas o morales que proporcionen los servicios</p>
---	---

<p>lo dispuesto en el Artículo 13, se observarán las normas siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. La empresa beneficiaria será solidariamente responsable de las obligaciones contraídas con los trabajadores.</li> <li>II. Los trabajadores empleados en la ejecución de las obras o servicios tendrán derecho a disfrutar de condiciones de trabajo proporcionadas a las que disfruten los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa beneficiaria. Para determinar la proporción, se tomarán en consideración las diferencias que existan en los salarios mínimos que rijan en el área geográfica de aplicación en que se encuentren instaladas las empresas y las demás circunstancias que puedan influir en las condiciones de trabajo.</li> </ol>	<p>de subcontratación, deberán contar con registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Para obtener el registro deberán acreditar estar al corriente de sus obligaciones fiscales y de seguridad social. Deberá ser renovado cada tres años. Artículo reformado DOF 21-01-1988, 23-04-2021</p> <p><b>Los artículos 15 A-D se derogan. DOF 23-04-2021</b></p>
---	---

Elaboración propia con base en Ley Federal del Trabajo, 1° abril de 1970. Última Reforma publicada DOF 09-04-2012 y Última Reforma publicada DOF 31-07-2021.

Uno de los principales debates que surgen a través de la implementación del outsourcing en México, deviene también de la Reforma de la Ley del Seguro Social el 9 de julio de 2009, donde precisamente se legisló el apenas incorporado modelo outsourcing; donde en su artículo 15-A estipula lo siguiente:

Artículo 15-A: Sin perjuicio de lo dispuesto en los párrafos anteriores, cuando un patrón o sujeto obligado, cualquiera que sea su personalidad jurídica o su naturaleza económica, en virtud de un contrato, cualquiera que sea su forma o denominación, como parte de las obligaciones contraídas, ponga a disposición trabajadores u otros sujetos de aseguramiento para que ejecuten los servicios o trabajos acordados bajo la dirección del beneficiario de los mismos, en las instalaciones que éste determine, el beneficiario de los trabajos o servicios asumirá las obligaciones establecidas en esta Ley en relación con dichos trabajadores, en el supuesto de que el patrón omita su cumplimiento, siempre y cuando el Instituto hubiese notificado previamente al patrón el requerimiento correspondiente y éste no lo hubiera atendido. Asimismo, el Instituto dará aviso al beneficiario de los trabajos o servicios, del requerimiento a que se refiere el párrafo anterior. Los contratantes deberán comunicar trimestralmente ante la Subdelegación correspondiente al domicilio del patrón o sujeto obligado, y del beneficiario respectivamente, dentro de los primeros quince días de los meses de enero, abril, julio y octubre.

El sentido que tiene la cita anterior se hace con el fin de analizar que la principal razón por la cual se quiere y requiere la Reforma de la Ley Federal del Trabajo en materia de outsourcing es porque se sigue viendo al trabajo no puede ser visto como una forma de comercio, como si se siguiera en un contexto de falta de derechos como en el siglo XIX, oprimidos y sujetos del poder capitalista, lo irónico es que incluso en la misma Ley Federal del Trabajo en su artículo 3º establece que:

El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, y exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta, así



como el reconocimiento a las diferencias entre hombres y mujeres para obtener su igualdad ante la ley. Debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida digna y la salud para las y los trabajadores y sus familiares dependientes. (DOF 31-07-2021)

Con este panorama que se ofrece se quiere dar a conocer que la integración del modelo outsourcing en México, en la Ley Federal del Trabajo de 2012 correspondía a fines propiamente políticos y económicos, con miras precisamente a la producción del capitalismo, un capitalismo que se sigue caracterizando por la contratación de mano de obra barata y con una baja o nula responsabilidad de las empresas. Es por lo que en el siguiente apartado se establece de manera muy puntual lo referente a la nueva reforma (2021), contrastado con la reforma anterior y dar a conocer la importancia que tiene su análisis para la presente investigación.

### **3.3.1. Objetivo de la reforma laboral.**

Para poder entender en qué contexto se situaba la posición de la Reforma Laboral y considerar el ingreso del modelo outsourcing en el país, es pertinente poder visualizar los acontecimientos políticos y económicos que se presentaron para ir ingresando poco a poco tal modelo, en ese sentido, gran parte del interés se fue gestando a través de los grandes fenómenos provocados por el modelo capitalista.

