



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD

AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

*SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO*

**“IMPACTO DEL OUTSOURCING EN LAS PEQUEÑAS
EMPRESAS DE SERVICIOS DEL ESTADO DE
TLAXCALA”**

DIRECTOR:

María de Jesús Ramírez Domínguez

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración

PRESENTA:

María Vanessa Mendoza González

Puebla, Pue. Agosto 2015



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“IMPACTO DEL OUTSOURCING EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE
SERVICIOS DEL ESTADO DE TLAXCALA”**

DIRECTOR:

María de Jesús Ramírez Domínguez

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA:

María Vanessa Mendoza González

Puebla, Pue. Agosto 2015



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Directora de la Tesis denominada: "IMPACTO DEL OUTSOURCING EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL ESTADO DE TLAXCALA", elaborada por la alumna de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

MARÍA VANESSA MENDOZA GONZÁLEZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 01 de julio de 2015

Atentamente



Dra. María de Jesús Ramírez Domínguez



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora de la Tesis** denominada: **"IMPACTO DEL OUTSOURCING EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL ESTADO DE TLAXCALA"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MARÍA VANESSA MENDOZA GONZÁLEZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 22 de junio de 2015

Atentamente


Dra. Karla Liliana Haro Zea



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora de la Tesis** denominada: **"IMPACTO DEL OUTSOURCING EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL ESTADO DE TLAXCALA"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MARÍA VANESSA MENDOZA GONZÁLEZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 06 de julio de 2015

Atentamente


M.A. Sara Morales García





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/078/15
Asunto: Digitalización de Tesis

C. MARÍA VANESSA MENDOZA GONZÁLEZ

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada “**IMPACTO DEL OUTSOURCING EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL ESTADO DE TLAXCALA**”, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 07 de julio de 2015



M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado.

c.c.p. SIEP
ECA/ERR*

Facultad
de Contaduría
Pública

Blvd. Valsequillo 70,
Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito analizar el impacto generado por la implementación del esquema de Outsourcing en las pequeñas empresas de servicios del Estado de Tlaxcala. Es por ello que se presenta una propuesta que busca mejorar los procesos, calidad, productividad y desarrollo de dichas empresas.

La muestra elegida es de tipo no probabilístico del tipo intencional por cuotas, ya que los individuos que participaron en la encuesta, reúnen ciertas características homogéneas, sin embargo fueron elegidos deliberadamente. Los resultados de la información recabada y analizada, confirman la hipótesis de la presente investigación, el esquema de Outsourcing conlleva a la productividad y desarrollo de las pequeñas empresas de servicios.

ABSTRACT

This research aims to analyze the impact generated by the implementation of the scheme in small companies outsourcing service of the State of Tlaxcala. That is why a proposal that seeks to improve processes, quality, productivity and development of such enterprises is presented.

The selected sample is not probabilistic intentional quota rate type, since individuals who participated in the survey, gather some similar characteristics, but were chosen deliberately. The results of the information gathered and analyzed, confirming the hypothesis of this research, Outsourcing scheme leading to productivity and development of small service companies.

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	1
I. INTRODUCCIÓN.....	8
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
III. JUSTIFICACIÓN.....	13
IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
V. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	17
VI. HIPÓTESIS	18
VII. DISEÑO METODOLÓGICO	18
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DEL OUTSOURCING.....	23
1.1 Origen del esquema de Outsourcing	23
1.1.1. Evolución de la subcontratación en México.....	27
1.2. Crecimiento y desarrollo del Outsourcing en México.....	30
1.3. Situación actual de la subcontratación en las pequeñas empresas de Tlaxcala	36
CAPÍTULO 2. LA IMPORTANCIA DEL OUTSOURCING EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS	40
2.1. Definición de Outsourcing.....	40
2.2. Causas de la contratación de un servicio de Outsourcing	42
2.3. Áreas de la empresa bajo el esquema de subcontratación	45
2.4. Ventajas y desventajas de la subcontratación.....	48
2.5. Las pequeñas empresas en México bajo el servicio de Outsourcing	52
CAPITULO 3. MARCO LEGAL DEL OUTSOURCING EN MÉXICO	58
3.1. Marco legal del Outsourcing	59
3.1.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	59
3.1.2. Ley Federal del Trabajo.....	61
3.1.3. Ley del Seguro Social	66
3.1.4. Ley del Impuesto Sobre la Renta.....	67
3.1.5. Reforma laboral.....	70
3.2. Reforma laboral en materia de Outsourcing	70
3.3. La Participación de los Trabajadores en las Utilidades en empresas de Outsourcing.....	78

3.4. Conflictos laborales como consecuencia de la implementación del Outsourcing en las empresas	82
CAPÍTULO 4. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	85
4.1 Diseño del instrumento	85
4.2 Aplicación del instrumento.....	86
4.3. Análisis e interpretación	88
CAPÍTULO 5. HACIA UNA PROPUESTA PARA EFICIENTAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL OUTSOURCING EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL ESTADO DE TLAXCALA	116
5.1. Teorías que sustentan el trabajo de investigación	116
5.1.1. Ley Federal del Trabajo.....	117
5.1.2. Ley del Seguro Social	118
5.1.3. Outsourcing.....	118
5.2 Hallazgos encontrados en el desarrollo de investigación	119
5.3 Propuesta	121
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
REFERENCIAS	131
a) Impresas.....	131
b) Electrónicas	132
GLOSARIO	135
ANEXOS.....	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas y desventajas del Outsourcing	49
Tabla 2. Clasificación de las empresas	53
Tabla 3. Fundamento Legal del Outsourcing	62
Tabla 4. Criterios no vinculativos de las disposiciones fiscales y aduaneras	68
Tabla 5. Texto comparativo de la ley vigente y anterior	73
Tabla 6. Puntos importantes de la reforma laboral	76
Tabla 7. Adecuaciones a los artículos 15, 15-A, 15-B, 15-C y 15-D de la LFT	122
Tabla 8. Acciones por parte de la autoridad correspondiente	123
Tabla 9. Acciones de los proveedores de Outsourcing	124

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Comportamiento del Outsourcing en México	33
Gráfica 2. Establecimientos en México	34
Gráfica 3. Porcentaje de personal ocupado según forma de contratación	35
Gráfica 4. Porcentaje de personal ocupado por actividad.....	38
Gráfica 5. Áreas bajo el Outsourcing.....	47
Gráfica 6. Beneficios del Outsourcing	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Línea del tiempo del origen del Outsourcing	27
Figura 2. Línea del tiempo del Outsourcing en México.....	29
Figura 3. Principales aportaciones del Outsourcing en México	36
Figura 4. Actividades del Outsourcing.....	46
Figura 5. Regulación legal del Outsourcing en México.....	58
Figura 6. Propósito de la Reforma Laboral	72
Figura 7. Propuesta de mejora en materia de subcontratación	125

GLOSARIO DE SIGLAS

AMECH	Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano
CIETT	Confederación Internacional de Agencias privadas de Empleo
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
DOF	Diario Oficial de la Federación
IMCP	Instituto Mexicano de Contadores Públicos
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler. Socios fundadores.
LFT	Ley Federal del Trabajo
LISR	Ley del Impuesto Sobre la Renta
LSS	Ley del Seguro Social
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PIB	Producto Interno Bruto
PTU	Participación de los Trabajadores en las Utilidades
PyMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SAT	Servicio de Administración Tributaria
SBC	Salario Base de Cotización
SCJN	Suprema Corte de Justicia de la Nación
SDE	Secretaría de Desarrollo Económico
SE	Secretaría de Economía
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México

I. INTRODUCCIÓN

La implementación del esquema de Outsourcing se ha convertido a nivel mundial en una herramienta efectiva, que ayuda a las empresas a mejorar sus procesos productivos por medio de la especialización del personal, brindando beneficios que se ven reflejados en la economía, en la calidad, productividad y desarrollo de la organización.

Este esquema de trabajo surgió formalmente en la década de los años 40 en los Estados Unidos al término de la Segunda Guerra Mundial, ya que las empresas buscaron su crecimiento y dependencia hacia los proveedores, mientras que la globalización absorbía a todas las organizaciones económicas hacia un nuevo rumbo.

En México, esta corriente ha ganado lugar y preferencia en las pequeñas empresas, mismas que buscan competir al lado de grandes y bien establecidas entidades. En el Estado de Tlaxcala por ejemplo, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014), hay aproximadamente 57,861 pequeñas empresas, mismas que cuentan con 4,936 trabajadores subcontratados, lo que indica el grado de importancia de tal herramienta.

El Outsourcing, también conocido como subcontratación, tercerización o externalización, se define como aquel 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 (Ley Federal del Trabajo [LFT], 2012).

La subcontratación representa beneficios, pero al mismo tiempo ha sido un medio por el cual las empresas se deslindan de responsabilidades tanto fiscales como laborales, afectando principalmente al factor humano. Es por ello que en la presente investigación, se realizó una encuesta a las pequeñas empresas de servicios en el Estado de Tlaxcala, con el objetivo de analizar el impacto que el Outsourcing ha generado en estas organizaciones tras su implementación, logrando así una mejora interna en el desempeño de las pequeñas entidades, que garantice su permanencia y crecimiento continuo.

En el primer capítulo, se abordan los antecedentes históricos más importantes que ha tenido el Outsourcing, su evolución a lo largo de los años, desde su aparición en épocas antiguas hasta nuestras fechas, tanto en el mundo, como en México y el Estado de Tlaxcala.

En el segundo capítulo, se analiza la importancia que ha tenido la subcontratación en las pequeñas empresas, determinando las ventajas y desventajas que conlleva implementar dicho esquema, las causas que permiten llevar a cabo la contratación del servicio, así como las áreas que se encuentran bajo tal herramienta.

En el tercer capítulo, se integra el marco legal vigente en nuestro país en materia de Outsourcing, analizando la normatividad que marca la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Seguro Social (LSS), La Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), sin olvidar las recientes reformas laborales celebradas por la autoridad competente.

En el cuarto capítulo, se lleva a cabo el análisis de los resultados de la encuesta realizada a pequeñas empresas del rubro de los servicios que se localizan en el Estado de Tlaxcala, determinando así algunas variables que determinan por un lado el éxito y por otro las carencias que presenta dicho esquema de trabajo.

En el quinto capítulo, y como resultado de un análisis de toda la información obtenida, se presenta una propuesta de mejora en materia de Outsourcing, misma que abarca tres ejes importantes: adecuaciones a los artículos 15, 15-A, 15-B, 15-C y 15-D de la LFT; acciones de la autoridad competente y empresas prestadoras del servicio de Outsourcing.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En años recientes mayor cantidad de empresas se ven en la necesidad de integrarse a un mundo globalizado donde los factores tecnológicos, materiales y humanos cada vez son más exigidos por el consumidor de un producto y/o servicio. A medida que la empresa se adentra en esa competencia global, su proceso productivo se vuelve más intenso y difícil, por consecuencia corre mayores riesgos para subsistir.

Como resultado de esa globalización surge la figura del *Outsourcing*, que es una estrategia en la cual, una parte o el total de un proceso interno de una empresa se otorgan a un *tercero* para que éste lo administre y ejecute con el fin de conseguir una mayor efectividad, que permita orientar los mejores esfuerzos de la compañía a las necesidades más importantes para el cumplimiento de su misión (Jiménez, 2007).

Es por ello que el esquema del *Outsourcing* cobra importancia en México, mostrando objetivos claros y benéficos para las industrias interesadas en este servicio, los más conocidos son: la disminución de costos, el uso de recursos especializados con los que no se cuenta y la mejora continua del área de trabajo. Estos factores han logrado tanto éxito que provocan que la estructura de la empresa sea más fuerte y congruente.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014), en México aproximadamente el 99% de las empresas pertenecen al sector de las Pequeñas y Medianas Empresas y sólo un 1% al rubro de las Grandes Empresas. Todas estas entidades persiguen fines lucrativos, por lo tanto se ven obligadas a buscar estrategias de mejora, crecimiento y así permanecer en esa competencia tan reñida.

Un estudio realizado por investigadores de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), menciona que “en México hay entre 2.4 y 4 millones de trabajadores bajo el esquema de *Outsourcing* y el mercado vale cerca de 700 millones de dólares, aproximadamente 10% de los trabajadores en México están bajo esta figura” (Palli, 2011). Este dato estadístico hace que la figura de la tercerización resulte interesante y atractiva a los ojos de los empresarios que buscan seguir creciendo y permanecer en el sector económico no sólo como una opción más sino como una empresa reconocida y bien posicionada.

Con base a estudios realizados por la Secretaría de Economía (SE) en el año 2002, se determina que las industrias que más enfrentan problemas de estabilidad económica son las Pequeñas Empresas. Estas se ven obligadas a implementar estrategias nuevas que les permitan seguir en la contienda, y como parte de su proceso productivo, es necesario llevar a cabo una continua revisión en sus áreas de

trabajo, para así detectar donde carece de un adecuado control o de insumos suficientes y corregirlos.

Sin embargo, resulta importante que el empresario responda ¿A quién le voy a quitar sus actividades actuales?, ¿De qué forma afectará este cambio a cada persona?, ¿Cómo se disminuirá el descontento de las áreas afectadas? Todas estas y otras cuestiones impactan el ambiente laboral interno de toda organización.

El empresario debe observar con atención estas preguntas ya que de no acudir a una organización seria y establecida conforme a la legislación vigente en México en materia de seguridad social, salud y medio ambiente en el trabajo, podría resultar contraproducente, creando problemas y consecuencias que van desde sanciones económicas hasta la clausura del negocio, y en caso de que el trabajador note irregularidades en cuanto a su relación laboral, podrá acudir a las instancias reguladoras que contempla la Ley Federal de Trabajo.

Conforme a los datos establecidos por la SE, se puede apreciar que el *Outsourcing* se está colocando en una excelente posición en diferentes Estados de la República Mexicana, uno de ellos es Tlaxcala, donde cada vez más pequeñas empresas del sector de servicios han mostrado interés en optar por dicho esquema.

Pero también, la falta de visión por parte de los empresarios en dicho Estado en cuanto a la implementación de nuevas estrategias, ha generado que al querer ingresar a la subcontratación se obtengan malos resultados, como prueba de ello está el aumento del número de desempleados y en las empresas que fracasan al iniciar un negocio (INEGI, 2013).

La mayoría de los empresarios se muestran a favor de dicho esquema puesto que saben que obtendrán beneficios económicos, sin olvidar a su estructura más importante, el recurso humano. Pero no todos están a favor de su implementación ya que lo ven como una manera de evadir responsabilidades tanto con la sociedad en general como con sus colaboradores.

Un ejemplo a favor es el comentario que hizo la titular de la Secretaría de Desarrollo Económico (2009), Adriana Moreno Durán mencionó “aquello que pueda normar el *outsourcing* seguramente nos beneficiará, pero no es un asunto sustantivo porque Tlaxcala ya refleja importantes acuerdos de las propias centrales obreras y el mundo empresarial”.

De acuerdo a los diversos comentarios tanto positivos como negativos de los empresarios, funcionarios y trabajadores, se llega a la siguiente pregunta: ¿Cuáles es el impacto de la implementación de un esquema de Outsourcing en las Pequeñas Empresas de Servicios del Estado de Tlaxcala?

III. JUSTIFICACIÓN

Las pequeñas empresas de hoy se encuentran en búsqueda de estructuras organizacionales que les permita contar con un sólido soporte, una adecuada estructura de costos para sus negocios y poder afrontar los cambios del mercado moderno.

Una de las necesidades más importantes de las Pequeñas Empresas es la creación de estrategias que le permitan conseguir la efectividad dentro de las áreas de trabajo que carecen de un adecuado control y de recursos tecnológicos, materiales y humanos, y de esta forma disminuir los índices de ineficiencia laboral, sin olvidar la sobrevivencia de la entidad en un entorno competitivo.

El *Outsourcing* desempeña un papel muy importante dentro de los planes estratégicos de las gerencias como una herramienta en la planificación del crecimiento de las empresas y fundamental para encarar los cambios del presente, por consiguiente es primordial que se realice un análisis a fondo de las repercusiones que traerá su contratación, tanto para la empresa como para los trabajadores.

Como se menciona en el párrafo anterior, la subcontratación también funciona como una estrategia, qué mejor si se aplica correctamente en aquellas empresas con falta de administración como es el caso de Tlaxcala, donde las pequeñas empresas carecen de apoyos, visión y fuerza laboral para continuar laborando y donde su incorrecta aplicación genera despidos.

Aproximadamente, existen en el Estado de Tlaxcala el 99.6% de los establecimientos son micro y pequeños (INEGI, 2014), resulta importante que se respalde a este sector para así impulsar su desarrollo y conserven los empleos que generan, esto a través de la contratación de *outsourcings* locales, de esta forma la derrama económica que generan se quedará en el estado y dará mayor confianza a los trabajadores.

El Outsourcing ha ido creciendo en dicho Estado, pues casi se duplicó durante los últimos diez años, al pasar de un 4% de los empleados contratados a través de esta forma en el 2004 a un 11.1% en 2014 (Ídem).

Se ha constatado que en ocasiones el *Outsourcing* no ha funcionado con éxito, debido a que el cliente desea un servicio o producto y el proveedor proporciona otra. Por ello es de suma importancia que los proveedores de *Outsourcing* cumplan totalmente con los requerimientos demandados por las empresas clientes, para lograr el crecimiento económico y competitivo de ambas partes.

En la actualidad el aumento en los despidos o constantes amenazas de despidos, la falta de una remuneración justa, huelgas o paros laborales y sindicatos, son algunos de los factores laborales que tiene que enfrentar aquella empresa que opta por manejar la figura de la subcontratación.

Es necesaria la oportuna detección de estos conflictos laborales, con ello, las pequeñas empresas se verán beneficiadas en una disminución de costos, aumento de la productividad y mayor calidad de servicio a clientes, sin olvidar que el *outsourcing* también aumenta la credibilidad de una empresa a través del uso de servicios que garantizan mejores resultados.

La presente investigación conllevará a analizar el impacto que genera la implementación de un esquema de Outsourcing en las Pequeñas Empresas de servicios en el Estado de Tlaxcala, de manera que al aplicar correctamente esta figura le traiga beneficios que se vean reflejados en aspectos tales como:

- Valores directos. Reducción de costos, mejora de servicio, gracias al oportuno control de personas y procesos.
- Valores Indirectos. Como las figuras introducidas por el cliente tras la recomendación del proveedor.
- Beneficios estratégicos. La delegación de procesos, infraestructuras obtención de beneficios de reingeniería.
- Beneficios Tácticos. Aumento en la calidad, fiabilidad, etc.

De acuerdo a datos del INEGI (2014) en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales el 99.8% son pequeñas y medianas empresas que impulsan la estructura económica del país día a día por medio de la creación de empleos en un 72% y aportaciones del 52% al Producto Interno Bruto, por estas razones no debemos de hacer a un lado a este importante sector y ayudarlo a crecer y desarrollarse en el mercado económico.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. Objetivo General:

Analizar el impacto que ha tenido la implementación de un esquema de Outsourcing en las pequeñas empresas de servicios en el Estado de Tlaxcala para incrementar su desarrollo y productividad.

b. Objetivos Específicos:

- Explorar los orígenes de la figura del *Outsourcing* para conocer su evolución a través del tiempo.

- Definir las características básicas dentro de un esquema de *Outsourcing*.
- Presentar el tipo de regulación que tiene el *Outsourcing* en México para identificar su legalidad.
- Analizar a través de un estudio de caso el crecimiento en el logro del *Outsourcing* en las pequeñas empresas del Estado de Tlaxcala.
- Realizar una propuesta en materia de subcontratación que conlleve a la mejora de la implementación del esquema de *Outsourcing* dentro de las pequeñas empresas.

V. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es el impacto que ha tenido la implementación de un esquema de *Outsourcing* en las empresas de servicios en el Estado de Tlaxcala para incrementar su desarrollo y productividad?
- ¿Es benéfico para la organización contratar a un proveedor externo para que realice actividades secundarias en lugar de ésta?
- ¿Cuál ha sido el origen y evolución del *Outsourcing* a través del tiempo?
- ¿Cuál es la regulación jurídica en materia fiscal y laboral del *Outsourcing* en México?
- ¿Por qué las empresas optan cada vez más en otorgar a un tercero alguna de sus áreas para que las administre?
- ¿Cuáles son esas áreas de la empresa?
- ¿Cuáles son las repercusiones laborales que surgen a raíz de la implementación del *Outsourcing* en las pequeñas empresas de servicios?

VI. HIPÓTESIS

La implementación de un esquema de *Outsourcing* incrementa la productividad y desarrollo de las pequeñas empresas de servicios del Estado de Tlaxcala.

a) Variable Independiente

- La implementación de un esquema de Outsourcing.

b) Variables Dependientes

- Aumento de productividad
- Desarrollo de las pequeñas empresas

VII. DISEÑO METODOLÓGICO

a) Tipo de Estudio

Los métodos para llevar a cabo la investigación son los siguientes:

- **Investigación Mixta (cualitativa y cuantitativa)**

La investigación es de tipo mixta e incluye una variedad de concepciones, características, causales, consecuencias derivadas de la implementación del esquema, etc.

El problema se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación, examinando el mundo social y en éste proceso se desarrolla una teoría coherente con lo que observa que ocurre. Durante el proceso inductivo (explorar, describir, y luego generar perspectivas teóricas) se va de lo particular a lo general, en la que la hipótesis se refina durante el proceso y conforme se recaben más datos para el estudio.

Así también, incluye estudio de campo, donde los datos estadísticos son analizados. En cuanto a la técnica, se utilizan técnicas para recolectar datos como la observación, revisión de documentos, elaboración de una encuesta., etc.

- **Investigación exploratoria**

La investigación es de tipo exploratoria, ya que el objetivo es examinar un tema poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas respecto a su implementación ya que su impacto genera una gran economía que ayuda a sostener al país entero. Se desea indagar sobre el tema desde una perspectiva adecuada que nos permita llevar a cabo una investigación completa, investigando nuevos problemas, identificar conceptos con claridad y que sirva de base para futuras investigaciones o sugerir afirmaciones. Esto a través de la exploración de reportes, datos estadísticos proporcionados por el INEGI, la SE, la Asociación Mexicana de Empresas de Recursos Humanos (AMECH), periódicos, journals, videos de entrevistas, etc.

- **Investigación Descriptiva**

En la investigación tiene lugar la descripción del fenómeno del *Outsourcing*, sobre las situaciones que genera, contextos y los eventos que se han suscitado a raíz de su implementación en las pequeñas empresas de servicios en el Estado de Tlaxcala.

Para una mejor descripción se analizan las características, ventajas, desventajas, tipos de servicios, áreas de trabajo bajo este esquema, las consecuencias ya sean positivas o negativas que conlleva. En este estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se recolecta información sobre cada una de ellas, para así descubrir lo que se investiga.

- **Investigación Transaccional longitudinal**

Los datos son de un solo momento, en un tiempo único, es decir durante el periodo 2014. El propósito de esta investigación es describir las variables que intervienen y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Esta abarca a un grupo de personas, objetos e indicadores proporcionados por diferentes organizaciones importantes. Por lo que se analiza el impacto que genera el Outsourcing en las pequeñas empresas de servicios de Tlaxcala.

b) Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

En cuando a la recolección de datos se utilizan los siguientes instrumentos:

Se realiza una encuesta de preguntas cerradas bien estructuradas con las cuales se obtienen respuestas relacionadas con las opiniones que tienen tanto los empresarios

como los trabajadores para analizar el impacto que tiene una implementación de *Outsourcing* en las pequeñas empresas de servicios del Estado de Tlaxcala.

La encuesta se realiza hacia los dueños de algunas pequeñas empresas del giro de los servicios y a los trabajadores que se encuentran laborando con el esquema de la subcontratación, de esta forma se obtienen datos más detallados, fechas, descripción de problemas, etc.

VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES

a. Alcances

La presente investigación sólo se enfoca en el análisis de la figura del *Outsourcing* en las Pequeñas Empresas de servicios del Estado de Tlaxcala, con lo que se puede estudiar el impacto que tiene este esquema al implementarse en este sector.

Así también se investigan las repercusiones laborales que puedan surgir a raíz de la implementación de la subcontratación en las pequeñas empresas de servicios, dándoles un panorama amplio sobre las consecuencias de una mala adaptación del esquema.

Por otro lado, se analizan las ventajas y desventajas hacia las pequeñas empresas y los trabajadores, ya que al decidir por contratar un esquema de este tipo, no se tienen bien identificados los beneficios que conlleva, claro está, sin que ambas partes se vean perjudicadas.

b. Limitaciones

La investigación contempla al sector de las pequeñas empresas pertenecientes al giro de los servicios, ésta no beneficia a las medianas y grandes empresas debido a que no tienen las mismas carencias, enfoques y problemas laborales.

Así mismo el periodo de investigación abarca el año 2014, ya que no hay datos reciente que sirvan de base para el desarrollo del tema por lo que cualquier cambio que se dé en la normatividad tanto laboral como fiscal de años posteriores, queda fuera de la presente investigación, ya que al ser un tema relevante para la Autoridad competente, es blanco de modificaciones en las Leyes Mexicanas.

Sin olvidar mencionar que esta investigación por restricción de tiempo, ubicación y muestreo, solo se realiza en el Estado de Tlaxcala. Dicho análisis sólo puede servir como referencia para futuras indagaciones en el tema.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DEL OUTSOURCING

En el presente capítulo se aborda el proceso evolutivo que ha tenido el *Outsourcing* a lo largo del tiempo, desde sus orígenes hasta nuestros días, tomando en cuenta lugares como México y Tlaxcala, para comprender su importancia y alcance empresarial.

1.1 Origen del esquema de *Outsourcing*

Actualmente, se puede observar que no existe una empresa que sea totalmente productiva y autosuficiente en todas sus actividades y procesos, ya que derivado de la ruda competencia, innovaciones, exigencias, propuestas tecnológicas, etc., es que las organizaciones llevan a cabo diversos campos de acción que resulta difícil lograr niveles de desempeño excelentes por sí mismas.

La globalización ha influenciado en gran escala el desarrollo de la administración de la época actual, todos estos procesos infieren que la competencia que se vive sea mucho más reñida, que la tecnología se desenvuelva a una velocidad deslumbrante provocando que las empresas busquen internacionalizarse y colocarse como un competidor fuerte y sólido.