Para México, el modelo outsourcing cobró mayor fuerza en la década de los 90 ya que la finalidad era mantener la competitividad de las empresas y del país como uno de los más atractivos para que otros (extranjeros) pudieran invertir, sin embargo, cobra mayor fuerza con la modificación en la Ley Federal del Trabajo en el año 2012 ya que uno de sus principales objetivos fue: que el mercado laboral sea más competitivo y productivo para la mejora de los salarios, y con esto, la contratación de más jóvenes y mujeres en empleos formales; aquí enfatizando el modelo outsourcing, evadiendo, con su implementación, del cumplimiento de obligaciones a cargo de las grandes empresas (el patrón), surgiendo así, la figura

de la subcontratación (Mayoral, 2012). De esta manera, también se enfatiza de manera muy puntal que en todo caso los patrones y los intermediarios serán responsables solidarios en las obligaciones contraídas con los trabajadores.

En razón de lo anterior, el anteproyecto de la reforma laboral, apunta sus principales cambios angulares a cinco ejes rectores, siendo el más importante, desde el punto de vista de este análisis, el que tiene como objetivo primordial fortalecer las facultades normativas, de vigilancia y sancionadoras de las autoridades del trabajo y que para lograrlo, contempla entre otras cosas, regular la subcontratación o tercerización, sin perder de vista lo mencionado en los otros cuatro ejes enfocados en facilitar las relaciones laborales entre patrón y empleado, por medio de la transparencia sindical, manejo de horarios, regulación de huelgas y el pago de salarios cardos, con lo que se otorga mayor flexibilidad a los empleadores en la contratación de mano de obra directa.

También reafirma los derechos de los trabajadores que, en algunas situaciones se han perdido, aun cuando se encuentran regulados por la legislación laboral vigente, que en su artículo 86 cita: "a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual".

Asimismo, la LISR en el título VI, capítulo 11, menciona la obligación de realizar un análisis respecto a la determinación de sus ingresos acumulables y deducciones autorizadas, considerando para esto los precios y monto de las contraprestaciones que hubieran utilizado con partes independientes en operaciones comparadas. Este proceso es conocido como estudio de Precios de Transferencia, por el que se debería regular la generación de utilidades justas para estas empresas, con el fin de que los trabajadores gocen de los mismos derechos que los trabajadores de la empresa beneficiaria de los servicios, sobre el reparto de utilidades al que se refiere el artículo 117 de la LFT y el 16 de la LISR.

Como ejemplo, se cita la introducción que se propone del artículo 39-F de la LFT:

La actual realidad social y económica de México es muy distinta comparada con la que imperaba hace más de treinta años, cuando se promulgó la LFT vigente, por

esta razón resulta imprescindible modernizar el marco jurídico del sector laboral, a fin de facilitar el acceso al mercado de trabajo, fortalecer el empleo digno, impulsar la productividad de las relaciones laborales y, en general, propiciar la competitividad de la economía del país.

El desarrollo industrial y comercial a nivel nacional e internacional, así como los avances de la tecnología, requieren una legislación laboral moderna que contribuya al progreso de la nación y asegure al trabajador su justa participación en los beneficios de la producción.

De acuerdo con los principales indicadores internacionales, la economía mexicana demanda acciones urgentes para alcanzar mayor productividad y competitividad. Por ejemplo, el índice de competitividad del Foro Económico Mundial que incluye a 133 países muestra que México ocupa la posición 115 en eficiencia y participación de la mujer en el mercado laboral.

Según el ranking Doing Business del Banco Mundial (2019), en cual se mide la economía de 190 naciones, nuestro país se ubica en el lugar 103 en el índice de dificultad de contratación; en el 116 en lo referente al costo por despido y en el lugar 98 en la cuestión de flexibilidad en los horarios laborales. Los indicadores de competitividad demuestran que México necesita realizar cambios estructurales como la adecuación de la legislación laboral, ya que los costos de no impulsar una reforma efectiva se traducirán en mayores repercusiones económicas para esta y las próximas generaciones.

La creciente participación de la mujer en la vida laboral, el incremento del número de jóvenes que buscan trabajo y el reconocimiento del activo laboral de las personas con discapacidad, ha transformado de manera cuantitativa, pero también cualitativa, las expectativas de empleo en nuestro país.

Por lo tanto, se requiere reformar la LFT sin abandonar los principios plasmados en el artículo 123 de la CPEUM, para mantener incólumes los derechos fundamentales de los trabajadores en México, base de nuestro derecho del trabajo y de la previsión social.

Se considera que mediante las modificaciones que se proponen es posible realizar los cambios que el país requiere en el ámbito laboral, sin alterar las conquistas y derechos de los trabajadores que actualmente permiten el equilibrio entre los factores de la producción.

Esta reforma parte de cinco ejes rectores:

1. Facilitar el acceso al mercado laboral y la creación de empleos.
2. Promover la equidad de género, la inclusión, la no discriminación en las relaciones laborales y la protección de derechos.
3. Procurar e impartir justicia
4. Brindar transparencia y democracia sindical.
5. Fortalecer las facultades normativas, de vigilancia y sancionadoras de las autoridades del trabajo.

La razón deriva de la proliferación de la subcontratación de personal, la cual refleja un crecimiento elevado en los últimos años. La industria manufacturera es la que registra el mayor número de trabajadores subcontratados, seguido del comercio minorista, el mayorista, los hoteles y las actividades relacionadas con la preparación de alimentos

Por lo antes expuesto, la iniciativa incorpora disposiciones para evitar los abusos, fraudes y simulaciones en perjuicio de los trabajadores que laboran para empresas que prestan servicios a otras mediante contratos de carácter mercantil. Estas disposiciones permitirán regular adecuadamente el denominado trabajo en régimen de subcontratación, tercerización, mediante obligaciones específicas, tanto para las empresas prestadoras de servicios como para las beneficiarias de estos, al tiempo de evitar abusos en detrimento de los derechos de los trabajadores

Las reformas que se han dado en materia de subcontratación laboral han sido de una magnífica redacción, pero en la práctica de muy mal resultado puesto que no se cumplen con lo que a la letra dice. Desde la reforma del periodo presidencial de Felipe Calderón Fournier ya se tenían las bases para operar con la ley y la figura

Outsourcing en la mano, pero fue lamentable que se abusará de este esquema y no se llevará a cabo conforme al orden jurídico establecido, lo que lo hizo más desfavorable para los trabajadores puesto que se jugaba con ellos, transfiriendo de una empresa a otra, quitándoles derechos laborales como antigüedad, utilidades, etc., y los patrones se deslindaron de sus responsabilidades para con aquellos en casos de accidentes, despidos injustificados, antigüedad, etc., por mencionar algunos ejemplos.

De lo anterior, se ha hecho una nueva reforma con la actual administración del presidente Andrés Manuel López Obrador donde han cambiado las formas pero no el fondo, es decir, la 4T deroga algunos artículos que a su juicio sobran y, en otros casos, agregan pequeños párrafos de dos o tres renglones que benefician al trabajador pero que en otros temas, se vuelve a repetir lo mismo que decían varios artículos en la reforma del 30 de noviembre del 2012 con Felipe Calderón, por ejemplo: en el artículo 15 D de la ley federal del trabajo antes de la reforma actual, se establecía la prohibición de la subcontratación cuando se colocaban de manera deliberada trabajadores de la contratante a la subcontratista con el fin de disminuir derechos laborales, esto de manera dolosa tal y como lo establecía el artículo 1004-C de la misma ley, en el cual se establecía que a quien utilizara este esquema de subcontratación de aquella manera, se le imponía una multa de 250 a 5,000 veces el salario mínimo general.

En la actualidad, éste último artículo propone una multa de 2,000 a 50,000 veces la Unidad de Medida y Actualización, y respecto del artículo 15 D, en la reforma presente el artículo 12 menciona prácticamente lo mismo, pero de forma más limitada, yace de la siguiente manera: “queda prohibida la subcontratación de personal, entendiéndose esta cuando una persona física o moral proporciona o pone a disposición trabajadores propios en beneficio de otra”. Lo anterior es muy ambiguo y contradictorio puesto que para eso es la subcontratación: para beneficiar a otra persona física o moral, en el entendido que se debe operar dentro de un marco legal adecuado en donde todos se beneficien, donde salgan ganando todos.

En otro caso notamos lo siguiente: artículo 15 A (derogado actualmente), en el cual se explica que el trabajo de subcontratación es aquel por medio del cual un contratista presta servicios o ejecuta obras con sus trabajadores bajo su mando, a favor de un contratante (persona física o moral) la cual fija las tareas del contratista y lo inspecciona en el progreso de los servicios o la ejecución de las obras contratadas.

Además se establecían requisitos tales como: no abarcar todas las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desplieguen en el centro de trabajo; deberá justificarse por su carácter especializado y de no cumplirse con estas condiciones, el contratante será el patrón para todos los efectos legales de la Ley Federal del Trabajo, incluyendo las obligaciones en materia de seguridad social; mientras que en el artículo 13 de la reforma de la 4T se advierte que se permite la subcontratación de servicios especializados o de ejecución de obras especializadas que no formen parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante de la beneficiaria de estos, en consecuencia, se puede inferir que el fondo es el mismo, solo se cambian palabras asimiles.