Según Rodríguez (2014), el uso de servicios de un tercero tiene su origen desde que el hombre existe en la tierra, ya que es ahí donde se especializa en actividades con las cuales provee a sus compañeros de grupo o manada de ciertos bienes para subsistir. Los varones más fuertes se orientaron en la caza y protección del grupo, las mujeres a la crianza de los hijos y aquellos miembros más débiles a la

siembra y cosecha. Algunos guerreros mercenarios solían ser especialistas en la lucha y eran contratados para las guerras y así conquistar y ampliar nuevas tierras.

Los antecedentes más precisos “se originan en los talleres creados en la Edad Media, con la formación de consejos de maestros, que a través de una reglamentación evitaban la libre competencia, regulación de precios, control de producción, creación de más talleres y la restricción de la entrada al gremio, obligando así, a usar de intermediarios a las personas que tuvieran la pretensión de ser aprendices, desarrollando su trabajo sin prerrogativas o derechos, aunque su entrada al mismo, era a través de una recomendación” (Ídem).

Desaparecen los pequeños talleres, se incrementa la industria, y la explotación del hombre por el hombre es el camino a seguir, los trabajadores tienen la necesidad de defenderse de las injusticias del capitalismo por lo que tratan de formar uniones. Los obreros desarrollaban su trabajo por medio de destajo, el pago solía ser pequeño y en ocasiones lo recibían por medio de intermediarios, la contratación se hacía por tiempo determinado, por lo general a un año.

Al inicio de la época moderna, muchas compañías competitivas realizaban ya la subcontratación como una estrategia de negocios, ya que es en la era post-industrial cuando se inicia la competencia en los mercados globales.

En la década de los años 40 surge el *Outsourcing* en los Estados Unidos como una nueva tendencia empresarial, coincidiendo con la consumación de la Segunda Guerra Mundial. Después de la guerra las empresas trataron de concentrar por ellas mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no depender de ningún proveedor, al cual se le veía como un enemigo en la cadena de valor.

Al principio esta estrategia parecía ser muy efectiva, pero con el desarrollo de la tecnología fue siendo cada vez más ineficiente, esto porque las compañías no podían ser demasiado competitivas en todos los departamentos como sí lo eran las empresas que se especializaban en una sola actividad (Pavón, 2014).

Fue hasta la década de los años 70 cuando comenzó a tener un importante valor en las empresas de la rama automotriz, gracias al área de la información tecnológica. Siendo innovadoras en el sector empresas grandes como Ford, Price Waterhouse, EDS, Kodak o Arthur Andersen. Las compañías empezaron a centrarse en sus actividades principales y que les reportaban valor real constituyendo el núcleo importante de su negocio. Para ésta década, la administración de instalaciones significaba que un proveedor proporcionaba el personal necesario a una organización para administrar u operar una instalación que anteriormente era operada por la empresa (Ídem).

El término *Outsourcing* fue utilizado hasta la década de los años 80 para describir esta tendencia en las grandes compañías, el concepto evolucionó poco a poco hasta acercarse lo más posible a la sociedad, se popularizó y dejó de ser exclusivo en las grandes multinacionales europeas y estadounidenses.

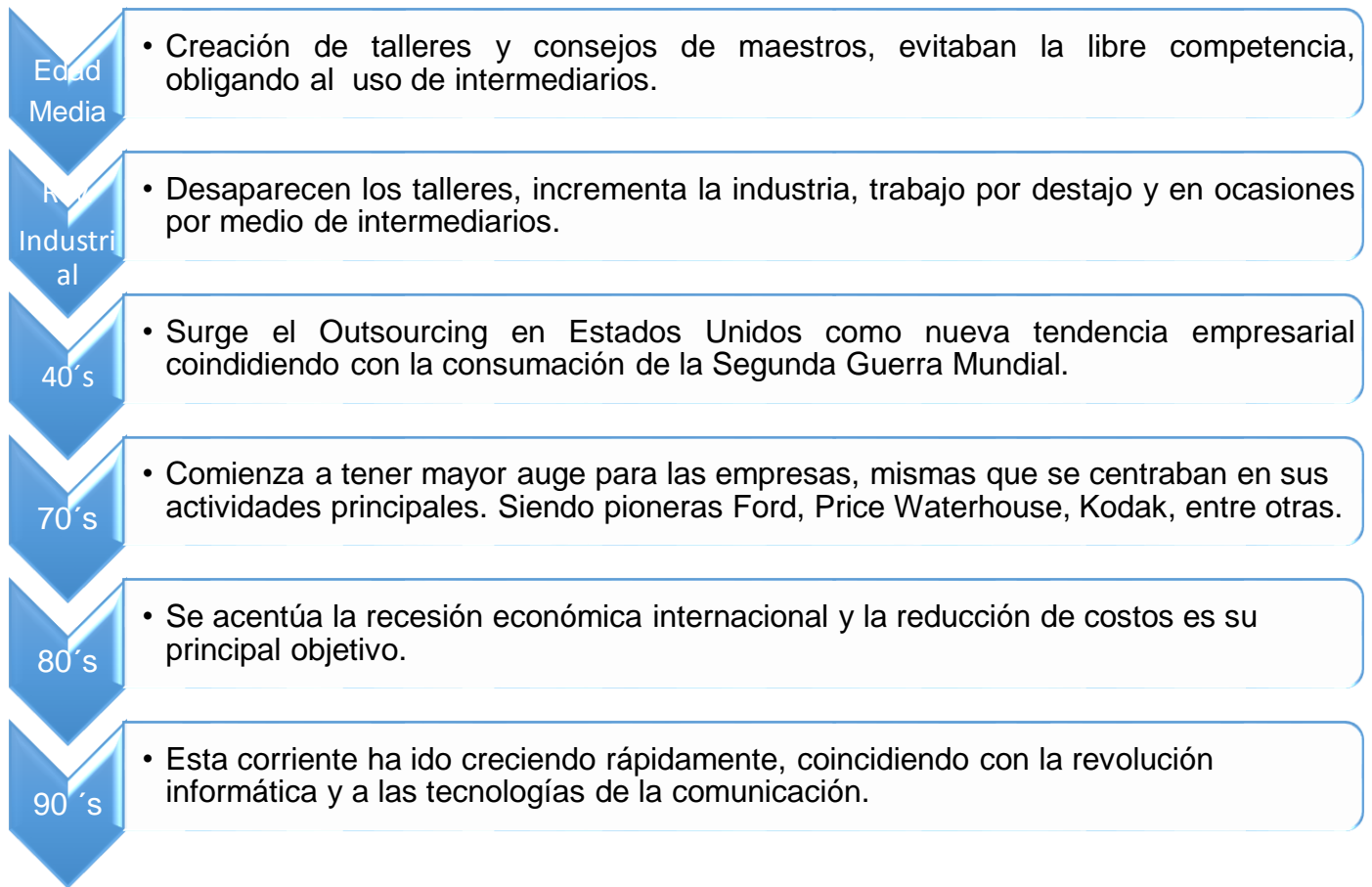
“Hacia finales de la época de los 80’s se acentuó la recesión económica internacional y la reducción de costos paso a ser un objetivo central. En dirección a reducir costos para mantener participación de mercado como mínimo y rentabilidad como máximo, se trazaron planes para alcanzar mayor eficiencia, y dentro de esa estrategia, la tercerización surgió como un elemento clave” (Granda y Smolje, 2000, p. 1360).

Desde la década de los 90 esta corriente ha ido creciendo rápidamente, coincidiendo con la revolución informática y las tecnologías de la comunicación. Antes el *Outsourcing* únicamente se hacía por cercanía geográfica, eso ha cambiado totalmente, ahora ya no hay límites geográficos gracias a la globalización y los sistemas de comunicación disponibles que hoy en día nos permiten saber qué pasa en cada momento y en cada lugar del mundo.

Hoy en día, esta práctica se ha fortalecido a nivel mundial y las empresas han descentralizado varios de sus procesos o actividades contratando a proveedores externos para realizar funciones de concentración de los negocios, ahorro de costos y reingeniería de procesos. Todo ello con el mismo fin, ser más eficaces y lo más rentables posibles para obtener un mayor beneficio.

En la figura No. 1, se puede observar cómo ha ido evolucionando el Outsourcing desde la edad media hasta los años 90's:

Figura 1. Línea del tiempo del origen del Outsourcing



Fuente: Rodríguez 2014, Pavón 2014, Granda y Smolje 2000.

1.1.1. Evolución de la subcontratación en México

En México, inició en los años 50's del siglo pasado, el sector empresarial se vio en la necesidad de recurrir a los servicios de un proveedor externo para minimizar las amenazas laborales, ahorrar tiempo y dinero. Es cuando comienzan a contratar los servicios de vigilancia y limpieza, después los de comedor y mantenimiento, así hasta llegar a nuestros días en áreas de reclutamiento y selección de personal, sistemas de información, etc.

En sus inicios las empresas acostumbraban acaparar todos los procesos para la producción de bienes y ofertar servicios, sin embargo, los altos costos intervenían en la infraestructura y comenzaron a producir pérdidas financieras aunadas a la baja productividad que había.

En 1970 la inflación y el desempleo trajeron consigo la crisis del capitalismo, con ello las condiciones económicas y sociales se complicaron. El modelo económico buscó la forma de renovarse pero a la vez provocó que los problemas que ya existían en nuestro país se agravaran como consecuencia de los retrocesos ocasionados.

Uno de los propósitos que ese modelo persiguió era atraer mayor inversión extranjera, ofreciendo trabajadores que vendían su fuerza de trabajo a bajo precio y en condiciones precarias, el objetivo era conseguir la mayor cantidad posible de ganancias a costa de los trabajadores (Rodríguez, 2014).

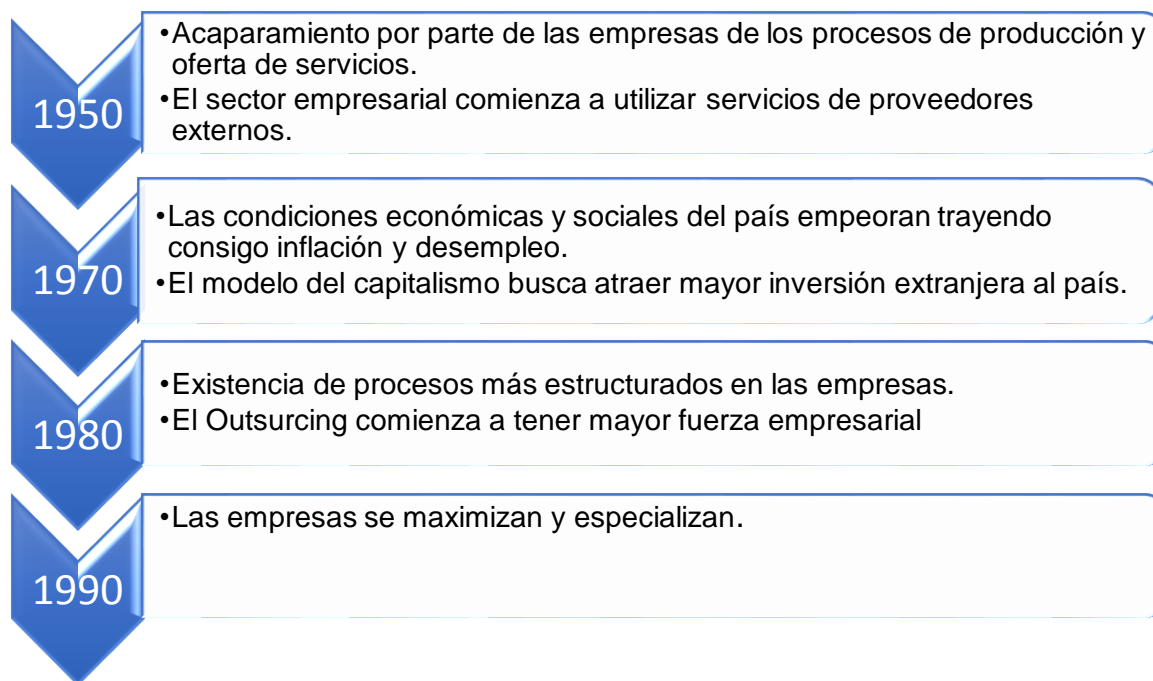
Derivado de lo anterior, es que en los años ochenta se da un proceso más estructurado en cuanto a producción y prácticas empresariales donde externalizaban trabajos que no eran parte de las actividades centrales de la organización en cuestión.

Esta forma de contratación laboral, no contaba con el soporte legal suficiente en México, sin embargo, no fue impedimento para utilizarse, los empresarios de aquella época decidieron disminuir sus costos que invertían en el personal, por lo que comenzaron a contratar a empresas externas para que estas les proporcionaran los servicios que necesitaban y así cumplir con su objetivo.

A mediados de los años 80's la flexibilidad comenzó a tener fuerza en el *Outsourcing*. Planteaba la opción de contratar los servicios de un externo para realizar actividades o procesos que normalmente los realizaba la empresa, por lo que dio pauta a que esta tendencia creciera y para los años 90's se encontraran maximizando y especializando los negocios.

En los últimos diez años, este esquema de trabajo ha venido creciendo en promedio 40% y 60% anual, trayendo el desarrollo de los elementos básicos de las empresas, logrando la operacionalización con eficiencia y la concentración de procesos (El Financiero, 2012).

Figura 2. Línea del tiempo del Outsourcing en México



Fuente: Rodríguez, 2014

1.2. Crecimiento y desarrollo del *Outsourcing* en México

La tendencia hacia la subcontratación en nuestro país se debe a tres aspectos: la falta de trabajo de expertos en áreas que presentan problemas durante la operación de la empresa, a la disponibilidad de mano de obra barata y a la posibilidad de otorgar a un tercero la confianza de llevar a cabo actividades cruciales de la empresa, como por ejemplo, la administración del recurso humano, manejo de sistemas computacionales, calidad, etc. Siempre y cuando se esté totalmente capacitado para realizarlo.

La incorporación de las empresas al mercado han orillado a que tanto las grandes compañías como las pequeñas adopten al *Outsourcing* como una opción viable, no sólo para obtener ahorros administrativos sino también como una forma de entablar nuevas relaciones laborales ante un entorno altamente competitivo (Marker, 2012).

Ahora bien, ¿Es esta herramienta realmente utilizada a gran escala en México? lo cierto es que en el país existe mayor presencia de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), que son las que más se benefician con los resultados que brinda el *Outsourcing*, al ver disminuidos sus costos, aumento de su productividad, mejora en sus procesos y en la competitividad.

Sin embargo, algunas Pymes al desconocer los alcances de esta técnica prefieren mantener su sistema tradicional que definitivamente les ha ocasionado mayores costos. Por consiguiente, para lograr el avance correcto del *Outsourcing* en México es necesario un cambio organizacional. Por otro lado, este esquema es

criticado fuertemente ya que existen empresas que trabajan bajo esta figura con el fin de evadir impuestos y responsabilidades laborales.

Es por ello que es sumamente necesario y urgente que se lleve a cabo una correcta regulación de las actividades de *Outsourcing*, ya que hoy en día se ha convertido en una de las principales fuentes de ingresos y creadora de empleos en nuestro país.

De acuerdo a datos de la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH, 2014), “actualmente en México operan alrededor de 3 mil empresas dedicadas al *Outsourcing*, de las cuales sólo 16 están afiliadas a esta Institución. El hecho de que menos del 10% de las *Outsourcing* estén inscritas a la AMECH, deja abierta la posibilidad a que se esté operando con irregularidad”.

Las empresas que han optado por este servicio reportan una disminución importante de sus costos, aproximadamente un 40 y 50%, de las cuales las organizaciones que más se inclinan por el esquema son las automotrices, manufactura, salud, comunicaciones y servicios públicos (Ídem).

Se estima que en el año 2010 más de 160 mil empleados estaban contratados bajo ese esquema, principalmente en sectores como el de manufacturas, transporte y operario, este último es en donde se tiene personal encargado a la producción, como el almacenaje, los montacargas y archivistas.

De Acuerdo a la encuesta anual 2013 de la AMECH, al cierre de dicho año, las empresas reportaron 137,536 nuevos empleos logrados bajo este esquema de

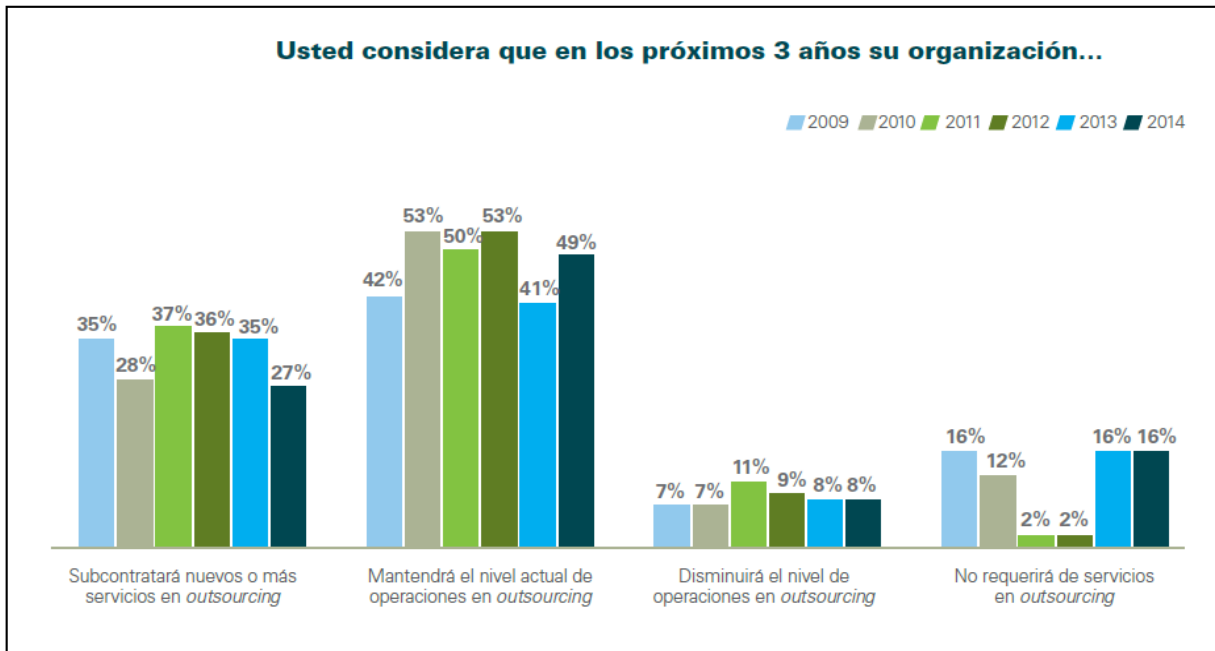
contratación, lo que representa un incremento del 3 % anual en las aportaciones al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), con aportaciones que superan los 250 millones de pesos tan sólo en el segundo semestre del año anterior (El Financiero, 2014).

En los últimos diez años, la subcontratación ha venido creciendo en promedio entre 40 y 60 % anual, por ello, es de suma importancia el desarrollo de este esquema de relación laboral, la cual le permite a las empresas lograr eficiencia y concentración en sus procesos básicos (Herrera, 2011).

De acuerdo con datos del INEGI (2014), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son Pymes que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

No cabe duda que las empresas se ven en la necesidad de recurrir a estos servicios, derivado de la crisis económica por la que cruza México y de verse imposibilitados por contratar el personal suficiente durante un tiempo indeterminado dentro de sus áreas laborales. Por lo que diversas empresas durante los últimos cinco años han mantenido este esquema de trabajo dentro de ellas, y lo mantendrán por representar un beneficio muy importante tanto económico como laboral, al poder diseñar estrategias seguras para el pago de la nómina, ya que con un solo depósito o transferencia evitan realizar diversos movimientos para el pago de todo el personal, así justifican ingresos y disminuyen sus cargas fiscales, al mismo tiempo que hacen deducible el pago de la nómina completa, no crean relación directa con los trabajadores, respetan las prestaciones de ley más adicional que el contratante ofrezca. De esta forma aumenta la rentabilidad, reducen costos en el área de recursos humanos como el reclutamiento, selección y capacitación.

Gráfica 1. Comportamiento del Outsourcing en México



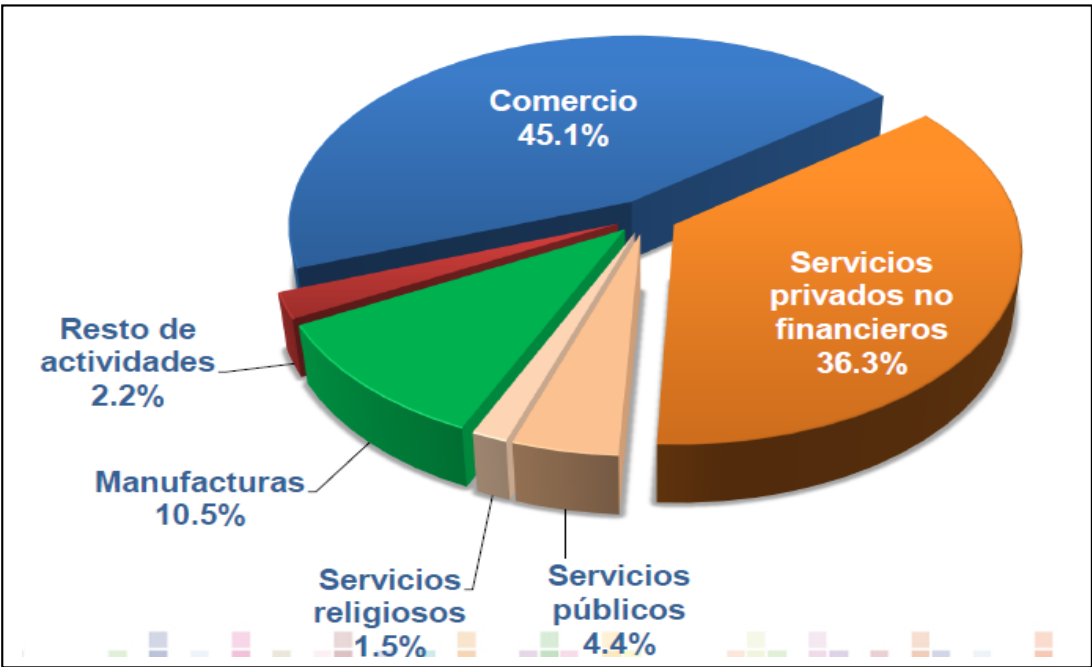
Fuente: KPMG (Klynveld, Peat, Marwick y Goerdeler) México, 2014.

Como se puede observar en la gráfica 1 proporcionada por la firma KPMG México, un 49% de las organizaciones (incluye todos los giros) mantendrán este esquema de trabajo, siendo casi la mitad de los empresarios, contra el 41% del año anterior. El 27% tiene considerado contratar un esquema de *Outsourcing*, esto puede atribuirse al bajo crecimiento que la economía mexicana ha tenido y a los nuevos procesos fiscales del país, y que provocan inestabilidad en las empresas disminuyendo las posibilidades de contratar por medio de un proveedor externo.

En la gráfica 2, el Censo Económico de 2014 realizado por el INEGI, demuestra los giros más solicitados en México; el comercio y los servicios. Es ahí donde el *Outsourcing* tiende a inmiscuirse con mayor precisión. Las empresas

manufactureras van en crecimiento ya que en el país gran cantidad de organizaciones se dedican a esta actividad y por la amplia competencia, buscan nuevas estrategias para permanecer en la contienda.

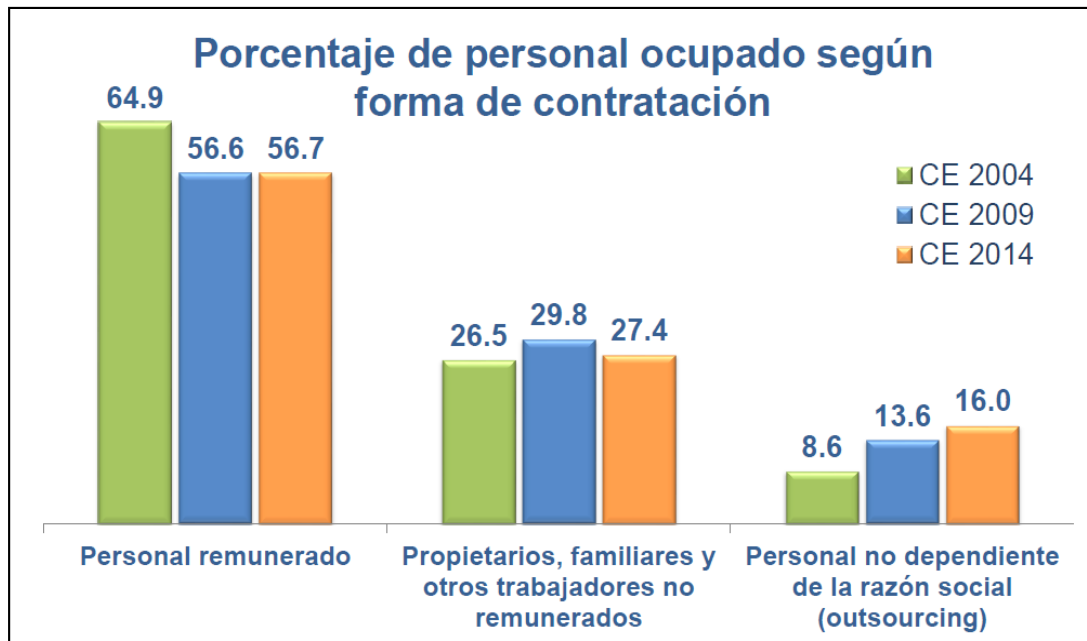
Gráfica 2. Establecimientos en México



Fuente: INEGI, 2014.

En cuanto a la creación de empleos, datos del mismo órgano reflejan que las organizaciones que realizan actividades en el sector de los servicios por medio de la subcontratación, que incluye servicios privados no financieros, servicios públicos y religiosos, aportan el 49.5% de empleos al país, casi la mitad de empleos a nivel nacional. Con lo que se corrobora una vez más, la importancia que ha logrado generar la contratación de los servicios de *Outsourcing*, mismo que representa el 16% en 2014 tan sólo en México.

Gráfica 3. Porcentaje de personal ocupado según forma de contratación

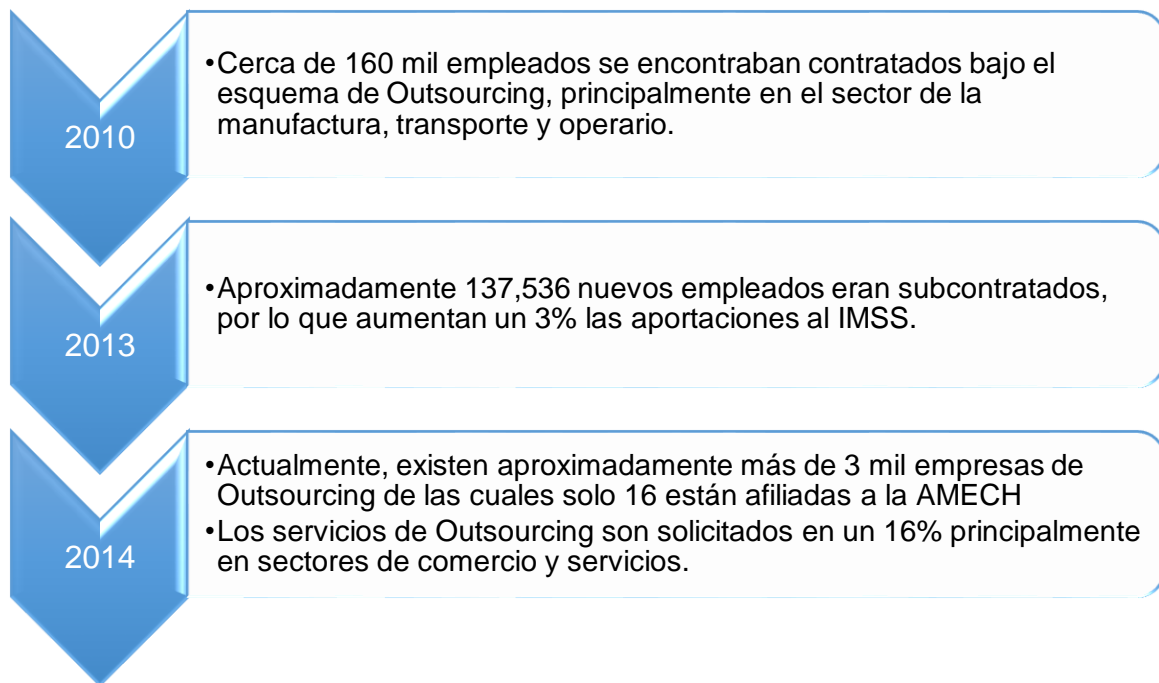


Fuente: INEGI, 2014.

Por lo que respondiendo a la pregunta del trabajo de investigación, podemos decir que el *Outsourcing* es una herramienta que se ha posicionado como una excelente opción y forma de trabajo para las empresas mexicanas y es utilizada en gran medida por las ventajas que esta representa.

En la siguiente figura, se describen algunas de las aportaciones que el esquema de la subcontratación ha generado en los últimos tres años:

Figura 3. Principales aportaciones del Outsourcing en México



Fuente: INEGI 2014, KPMG 2014, AMECH 2013 y 2014

1.3. Situación actual de la subcontratación en las pequeñas empresas de Tlaxcala

Cómo ya se mencionó, el *Outsourcing* se ha colocado en una excelente posición en nuestro país, así también en diferentes Estados de la República Mexicana, uno de ellos es Tlaxcala, donde cada vez más pequeñas empresas han mostrado interés por optar en dicho esquema de trabajo.

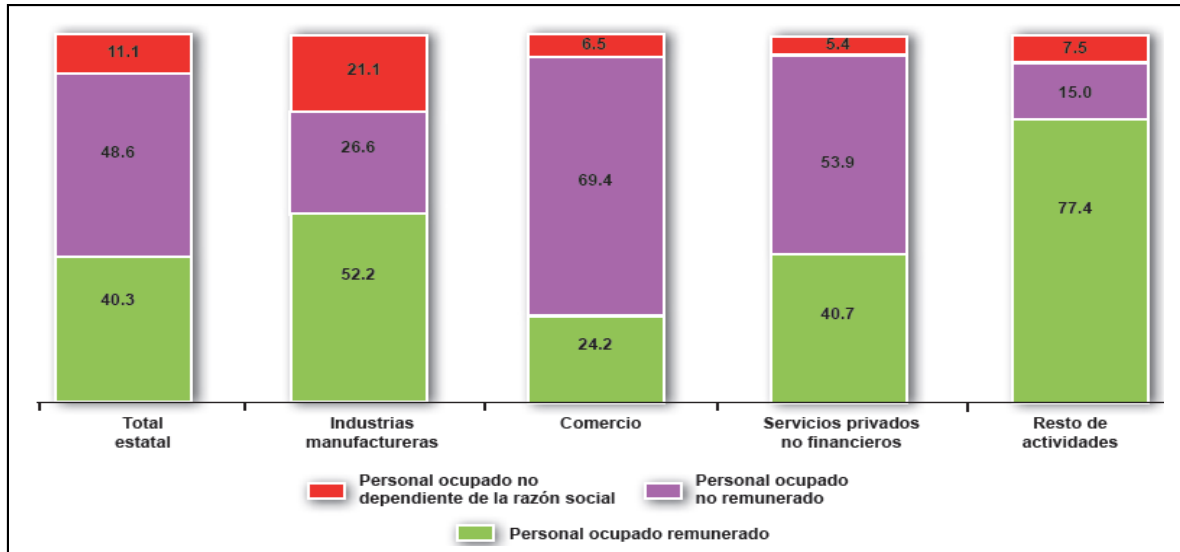
Es importante señalar que en dicho Estado al 2014 “se encuentran establecidas 80,314 empresas de todos tamaños, mismas que ocupan 253,517 personas colaborando para su crecimiento y desarrollo en la entidad. En el periodo comprendido de 2003 a 2013, las unidades económicas mostraron un crecimiento porcentual de 51.7% y de 2008 a 2013 fue de 17.6%” (INEGI, 2014).

En el Estado de Tlaxcala predominan las Pymes de creación reciente. El 98% de los establecimientos son micro negocios, tienen de uno a diez empleados, el 1.6% son pequeñas empresas con diez a 50 empleados y únicamente el 0.1% son grandes empresas con más de 250 empleados. En total, entre las micro y pequeñas empresas contratan al 72.3% de las personas con un empleo, mientras que las grandes empresas solo ocupan al 16.1% (Ídem).

Cabe mencionar que de acuerdo a los datos de los Censos Económicos 2014 realizados por el INEGI, en dicho Estado, se encuentran establecidas alrededor de 57,861 pequeñas empresas, mismas que registran la ocupación de 4,936 trabajadores subcontratados. El esquema del *Outsourcing* va a la alza, ya que casi se duplicó en el Estado durante los últimos diez años, al pasar de 4% de los empleados contratados bajo dicha figura en 2004, a un 11.1% en 2014.

Como se puede observar en la gráfica 4, actualmente las pequeñas empresas pertenecen a la manufactura, seguidas de aquellas dedicadas al rubro del comercio, en tercer lugar se encuentran las de servicio y al final el resto de las actividades. Esta clasificación muestra resultados sobre la forma de contratación que llevan a cabo, ya que el personal ocupado que no depende de la razón social, en Tlaxcala representó 11.1% del total de personal.

Gráfica 4. Porcentaje de personal ocupado por actividad.



Fuente: INEGI, 2014

Dichos resultados del Censo Económico revelaron que en la entidad continúa el crecimiento en el número de negocios y empleos, al tener una tasa de crecimiento anual del 3.9 % en cuanto al crecimiento de unidades económicas y del 2% en el número de empleos, superiores a las tasas nacionales, que son del 1.9% y 1.5% respectivamente.

Es así como la figura del *Outsourcing* se catapultó como una de las principales formas de trabajo y de creación de empleos no solo en México sino en todo el mundo. Desde sus inicios cuando el hombre busca sobrevivir, la época de la edad media, su paso por la revolución industrial hasta nuestros días, ha marcado una pauta que merece toda la atención para poder implementarla correctamente.

No cabe duda de que los índices de aprobación e implementación por parte de las organizaciones son significativos y dan de qué hablar, sobre todo en México,

donde este esquema va a la alza año con año dejando una huella impactando en los aspectos económicos, sociales y laborales.

Sin embargo las pequeñas empresas son un importante motor de desarrollo para todo el país, ya que se establecen en diversas regiones y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores, si poseen un gran dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.

En Tlaxcala, la subcontratación es una herramienta poco conocida pero que está adentrándose en las pequeñas empresas de servicios, ya que representan una buena parte de la población empresarial y como tal una fuente importante de la economía tlaxcalteca.

Por lo que es importante conocer y dejar en claro que es y en que consiste tal esquema de trabajo, para que así el empresario de la pequeña empresa analice las áreas y procesos de su organización que presentan problemas al ejecutar las actividades, y en el transcurso de la operación, el proveedor del servicio de *Outsourcing* ayude a corregirlos por medio de una correcta implementación de los mismos y así alcanzar el objetivo principal de la empresa contratante.

CAPÍTULO 2. LA IMPORTANCIA DEL OUTSOURCING EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Hay ocasiones en que las empresas cuando comienzan su vida laboral y son exitosas, suelen tener algunas fallas en sus áreas de trabajo, ya que no cuentan con los recursos necesarios para que esta trabaje correctamente, para lo cual existen empresas que pueden lograr que esa área sea completamente rentable.

El presente capítulo se enfoca al análisis del esquema del *Outsourcing*, esto es, ¿Cuál es su definición?, ¿Qué servicios puede ofrecer?, ¿Por qué las organizaciones buscan contratar este esquema de trabajo?, ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que conlleva decidir optar por esta controversial herramienta? Todo lo anterior con el objetivo de comprender a profundidad la consistencia del *Outsourcing*.

2.1. Definición de Outsourcing

Algunos países anglosajones utilizan la palabra en inglés *Outsourcing*, mientras que en los países de habla hispana es externalización y en México a este proceso se le llama subcontratación, aunque todos estos conceptos recaen en la misma ideología y objetivo.

Etimológicamente, la palabra *Outsourcing* es un término que se compone por dos vocablos, el primero es out “exterior, fuera” y el segundo source “fuente, recurso,

origen”, y cuya traducción al español concluye en los términos de tercerización y subcontratación.

Actualmente existen diversas definiciones sobre el concepto *Outsourcing*, podemos considerar la propuesta por Ricardo Rendón (2007), “se denomina *Outsourcing* a la estrategia mediante la cual una parte o el total de un proceso interno de un negocio o institución se contrata a un tercero”.

La compañía contratante le otorga a un proveedor externo la responsabilidad de realizar tareas que normalmente desempeña en una o varias de sus áreas, procesos o servicios, con la finalidad de reducir sus costos y/o incrementar la calidad del área en cuestión. Al final el prestador de los servicios forma parte de la empresa pero sin incorporarse formal y directamente.

Otras definiciones de *Outsourcing* son las siguientes:

- Según la AMECH, “es un proceso mediante el cual una empresa sin importar su giro ni su tamaño, delega los procesos propios de la administración de personal a un tercero experto en la materia, esto incluye desde la contratación, el cálculo y pago de sueldos, entero de cuotas obligatorias a las diferentes instancias gubernamentales, hasta el cálculo y pago de finiquito para concluir la relación laboral”.
- Schneider (2004) menciona, “es una herramienta de gestión a través de la cual una organización puede optar por concentrarse únicamente en su score business (acciones que dan puntaje al negocio) y no tomar parte en procesos importantes pero no inherentes a sus actividades distintivas. Para dichos procesos existe la posibilidad de contratar a un proveedor de servicios

especializados y eficiente que, a la larga, se convierta en un valioso socio de negocios.”

- “Es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato” (Esquer, 2009).
- Pin (2002) “es la incorporación a la empresa de aquellas competencias que no ha escogido como centrales o nucleares mediante la colaboración de otra empresa”.

Por lo que tomando en cuenta todas las definiciones citadas anteriormente, se puede decir que el *Outsourcing* es una herramienta empresarial en la cual un proveedor externo administra una o más áreas de otra empresa para incrementar la calidad de sus procesos o actividades a través de la mejora continua y la reducción de costos.

La subcontratación en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento y desarrollo de las empresas, no solo para la reducción de costos, también para la liberación de recursos que sin duda pueden ser enfocados en aumentar su competitividad.

2.2. Causas de la contratación de un servicio de Outsourcing

En el mundo tan cambiante en el que vivimos, en el que la mayoría de la gente tiene fácil y rápido acceso a una gran diversidad de productos, servicios y tecnología, es que las empresas necesitan ser las más fuertes y rentables, las que crecen con

mayor rapidez para así contar con los mejores equipos de trabajo y encontrarse preparadas para el mundo laboral.

Sin embargo, hay ocasiones en que las empresas crecen a un ritmo muy acelerado y como consecuencia de ello, las plazas laborales son abundantes e implican una alta especialización, por lo que su capacidad de reacción ante esta situación es limitada o no cuentan con la experiencia suficiente para la contratación, así que es necesario que tengan opciones.

A partir de lo anterior podemos clasificar en cuatro grupos los distintos motivos por los que una empresa opta por implementar un servicio de subcontratación para sus operaciones, en palabras de Ma. Del Carmen Díaz (2013) estos son económicos, estratégicos, tecnológicos y políticos:

- “Económicos. Una entidad elige externalizar una parte de su estructura laboral, esto para reducir, controlar costos y/o mejorar sus rendimientos. Es decir, ponerle fin a los costos de contratación, capacitación y salarios del personal. Hay mayor capacidad de enfoque de recursos y tiempo de la empresa en el corazón de su negocio, ya que al liberar de carga de trabajo al área que se desea ceder en *Outsourcing*, hace que se concentren en actividades de mayor valor agregado para el negocio.
- Estratégicos. La empresa puede concentrarse en sus negocios principales, lo que le permite mayor capacidad para encarar los constantes cambios del mercado, es decir, optimizar el retorno de sus inversiones a largo plazo, ganar flexibilidad y mejorar su posición competitiva, trayendo consigo la creación de barreras fuertes contra los competidores presentes y futuros.
- Tecnológicos. Son varias las razones que pueden verse incluidas en esta categoría, como la necesidad del negocio de actualizar los recursos y

destrezas con las que ya cuenta, introducir nuevos recursos y destrezas y evitar la incertidumbre derivada de las nuevas tecnologías”.

Es decir, la empresa podrá acceder a tecnología de punta y especializada con la que cuenta el proveedor, disminuir el riesgo en que incurriría en caso de que una tecnología no fuera la adecuada y tener más recursos disponibles para otras nuevas tecnologías que surjan y que fueran del interés de la organización.

- Políticos. En este grupo se incluyen las decisiones que son motivadas por los administradores, referentes a las dificultades que la organización presenta para desarrollar sus actividades con calidad y que no concuerdan con las políticas de operación de la entidad, como por ejemplo la falta de eficiencia, adquisición de recursos, de producción, de ventas, de remuneración, etc.

Algunas otras circunstancias que ayudan para que la organización opte por un esquema de subcontratación son:

- Destinar recursos para otros propósitos
- Acelerar los beneficios de reingeniería
- Estabilidad en la gestión
- Garantía de servicio
- Disposición de personal altamente capacitado
- Mayor eficiencia
- Manejo más fácil de funciones difíciles o que están fuera de control

Es por todo lo anterior que la práctica del *Outsourcing* ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas, ya que les permite enfocarse en asuntos empresariales, elevar sus capacidades y obtener materiales de clase mundial.

2.3. Áreas de la empresa bajo el esquema de subcontratación

La mayoría de las empresas sufren de problemas dentro de sus áreas de trabajo derivados de la mala organización que ésta lleva a cabo en el transcurso de sus operaciones, ya que al no darles una correcta solución, con el tiempo se convierten en motivo de preocupación.

De acuerdo con la AMECH (2013), en México el 76% de las Pymes consideran al *Outsourcing* como una opción que realmente les es viable y que hace más competitivos sus negocios. Además, una de cada cuatro empresas de este tipo ya ha decidido contratar a su personal a través de un tercero.

Ahora bien, las opciones son muy amplias, se utiliza el esquema del *Outsourcing* en áreas laborales tales como infraestructura computacional, telecomunicaciones, diseño, implantación y administración de redes, administración de datos y bases de datos, recursos humanos, aplicaciones, consultoría, etc.

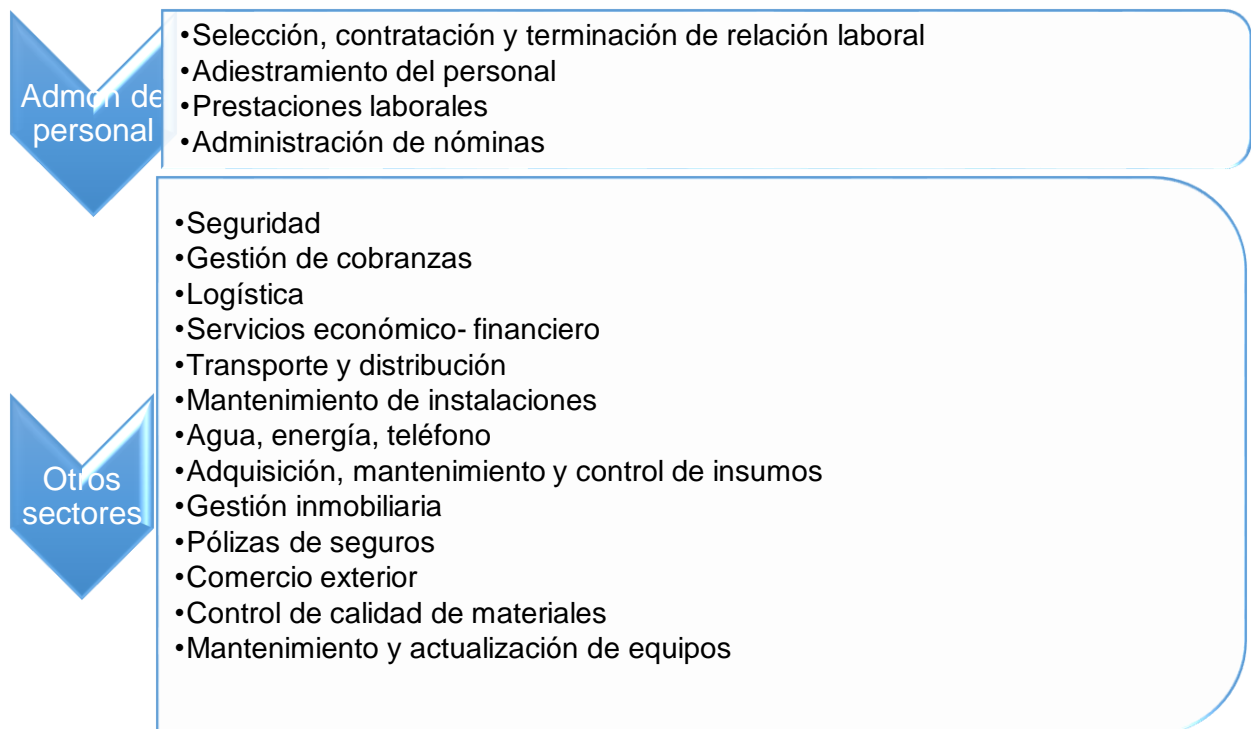
Cabe mencionar que todas las actividades o procesos de la empresa pueden ser candidatas a otorgarse bajo la figura de la subcontratación, excepto aquellas áreas que componen su base principal, es decir, no se recomienda dar en *Outsourcing* ninguna de las funciones o áreas que se consideran fundamentales para la estructura y funcionamiento de la organización.

Pero, ¿cuáles son las áreas más comunes en las empresas que se encuentran trabajando bajo el esquema de *Outsourcing*?, las organizaciones deben

tener muy presentes las áreas probables y cuáles no, este es el primer paso y el más importante que deben de seguir.

Debido al auge de esta herramienta, es que se ha ido extendido poco a poco a sectores que antes no eran muy habituales hasta llegar a áreas que ahora son las más comunes que trabajan con este esquema, algunas de ellas se muestran en la siguiente figura:

Figura 4. Actividades del Outsourcing

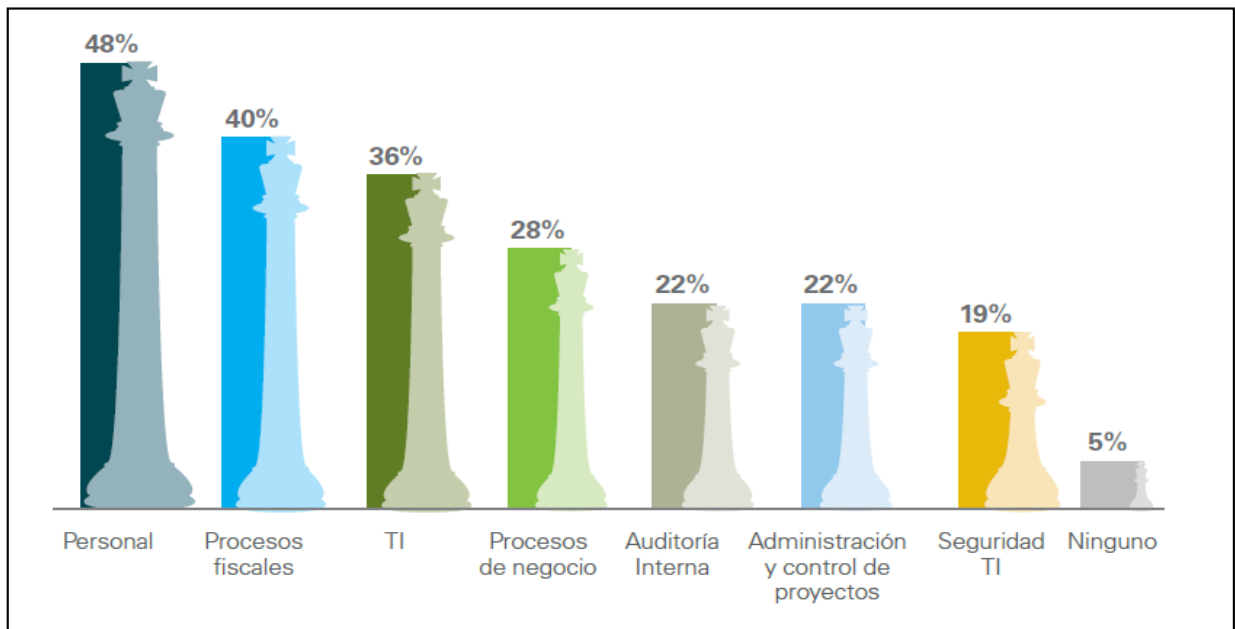


Fuente: KPMG 2014, AMECH 2013,

De acuerdo a datos proporcionados por KPMG (2014), los siete rubros en las empresas que mayormente trabajan por medio de la subcontratación son los que se

muestran en la gráfica 5, donde el aspecto número uno es el área del recurso humano con un 48%.

Gráfica 5. Áreas bajo el Outsourcing



Fuente: KPMG, 2014

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están:

- La administración de la planeación estratégica
- La tesorería
- El control de proveedores
- Administración de calidad
- Servicio al cliente
- Distribución y Ventas

Las áreas anteriores no pueden adoptar el esquema de la subcontratación puesto que representan la base de toda organización y necesitan forzosamente ser administradas por el personal de la propia empresa, ya que son precisamente ellos quienes conocen a profundidad los problemas que existen en sus áreas de trabajo y los que deben de resolverlos por ser el objetivo principal de la misma.

2.4. Ventajas y desventajas de la subcontratación

Es común observar que las empresas se concentran en realizar aquello en lo que poseen aptitudes y les genera valor, dejando a un lado funciones que solo distraen su atención, obteniendo así una mejora en los costos y en la calidad. En cambio, otras compañías prefieren no optar por la subcontratación ya que buscan ejercer mayor control sobre sus actividades y procesos.

Es así como la empresa que decide contratar obtiene un beneficio de su proveedor externo, logrado así un mayor desempeño comparado con el que tenía anteriormente. Cuando se cuenta con un servicio de tercerización, la empresa se preocupa únicamente por la correcta funcionalidad de sus áreas de trabajo, dejando que el *Outsourcing* se ocupe de operaciones de tipo tecnológico, implementación, administración, etc.

Es por ello que las pequeñas organizaciones optan por contratar el apoyo que brindan los servicios de *Outsourcing*, desahogando así tiempo valioso, aumentando su productividad y como consecuencia las ganancias. Pero, ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que se presentan al optar por la figura del *Outsourcing* en las pequeñas empresas? Revisemos, algunas de ellas:

Hay aspectos tanto positivos como negativos a la hora de implementar un esquema de tercerización que la empresa debe considerar para que este esquema funcione correctamente, Según Fernando Granda (2000) esos aspectos son los siguientes:

Tabla 1. Ventajas y desventajas del Outsourcing

Implementación de un esquema de Outsourcing en las pequeñas empresas	
Ventajas	Desventajas
Reducción de costos: Utilizar una fuente externa significa una disminución de los costos generados por hacer la actividad en la propia empresa. Esta disminución resulta fácilmente cuantificable y evidente.	Inestabilidad en el aprovechamiento: En determinados procesos de tercerización podemos encontrar inestabilidad del suministro, que se manifiesta en incumplimientos de los plazos para la prestación del servicio o entrega de bienes, deficiencias de calidad, cambios de precios, etc.
Variabilidad de costos: El desarrollo de actividades en la propia empresa genera un monto de costos fijos dependiendo del nivel o cuantía de dicha actividad. La tercerización implica generar costos solamente proporcionales a los servicios de fuentes externas, obteniendo así, costos fijos mínimos.	Apertura y exposición de la empresa a terceros: Una apertura hacia terceros puede resultar peligrosa, puede perderse confidencialidad o sufrir un proceso de influencia externa que resulte nocivo para el recurso humano.
Disminución de estructura de personal y sus problemas operativos: La administración del recurso humano exige atender una gran cantidad de factores para obtener resultados satisfactorios y duraderos. No tercerizar exige hacer en la propia empresa ciertas actividades que requieren supervisión, control y evaluaciones que la dirección no está capacitada o interesada en realizar.	Ociosidad y desmotivación de personal: Tratándose de actividades que se ceden a terceros, probablemente quedarán equipos e instalaciones ociosas, sin uso y desaprovechadas. Simultáneamente, habrá personal con tareas reducidas o anuladas, lo cual traerá falta de motivación y desánimo que se trasladará a los demás.
Liberación de capital: Al tercerizar se libera capital para otras actividades o proyectos rentables y más ajustados a los objetivos de la compañía, no se distrae capital ni se inmovilizan fondos en actividades no centrales.	Mayor dependencia de terceros y posibles pérdidas de control: Es evidente que no se ejerce el mismo control sobre actividades que se desarrollan en la propia empresa que sobre las externas. Este es un resultado negativo para la eficiencia de la organización pues queda atada al tercerista y comienza a depender de él.
Mejoras en la calidad: Al encontrar especialistas se suelen obtener mejoras en la calidad de los servicios. Esto mejora la posición de la empresa ante el mercado, este aspecto está relacionado	Pérdida de contacto con el exterior y aislamiento: Advertir sobre la tendencia al encierro en lo básico como único tema, lo cual impide el contacto con otras áreas y actividades

a cuestiones de costos y rentabilidad antes mencionados.	en la que pueden encontrarse nuevas oportunidades de negocios.
--	--

Fuente: Herramientas para el análisis económico y estratégico, 2013.