Lo anterior permite apreciar con claridad que ambas reformas se redactan en términos muy similares, lo que orilla a suponer dos cosas: que prácticamente se hizo un plagio de la anterior reforma, una muy mala réplica, lo que conduce a un acto de muy mala fe por parte de esta administración porque lo venden como algo novedoso y, que no se hicieron grandes cambios significativos que den certeza jurídica al trabajador (puesto que desde el 2012 ya se tenían las canicas del juego) solo que no se aplicaba ni se respetaba la ley, y el hecho de que se menciona que ahora si se va a respetar, no promete nada en absoluto por el simple hecho de que lo diga alguien más además de que ya estaban los fundamentos.

Por otro lado, con la nueva reforma que entró en vigor el 1ro de mayo del año en curso se observa de manera clara un acto político deshonesto de este sexenio de querer entrever un cambio para los mexicanos cuando lo único que hicieron fue copiar, cortar y pegar, por ende, se infiere que se pueden continuar con estas conductas violatorias de la ley donde se sigan repitiendo graves omisiones a ésta y

a los derechos de los trabajadores porque en efecto, se atrevieron a prácticamente copiar lo que ya se tenía con algunos ajustes e inventar que esta reforma es producto del ingenio de este gobierno y lo peor, decirle a la gente que ahora si se van a proteger a los trabajadores, qué nos hace creer y confiar

Tal y como lo observamos, se puede apreciar que solo le cambian algunas palabras, números de artículos por otros, y que hay una gran similitud entre ellos, pero con la diferencia de que en la actual reforma se quedan en el aire, en un vacío que da lugar a diversas interpretaciones y no delimita el campo dentro del cual se puede actuar. De hecho, en la reforma del 2012 se da cuenta claramente que no se deben perjudicar los derechos laborales de los trabajadores.

Dado el panorama anterior, resulta relevante finalizar este apartado con la narrativa y posición en la que se encuentra la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) ante la Reforma de la Ley del Trabajo actual en materia de outsourcing; a ese respecto, la titular de dicha Secretaría, Alcalde Luján, rectificó y aclaró algunos de los puntos que ya se han abordado, en la Conferencia de Prensa Matutina del día 23 de abril del presente año; enfatizando que:

- Se prohíbe la transferencia de trabajadores propios hacia otra empresa, por lo que ahora los empleadores deben reconocer como trabajadores propios a todos aquellos que realizan actividades principales en sus empresas.
- Asimismo, se permite la subcontratación de servicios y obras especializadas que no formen parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante,
- Aquellas empresas que presten estos servicios deberán estar en un registro obligatorio, un padrón a cargo de la STPS con previa acreditación del cumplimiento de las obligaciones laborales de seguridad social y fiscales

Con estos puntos centrales, la STPS recalcó que para evitar huecos legales que permitan deducciones fiscales abusivas y simulación, se homologaron los criterios del Código Fiscal, de la Ley del ISR y de la ley del IVA con la Ley Federal del Trabajo. Además, resaltó que se endurecieron las sanciones para el caso de incumplimiento. Con esto concluyó que más de 300 mil trabajadores contratados

bajo las modalidades de insourcing y outsourcing ya han sido reconocidos y transferidos por las empresas para las que realmente laboran; además, de acuerdo con datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) hay incrementos en el registro de salarios que van del 15 hasta el 32 por ciento.

Lo interesante será conocer cuál va a ser el real comportamiento de las empresas y autoridades que las regulen en el ejercicio práctico; por eso hasta este punto el fin de esta investigación apuntó a realizar un estudio comparativo, enfatizando las ventajas y desventajas, los cambios efectuados, los testimonios de las autoridades y el análisis propio para dejar abierta la discusión en cuanto entre en vigor la nueva Reforma a la Ley Federal del Trabajo y observar que realmente se cumplan los reglamentos.



## **Conclusiones.**

La elaboración de la presente investigación dio cuenta, como primer punto sustancial, el haber abordado la Teoría General de Keynes, como eje nodal de análisis y su relación con la implementación del modelo Outsourcing en las empresas, asimismo, con su articulación entre los postulados de Hegel y Marx. En ese sentido, con esos argumentos y análisis se considera indispensable remarcar la estrecha y delgada línea que hay entre el Outsourcing y la vulneración de los derechos laborales.

Si bien, a lo largo de toda la investigación se hizo hincapié y se puntualizó la importancia que tiene la implementación del modelo Outsourcing en las empresas, no se debe dejar a un lado tampoco los efectos que esta podría tener si no se generan estrategias adecuadas para su ejecución; entender que este modelo no tiene que ver solamente para generar beneficios en las empresas o el capital a nivel macroeconómico, sino beneficiar también a sus trabajadores y aumentar las tasas de ocupación en el empleo y disminuir los altos índices del empleo informal.

Es aquí donde resalta la importancia de la realización de este estudio de grado, pues se buscó el resaltar como es que se dieron las reformas laborales, manteniendo la mira en cómo es que esto afecta principalmente a los trabajadores, mostrando punto de mejora en los que se puede intervenir.

Del mismo modo, es importante este análisis sobre el reconocimiento de los derechos tanto laborales como sociales, pues no hay que olvidar todo forma parte de un sistema, que, si uno de los pilares es afectado, repercutirá del mismo modo dentro de los demás.

En ese entendido, también hay que remarcar y tener presentes los índices que se presentaron, debido a que esto da cuenta de que la buena implementación del modelo Outsourcing y que las empresas opten por su ejecución como parte de sus estrategias de trabajo, también puede ser una vía estratégica para la generación de empleos, también se describió de manera muy puntual el impacto que ha tenido la implementación de este modelo a nivel macroeconómico, tal fue el caso ejemplar

de la empresa ADECCO; no se debe olvidar que el objetivo principal de que las empresas hagan uso de este modelo con el objetivo de mejorar su producción, reducir costos, mejorar las utilidades, que con apoyo de terceros se pueda lograr tales objetivos, también se debe considerar que comúnmente los que realizan esa labor, no propiamente son las empresas, sino personal capacitado y con habilidades específicas, pero que en reiteradas ocasiones se vulneran sus derechos laborales.

Por lo anterior, resultó relevante poder enunciar el Marco Normativo y con esto, las Leyes que precisamente defienden dichos derechos; y es que una de las grandes desventajas que tienen las empresas al requerir trabajadores a través de subcontrataciones, es que no se cuenta con un contrato específico, donde no se describen las jornadas de trabajo y esto con la práctica se observa que los subcontratados no tienen un sueldo fijo, trabajan por honorarios o por proyectos, no tienen seguridad social y, en el mayor de los casos, el salario no corresponde con el trabajo excesivo que realizan.

Sin embargo, eso no significa que sea mala la implementación del Outsourcing, sino que también el haber realizado esta investigación, fue para analizar dichas leyes y al mismo tiempo proponer que se ajusten las leyes con la actual y constante ejecución del Outsourcing en las empresas a un nivel macroeconómico, esto con el fin de ver la subcontratación no como una actividad que requiere de exceso de trabajo, sino como una alternativa más para el acceso al campo laboral de quien lo requiera.

Lo anterior también se fundamenta con el panorama amplio que se dio acerca de en qué contextos y bajo qué circunstancias se desarrolló el modelo de Outsourcing, sobre todo, destacando el gran crecimiento que se fue gestando a nivel mundial y Nacional, donde una vez más se dio cuenta de la importancia que ha tenido para la disminución de la pobreza, de la población económicamente inactiva y del empleo informal. Asimismo, como la proyección que se mostró hacia su constante evolución, si es que se continúa implementando de una manera adecuada, en años siguientes.

Finalmente, sobre la categoría de los tipos de outsourcing, cada uno representa algún riesgo al momento de ser implementado, no obstante, se debe mantener este tipo de sistema, ya que permite que las empresas puedan competir tanto en el mercado nacional como internacional, beneficiando a la economía en todos sus niveles; sin dejar a un lado las mejoras en las relaciones entre las empresas y sus trabajadores, velando siempre los derechos laborales de estos.

Retomando esta importancia económica, hay que tomar en cuenta las leyes en las que se fundamenta para poder garantizar un correcto goce de la fuerza de trabajo, y la competencia que se da dentro del mercado.

En el estado actual en el que se encuentra la competencia en el mercado presiona a las empresas a hacer uso del outsourcing, se da por hecho que el outsourcing representa algo malo para los trabajadores; sin embargo, es importante tomar en cuenta que son más los beneficios que representa para las empresas, causando una mejor relación con los empleados.

De igual modo, una mala implementación del modelo outsourcing conlleva al fracaso y pérdida de derechos laborales; tomando en cuenta esto, se debe implementar una nueva estructura al momento de llevar a cabo la tercerización a nivel macroeconómico, retomando elementos de los diferentes tipos de outsourcing, así como la reorganización y administración de sus estrategias, si es que se quiere llegar a competir en el mercado, pero también si se quiere proteger las relaciones laborales en todos sus niveles, es decir, entre las empresas y los trabajadores.