Algunos otros beneficios del servicio de *Outsourcing* son:

- Permite a la empresa acoplarse con mayor rapidez a los cambios del entorno
- Incremento de los puntos fuertes de la empresa
- Ayuda a redefinir la empresa
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin verse en la necesidad de comprarla y por consecuencia entrenar personal para manejarla
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida contemplando las presiones competitivas de las demás empresas

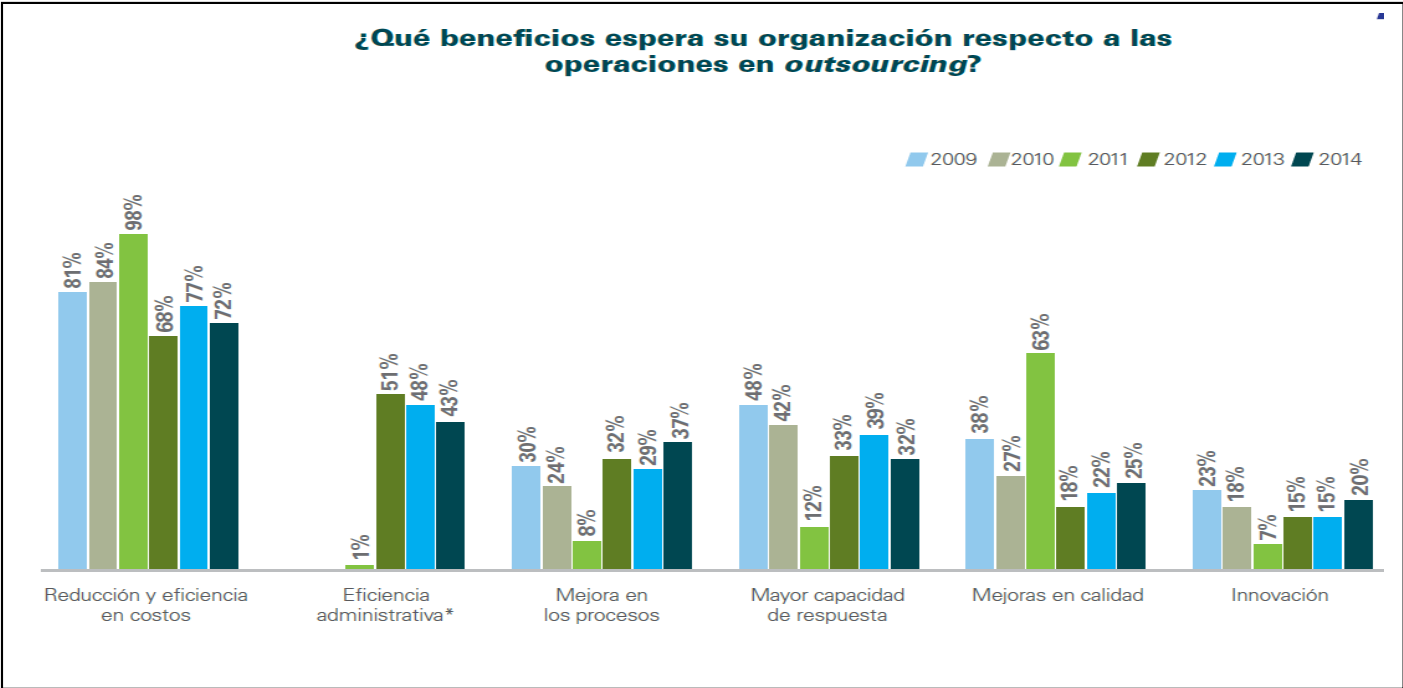
Entre las desventajas, José Antonio Bohon (2009) considera las siguientes:

- Si no se contrata a la empresa correcta de *Outsourcing*, se corre el peligro de recibir trabajadores de mala calidad que perjudiquen el desarrollo de la entidad.
- Elimina puestos de trabajo de la empresa contratante porque son los externos los que comienzan a realizar las actividades no prioritarias de la empresa.
- Además, una desventaja muy importante es que este esquema evita que exista una estabilidad laboral en los trabajadores, es decir, se pretende eliminar toda antigüedad en el puesto de trabajo.

De acuerdo al trabajo de investigación realizado por la firma KPMG en 2014, donde encuestaron a diversos empresarios, se puede apreciar como el esquema de *Outsourcing* ha ganado bastante terreno y demuestra seis aspectos clave para beneficio de todas las empresas: disminución de costos, seguida de la eficiencia

administrativa, mejoras en la calidad y en los procesos, adaptabilidad y por último la innovación.

Gráfica 6. Beneficios del Outsourcing



Fuente: KPMG, 2014.

Las empresas de tercerización han venido cobrando mayor fuerza, beneficiando a las organizaciones con una clara competencia, por lo que hoy en día las empresas que cuenten con la mejor administración, productividad, calidad y rentabilidad son las que sobrevivirán, buscando así maximizar a grandes rasgos la calidad del servicio que están dispuestos a contratar.

Una buena elección y contratación de un *Outsourcing* es benéfica para la empresa, que le permitirá seguir creciendo y avanzar a otro nivel que quizás con sus propios recursos nunca lo alcanzaría. Evidentemente este beneficio no solo será propio de la entidad sino que también se derramará hacia todos sus empleados.

2.5. Las pequeñas empresas en México bajo el servicio de Outsourcing

La empresa es creada con el fin de satisfacer las necesidades de la sociedad produciendo productos y/o servicios a cambio de una retribución que compensarán el riesgo, esfuerzos e inversiones de los empresarios. Hoy en día, las funciones de la empresa no solo se limitan a las antes mencionadas, la empresa también favorece el progreso humano al permitir en ella la autorrealización de su personal y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que se localiza.

Es necesario hacer énfasis que las empresas siempre han tenido un papel muy importante en la economía de cada país, ya que son generadoras de riqueza y por lo tanto traen consigo un bienestar social con la creación de nuevos y mejores empleos.

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques como económico, jurídico, filosófico, social, etc. Analicemos algunas definiciones:

- Según Isaac Guzmán (1967), “es una entidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa”.
- “Es la unidad productiva o de servicio que, constituidas según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos” (Fernández, 1969).
- Lourdes Munch (2005), señala que “es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”.

Gracias a los avances tecnológicos y económicos con los que se cuenta, se han originado una gran diversidad de empresas, es importante conocer qué tipo de organizaciones actualmente existen, ya que de esta forma el empresario sabrá que rubro abarca su entidad. En el siguiente cuadro se presentan algunos criterios de clasificación de empresa que Munch L. considera los más representativos:

Tabla 2. Clasificación de las empresas

Criterios de clasificación de las empresas		
Actividad o Giro	Industriales	<p>Su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, a su vez se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extractivas: Dedicadas a la explotación de recursos naturales, sean renovables o no renovables. • Manufactureras: Transforman las materias primas en productos terminados
		<p>Son intermediarias entre productor y consumidor, su actividad principal es la compra-venta de productos terminados, se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayoristas: Efectúan ventas a gran escala a otras

	Comerciales	empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor. <ul style="list-style-type: none"> • Minoristas: Venden productos en pequeñas cantidades al consumidor. • Comisionistas: Venden mercancía que los productores les dan en consignación, percibiendo por ello una comisión o ganancia.
	Servicio	Brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en : <ul style="list-style-type: none"> • Turismo, transporte, instituciones financieras, Educación. • Servicios Públicos varios: Comunicaciones, energía, agua • Servicios Privados varios: Asesoría, servicios contables, jurídicos, administrativos, promoción y ventas, agencias de publicidad • Fianzas, seguros, salubridad (hospitales).
Origen del capital	Públicas	El capital pertenece al Estado, su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social
	Privadas	El capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es lucrativa
Magnitud de la empresa	Pequeña	En ella laboran menos de 250 empleados, el trabajo del hombre es decisivo, sus ventas son locales.
	Mediana	Tiene entre 250 y 1000 trabajadores, cuenta con más maquinaria y menos mano de obra, sus ventas son nacionales.
	Grande	Se compone de más de 1000 trabajadores, está altamente mecanizada y/o sistematizada, sus ventas cubren mercados internacionales.

Fuente: Criterios de clasificación de las empresas, Munch G. 2005.

Para las grandes empresas no es difícil darle una respuesta rápida a los clientes, ya que su nivel de capacitación al personal es demasiado alta, pero para las pequeñas empresas con la escasa capacidad instalada y sin el capital suficiente, les resulta difícil alcanzar niveles de productividad que les permita competir en mercados más exigentes, en donde las barreras comerciales son enormes. La única opción que

tienen estas empresas es permanecer en mercados donde los niveles de competitividad son mínimos, aunque ello signifique no obtener beneficios.

Las Pymes, hoy en día tienen gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como los de menor grado de desarrollo. Sin embargo, se caracterizan por ser diversas y heterogéneas, disponen de mano de obra intensiva, carecen de tecnología y son mal capitalizadas. Su poca organización no permite aprovechar elevar los estándares de calidad y productividad.

Según a lo publicado en el DOF (2009), las micro, pequeñas y medianas empresas “son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como su aportación al Producto Interno Bruto, constituyendo en México, más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del PIB y contribuyendo a generar más del 72% de los empleos formales.

El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje conforme a la siguiente fórmula: $\text{Puntaje de la empresa} = (\text{Núm. De trabajadores}) \times 10\% (\text{monto de ventas anuales}) \times 90\%$, el cual deberá ser igual o menor al tope máximo combinado de su categoría (Ídem).

Es por ello que las pequeñas empresas buscan reducir sus costos al mismo tiempo que elevan su productividad, así es como podrán irse incorporando y acoplando a una competencia mucho más reñida y a sobrevivir en ella.

A través del tiempo, el Outsourcing ha logrado incorporarse en diversas áreas de las empresas, cumpliendo con el objetivo de mejorar continuamente esa área de trabajo. En México actualmente existen diversas empresas que proporcionan este tipo de servicios, mismas que forman parte importante como miembros activos de la AMECH, esta última es la única organización mexicana aceptada y reconocida mundialmente por la Confederación Internacional de Agencias Privadas de Empleo (CIETT), la cual a su vez, es reconocida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Asociados:

- ADsourcing
- Adecco
- Bacher Zoppi
- Gen Te
- Esprezza
- Evolucion
- Kelly
- MDC Empleos
- Human Staff
- Randstad
- Manpower Group
- PAE Proyección y Administración Empresarial
- Technicon
- Retribuye
- Rolling Personnel
- Util Soluciones

La AMECH hace referencia a que las empresas anteriormente señaladas, son las únicas inscritas a dicha asociación, es decir, sólo 16 de las casi 3 mil Outsourcing existentes en México, por lo que la ilegalidad abunda en toda su extensión.

El esquema de *Outsourcing* resulta bastante eficiente para todas las empresas que optan por elegirlo, queda claro que la mayor ventaja que presenta es la reducción de costos, con lo que la organización puede invertir ese dinero en otras áreas o proyectos que impulsen el crecimiento del ente. Pero así como contrae beneficios también desventajas y la más preocupante es la parte de los trabajadores.

El personal es el recurso más importante para las empresas, por lo tanto debe de cuidarlo, capacitarlo, guiarlo y proveerle de la seguridad social que por ley merecen, con lo cual, elevaran su calidad de vida y el de su familia.

A muchas empresas lo que más les interesa es la generación de utilidades a través de ahorrar la mayor cantidad posible de dinero sin importarles cómo, es por esta razón que las organizaciones deciden llevar a cabo la subcontratación, generándoles un beneficio mayor a ellas que a su personal, ¿Y los trabajadores qué lugar ocupan?

Por lo que antes de contratar este servicio, es de vital importancia investigar a fondo el marco legal que las rodea, comenzando por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Seguro Social, la Ley del Impuesto Sobre la Renta y la no menos importante Reforma Laboral. De esta manera, la empresa contratante tendrá los elementos necesarios para hacer frente a las obligaciones que la autoridad competente exige, evitando consecuencias laborales que la mala implementación del Outsourcing pudiera ocasionar.

CAPITULO 3. MARCO LEGAL DEL OUTSOURCING EN MÉXICO

Todas las empresas que tras haber analizado arduamente la opción de contratar los servicios de *Outsourcing*, no solo deben mirar hacia los beneficios que traerá a estas, también deben poner cuidadosa atención al marco legal vigente que lo rodea, ya que al no estar en la misma convergencia normativa en algún momento podría ocasionarle graves problemas no nada más con el personal también con la autoridad fiscal y/o laboral correspondiente.

Gran variedad de empresas se muestran demasiado ambiciosas, olvidando al recurso más importante que tienen, el recurso humano. Analizar las recientes reformas de Ley, les brindará a las organizaciones un panorama más amplio para no incurrir en violaciones a los derechos de los trabajadores.

Figura 5. Regulación legal del Outsourcing en México



Fuente: Elaboración propia

3.1. Marco legal del Outsourcing

El esquema de *Outsourcing* es un fenómeno que ha crecido de manera exponencial durante la última década, y en estos tres años recientes ha sido objeto de críticas por parte de las autoridades federales, ya que gran cantidad de empresas han utilizado esta práctica de manera indebida, transfiriendo a los empleados a otras empresas de subcontratación con el objetivo de disminuir sus costos fiscales que significan pagar las prestaciones de seguridad social menores a las que en realidad deberían ser, afectando así a los trabajadores.

Diversas empresas acuden a la contratación de estos servicios sin tener las precauciones necesarias y sin observar su normatividad, simplemente por el hecho de tener la idea del ahorro que van a generar con eso es más que suficiente para firmar el contrato respectivo. Por otro parte, la empresa prestadora del servicio con el objetivo de ganar un cliente más, no expone su legal formalidad. Es por ello que una vez que el empresario ha tomado la decisión de contratar el servicio de *Outsourcing*, debe cerciorarse de que la formalidad exista, ya que es la base para que este esquema opere sin problema alguno, encontrándose dentro del marco legal vigente en México.

3.1.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) hace la principal y más importante referencia al derecho que tenemos todos los mexicanos al trabajo, en su Artículo 5º el cual menciona que “nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento”, el Estado no puede permitir que se lleven a cabo prácticas ilegales dentro de la relación laboral, mucho

menos permitir abusos hacia los trabajadores por motivo de la prestación de su trabajo.

Es por ello que por ser un tema relevante y especial existe el Artículo 123 Constitucional, el cual es exclusivamente para la protección de los derechos de los trabajadores en el país, “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley”.

De esta forma, el trabajador se encuentra totalmente respaldado ante cualquier acto que pretenda perjudicarlo, garantizándole en todo momento, protección jurídica de los derechos irrenunciables e irrevocables que le pertenecen a la clase trabajadora del país.

Por otra lado, como parte de la ejecución del trabajo, los trabajadores deben estar capacitados o adiestrados para desempeñar sus labores, de esta forma, las actividades se desarrollarán con calidad, precaución y será digno de reconocimientos y en su caso de ascensos que mejoraren su calidad de vida. Estas capacitaciones estarán sujetas bajo regulación por parte de la autoridad federal competente.

Es el artículo 123 apartado A, Fracción XIII y XXXI el que regula la capacitación o adiestramientos por parte de las empresas hacia todos sus trabajadores:

Fracción XIII. *“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el*

trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”.

Fracción XXXI. “La aplicación de las Leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a... “también será competencia exclusiva de las Autoridades Federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo..., respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores... para lo cual las Autoridades Federales contarán con el auxilio de las Estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local...”

Es por ello que el empresario debe tener presente que cualquier violación que realice hacia su personal, le traerá consecuencias legales, ya que la ley da mayor peso y preferencia al trabajador. Al momento de firmar un contrato con su proveedor de *Outsourcing*, no debe pasar por alto ni descuidar que este respete ante todo momento los derechos de los trabajadores.

3.1.2. Ley Federal del Trabajo

Es la LFT la ley reglamentaria del artículo 123 Constitucional Apartado A la que regula los derechos y obligaciones tanto de trabajadores como patrones, la que establece las condiciones en las que se desarrollará la relación laboral. Es de suma importancia observar todos y cada uno de sus artículos para así estar lo más apegado posible a la ley en el momento y transcurso de la ejecución del trabajo.

En cuanto al *Outsourcing*, también se encuentra establecido en esta Ley, ya que debido a la gran cantidad de organizaciones que llevan a cabo esta práctica y a peticiones por parte de las autoridades del trabajo, es que se ha plasmado en Ley, y son actualmente los artículos 15, 15-A, 15-B, 15-C y 15-D los que fundamentan la forma del Outsourcing y su implementación dentro de las empresas:

Tabla 3. Fundamento Legal del Outsourcing

Artículo	Comentario
<p>Art. 15. 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 lo dispuesto en el Artículo 13, se observarán las normas siguientes:</p> <p>I. La empresa beneficiaria será solidariamente responsable de las obligaciones contraídas con los trabajadores; y</p> <p>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.</p>	<p>La idea principal de este artículo es la falta de elementos suficientes por parte de la prestadora de servicios para poder cubrir a todos sus trabajadores como lo marca la ley.</p> <p>Por lo que hay que dejar en claro que la empresa que contrata el servicio, automáticamente se vuelve responsable solidario de las obligaciones contraídas con los trabajadores, ya que la empresa de Outsourcing no cumple con lo previsto en ley.</p>
<p>Art. 15-A. El trabajo en régimen de subcontratación es aquel 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. Este tipo de trabajo, deberá cumplir con las</p>	<p>En este artículo de la Ley se establece el “trabajo en régimen de subcontratación”.</p> <p>Se indican las condiciones que se deben cumplir para que este esquema sea considerado legal, ya que de no ser así, la persona</p>

<p>siguientes condiciones:</p> <p>a) No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desarrollen en el centro de trabajo.</p> <p>b) Deberá justificarse por su carácter especializado.</p> <p>c) No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.</p> <p>De no cumplirse con todas estas condiciones, el contratante se considerará patrón para todos los efectos de esta Ley, incluyendo las obligaciones en materia de seguridad social.</p>	<p>contratante se considerará patrón, haciéndose responsable de las obligaciones en materia de seguridad social.</p>
<p>Art. 15-B. El contrato que se celebre entre la persona física o moral que solicita los servicios y un contratista, deberá constar por escrito.</p> <p>La empresa contratante deberá cerciorarse al momento de celebrar el contrato a que se refiere el párrafo anterior, que la contratista cuenta con la documentación y los elementos propios suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art. 1004-B. El incumplimiento de las obligaciones a que se refiere el artículo 15-B de la Ley, se sancionará con multa por el equivalente de 250 a 2500 veces el salario mínimo general. 	<p>En caso de que la empresa contratante no se cerciore de la legalidad de la empresa de Outsourcing y además no cuente con el contrato respectivo, se aplicarán las sanciones correspondientes.</p>
<p>Art. 15-C. La empresa contratante de los servicios deberá cerciorarse permanentemente que la empresa contratista, cumple con las disposiciones aplicables en materia de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, respecto de los trabajadores de esta última.</p> <p>Lo anterior, podrá ser cumplido a través de una unidad de verificación debidamente acreditada y aprobada en términos de las disposiciones legales aplicables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art. 1004- A. Al patrón que no permita la inspección y vigilancia que las autoridades del trabajo practiquen en su establecimiento, se le aplicará una multa de 250 a 5000 veces el salario mínimo 	<p>La empresa contratante debe cerciorarse que el Outsourcing otorgue las prestaciones establecidas en ley, ya que de no hacerlo, será sujeta de una sanción. Además podrá ser verificada por la autoridad competente en materia laboral.</p>

general.	
<p>Art. 15-D. No se permitirá el régimen de subcontratación cuando se transfieran de manera deliberada trabajadores de la contratante a la subcontratista con el fin de disminuir derechos laborales; en este caso, se estará a lo dispuesto por el artículo 1004-C y siguientes de esta Ley.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art. 1004-C. A quien utilice el régimen de subcontratación de personal en forma dolosa, en términos del artículo 15-D de esta Ley, se le impondrá multa por el equivalente de 250 a 5000 veces el salario mínimo general. 	<p>El uso mal intencionado del esquema de Outsourcing para disminuir los derechos laborales de los trabajadores se considera grave y conlleva una sanción.</p>

Fuente: Ley Federal del Trabajo, 2014 (con comentarios propios)

Queda claro que las empresas no pueden subcontratar el total de su personal, ya que sería un tanto ilógico que las organizaciones no tengan trabajadores propios para desarrollar las actividades de la misma. Si la empresa decide optar por este esquema tendrá que cumplir con todos los requisitos señalados en la LFT apegándose a ella, de esta forma ambas partes se evitarán sanciones por parte de la autoridad competente.

En cuanto a la empresa que utiliza el esquema de subcontratación, esta adquiere responsabilidad solidaria en caso de que el *Outsourcing* no cuente con los elementos suficientes, lo cual incluye el pago de obligaciones como el seguro social, por ejemplo, en caso de que el trabajador tenga un accidente de trabajo o inconformidad laboral, podrá demandar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) a la empresa de *Outsourcing* como a la empresa contratante.

Se debe tener en cuenta que son varias las consecuencias inmediatas por el no cumplimiento de las disposiciones estipuladas en la LFT, el IMCP a través de la firma Ranero Abogados (2012) publicó algunas consideraciones que pueden verse reflejadas en materia fiscal y laboral:

- Rechazo por parte del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de la deducción del pago de la nómina que subcontrata a los trabajadores del patrón.
- Responsabilidad solidaria en el pago de las cuotas de seguridad social.
- Posible modificación de la prima de grado de riesgo para efectos del IMSS, a fin de aplicar la actividad que le corresponda al patrón.
- Posibilidad de exigir al patrón el pago de la Participación de los Trabajadores en las Utilidades con base en las utilidades reportadas por esta al SAT.
- Responsabilidad solidaria en materia del pago del impuesto sobre nómina.

Cabe mencionar que las empresas de *Outsourcing* como patronos son las encargadas de proporcionar la capacitación o adiestramiento a los trabajadores, para que así desempeñen correctamente sus labores en la empresa en la que se encuentran asignados. En este ámbito la LFT señala en su artículo 3° la obligación por parte del patrón, “es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores”.

El contrato que respalde la relación laboral deberá estipular el derecho a ser capacitado o adiestrado. Artículo 25, fracción VIII “*la indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley...*” Por lo que deberá cumplirse de acuerdo a los tiempos que la empresa señale conveniente.

En cuanto a las obligaciones de los patrones, Artículo 132, fracción XV. *“Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis: De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores”*.

Es responsabilidad de cada una de las partes operar dentro de lo legal o permanecer en la ilegalidad, sabiendo que en cualquier momento la autoridad competente puede hacer uso de sus facultades para solicitar, revisar y ejecutar medidas legales que garanticen el correcto cumplimiento de la Ley.

3.1.3. Ley del Seguro Social

En cuanto a la Ley del Seguro Social (LSS), la figura del *Outsourcing* se incorporó por primera vez en 2009 y era concebida como un esquema que permite a una empresa delegar algunas de sus tareas que no se relacionan directamente con su razón de ser. A raíz de esto, diversas organizaciones utilizaron al *Outsourcing* como medio para evadir sus obligaciones patronales, en ese entonces la subcontratación comenzaba a figurar en la ley por lo que no se encontraba bien regulada, cosa que a la fecha no ha cambiado en grandes e importantes proporciones.

Es en el artículo 15-A donde se rige a la subcontratación y se establecen las obligaciones que se tienen ante esta institución con el objetivo de informarle que la empresa cuenta con personal subcontratado:

Art. 15-A. “Cuando en la contratación de trabajadores para un patrón, a fin de que ejecuten trabajos o presten servicios para él, participe un intermediario laboral, cualquiera que sea la denominación que el patrón e intermediarios asuman, ambos *serán responsables solidarios entre sí y en relación con el trabajador, respecto del cumplimiento de las obligaciones contenidas en esta Ley*”.

Dentro de los primeros 15 días de enero, abril y octubre, las empresas contratantes deberán proporcionar a la subdelegación del IMSS correspondiente la información referente a los contratos celebrados por subcontratación y/o sus modificaciones, mismos que deberán contener nombre, razón o denominación social, objeto del contrato, vigencia, perfiles, puestos, etc.

Las materias laboral y de seguridad social se encuentran ligadas, cada una en su ámbito independiente de regulación, por lo que algún cambio a los artículos de la LFT no tiene por qué suspender o eliminar los derechos y obligaciones de los trabajadores y/o empresas en materia de seguridad social.

3.1.4. Ley del Impuesto Sobre la Renta

El 14 de agosto de 2013, el SAT a través del DOF dio a conocer algunos criterios no vinculativos de las disposiciones fiscales y aduaneras (Anexo 3 de la Resolución Miscelánea), también conocidos como prácticas fiscales indebidas, con el fin de conocer criterios de interpretación de las disposiciones fiscales y aduaneras que el SAT considera ilegales, esto para alertar a los contribuyentes sobre prácticas que ya han sido observadas y sancionadas por la autoridad.