De este modo, representa una ventaja para la empresa contratante, como la que genera el servicio, ya que reduciría riesgos en el capital de la empresa base y permitiría que se mantengan intactos los derechos laborales de los trabajadores, disminuyendo la carga legal y de trabajo.

Si bien, se deben replantear algunos factores de riesgo que presenta y el abuso de las empresas tanto contratantes como las que ofertan el servicio, por lo que, para tener una correcta regulación, es necesario retomar el punto de vista legal, donde

se pueda exigir (tal como se menciona en la reforma laboral del 2012) que los derechos de los trabajadores no se vulneren de ninguna manera.

En este sentido, no solo hablar de los factores que afectan a las empresas, sino también tener en cuenta la posible emergencia social que surge fruto de la falta de empleos o mal remunerados, haciendo imposible sostener los gastos para tener una vida digna.

Es por lo anterior que se deben reconocer los derechos sociales dentro del modelo de outsourcing, y no como algo aparte de las empresas, pues funcionan como un eje de apoyo, siendo así que no se puede hablar de los derechos laborales sin antes tener en cuenta el bienestar social en el que se está planteando el empleo y la subcontratación de los trabajadores.

De este modo no se vulnera la calidad de vida con salarios bajos, y condiciones laborales en las que podría caerse en la explotación de la fuerza de trabajo, resaltando en crear trabajos que sean competitivos y beneficiosos tanto para la empresa que lo solicita como para el aspirante al empleo ofertado.

Finalmente, este trabajo de grado resulta importante e innovador para la licenciatura, pues aborda un enfoque actual del outsourcing, las reformas laborales que se realizaron en el país en 2012 y 2021, lo que ayudará a ser un punto de referencias para futuros estudiantes que quieran indagar más sobre el tema y a la ampliación y reproducción de dicho conocimiento.

Sin embargo, se quisiera dejar abierta la discusión y análisis enfatizando que los cambios hechos a la Ley Federal del Trabajo en el presente año ha resultado sustancial ante el contexto tan complejo por el que atraviesa el país; pero también no se tiene que dejar a un lado el contexto político y económico que evidencia que dicha modificación no conviene para las empresas y la economía del país que en gran medida se sostiene por el capital privado, asimismo, no olvidar que los postulados de Marx y Keynes han sido importantes para comprender que el país sigue apegado a las nociones del capitalismo y será muy complicado para las

empresas hacer una verdadera inclusión de los trabajadores en el ahora mal llamado insourcing que sugiere la STPS.

## Referencias Bibliográficas.

- Almanza Martínez, Maricela y Archundia Fernández, Emigdio. (2015). *El outsourcing y la planeación fiscal en México*. Enciclopedia virtual eumed.net: recuperado en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1452/index.htm>
- Álvarez, M. (01 de enero de 2021). A partir de hoy el salario mínimo se eleva a \$141.70 en el país. *Excelsior*. <https://www.dineroenimagen.com/economia/partir-de-hoy-el-salario-minimo-se-eleva-14170-en-el-pais/129665>
- Anónimo. (2016). Reporte de Investigación México: más miseria y precarización del trabajo (informe nro. 123). México: Universidad Nacional Autónoma de México. <https://cam.economia.unam.mx/reporte-investigacion-123-mexico-mas-miseria-precarizacion-del-trabajo/>
- Bodington, M. (2011). Conveniencia del outsourcing. *Urbe*. <http://www11.urbe.edu/boletines/derecho/?p=78>
- Boerger, L. (18 de diciembre de 2016). Economía neoclásica. *Exploring Economics*. <https://www.exploring-economics.org/es/orientacion/economia-neoclasica/>
- Bolaños, A. (2016). El outsourcing en México: Pasado, presente y ¿futuro?. *Puntos finos*. S/v (s/n), 62-29. <https://docplayer.es/198741756-El-outsourcing-en-mexico-pasado-presente-y-futuro.html>
- Brian Q., James y Hilmer, Frederick G (1995). *El Outsourcing estratégico*. Harvard Deustin Review, Bilba.
- Casale, F. (23 de mayo de 2016). El recurso profesional para la industria de la subcontratación. *The outsourcing institute*. <http://outsourcing.com/?s=The+Professional+Resource+for+the+O+outsourcing+Industry>

- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Mc Graw Hill. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)
- Comisión Representativa ante Organismos de Seguridad Social, CROSS (2014). *Outsourcing. Prestación de servicios de personal y sus implicaciones en materia de seguridad social*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Ciudad de México.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [Const.] (2021). *Artículo 123 [Título Sexto]*. DOF 28-05-2021
- Cordero, Andrés. (s.f.) La actividad de tercerización laboral. El emprendedor. Coyuntura Nacional.
- Echaiz Moreno, D. (2008). El contrato de Outsourcing. Boletín Mexicano de Derecho Comparado, nueva serie, año XLI, núm. 122, mayo-agosto de 2008, pp. 763-793
- EFE. (25 de febrero de 2021). El desempleo en México sube al 4,7% en enero a tasa anual. *Agencia EFE*. <https://www.efe.com/efe/america/mexico/el-desempleo-en-mexico-sube-al-4-7-enero-a-tasa-anual/50000545-4474149>
- Esquer, Nereida y Rodríguez. (s/a). Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro. S/e. [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no63/7a-outsourcing\\_corregido.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no63/7a-outsourcing_corregido.pdf)
- Flores, G. (2011). OUTSOURCING [Diapositiva de PowerPoint]. UAEH. [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/outsourcing.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/outsourcing.pdf)

- Flores, María Victoria. (2016). La Globalización como fenómeno político, económico y social. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas, núm. 34 (año 12) 26-41
- Fórneas Carro, J.R. (2008). Outsourcing. Saque el máximo partido de sus proveedores. Businnes Pocket. Netbiblo S.L., España. ISBN 978-84-9745-232-8
- Gbconsulting. (2017). Tipos de subcontratación. Gbconsulting. <http://gbconsulting.com.mx/tipos-de-subcontratacion/>
- GNB OUTSOURCING. (08 agosto, 2010). ¿Qué es el outsourcing? Definición, importancia y aplicación. GNB OUTSOURCING. [http://gnboutourcing.blogspot.com/2010/08/que-es-el-outsourcing-definicion\\_01.html](http://gnboutourcing.blogspot.com/2010/08/que-es-el-outsourcing-definicion_01.html)
- Grupo árbol [grupo árbol]. (09 de agosto de 2013).Tipos de outsourcing [Publicación de estado]. Facebook. <https://www.facebook.com/Grupoarbolpublicidad/posts/tipos-de-outsourcingse-han-definido-distintos-tipos-de-outsourcing-de-ti-la-mayo/504755976273319/>
- Guerrero, A. (03 de octubre de 2017). Panorama del mercado laboral en México: precarización y menores salarios. *Alcaldes de México*. <https://www.alcaldesdemexico.com/notas-principales/panorama-del-mercado-laboral-en-mexico-precarizacion-y-menores-salarios/>
- Hegel, G. W. F. (1966). *Fenomenología del espíritu*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Hernández, A. (julio-diciembre 2012). Subcontratación y triangulación laboral: relaciones encubiertas. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, 18(2), 163-177. <https://www.redalyc.org/pdf/364/36426153003.pdf>



- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). *Censos Económicos 2019*. Consultado el día 01 de julio de 2021 en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Jahan, S., Saber, A. y Papageorgiou, C. (septiembre 2014). ¿Qué es la economía keynesiana? El principio central de esta escuela de pensamiento es que la intervención del Estado puede estabilizar la economía. *Finanzas & Desarrollo*. 53-54. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2014/09/pdf/basics.pdf>
- Keynes, J. M. (1943). *Teoría General de la ocupación, el interés y el dinero*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Ley Federal del Trabajo artículo 14-A de 2021. Regulación del trabajo. 1º de abril de 1970. DOF 01-05-2019. [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_230421.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_230421.pdf)
- Ley Federal del Trabajo, 1º abril de 1970. Última Reforma publicada DOF 09-04-2012.
- Ley Federal del Trabajo, 1º abril de 1970. Última Reforma publicada DOF 31-07-2021.
- Ley reglamentaria del artículo 5º de 2018. Relativo al ejercicio de las profesiones en la Ciudad de México. 26 de mayo de 1945. DOF 19-01-2018. [https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/24e8c91d-d2fc-4977-ad19-dc572c3e4439/ley\\_reglam\\_art5\\_ejerc\\_prof\\_df.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/24e8c91d-d2fc-4977-ad19-dc572c3e4439/ley_reglam_art5_ejerc_prof_df.pdf)
- Ley del Seguro Social artículo 15-A. Regulación del trabajo. DOF 09-07-2009. [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lss/LSS\\_ref12\\_09jul09.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lss/LSS_ref12_09jul09.pdf)
- Marketink CAMESCOM (2021) CAMESCOM (01 de julio de 2021) *Entrevista con Francisco Martínez, CEO The ADECCO Group México*. Recuperado en:

<https://www.camescom.com.mx/entrevista-con-francisco-martinez-ceo-the-adecco-group-mexico/>