De acuerdo a IDC Online (2013), diversas empresas realizan este tipo de prácticas para disminuir su carga fiscal, algunas de ellas son:

- Realizar pagos por concepto de indemnizaciones por riesgo de trabajo cuando corresponden a salarios, aplicando de manera indebida la exención del artículo 93, frac. III de la Ley del Impuesto sobre la Renta.
- Constituir o contratar cooperativas para que presten servicios idénticos, similares o análogos a los que son prestados por sus trabajadores, para así omitir el pago de contribuciones.
- Constituir o contratar a una sociedad civil para que funja como retenedora y le efectúen el pago de salarios, asimilados y honorarios, con el fin de omitir el pago de contribuciones.

El texto de los criterios es el siguiente:

Tabla 4. Criterios no vinculativos de las disposiciones fiscales y aduaneras

Criterio	Resolución
<p>17/ISR Ingresos por indemnizaciones por riesgos de trabajo o enfermedades.</p> <p>De acuerdo al artículo 109, frac. II de la LISR (ahora artículo 93, Fracción III LISR 2014). No se pagaran el impuesto por ... Las indemnizaciones por riesgos de trabajo o enfermedades, que se concedan de acuerdo con las leyes, por contratos colectivos de</p>	<p>Es una práctica fiscal indebida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omitir total o parcialmente el pago del ISR u obtener un beneficio en perjuicio del fisco federal, efectuando erogaciones como si se tratara de indemnizaciones por riesgo de trabajo o enfermedades, cuando las mismas realmente corresponden a salarios u otras prestaciones que deriven de una relación laboral. • No considerar dichos salarios o prestaciones como ingresos por los que está obligado al pago del ISR. • Deducir, para efectos del ISR, las erogaciones a que se refiere la fracción anterior sin cumplir con la obligación de retener y enterar el ISR correspondiente. • Considerar como indemnizaciones por riesgo el pago de bonos por riesgos contingentes. • Asesorar, aconsejar, prestar servicios o participar en la realización o la implementación de cualquiera de las prácticas anteriores.

trabajo o por contratos Ley	
31/ISR Outsourcing. Retención de salarios	<p>Es una práctica fiscal indebida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constituya o contrate de manera directa o indirecta a una persona física o moral, cuando se trate de Sociedades de Solidaridad Social, Cooperativas, Civil, Civil Universal, Civil Particular; Fideicomisos, Sindicatos, Asociación en Participación o Empresas Integradoras, para que éstas le presten servicios idénticos, similares o análogos a los que sus trabajadores o prestadores de servicios le prestan o hayan prestado, y con ello omita el pago de alguna contribución u obtenga un beneficio indebido en perjuicio del fisco federal. • Se omita efectuar la retención del ISR a los trabajadores o prestadores de servicios sobre los que, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo, mantiene una relación laboral por estar bajo su subordinación y toda vez que dichos trabajadores o prestadores de servicios perciben un salario por ese trabajo subordinado, aunque sea por conducto del intermediario o subcontratista. • Deduzca, para efectos del ISR, el comprobante fiscal que ampare la prestación de servicios que emite el intermediario laboral y no recabe de dicho intermediario la documentación en donde conste la retención y entero del ISR. • Acredite, para efectos del IVA, el impuesto contenido en el comprobante fiscal que ampare la prestación de servicios que emite el intermediario y no recabe de dicho intermediario la documentación en donde conste la retención y entero del ISR y del IVA. • Asesore, aconseje, preste servicios o participe en la realización o la implementación de cualquiera de las prácticas anteriores.
32/ISR Simulación de constancias	<p>Es una práctica fiscal indebida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constituya o contrate de manera directa o indirecta a una persona física o moral, cuando entre otras se trate de Sociedades de Solidaridad Social, Cooperativas, Civil, Civil Universal, Civil Particular; Fideicomisos, Sindicatos, Asociaciones en Participación o Empresas Integradoras, para que funjan como retenedores y les efectúen el pago de diversas remuneraciones, por ejemplo salarios, asimilados, honorarios, dividendos y como resultado de ello, ya sea por sí o través de dicho tercero, omita total o parcialmente el pago de alguna contribución u obtenga un beneficio indebido en perjuicio del fisco federal. • Acredite, para efectos del ISR, una retención de ISR y no recabe del retenedor la documentación en donde conste la retención y entero correcto de dicho ISR. • Asesore, aconseje, preste servicios o participe en la realización o la implementación de cualquiera de las prácticas anteriores.

Fuente: Tercera Resolución de Modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para 2013 y sus anexos 1, 1-A, 1-B y 3, DOF 14/08/2013.

3.1.5. Reforma laboral

Queda claro que el esquema de *Outsourcing* es muy benéfico para las empresas trayéndoles muchas facilidades, por otro lado, hay algunas organizaciones que han utilizado al *Outsourcing* como herramienta para evadir sus obligaciones patronales. Existen empresas que cuentan con la totalidad de su plantilla laboral subcontratada por un tercero, esto con el fin de quitarse de encima el reparto de utilidades y así generar un ahorro implementando prácticas desleales.

La regulación del *Outsourcing* se encuentra presente en diversas leyes, iniciando con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, pasando a la ley reglamentaria del artículo 123 Constitucional apartado A, que es la LFT, por otro lado está la LSS e impactando por último a la LISR.

Es por ello que en México desde hace años se ha exigido la creación de una reforma bien estructurada que norme y regularice a esta figura tan controversial entre la población trabajadora y empresarial, puesto que siempre han existido abusos que sólo erradican el desarrollo y la calidad de vida del trabajador.

3.2. Reforma laboral en materia de Outsourcing

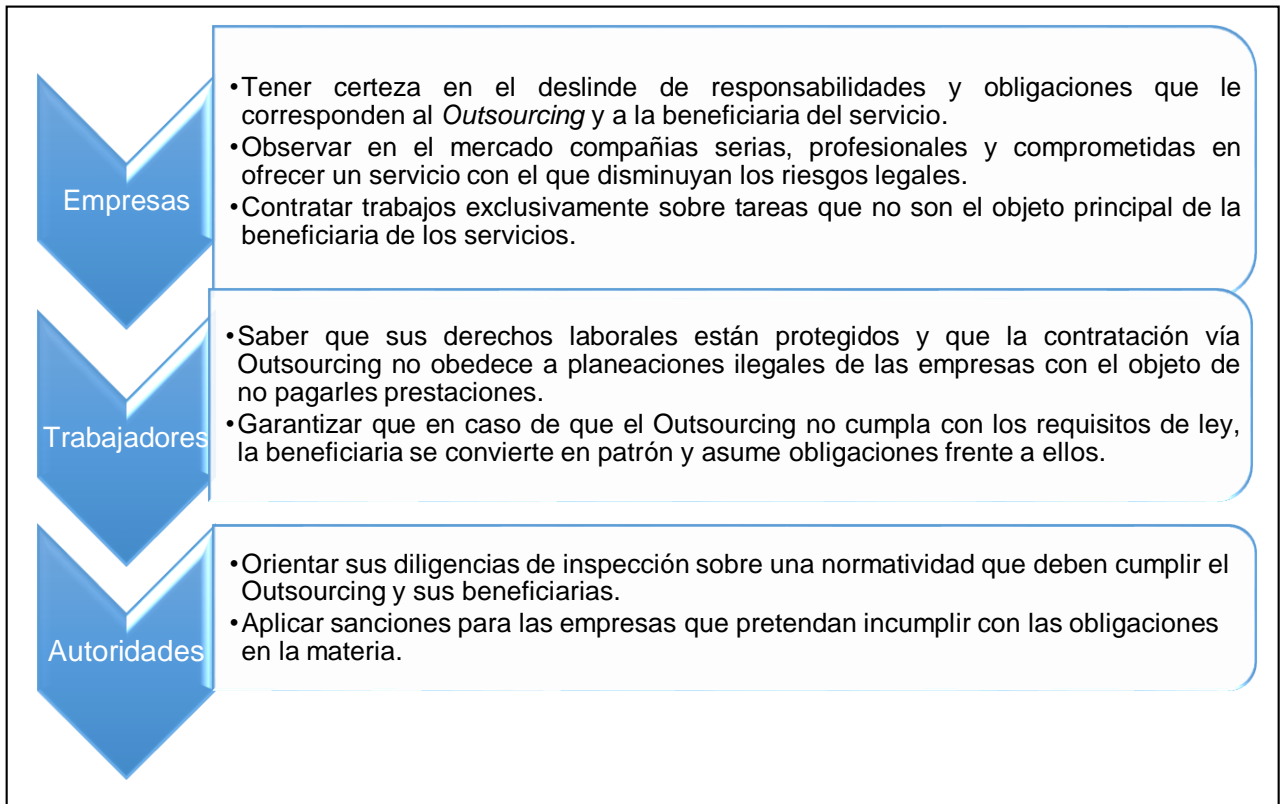
La reforma laboral que se publicó el 30 de noviembre de 2012 y entro en vigor el 1° de diciembre del mismo año, conlleva a una serie de especulaciones respecto a la subcontratación en México. La LFT que es la ley reglamentaria del artículo 123

Constitucional, sufrió adecuaciones en materia de *Outsourcing* o tercerización que afectan las relaciones laborales en nuestro país.

Entre esas modificaciones destacan “la flexibilización de la compra y venta de la fuerza de trabajo y la libertad del patrón de contratar y despedir libremente a los trabajadores, la ampliación de los contratos a prueba, la anulación de los tribunales del trabajo como los de conciliación y arbitraje, la legalización del *Outsourcing* que precariza el trabajo y liquida muchos de sus derechos laborales y prestaciones contractuales, también se establece el pago por horas, el abaratamiento de la indemnización por concepto de despido y/o liquidación por cualquier causa que lo provoque” (Sotelo, 2013).

Esta reforma es blanco de críticas tanto constructivas como negativas, por lo que es importante analizar los rubros inherentes a la subcontratación, para que de esta forma, los empresarios tengan una idea propia que aporte elementos suficientes para la toma de decisiones en el momento de subcontratar. Entre los aspectos de la reforma laboral del 2012, buscar regular la evasión de costos laborales y fiscales, por lo que con su correcta implementación permitirá conseguir los siguientes beneficios en tres rubros diferentes.

Figura 6. Propósito de la Reforma Laboral



Fuente: IMCP, 2013

Al contrario de la regulación que se incorporó en el 2009 en el IMSS, esta nueva reforma si regula al *Outsourcing*. Por lo que se permite a las empresas poder ejercer de manera legal esta práctica por medio de estrategias que garanticen su correcta aplicación sin evadir al fisco y conseguir un crecimiento económico organizacional.

A continuación de muestra un cuadro comparativo de cómo estaba el texto anterior en relación al nuevo conforme a la Reforma Laboral del 2012:

Tabla 5. Texto comparativo de la ley vigente y anterior

Texto Vigente 2012	Texto Anterior 2009
<p>Art. 15. Normas a observar para empresas que ejecuten obras para otras y no cuenten con elementos propios suficientes.</p> <p>Se adhieren los siguientes artículos en materia de Outsourcing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art. 15-A. Definición de trabajo en régimen de subcontratación y condiciones que debe cumplir. • Art. 15-B. El contrato que se celebre entre la persona que solicita los servicios y el contratista debe constar por escrito. • Art. 15-C. La empresa contratante debe cerciorarse que se cumplan las disposiciones aplicables en materia de seguridad social, salud y medio ambiente. • Art. 15-D. Cuando no se permitirá el régimen de subcontratación 	<p>Art. 15. Obligaciones de los patrones.</p> <p>Art. 15-A. Cuando en la contratación de trabajadores para un patrón, a fin de que ejecuten trabajos o presten servicios para él, participe un intermediario laboral, cualquiera que sea la denominación que patrón e intermediarios asuman, ambos serán responsables solidarios entre sí y en relación con el trabajador, respecto del cumplimiento de las obligaciones contenidas en esta Ley.</p> <p>Se hace referencia a la subcontratación de forma general.</p>
<p>Art. 35. Como puede ser la duración de las relaciones de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por obra o tiempo determinado. • Por temporada o tiempo indeterminado. • Por prueba o capacitación inicial. <p>Art. 39-A. Periodo a prueba en las relaciones de trabajo por tiempo indeterminado</p> <p>Art. 39-B. Que Se entiende por relación de trabajo para capacitación inicial.</p> <p>Art. 39-C. En los periodos de prueba o de capacitación inicial se debe garantizar la seguridad del trabajador.</p> <p>Art. 39-D. Son improrrogables los periodos a prueba y de capacitación inicial.</p>	<p>Art. 35. Como puede ser la duración de las relaciones de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obra o tiempo determinado • Por tiempo indeterminado.
<p>Art. 47. Causas de rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el patrón.</p> <p>Se reforma la fracción siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frac. XV. El aviso de despido se hará de forma personal al trabajador o a través de la Junta de Conciliación y Arbitraje 	<p>Art. 47. Causas de rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el patrón.</p> <p>El aviso de despido deberá hacerse al trabajador y en caso de negarse a recibirlo se deberá hacer saber del conocimiento de la Junta.</p>
<p>Art. 48. Opción del trabajador de solicitar reinstalación o indemnización.</p> <p>Se reforma el párrafo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pfo. II. En caso de que no se compruebe la 	<p>Art. 48. Opción del trabajador de solicitar reinstalación o indemnización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pfo. II. En caso de que no se compruebe la causa del despido, el trabajador tendrá

<p>causa del despido, el trabajador tendrá derecho a que se le paguen los salarios vencidos computados desde la fecha del despido hasta un periodo máximo de 12 meses.</p>	<p>derecho a que se le paguen los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se cumplimente el laudo.</p>
<p>Art. 50. En qué consisten las indemnizaciones del artículo anterior.</p> <p>Se reforma el párrafo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pfo. III. Pago por indemnización tres meses de salario, más los salarios vencidos e intereses. 	<p>Art. 50. En qué consisten las indemnizaciones del artículo anterior.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pfo. III. Pago por indemnizaciones tres meses de salario, más salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se paguen las indemnizaciones.
<p>Art. 83. Formas en que puede fijarse el salario.</p> <p>El trabajador y el patrón podrán convenir el monto así como el pago por cada hora de prestación de servicios, siempre y cuando se trate de un salario remunerador.</p> <p>Artículo reformado.</p>	<p>Art. 83. Formas en que puede fijarse un salario.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por unidad de tiempo • Por unidad de obra • Por comisión • A precio alzado
<p>Art. 127. Normas para que los trabajadores ejerzan su derecho a participar en las utilidades.</p> <p>Se agrega la fracción siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • IV Bis. Los trabajadores del establecimiento de una empresa forman parte de ella para efectos de la participación de los trabajadores en las utilidades 	<p>Art. 127. Normas para que los trabajadores ejerzan su derecho a participar en las utilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frac. I • Frac. II • Frac. III • Frac. IV • Frac. V • Frac. VI • Frac. VII

Fuente: Ley Federal del Trabajo 2009 y 2012.

Diversas autoridades y grupos empresariales tienen un punto de vista positivo hacia la reforma, argumentan que por medio de esta será posible la creación de miles de empleos, evitando así la informalidad. Un ejemplo de ello es el comentario que hizo la secretaria del trabajo Rosalinda Vélez (2012) “es sin duda una reforma

laboral con rostro humano pues busca una protección más efectiva de los derechos de los trabajadores”.

Por otro lado, el investigador de la Universidad Obrera en México, Marcos Tello, dice que el efecto de la nueva ley es totalmente distinto a la versión oficial. “Estimula todas las formas de trabajo informal porque debilita la contratación colectiva, uno de los principales mecanismos de defensa de los trabajadores, esta reforma pone en el centro el interés de los patrones” (Animal Político, 2012).

Algunos especialistas argumentan que la reforma laboral del 2012 da mayor flexibilidad en las contrataciones permitiendo a los jóvenes adquirir experiencia laboral, aunque otros consideran que fomenta inestabilidad en el empleo y legalizan las prácticas abusivas de las empresas.

Hay algunos temas importantes dentro de la reforma laboral y que generan polémica entre la población mexicana:

- Esquemas flexibles de contratación
- Pago por hora
- *Outsourcing*
- Salarios caídos por despido injustificado
- Transparencia sindical
- Equidad de género
- Aviso de despido

Tabla 6. Puntos importantes de la reforma laboral

Rubro	Resumen del texto	Ventaja	Desventaja
Nuevas formas de contratación	<p>La reforma adhiere tres nuevas formas de contratación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A prueba. Por un periodo de prueba de uno a seis meses. 2. Capacitación inicial. Contrato de tres a seis meses. 3. Temporada. Por día, por semana, por mes. 	<p>Estos tipos de contrato pueden ayudar al empresario a evaluar si la persona en cuestión es óptima para la operación de la empresa y características del puesto.</p>	<p>Aumentan los despidos injustificados, esto es, “pongo a prueba no me gusta, lo despido” y se repite el círculo.</p> <p>El contrato va conforme al salario, prestaciones proporcionales, seguridad social y antigüedad. Solo son entregados una vez y son improrrogables.</p>
Pago por hora	<p>Se prohíbe que el trabajador gane en una jornada menos del salario mínimo diario. Si labora menos de una jornada completa (ocho horas) no se fraccionará el salario, recibirá al menos el equivalente al salario mínimo diario.</p>	<p>El trabajador recibe como mínimo el salario aunque no labore la jornada completa, y tendrá derecho a las prestaciones de ley.</p>	<p>Por la redacción del artículo, se presta a interpretaciones erróneas como que se fraccionará el salario, de forma que el trabajador perciba el equivalente al tiempo laborado.</p>
<i>Outsourcing</i>	<p>El documento regula la subcontratación de personal con el propósito de evitar la evasión del cumplimiento de obligaciones a cargo del patrón.</p>	<p>El empleado puede reclamar y/o demandar a las dos figuras en caso de problemas laborales. La empresa contratante se vuelve responsable solidario con la contratista por lo que garantizará el acceso a la seguridad social, prestaciones y generará antigüedad.</p>	<p>Los empresarios utilizan el esquema para evadir responsabilidades fundamentales con los trabajadores.</p>
Salarios caídos	<p>Se establece un límite a la generación de salarios vencidos para eliminar la práctica de la prolongación de juicios.</p>	<p>Disminuye los juicios que son dolosamente alargados en tiempo para reducirse a seis meses.</p>	<p>Los salarios caídos tienen el objetivo de reparar el daño al trabajador que fue despedido injustificadamente y no se le ha pagado desde esa fecha. Solo se le pagará lo equivalente a un año.</p>
Transparencia	<p>El trabajador tiene derecho a</p>	<p>Libre decisión por</p>	<p>No se modifica la forma</p>

sindical	recibir información sobre la administración del patrimonio sindical, así como elegir a sus representantes de manera libre y secreta.	parte del trabajador para elegir a sus representantes.	de elegir a los dirigentes de los sindicatos ni el esquema de las cuotas, por lo que continúa la mala administración y la existencia de mafias.
Equidad de género	Se prohíbe la solicitud de certificados de no embarazo y el despido por embarazo.	No más discriminación y despidos injustificados. Las mujeres tienen derecho a seis semanas de descanso con goce de sueldo. Se otorga licencia de paternidad por nacimiento y adopción por cinco días de sueldo.	
Avisos de despido	El empleador notifica al empleado con anticipación su despido y la persona acepta o no la notificación.	La Junta de conciliación y arbitraje puede enviar un correo electrónico con la notificación de despido, solo por medios formales.	Aumentan los despidos, no hay aviso previo para los trabajadores.

Fuente: CNN Expansión, Reforma laboral: pros y contras 04/12/2012, El Economista, Puntos clave para entender la reforma laboral, 22/10/2012.

Como se puede observar hay diversas adhesiones y reformas a diferentes artículos de la LFT, por lo que es recomendable que tanto los empresarios, empresas de subcontratación y trabajadores se tomen el tiempo necesario para analizar dichas reformas y que conllevarán a un cambio que puede ser positivo o negativo hacia las partes involucradas.

3.3. La Participación de los Trabajadores en las Utilidades en empresas de Outsourcing

Hay un punto que no se encuentra bien establecido en Ley, y es el caso de la PTU para los trabajadores que se encuentran contratados bajo el esquema de *Outsourcing*, este ha causado gran polémica entre los trabajadores y empresas en las cuales prestan sus servicios, ya que como tales tienen derecho a percibir este beneficio.

Conforme a lo establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123, frac IX “*los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas*”, aquí es donde inicia el conflicto entre trabajadores y patrones, puesto que el artículo 127, frac. IV Bis de la Ley Federal del Trabajo indica que “*los trabajadores del establecimiento de una empresa forma parte de ella para efectos de la participación de los trabajadores en las utilidades*”. Esto genera dos interpretaciones diferentes:

- El personal de *Outsourcing* que presta sus servicios a otra empresa tiene derecho a participar en las utilidades de la beneficiaria de los servicios.
- Solo tienen derecho a la PTU los trabajadores que tienen una relación laboral directamente con el patrón, por lo que no se puede obligar a la empresa que recibe el beneficio de los servicios a repartir sus utilidades al personal del *Outsourcing*.

La primera interpretación representa un beneficio a los trabajadores subcontratados y un perjuicio para la empresa beneficiaria ya que vería disminuidas sus utilidades. En la segunda interpretación ya se involucran efectos fiscales para

reconocer las utilidades para el personal de otra empresa, lo que resulta inviable ese hecho.

Es común que las empresas generen montos generosos de utilidad, pero desafortunadamente aplican dolosamente la subcontratación, prefieren contratar al personal por medio del *Outsourcing*, de manera que esta sea la que pague los sueldos, todas las prestaciones de seguridad social y en el caso remoto un monto mínimo de PTU, de esta forma no se ven afectadas sus utilidades.

Lo que la reforma pretende evitar es precisamente estas acciones ilegales, en febrero de 2012, el tercer tribunal en materia del trabajo emitió una jurisprudencia mediante la cual determinó que “con independencia de la autonomía de las empresas cuando una aporte la fuerza de trabajo y la otra los bienes de trabajo y el patrimonio, ambas son responsables frente a los trabajadores, por lo que deben pagar el reparto de utilidades y cualquier otra prestación laboral” (Instituto Mexicano de Contadores Públicos {IMCP}, 2013).

El texto original de la jurisprudencia menciona “Contrato civil de prestación de servicios profesionales. Si a través de él un tercero se obliga a suministrar personal a un patrón real con el compromiso de relevarlo de cualquier obligación laboral, ambas empresas constituyen la unidad económica a que se refiere el artículo 16 de la LFT y, por ende, las dos son responsables de la relación laboral para con el trabajador” Jurisprudencia laboral (2012).

Art. 16 LFT. “*Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma*

semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa”.

Hasta el ejercicio 2013, el artículo 16 de la LISR establecía el procedimiento para determinar la renta gravable para efectos de la PTU, con la reforma fiscal efectuada el nuevo procedimiento para la determinación de la PTU se incorpora al artículo 9 de la LISR, vigente a partir de 2014.

Por lo que ahora con la reforma laboral cualquier trabajador podrá exigir legalmente el pago de su PTU basadas en el monto de las utilidades declaradas al SAT por parte de la unidad económica y no conformarse con la utilidad mínima que reporta al fisco la empresa subcontratista que los tenga en su nómina.

De acuerdo al análisis llevado a cabo por el IMCP (2012) “los trabajadores que perciban que la empresa donde prestan sus servicios laborales obtuvo utilidades en el ejercicio fiscal, puede solicitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje (JCyA) el pago de las utilidades, demanda que podría ser procedente o afectar a la compañía beneficiaria por un posible emplazamiento a huelga con el objetivo de celebrar un contrato colectivo de trabajo”.

Como consecuencia de la implementación de la responsabilidad solidaria para efectos de la PTU, se espera que haya mayor cantidad de trabajadores que exijan a las empresas beneficiarias del servicio de *Outsourcing* el pago de sus utilidades.

La STPS señala que el reparto de utilidades se lleva a cabo dentro de los 60 días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual (Art. 122 LFT) del

1 de abril al 30 de mayo tratándose de personas morales, y del 1 de mayo al 29 de junio si son personas físicas. Ambos casos después de haber presentado su declaración anual ante el SAT.

Por otro lado y conforme a la interpretación que también se le da al Art. 127 frac. IV Bis de la LFT, en cuanto a que no se puede obligar a la empresa beneficiaria del servicio a repartir utilidades al personal subcontratado, ya que no es el patrón directo, sino la empresa de *Outsourcing*, es importante dejar en claro que siempre y cuando ambas partes no cumplan con los requisitos de ley establecidos en los artículos 15, 15-A, 15-B, 15-C y 15-D, la empresa contratante del servicio deberá cubrir el importe que corresponda por concepto de PTU y las demás responsabilidades laborales que deriven de la relación de trabajo, ya que se convierte en responsable solidario de la empresa de *Outsourcing*.

En este caso, la demanda presentada por los trabajadores ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, deberá agotar todas las instancias conforme a la Ley y valorar que efectivamente las partes involucradas no cumplan con las especificaciones que marca la LFT, haciéndose llegar de pruebas como la declaración anual, contrato de prestación de servicios, inspección ocular, etc. De esta forma, se respetarán los derechos de los trabajadores subcontratados, al percibir la parte proporcional que les corresponda por concepto de PTU en caso de que el laudo final sea a favor del personal.

3.4. Conflictos laborales como consecuencia de la implementación del Outsourcing en las empresas

Cuando la empresa está decidida a implementar el esquema de *Outsourcing* o ya lo lleva a cabo, en el transcurso del tiempo se ven reflejados los efectos de este en el ambiente laboral. Puede propiciar mejoras o perjuicios como en algunos casos, el provocar conflictos con los trabajadores. La ley garantiza protección a los derechos de los trabajadores en todo momento, por lo que la violación hacia el bienestar del personal produce una reacción en ellos que termina en desconfianza, demandas, despidos, violencia, etc.

Una de las desventajas más usuales del Outsourcing es que los trabajadores que trabajan para una empresa en particular, al ser contratados por otra y no obtener los beneficios que ofrece la organización a su propio personal, no crean lazos con ella, no tienen sentido de pertenencia o lealtad hacia la misma, lo que conlleva a la rotación del personal. Como la gente no se siente a gusto con el sueldo y prestaciones que percibe, buscan otro trabajo donde sus derechos laborales sean respetados totalmente. Esto lleva a renunciar, cosa que perjudica demasiado al trabajador y al desarrollo de la empresa.

Los empresarios están abusando del esquema, siendo ellos los beneficiados al desequilibrar el sistema de protección social. Por tal motivo se han elevado los despidos del personal más antiguo y eliminando el pago de los salarios caídos en los conflictos laborales. Así también, deducen por completo los sueldos de los trabajadores y previenen las demandas.

Actualmente en México hace falta una correcta regulación hacia el *Outsourcing*, ya que deja a los trabajadores en segundo plano, proporcionándole a las empresas altas ganancias a través de la reducción de la carga social. La reforma laboral llevada a cabo en el 2012 y vigente a nuestros días, intenta regular a la subcontratación, dándoles a los trabajadores los elementos necesarios más no suficientes para su defensa.

Es cierto que el esquema proporciona grandes ventajas a las organizaciones pero desafortunadamente aún no se cuenta con una ley que la cubra al cien por ciento, ya que todavía hay lagunas que permiten que las empresas contratantes abusen, siendo la parte trabajadora la que más lo resiente y la que debido a sus carencias e ignorancia de la ley, permite que este tipo de prácticas mal intencionadas se sigan llevando a cabo.

Desafortunadamente, en el ámbito de *Outsourcing* se dan a conocer noticias sobre la violación de los derechos de los trabajadores, por lo que la aplicación de la ley no ha sido la correcta por parte de las autoridades. Es importante cumplir con las disposiciones ya que de esta forma se mantiene una relación laboral estable y de confianza. No hay que olvidar que el recurso humano es el factor más importante para toda organización.

A través del tiempo se han llevado a cabo diversas encuestas para valorar la situación actual del *Outsourcing* dentro de las empresas, estos instrumentos se han aplicado no sólo a nivel nacional, también internacional. En México por ejemplo, el INEGI y diversas firmas de recursos humanos año con año muestran resultados bastante llamativos sobre la implementación del esquema de subcontratación en empresas de todos los tamaños, pequeñas, medianas y grandes. La aplicación de

estas encuestas conlleva a la observación minuciosa de este esquema de trabajo y su desenvolvimiento.

CAPÍTULO 4. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En el presente capítulo se aborda un caso de estudio realizado a las pequeñas empresas de servicios localizadas en el Estado de Tlaxcala, con el fin de analizar el impacto que ha generado en ellas la implementación del esquema de *Outsourcing*. Por lo tanto, se tiene la seguridad de que la información arrojada es completamente verídica y conlleva a lograr el cumplimiento del objetivo general.

4.1 Diseño del instrumento

La presente investigación se desarrolla en el ámbito cualitativo y cuantitativo, por lo que el instrumento a utilizar es una encuesta de elaboración propia, misma que está conformada por cinco ejes y es aplicada a los dueños de las organizaciones para obtener mayor certeza en las respuestas.

El primer eje hace referencia a los datos generales de la empresa a la cual se le aplica la entrevista. De esta forma, se sabe cuál es el giro en el que se encuentra, el tiempo que tiene utilizando el esquema de *Outsourcing*, el número de trabajadores bajo dicho esquema y las áreas subcontratadas. Todo esto con el fin de conocer la magnitud y aprovechamiento de la aplicación del esquema dentro de la organización.

El segundo eje se refiere a la productividad, en este caso, la persona entrevistada deja en claro su satisfacción o insatisfacción ante el tiempo dedicado a

sus labores, facilidad de ejecución, la utilidad o pérdida que demuestre haber conseguido al implementar un esquema de tercerización dentro de su organización.

El tercero se refiere al ámbito de la reducción de costos, es decir, al impacto que ha generado el uso del esquema de tercerización en el ahorro de las organizaciones y en que porcentajes, en diversas ocasiones el dinero es reinvertido en otras áreas de la misma empresa.

El cuarto eje es muy importante, ya que hace referencia al conocimiento que tiene la empresa contratante sobre el marco legal vigente en México en relación al *Outsourcing*, a las nuevas adhesiones en ley y que son de carácter general y estricto para el correcto funcionamiento del esquema.

Por otra parte el quinto y último apartado hacen referencia al recurso más importante de toda organización, el recurso humano. El empresario debe hacer del conocimiento a todo el personal la estrategia implementada en la empresa para evitar problemas laborales, ellos deben tener en claro a quién dirigirse en caso de tener dudas o quejas en relación a su trabajo. Sin olvidar, que no cambia absolutamente nada en cuanto a sus derechos y obligaciones (Ver Anexo 1).

4.2 Aplicación del instrumento

El presente instrumento de investigación se lleva a cabo en una población de 4,936 pequeñas empresas localizadas en el Estado de Tlaxcala, de las cuales la muestra se integra de 16 empresas, misma que se describe a continuación:

- Dos empresas de educación privada

- Dos empresas de servicio de fletes y/o logística
- Tres empresas constructoras
- Una empresa de comunicaciones
- Una empresa farmacéutica
- Tres empresas de servicios computacionales
- Tres empresas de mantenimiento
- Una empresa de venta de frituras

El tipo de muestreo utilizado es no probabilístico del tipo intencional por cuotas, se conocen los estratos de la población y/o de los individuos más adecuados para los fines de la investigación. Las cuotas se integran por un número de individuos que reúnen determinadas condiciones procurando, en la medida de lo posible, que la muestra sea representativa, “la elección de los sujetos no depende de que todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores” (Hernández, 2006), cumpliendo características como:

- Pequeñas empresas.
- Rubro de los servicios (educación, logística y distribución, comunicación, construcción, farmacéutica, mantenimiento, etc.).
- Localizadas en el Estado de Tlaxcala.
- Personal de 1 a 50 personas.
- Sexo: hombres y mujeres.
- Tener 1 año como mínimo con el esquema del Outsourcing

Por lo que el instrumento idóneo para llevar a cabo la presente investigación es una encuesta, sin embargo es pertinente señalar que por la distancia y la ubicación de las empresas, unas fueron realizadas vía telefónica, y en algunos casos

enviadas por medio de correo electrónico, en ambas aplicaciones se informó de manera clara y precisa a los dueños de 16 pequeñas empresas de servicios del Estado de Tlaxcala que tienen implementado el esquema de *Outsourcing* en sus organizaciones la finalidad de la encuesta, así como las instrucciones para la correcta retroalimentación y respuesta.

Las opciones a las posibles respuestas de la encuesta se basan en la escala de Likert, ya que es sencillo y rápido de aplicar, esta se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados de acuerdo/desacuerdo. Estas frases, a las que es sometido el entrevistado, están organizadas en positivo-negativo y tienen un mismo esquema de reacción, permitiendo que el entrevistado aprenda rápidamente el sistema de respuestas.

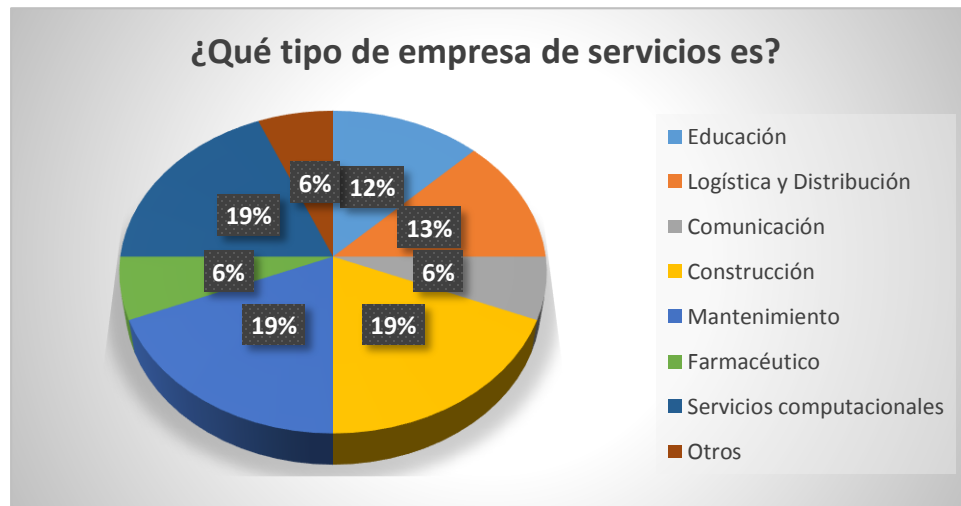
A lo largo de los años se han llevado a cabo diversas encuestas por empresas dedicadas al Outsourcing, por ejemplo, en el año 2008, Deloitte entrevistó a un grupo de 300 ejecutivos que están involucrados en la subcontratación en todo el mundo con el objetivo de identificar las prácticas que llevan, las trampas más comunes y las lecciones aprendidas de experiencias de Outsourcing (Mercados y tendencias, 2010). En el 2014, Addeco Outsourcing realizó una encuesta a 6,000 empresas durante el primer trimestre del año. Desafortunadamente en ambos casos, sólo muestran los resultados.

4.3. Análisis e interpretación

A continuación se presenta la interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, mismos que se organizan por ejes:

a) Datos generales

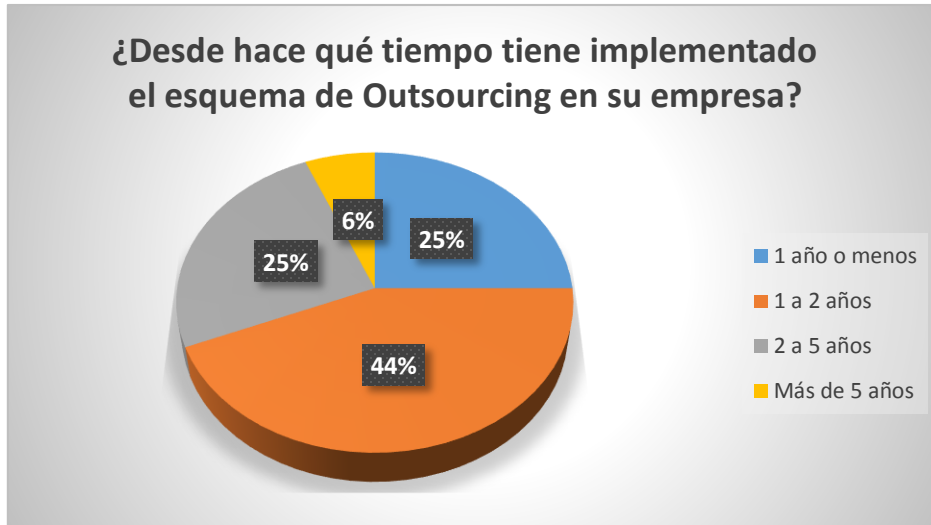
Ítem 1. Tipo de empresa



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que las empresas que prefieren implementar el esquema de *Outsourcing* en sus procesos, son aquellas dedicadas a brindar servicios de cómputo, a la construcción y al mantenimiento, con un 19%. Este porcentaje es muy importante, ya que denota el grado de interés por proveer a la organización de una herramienta que le ayude a desarrollar sus operaciones, y a ofrecer un servicio de mayor calidad, coadyuvando así, al cumplimiento de los objetivos establecidos por la entidad económica.

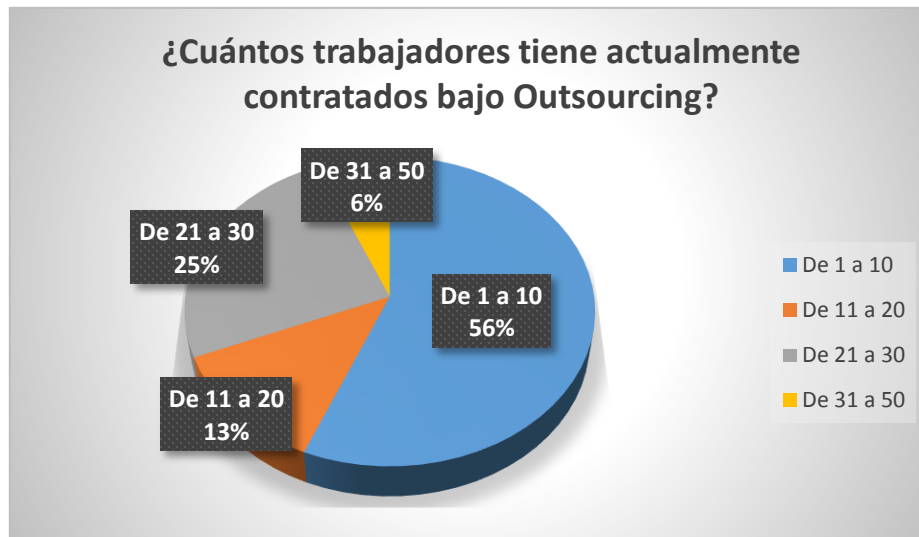
Ítem 2. Tiempo que lleva implementado el Outsourcing en la empresa



Fuente: Elaboración propia

El *Outsourcing* en Tlaxcala se encuentra en crecimiento, puesto que la implementación de éste apenas rebasa los 5 años de antigüedad en un 6% del total de las empresas encuestadas. Mayor número de organizaciones han decidido optar por esta herramienta durante el último año, el 44% de las entidades han permanecido con el esquema de manera ininterrumpida por dos años, lo que indica que se sienten a gusto y seguirán bajo la subcontratación.

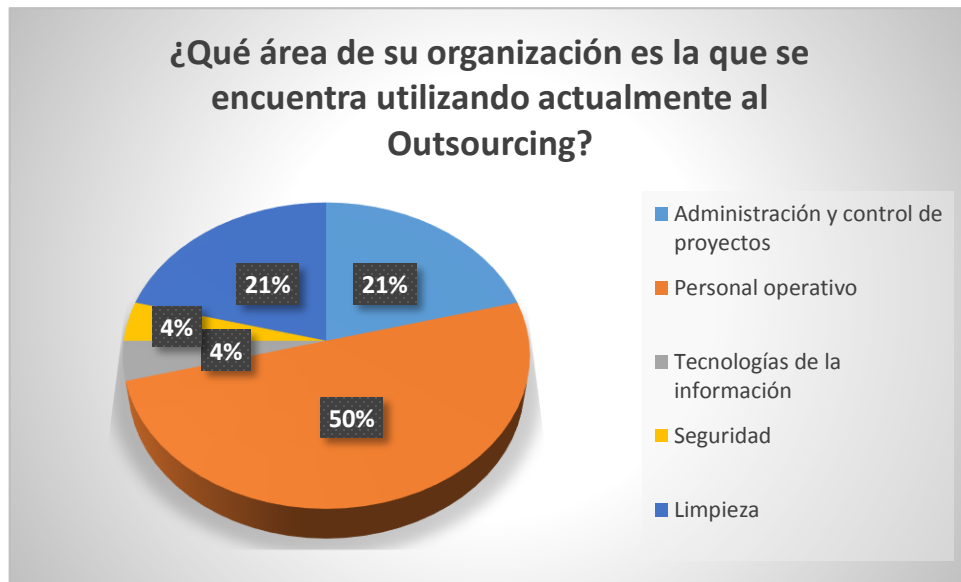
Ítem 3. No. De trabajadores subcontratados



Fuente: Elaboración propia

Las pequeñas empresas se caracterizan por tener no más de 50 trabajadores en sus filas laborales. En la gráfica se puede observar que 56% de las organizaciones cuentan con 1 a 10 trabajadores subcontratados, seguidas de aquellas con 21 a 30 trabajadores en un 25%. Estas empresas aumentan el número de personal conforme van creciendo, por lo que una buena implementación del esquema de *Outsourcing* ayudará a su pronto desarrollo.

Ítem 4. Áreas subcontractadas en la empresa



Fuente: Elaboración propia

El 50% de las empresas encuestadas decide subcontratar al personal operativo, ya que es este es que tiene contacto directo con el servicio ofrecido y por ende el que conlleva mayores costos, como cuotas obrero-patronales, contratación, capacitación, impuestos y sueldos, por lo que deciden ahorrarse toda esa parte. En segundo lugar se encuentran el área administrativa y de limpieza con un 21%, para muchas empresas el personal de confianza es fundamental mantenerlo como propio ya que se maneja información importante y confidencial, y el de limpieza lo subcontratan al no ser un área básica para la operación de la organización.

b) Productividad

Ítem 5. Utilidad proporcionada por el *Outsourcing* a la empresa

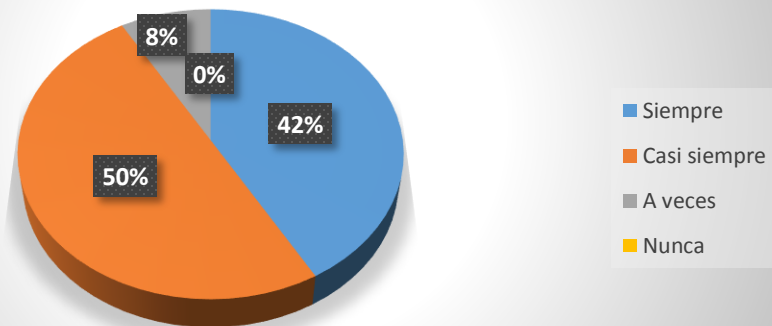
¿Durante el tiempo que lleva trabajando con el esquema, este le ha sido de utilidad, ha facilitado sus labores en el proceso de ejecución de actividades?



Fuente: Elaboración propia

Ítem 6. Reducción de tiempos

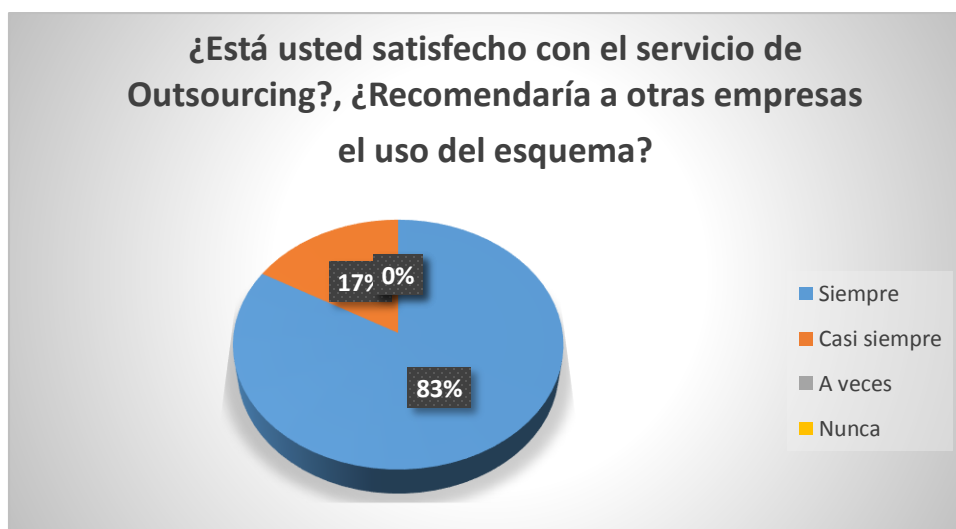
¿Desde que utiliza el *Outsourcing* se ha visto reducido el tiempo que dedica a sus labores?



Fuente: Elaboración propia

La gráfica del ítem 5 muestra que el 75% de las empresas se encuentran satisfechas con la utilidad que el esquema les ha proporcionado en el desarrollo de sus actividades cotidianas, los encuestados hacen mención que subcontratar les facilita desarrollar otro tipo de actividades mientras el proveedor se encarga directamente del área en cuestión. En cuanto al ítem 6, el 42% asegura que el tiempo de ejecución de labores ha reducido desde que se contrató el servicio, mientras que un 50% menciona que casi siempre se ve reducido el tiempo. Cabe mencionar que los encuestados comentaron que ya no se tienen que preocupar por el tiempo que tienen para realizar otras actividades, ya que hay alguien más que las hace por ellos.

Ítem 7. Satisfacción de las empresas por el esquema

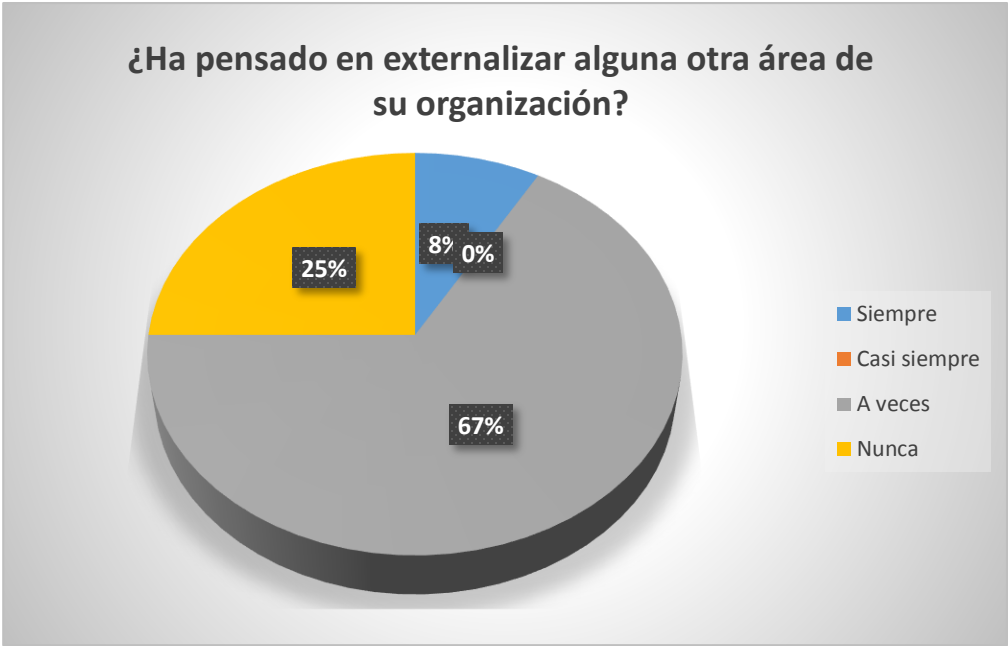


Fuente: Elaboración propia

El 83% de las empresas encuestadas actualmente muestran gran satisfacción con los resultados que han obtenido tras implementar la herramienta, y son el mismo número de empresas las que recomendarían a otras organizaciones dicho esquema de trabajo. El 17% menciona que casi siempre se encuentra satisfecho lo

recomendaría, por lo que se puede decir que el “casi siempre” es un buen resultado para el *Outsourcing*, habrá mínimas variables que influyan en que no sea “siempre”.

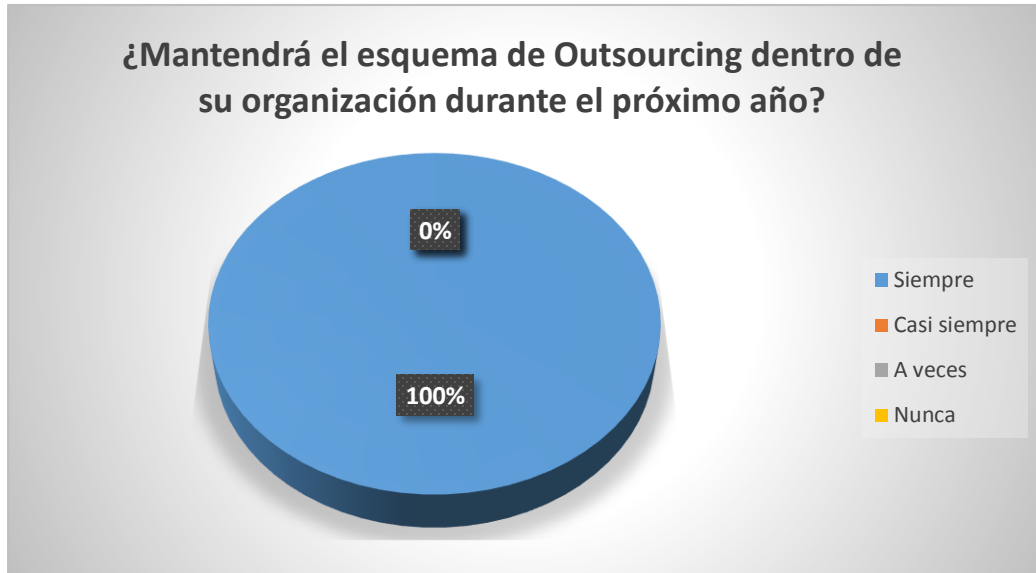
Ítem 8. Contratación del Outsourcing en otras áreas de la empresa



Fuente: elaboración propia

En la gráfica se observa el 67% de las empresas encuestadas en algún momento han considerado subcontratar otra de sus áreas, probablemente lo realicen ya que actualmente se encuentran a gusto, satisfechos y trabajando muy bien con el área subcontratada. Algunos de los empresarios mencionan que están analizando el desarrollo obtenido, por lo que prefieren esperar un poco más de tiempo para considerar a profundidad el ampliar el esquema. Por otro lado, el 25% nunca ha considerado subcontratar otra de sus áreas, esto se debe a que son nuevas empresas que deciden implementar al *Outsourcing*.

Ítem 9. Continuidad del Outsourcing dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Definitivamente el 100% de las empresas tiene considerado continuar trabajando con el esquema de *Outsourcing* durante el próximo año, esto se deriva de la gran utilidad y satisfacción que muestran hacia él. Estas decisiones sirven de base para el crecimiento del mismo esquema y desarrollo de las organizaciones.

c) Reducción de costos

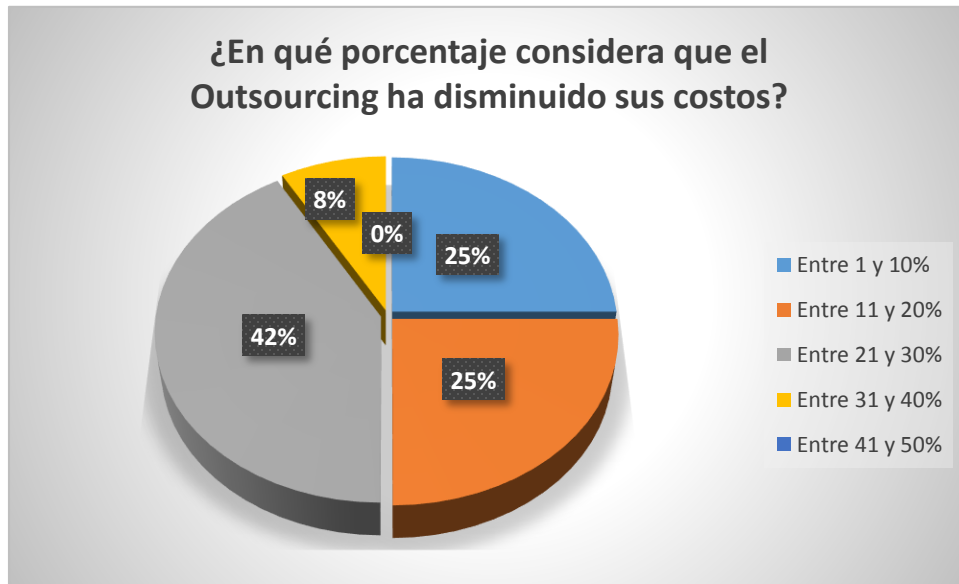
Ítem 10. Beneficios del Outsourcing en las empresas



Fuente: elaboración propia

Las empresas encuestadas tienen considerados principalmente tres beneficios del *Outsourcing*; la reducción de la carga fiscal con un 35%, la reducción de costos con un 29% y en tercer lugar la mejora en la calidad del proceso con un 15%. Al obtener tales beneficios la empresa refleja una mejor armonía, permitiéndole así realizar tareas en menor tiempo, aumentar la productividad y por consecuencia las ganancias.