- Marx, Karl. (1975). *El capital*. Libro primero: El proceso de producción del capital. Tomo I/Vol. 1. México: Siglo XXI.
- Mayoral Jiménez, I. (12 de 09 de 2012). La Reforma laboral de Calderón a detalle. *Expansión*. Recuperado de: <https://expansion.mx/economia/2012/09/03/reforma-laboral-de-calderon-a-detalle>
- Mora, Misael. (2020). Rankia (01 de julio de 2021) *¿Qué es outsourcing? Listado de empresas en México*. Recuperado en: <https://www.rankia.mx/blog/mejores-opiniones-mexico/3336314-que-outsourcing-listado-empresas-mexico>
- Muñoz, A. (2017). ¿tercerización u outsourcing? Esquema empleado correctamente. *El conta*. <https://elconta.com/2017/06/19/outsourcing-esquema-empleado-correctamente/>
- Neffa, I. (2014). *Actividad, empleo y desempleo: conceptos y definiciones*. CEIL-CONICET. [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ceil-conicet/20171027042035/pdf\\_461.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ceil-conicet/20171027042035/pdf_461.pdf)
- Perez, D, y Carreño, D. (s/a.). *Comprobación de la significancia de la diferencia entre empleados fijos y de outsourcing [tesis de licenciatura]*. Universidad Católica Andrés Bello. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN8327.pdf>
- Quintero, Y. (julio de 2009). *Outsourcing. Herramientas gerenciales*. <http://herramientasgerencialesactuales.blogspot.com/2009/07/outsourcing-el-outsourcing-surge-como.html>
- Ramos, G. (2016). *Presentación de los reportes, perspectivas para*

el empleo 2016 e igualdad de género en la alianza del pacífico [Diapositiva de PowerPoint]. OCDE.

[https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/PPT-GR-OECD%20EMO2016-%20G%C3%A9nero%20Alianza%20del%20Pacifico5Jul2016\\_FIN\\_AL.pdf](https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/PPT-GR-OECD%20EMO2016-%20G%C3%A9nero%20Alianza%20del%20Pacifico5Jul2016_FIN_AL.pdf)

- Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas de 2010. Cumplimiento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas. 28 de octubre de 2010. **DOF: 28/07/2010.**  
[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5153525&fecha=28/07/2010](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5153525&fecha=28/07/2010)
- Reliability web. (2021). Tendencia en la Administración Moderna Outsourcing. Reliability web. <https://normas-apa.org/referencias/citar-pagina-web/>
- Romero, A. (2003). Outsourcing. Qué es y cómo se aplica. Gestopolis. <https://www.gestiopolis.com/outsourcing-que-es-y-como-se-aplica/>
- Ros, Jaime (2012). La Teoría General de Keynes y la macroeconomía moderna. Investigación Económica, LXXI(279),19-37.[fecha de Consulta 6 de Julio de 2021]. ISSN: 0185-1667. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60123307002>
- Ruiz Nápoles, P. y Ordaz Díaz, J. L. (2014). Evolución reciente del empleo y el desempleo en México. Economía UNAM. Vol. 8 núm. 23 páginas: 91-105.
- Ruiz, S. (2019). Implicaciones de la figura del outsourcing en los derechos laborales y ganancias de las empresas en México: un análisis comparado. *Acta universitaria*, 29(s/n.). [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-)

[62662019000100103](#)

- Salazar, F. (2006). Teoría económica y Estado del Bienestar. Una aproximación. Cuadernos de Administración. S/v (35), 127-143. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225020344006.pdf>
- Schneider, B. (2004). Outsourcing: la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Norma. <https://germanchan.files.wordpress.com/2014/11/libro-6-outsourcing.pdf>
- Silva, J. (enero-junio 2010). ¿Cómo se regula el outsourcing en México? Cuestiones constitucionales, s/v. (22), 411-424. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cconst/n22/n22a14.pdf>
- Soluciones de Servicios Integrados, ISS Chile. (1 de julio de 2021) *Historia del Outsourcing*. Recuperado en: <https://www.cl.issworld.com/acerca-de-iss/zona-de-aprendizaje/reflexiones-de-outsourcing/historia-del-outsourcing>
- Tobin, J. (1980). *Asset Accumulation and Economic Activity: reflections on contemporary macroeconomic theory*. Chicago: University of Chicago Press.
- TUYÚ Technology (23 de junio de 2017). Outsourcing ¿Qué es y cómo funciona?. TUYÚ Technology. <https://www.tuyu.es/que-es-outsourcing/>
- Vlex. (2021). Aspectos a considerar en la contratación de servicios. Vlex. <https://vlex.com.mx/vid/aspectos-considerar-contratacion-servicios-593542898>