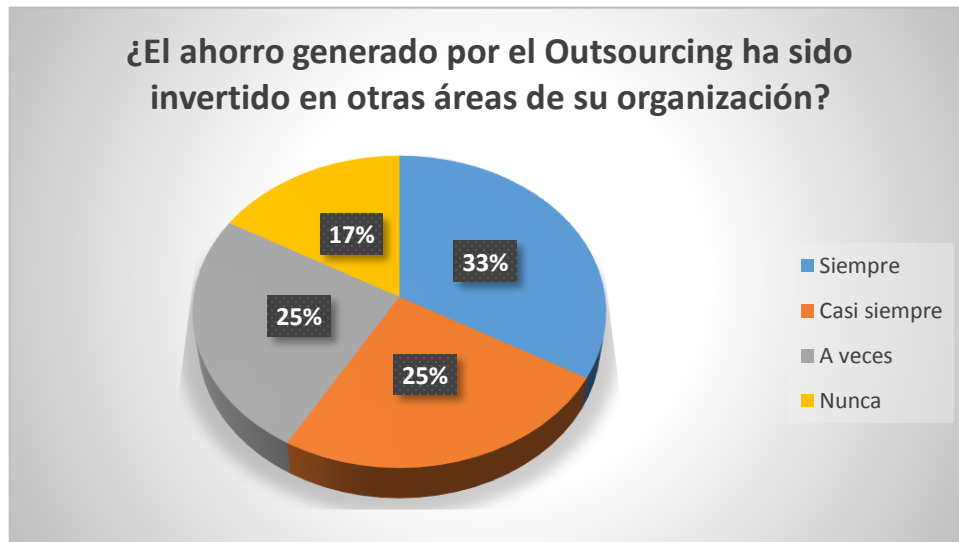
Ítem 11. Reducción de costos



Fuente: Elaboración propia

Al tratarse de pequeñas empresas de servicios, estas se encuentran en crecimiento por lo que aún no tienen costos tan elevados, aseguran que gracias a este esquema pueden deducir al 100% el importe de la nómina, por lo que la base fiscal para la determinación de impuestos se ve disminuida, no pagan el impuesto sobre nóminas y las cuotas obrero patronales, aquí sus costos disminuyen, y la calidad en sus procesos se ve elevada. Todos estos costos los han visto disminuidos entre 11 y 20% (empresas que apenas llevan 1 año con el esquema) y el 21 y 30% (empresas que llevan 2 años o más con el esquema).

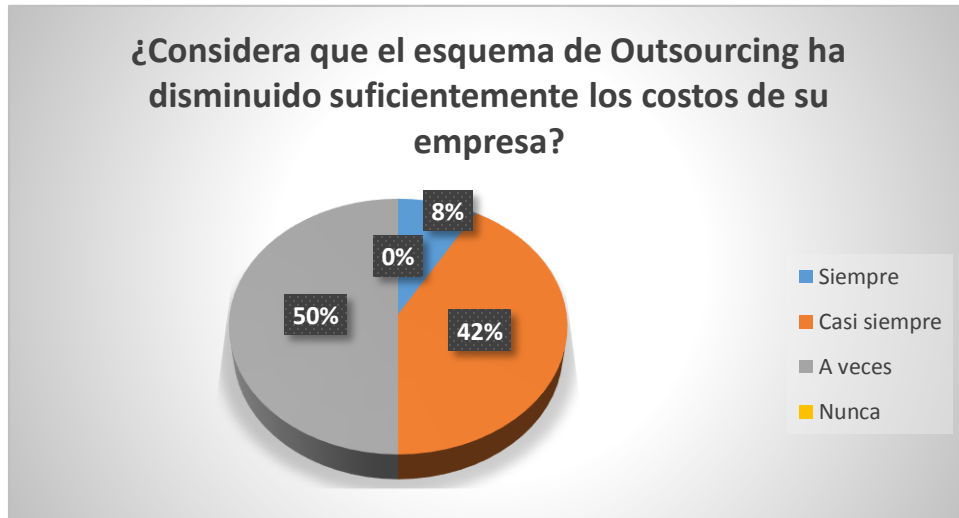
Ítem 12. Inversión del ahorro generado



Fuente: Elaboración propia

Derivado de permanecer en la contienda, el 33% de las pequeñas empresas optan por siempre invertir el ahorro generado por el *Outsourcing* acompañado de sus ingresos normales, algunas de ellas han expandido el área en la que se localizan, han comprado nuevos equipos tanto de cómputo como de mobiliario, le han dado mantenimiento a sus inmuebles y algunas han incrementado a su personal. Poco a poco han ido creciendo y hacen hincapié en brindar un mejor servicio.

Ítem 13. Satisfacción en la reducción de costos

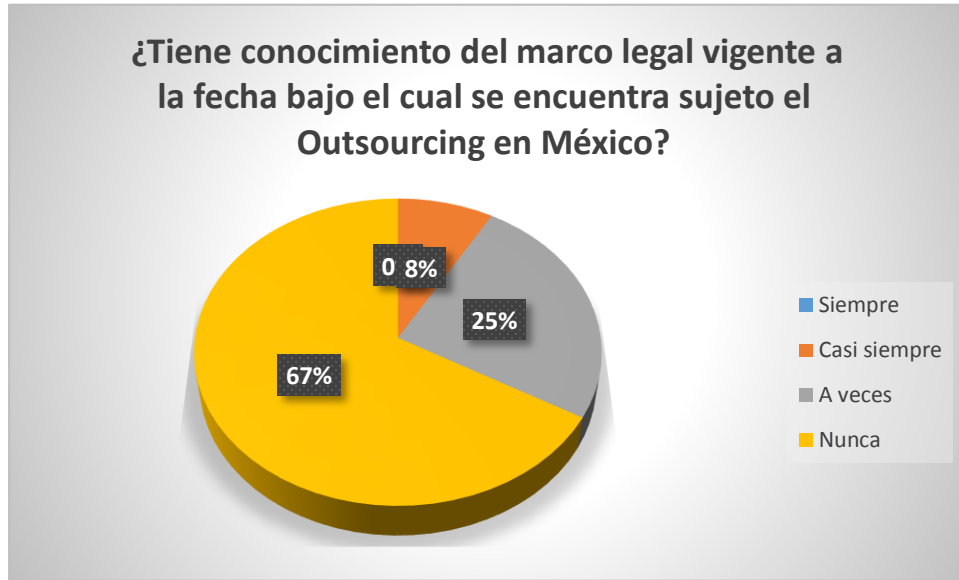


Fuente: Elaboración propia

El 50% de las encuestadas hace mención de que el *Outsourcing* no les ha generado el suficiente ahorro, no tanto como ellos quisieran. Sin embargo, el 42% siempre ha tenido un ahorro con el esquema y lo consideran bueno en relación a lo que anteriormente pagaban por cuenta propia. Estas pequeñas empresas pretenden ahorrar más, pero deben tener en cuenta que el esquema por sí solo no puede generarles el ahorro deseado.

d) Marco legal

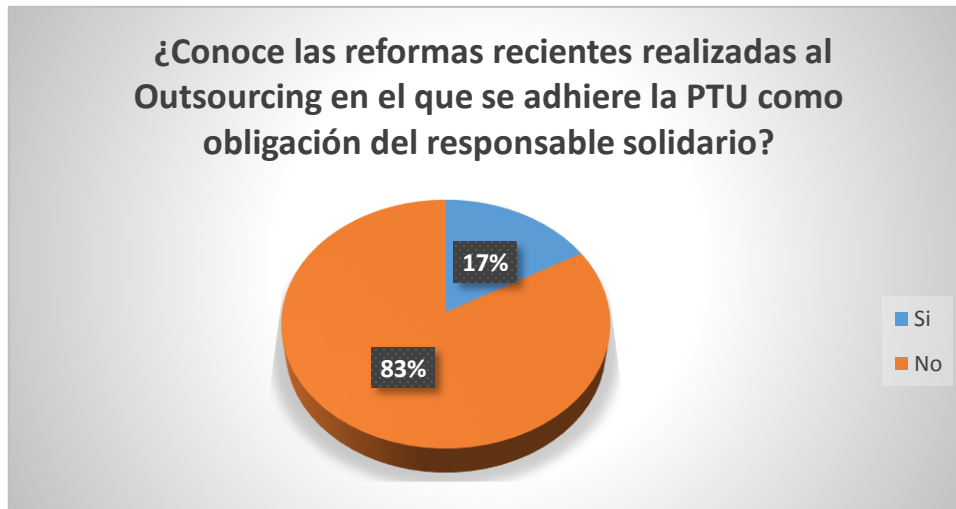
Ítem 14. Marco legal vigente del Outsourcing en México



Fuente: Elaboración propia

Desafortunadamente el 67% de las empresas que fueron encuestadas, carece de la información suficiente referente al marco legal bajo el cual se encuentra sujeto el *Outsourcing*, no tienen conocimiento de las leyes que lo norman. Esto es preocupante ya que desconocen la razón de ser y la función del esquema, por lo que cometen errores que repercuten en los trabajadores. El 25% de las encuestadas tiene algún conocimiento sobre la subcontratación, pero no deja de ser insuficiente ante el grado de importancia y por tratarse de una forma de trabajo.

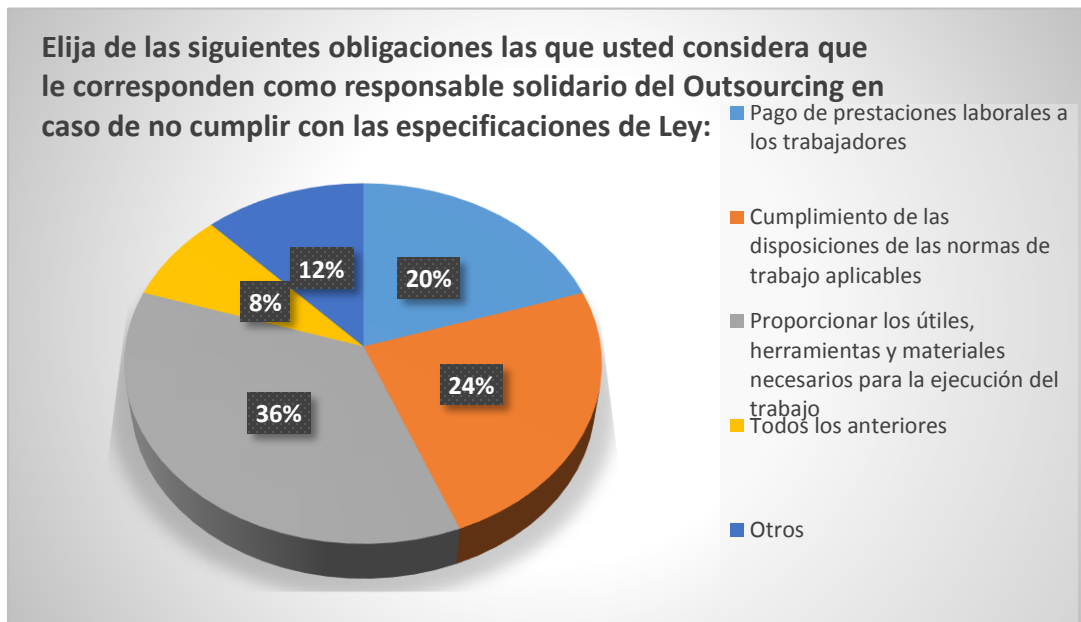
Ítem 15. Participación de los Trabajadores en las Utilidades



Fuente: Elaboración propia

Derivado del desconocimiento normativo de la subcontratación, el 83% de las empresas no está al tanto de las reformas realizadas recientemente en el ámbito laboral, por lo que los empresarios no saben que ellos son los responsables solidarios de su proveedor del servicio del *Outsourcing*, y que en caso de no cumplir con las especificaciones de Ley, deberán pagar la PTU.

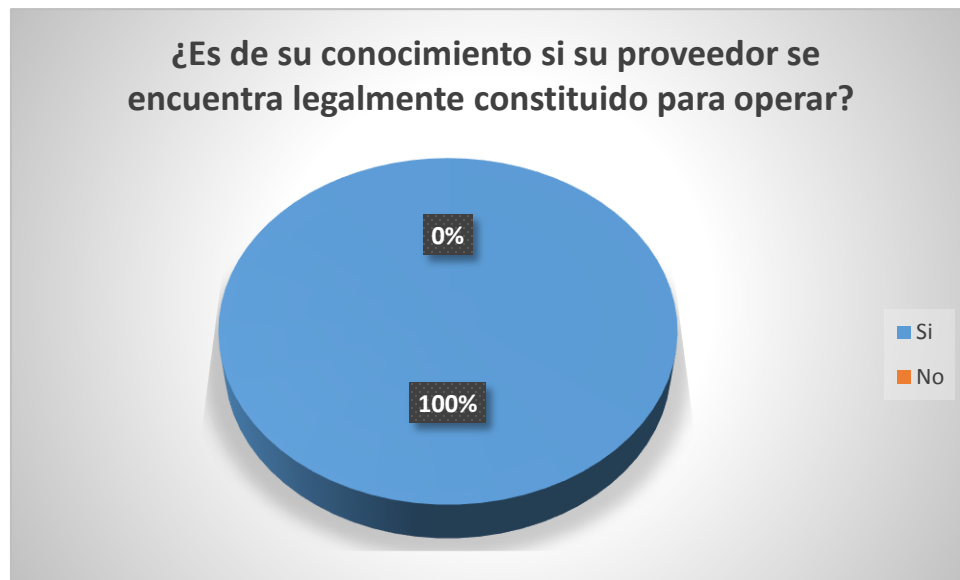
Ítem 16. Obligaciones del responsable solidario.



Fuente: Elaboración propia

Los encuestados se sorprenden al escuchar que en las nuevas reformas laborales ellos se encuentran implícitos, el 36% aseguró que únicamente deben proporcionar las herramientas y útiles necesarios para la realización de las actividades ya que no son los patrones directos. El 24% cumplir con las normas de trabajo como las de seguridad e higiene ya que ello cumplimenta a su personal, el 20% concierne en el pago de prestaciones laborales ya que son las más comunes para ellos.

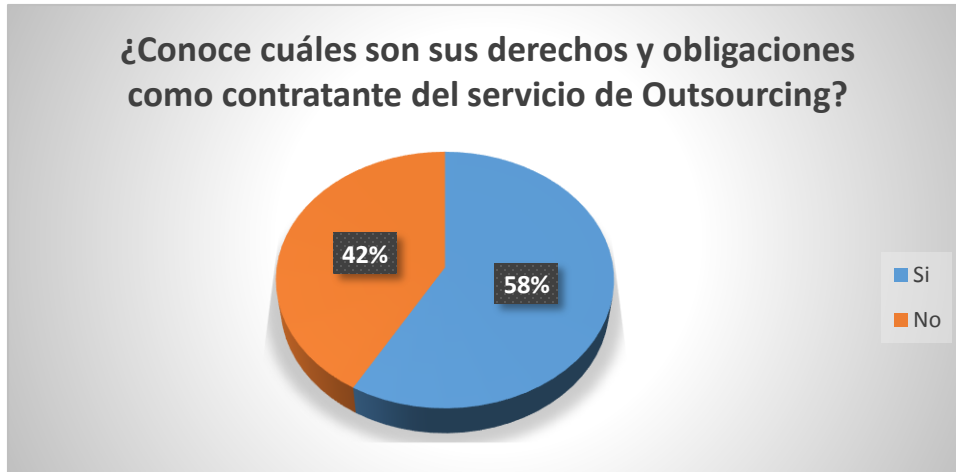
Ítem 17. Legalidad del proveedor del servicio



Fuente: Elaboración propia

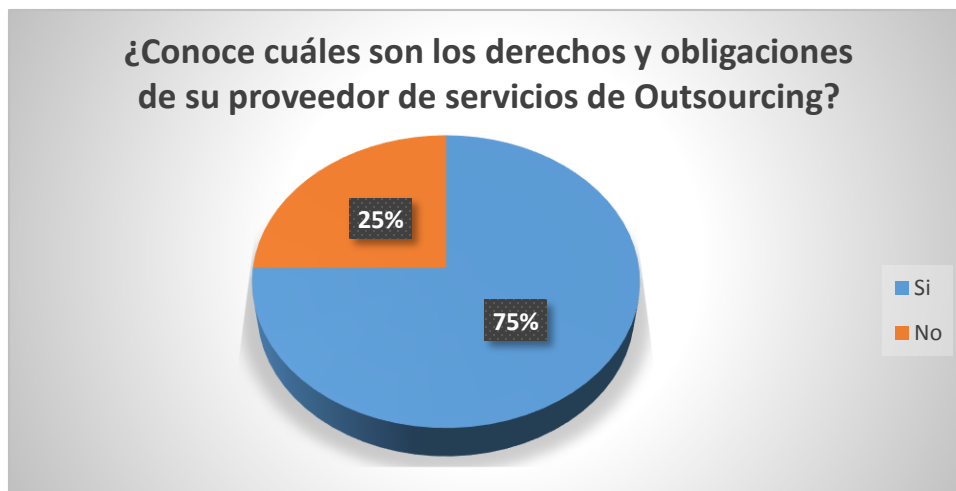
El 100% de las pequeñas empresas tienen en claro la legalidad de su proveedor del servicio, mencionan que esto se lo garantizan desde el momento en que les presentan la propuesta y a que han respondido de manera adecuada en los casos de revisión por parte de la autoridad laboral, y la formalidad de los contratos celebrados entre trabajadores y proveedor, y empresa y proveedor. Todo ello garantiza en cualquier momento la protección de los derechos de los trabajadores y la tranquilidad de la pequeña empresa.

Ítem 18. Derechos y Obligaciones del contratante de Outsourcing.



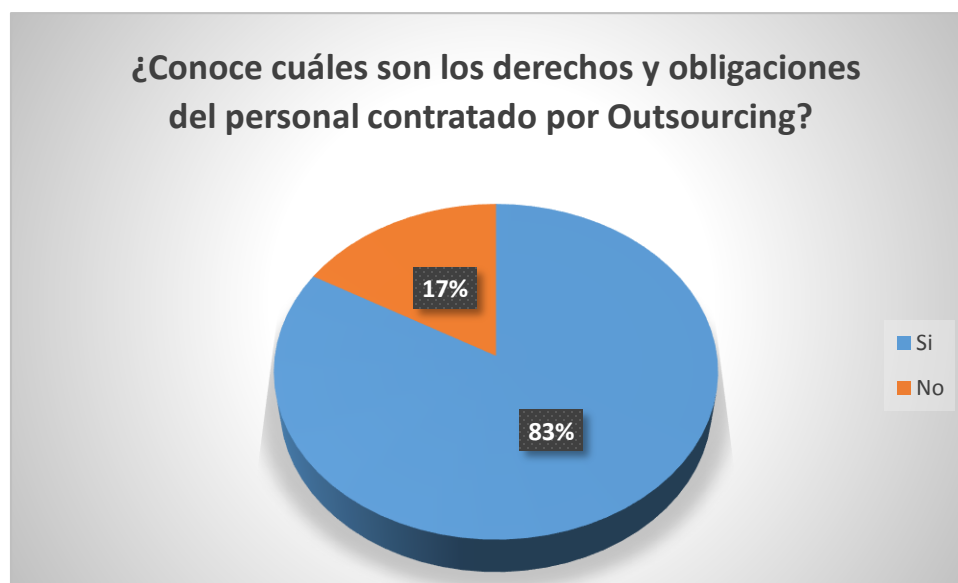
Fuente: Elaboración propia

Ítem 19. Derechos y Obligaciones del proveedor de Outsourcing.



Fuente: Elaboración propia

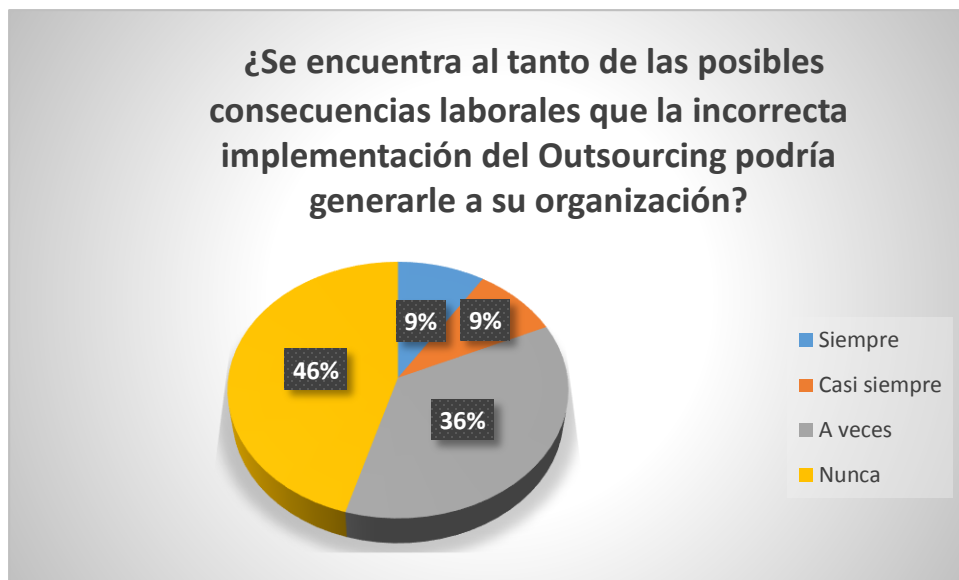
Ítem 20. Derechos y Obligaciones del trabajador de Outsourcing



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los derechos y obligaciones, las empresas encuestadas tienen mejor conocimiento al respecto, ya que no quieren caer en ámbitos ilegales. Por ejemplo; el 58% de las empresas reconoce sus derechos y obligaciones como contratante, puesto que en el contrato de prestación de servicio se estipulan, pero el 42% restante no los conoce ya que no le prestaron interés a esta parte. En cuanto a los derechos y obligaciones del proveedor el 75% aseguran no haber tenido problema alguno con él, ya que cumplen en tiempo y forma con su trabajo. Y en cuanto a los trabajadores, el 83% conoce los derechos y obligaciones de estos, ya que anteriormente formaban parte de su plantilla laboral.

Ítem 21. Mala implementación del Outsourcing en las pequeñas empresas

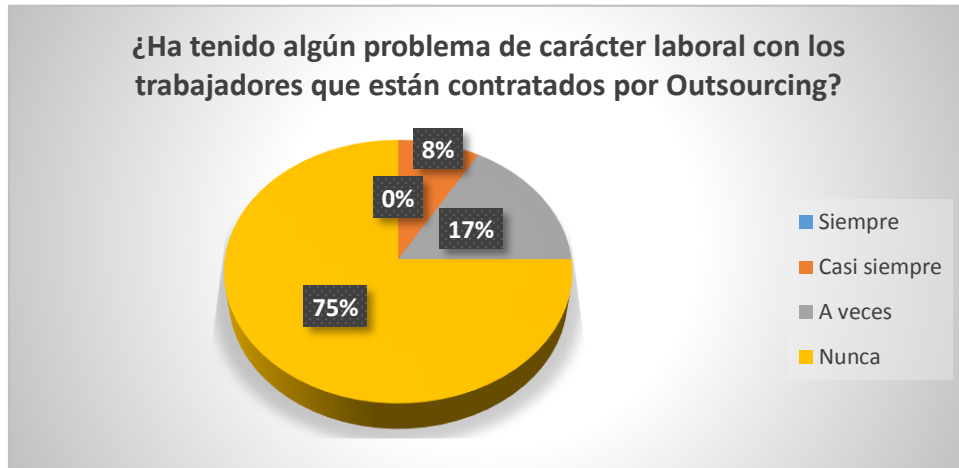


Fuente: Elaboración propia

Las pequeñas empresas desconocen el marco legal del *Outsourcing*, esto trae como consecuencia que estos organismos no contemplen las posibles consecuencias laborales que podría traerles una mala implementación de este esquema. Ya que al desconocer la Ley, caen en falacias que podrían costarles hasta la supervivencia de la organización. Se observa que el 46% se encuentra en esta lamentable situación y el 36% apenas y cuenta con algo de información, es mínimo el porcentaje de empresas que sí están al tanto de aquellos problemas laborales.

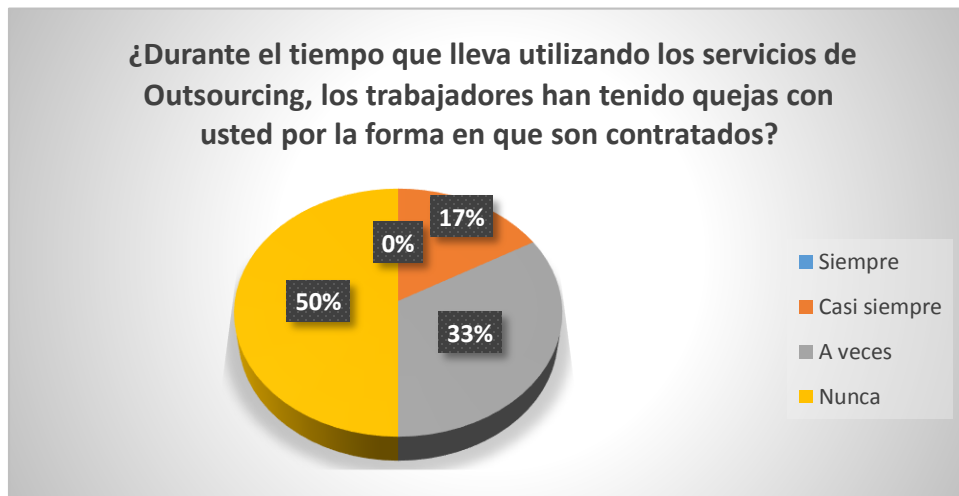
e) Personal subcontratado

Ítems 22. Problemas con el personal subcontratado



Fuente: Elaboración propia

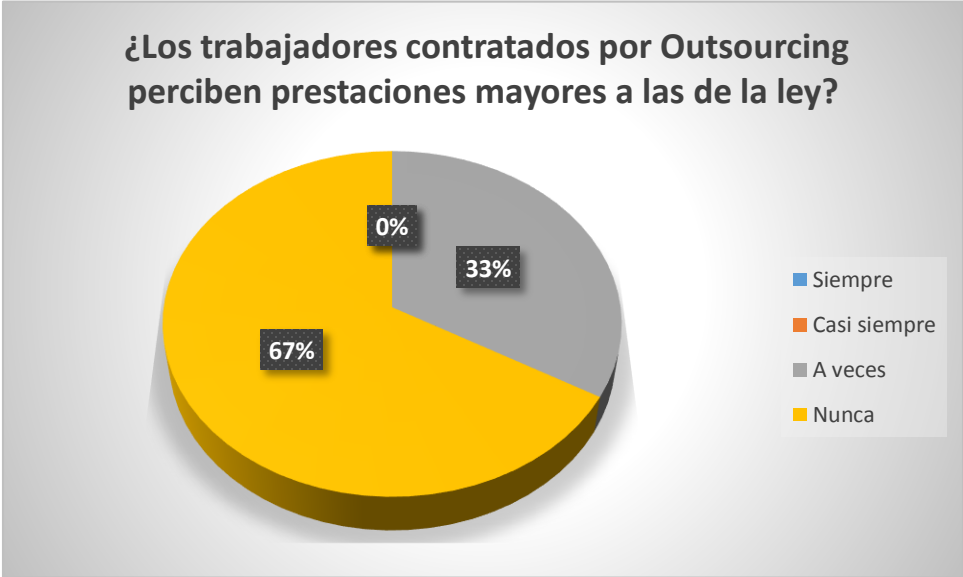
Ítems 23. Trabajadores que presentan quejas al ser subcontratados



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en las gráficas anteriores que el 75% de las empresas encuestadas nunca han presentado problemas de carácter laboral con los trabajadores, sólo el 17% han tenido problemas como demandas directas con el cliente, por lo que el proveedor ha tenido que presentarse a aclarar la situación. Aun así no deja de ser alto este porcentaje. Por otro lado, el 33% de los trabajadores han tenido ligeras discrepancias con la empresa por la forma en que son contratados, se han presentado algunas variables como el creer que perderán todos sus derechos, el no querer firmar los contratos individuales o recibos de pago. Esto se deriva de la falta de información hacia el personal, por lo que ha sido necesaria la presencia de un abogado para acelerar el proceso de resolución de problemas de este tipo.

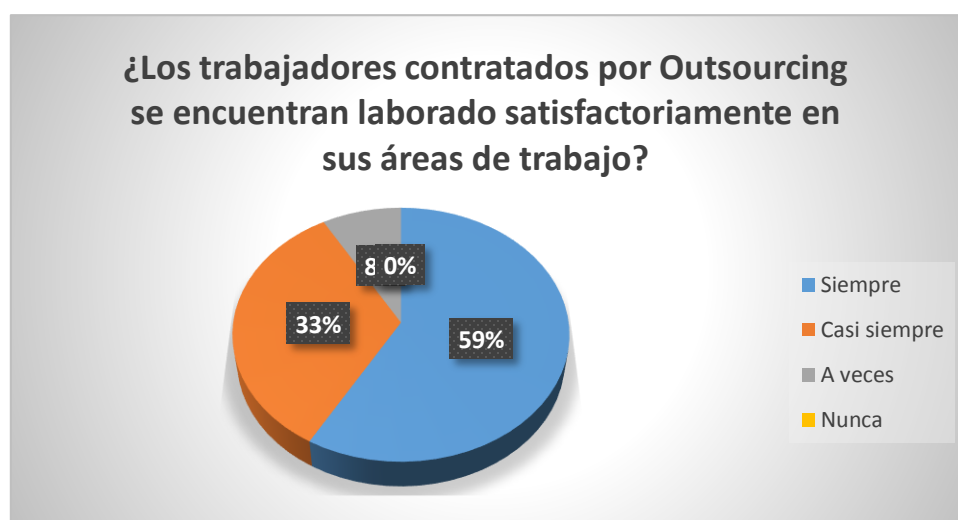
Ítem 24. Prestaciones de Ley



Fuente: Elaboración propia

El 67% de las pequeñas empresas reconoce que los trabajadores sólo perciben prestaciones mínimas de Ley, y esto es estipulado en los contratos individuales de trabajo. Mencionan que los trabajadores no pierden sus derechos, conservan su antigüedad y se les pagan en tiempo y forma todas sus prestaciones laborales. El 33% asegura que los trabajadores perciben prestaciones mayores a las de la Ley, aunque no varían mucho, sólo son algunos porcentajes en mayor proporción.

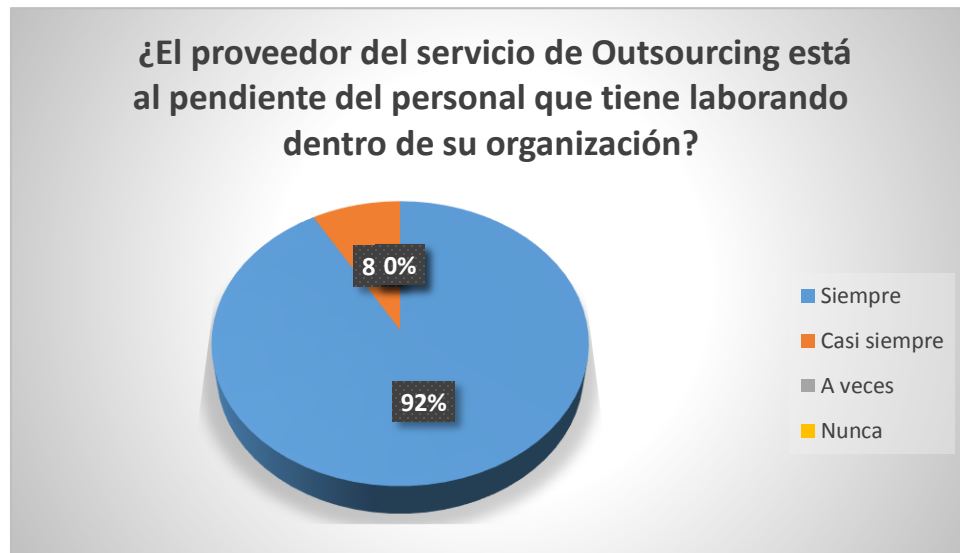
Ítem 25. Satisfacción del personal subcontratado



Fuente: Elaboración propia

Afortunadamente el 59% de los trabajadores se encuentran laborando satisfactoriamente en sus áreas de trabajo, cumplen oportunamente con sus labores y horarios de entrada y salida, no muestran quejas ni problemas hacia sus compañeros de trabajo, al estar subcontratados cuentan con los mismos derechos y obligaciones que cualquier trabajador. El 33% casi siempre labora satisfactoriamente, por lo que la empresa no se preocupa por presenciar problemas, puesto que todo el personal requiere y necesita trabajar.

Ítem 26. Atención al personal por parte del Outsourcing



Fuente: Elaboración propia

El 92% de las empresas encuestadas se encuentran conformes con el seguimiento que el proveedor del servicio de *Outsourcing* lleva a cabo con su personal, atiende de manera rápida y oportuna cualquier situación que se llegue a presentar, además de que recibe asesoría legal y laboral por parte de ellos como parte de sus servicios. Todas las necesidades de los trabajadores como altas, modificaciones, constancias, pagos, contratos, etc., son atendidos con calidad por parte del *Outsourcing*.

- **Datos generales**

De acuerdo al análisis de los ítems, se puede observar que las pequeñas empresas de servicios encuestadas se dedican a diversos rubros como la construcción, el mantenimiento, educación, logística, servicios computacionales, comunicación, etc.,

el 44% de estas empresas llevan de 1 a 2 años trabajando con el esquema de *Outsourcing* y el 25% son empresas nuevas interesadas en dicha forma de trabajo.

Además la subcontratación se lleva a cabo con trabajadores de entre 1 a 10, esto se debe a que son pequeñas empresas que se encuentran en crecimiento, algunas empresas cuentan con 21 a 30 trabajadores pero son aquellas que tienen 2 años o más con el esquema.

La área de las empresas que se subcontrata en un 50% es la operativa, ya que es precisamente esta la que lleva a cabo tareas relacionadas directamente con el servicio ofrecido o producto final, por lo que la calidad en este rubro es de suma importancia. En un 21% las áreas administrativa y de limpieza.

- **Productividad**

Durante el tiempo que las pequeñas empresas llevan trabajando con dicho esquema, el 83% ha mostrado gran satisfacción hacia él, el 50% de las empresas mencionó que sus tiempos se han visto reducidos y han podido realizar diversas actividades que antes no podían por falta de tiempo. Por otro lado, estas mismas empresas recomendarían ampliamente la implementación del *Outsourcing* en otras empresas.

Gracias a esa satisfacción que presentan, es que el 67% de los empresarios en alguna ocasión han pensado en subcontratar otra área de su organización, pero son precavidos, ya que analizan el desarrollo que están presenciando y derivado de eso es que tomarán más adelante una decisión de este tipo. El 25% de los encuestados nunca ha pensado en externalizar otra área, puesto que son empresas nuevas con el esquema y se encuentran adaptándose al mismo.

En cuanto a la continuidad del esquema dentro de las pequeñas empresas, el 100% está de acuerdo en mantenerlo durante el próximo año, ya que les facilita sus actividades y disminuye en gran medida la carga fiscal.

- **Reducción de costos**

Los principales beneficios que más ha generado el *Outsourcing* a las pequeñas empresas son en un 35% reducción de la carga fiscal, 29% reducción de costos, y 15% mejora en la calidad del proceso. En estos rubros las empresas se hacen deducibles el total de la nómina, eliminan el pago del impuesto sobre nómina, el ISR por salarios y su base para impuestos mensuales disminuye en gran medida. Además durante el proceso se eleva la calidad ya que no hay problemas que inhiban el desarrollo del procedimiento.

En cuanto al ahorro que generan, el 33% de las empresas lo invierten en sus instalaciones, de manera que atraigan a mayor número de gente interesada en sus servicios y así obtener ganancias. El 17% nunca lo invierte y prefirió no comentar para que lo utiliza. Cabe mencionar que el esquema de subcontratación, por sí solo no puede generar ahorros tan ambiciosos, ya que influyen diversas variables y estrategias para el logro de este objetivo, es por ello que el *Outsourcing* es solo una herramienta que ayuda a la pequeña empresa a generar una parte de ese ahorro deseado.

- **Marco legal**

Este rubro es el que más sorpresa generó a los empresarios, ya que pudieron darse cuenta de la falta de conocimiento hacia la normatividad del *Outsourcing*, el 67%

mencionó que no conoce el fundamento legal de dicho esquema y tan sólo el 25% tiene un vago concepto de lo que comprende. Esta situación es alarmante, ya que al desconocer su normatividad, también desconocen las reformas realizadas en materia laboral, entre las que se encuentra la responsabilidad solidaria de esta como empresa con el proveedor del servicio.

Hasta ese momento se le retroalimentó a las pequeñas empresas la parte de su obligación como responsable solidario y de los ámbitos que le corresponderían en caso de infringir la Ley, el 87% de ellas no contemplaban el pago de la PTU y el otro 17% sabía de la existencia de esta obligación y de otras pero mostraba dudas al respecto.

El 100% de las empresas coinciden en conocer la legalidad de su proveedor de *Outsourcing*, pero el 42% desconoce los derechos y obligaciones de este y sólo se quedan con la imagen del cumplimiento oportuno con los trabajadores. Lo peor es que el 46% de las organizaciones no se encuentran al tanto de las posibles consecuencias que la incorrecta implementación del *Outsourcing* podría generarle, por lo que es de vital importancia que el área laboral del proveedor visite e informe de tales situaciones a su cliente.

- **Personal subcontratado**

El esquema de *Outsourcing* ha funcionado muy bien en las pequeñas empresas encuestadas, el 75% asegura que nunca ha tenido problemas de carácter laboral con los trabajadores, en cambio el 17% ha tenido en contadas ocasiones problemas como demandas, rebeldía ante su patrón directo y abandono del trabajo, ya que aseguran que la estructura del *Outsourcing* confunde a los trabajadores.

Por otro lado, el 67% de los trabajadores no perciben prestaciones mayores a las que indica la Ley, solo las mínimas, esta es una forma de disminuir la carga laboral tanto de la pequeña empresa como del proveedor, pero aseguran que en un 59% los trabajadores realizan sus actividades con esmero y sin problemas, ya que requieren del trabajo.

El proveedor del *Outsourcing* se encuentra al pendiente de sus trabajadores, les brinda atención a sus necesidades y peticiones, en caso de necesitar a un abogado, este les es brindado para resolver sus dudas o problema de carácter laboral.

En el presente capítulo, se llevó a cabo la interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a pequeñas empresas de servicio, se puede notar que el *Outsourcing* ha cobrado mayor peso derivado de los beneficios que genera a estas organizaciones, aunque actualmente también presenta algunas deficiencias de carácter legal y laboral, dichas carencias y necesidades sirven de base para la elaboración de una propuesta en el siguiente capítulo, y que sirva de apoyo al empresario de la pequeña empresa a analizar y a tomar la decisión de implementar esta herramienta dentro de su organización.

CAPÍTULO 5. HACIA UNA PROPUESTA PARA EFICIENTAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL OUTSOURCING EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL ESTADO DE TLAXCALA

En el presente capítulo se lleva a cabo una propuesta referente a la implementación del *Outsourcing* en las pequeñas empresas de servicios del Estado de Tlaxcala, dejando en claro las leyes reglamentarias que permiten el adecuado funcionamiento de dicho esquema de trabajo. Se desarrollan los hallazgos encontrados en el análisis de los resultados de la encuesta, así como de una propuesta que conllevan a una mejor toma de decisiones y a un desarrollo exitoso y continuo por parte de las pequeñas empresas del rubro de servicios.

5.1. Teorías que sustentan el trabajo de investigación

El esquema de subcontratación surge en los años 40's después de la Segunda Guerra Mundial, como una necesidad de las empresas por llevar a cabo una correcta división del trabajo y como una herramienta de crecimiento y ventaja competitiva ante las demás organizaciones, ambas variables combinadas, dieron como resultado una forma nueva de trabajo que lograría un impacto importante para las empresas, permitiéndoles en todo momento competir y sobrevivir en un mundo cada vez más globalizado y en constante movimiento.

Al ser un esquema de trabajo bastante demandado, es que amerita ser normado y atendido por las leyes laborales mexicanas, de manera que cumpla con las especificaciones aplicables proporcionando completa seguridad a todos los

trabajadores y empresas que se encuentran trabajando bajo dicho esquema. Por lo que estas regulaciones se establecen en la Ley Federal del Trabajo y Ley del Seguro Social.

5.1.1. Ley Federal del Trabajo.

El *Outsourcing* se encuentra regulado en la LFT en los artículos 15-A, 15-B, 15-C y 15-D en donde se describe lo siguiente: El trabajo en régimen de subcontratación es aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con trabajadores bajo su dependencia, a favor de otra persona física o moral que resulta beneficiaria de los servicios contratados, la cual fija las tareas para realizar y supervisar el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas.

Así mismo, se establece que la formalidad de la prestación del servicio, celebrado entre la persona física o moral y el contratista, debe constar siempre por escrito. La empresa contratante deberá cerciorarse de que el proveedor cuenta con la documentación y elementos propios suficientes para cumplir con las obligaciones derivadas de las relaciones de sus trabajadores. Es importante recalcar que ante todo, la empresa que ofrece el servicio y los beneficiarios de este, se considerarán patrones para todos los efectos de Ley.

Ambas partes deberán cumplir con ciertas condiciones para que el esquema se considere legal y transparente, y en caso de no ser así, el beneficiario se considerará patrón para todos los efectos y consecuencias legales, incluyendo las obligaciones en materia de seguridad social y demás prestaciones laborales que correspondan.

5.1.2. Ley del Seguro Social

En cuanto a la seguridad social de los trabajadores subcontratados, se encuentra el artículo 15-A de la LSS, en donde se norma la responsabilidad solidaria entre la empresa beneficiaria del servicio y el proveedor del *Outsourcing*, para con el trabajador, por lo que ambas partes responden a las obligaciones que incumbe el patrón.

También se menciona la formalidad de la relación laboral, es decir, dentro de los primeros 15 días de cada trimestre del año, las empresas contratantes deben proporcionar al IMSS toda la información inherente a los contratos celebrados por motivo de la subcontratación y/o sus modificaciones, deberán ser claros y al mismo tiempo contener nombre, razón o denominación social, objeto del contrato, vigencia, perfiles, puestos, etc.

5.1.3. Outsourcing

Este controversial esquema de trabajo se ha colocado como una tendencia en crecimiento bastante inmersa en las empresas, por medio de este, una organización transfiere uno o varios de sus procesos que no forman parte de su actividad principal, a un tercero especializado en ellos, permitiéndole así enfocarse en otros asuntos y áreas más importantes.

La empresa interesada en contratar este servicio acude con un proveedor externo para que este último opere una actividad que anteriormente realizaba la compañía por cuenta propia, esto es, contrata un servicio sin tener responsabilidad

en la administración o ejecución de este, de manera que actúa autónoma e independiente.

El *Outsourcing* representa una opción importante en la toma de decisiones de una entidad económica, ya que ha demostrado ser una herramienta muy útil en la disminución de costos y en el incremento de la calidad, no sólo en nuestro país, sino a nivel mundial.

5.2 Hallazgos encontrados en el desarrollo de investigación

Durante el análisis de los resultados de la encuesta, se encontraron algunos aspectos que juegan un papel importante y que determinan el rumbo de la implementación y éxito del esquema de *Outsourcing* en las pequeñas empresas de servicios en el Estado de Tlaxcala. Los hallazgos que marcan la pauta a la continuidad de la subcontratación son:

- El área operativa cuenta con mayor número de subcontrataciones. Más del 50% de las pequeñas empresas decide subcontratar al personal operativo, puesto que este es el que tiene contacto directo con el producto y/o servicio y debe realizarse con la mayor calidad posible para la atracción de nuevos clientes. Además, al subcontratar al personal operativo están en posibilidades de mejorar continuamente el proceso de ejecución de labores, evitando así entorpecimientos que dificultan el logro de los objetivos, otorgan mayor concentración en proyectos más importantes y redituables para la organización
- Satisfacción de la empresa por los resultados obtenidos del esquema. Las pequeñas empresas están satisfechas con los beneficios obtenidos del *Outsourcing*, principalmente la reducción de costos, reducción de la carga

fiscal y un incremento en la calidad. Además, se han agilizado los procesos de manera significativa, ya no tienen por qué preocuparse de realizar alguna tarea si hay alguien más que puede hacerlo por ellos. Por otro lado, generan un ahorro, mismo que han invertido dentro de la misma organización, incrementando así su capacidad de producción, es decir, con esta herramienta han conseguido un desarrollo y crecimiento valioso para la empresa.

- El proveedor se encuentra al pendiente de su personal. El patrón directo en todo momento se encuentra al tanto de la relación laboral, en caso de surgir alguna anomalía, este acude puntualmente a ofrecer asesoría. También se encarga de la dispersión de la nómina de manera correcta y en tiempo, elaboración y firma de contratos, finiquitos, movimientos de alta y bajas ante el IMSS, notificaciones por parte de la autoridad fiscal y laboral, demandas, etc. Todas las empresas encuestadas coinciden en que el proveedor ha puesto en primer lugar al trabajador y cumplido con sus obligaciones.
- La mayoría de las pequeñas empresas utilizan al *Outsourcing* como medio de evasión de obligaciones laborales y fiscales. Está muy claro que las empresas han utilizado al esquema del *Outsourcing* como una forma de evadir sus responsabilidades tanto laborales como fiscales, ya que a través de este se deslindan en cierta parte del pago de cuotas obrero-patronales, de la retención y entero del ISR, pago del Impuesto sobre nómina, reparto de utilidades, etc., sin olvidar que obtienen la ventaja de hacerse deducible el 100% el pago de la nómina, con lo cual se ve disminuida su base fiscal para la determinación de impuestos. Todos estos elementos influyen bastante en el momento en que las pequeñas empresas optan por contratar este servicio, ya que únicamente perciben el ahorro que pretenden generar, haciendo a un lado y dejando en último lugar al trabajador.
- Desconocimiento de las empresas hacia la normatividad vigente en México sobre *Outsourcing*. Increíble y desafortunadamente, las pequeñas empresas desconocen del marco legal vigente en nuestro país en materia de subcontratación, lo que resulta un problema grave, ya que al ser de su

desconocimiento, muchas veces cometen errores que conllevan a una mala implementación del esquema y a problemas de tipo laboral y fiscal con la autoridad. En cuanto a las recientes reformas laborales como la del 2009 y 2012, en las que se incluyen la responsabilidad solidaria, las pequeñas empresas denotan sorpresa y preocupación, ya que aseguran que el proveedor no explicó oportunamente los contras del esquema de Outsourcing.

- Existe confusión en cuanto a la interpretación que se le da al Art. 127 Frac IV Bis de la LFT, mismo que hace referencia al pago de la PTU, ya que a la fecha no existe una uniformidad de criterios entre las empresas y la Junta de Conciliación y Arbitraje. Las empresas se niegan a pagar utilidades ya que no son el patrón directo sino el proveedor del servicio de *Outsourcing*. Por otro lado, conforme a la Jurisprudencia emitida por la SCJN en el 2012 donde se establece la responsabilidad solidaria entre la empresa contratante y contratista en el pago de prestaciones, es que se crea una gran incertidumbre de quien debe pagar y quien no la PTU.

5.3 Propuesta

Después de haber analizado los resultados de la encuesta, así como de encontrar algunos hallazgos que repercuten de manera directa en la implantación de un esquema de *Outsourcing* dentro de las pequeñas empresas de servicios, y derivado de la deficiencia que este hoy en día aún presenta, es que se lleva a cabo una propuesta en materia de subcontratación, misma que contempla tres ejes fundamentales para el futuro éxito y correcta aplicación de esta herramienta de trabajo.

- a) Reformas a los artículos 15, 15-A, 15-B, 15-C y 15-D de la LFT
- b) Acciones por parte de las autoridades correspondientes.
- c) Servicios por parte de proveedores de Outsourcing.

a) Adecuaciones a los artículos 15, 15-A, 15-B, 15-C y 15-D de la LFT

La autoridad laboral competente debe promover una propuesta de Ley en materia de subcontratación, donde se regule de manera clara, completa y correcta al esquema de *Outsourcing*, o en su caso realizar una reforma a los artículos 15, 15-A, 15-B, 15-C y 15-D de la LFT en donde se adhieran los siguientes criterios para su correspondiente aplicación:

Tabla 7. Adecuaciones a los artículos 15, 15-A, 15-B, 15-C y 15-D de la LFT

Criterios a considerar	
Integrar al Art. 15 los elementos propios suficientes	Señalar en qué consisten los elementos propios suficientes ya que la Ley no es específica en cuanto a estos y puede prestarse a una mala interpretación.
Integrar al Art. 15, Frac. I los derechos y obligaciones del contratante y contratista	Enunciar todos y cada uno de los derechos y obligaciones que contraen el contratante y contratista al momento de celebrar el contrato de prestación de servicios correspondiente.
Integrar al Art. 15, Frac. II el salario con el que se encuentra dado de alta ante el IMSS	Regular el salario con el que cotizan los trabajadores, exigiendo que sea el salario real que perciben con el que se den de alta, así también, especificar la forma, tiempo y medio de pago de este.
Integrar al Art. 15-B los elementos del contrato de prestación de servicios	Especificar los elementos que debe contener el contrato de prestación de servicios entre el contratante y contratista, como por ejemplo: Nombre, denominación o razón social, objeto social, domicilio, RFC, Registro Patronal ante el IMSS; datos del acta constitutiva, como número de escritura pública, fecha, nombre del notario público que da fe de la misma, número de la notaría y ciudad a la que corresponde, sección, partida, volumen, foja o folio mercantil, fecha de inscripción en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio; nombre de los representantes legales, objeto del contrato, vigencia, perfiles, puestos o categorías, el número de trabajadores u otros sujetos de aseguramiento que se pondrán a disposición del beneficiario de los servicios o trabajos contratados.
Integrar al Art. 15- C la unidad de verificación	Especificar qué tipo de unidad de verificación llevará a cabo las inspecciones en materia de subcontratación hacia las empresas que tienen implementado el esquema, y hacia las prestadoras del servicio.

Integrar al Art. 15-C las fechas y tiempos límite	Precisar las fechas y tiempos límite de entrega de información ante la autoridad correspondiente, así como de las correcciones realizadas por las empresas de manera continua para darle un correcto seguimiento y asegurar el cumplimiento de la Ley.
Integrar al Art. 15-D las posibles consecuencias por infringir la Ley	Estipular las posibles consecuencias legales que conllevaría una violación a la Ley por parte de la prestadora del servicio y de la beneficiaria de este, tales como; multas, determinación de créditos fiscales y/o capitales constitutivos, cancelación del registro patronal ante el IMSS, exigencia de la responsabilidad solidaria, etc.

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que el presente trabajo se sustenta de estudios teóricos, por cuestiones de tiempo no se puede presentar ante las instancias correspondientes esta serie de adecuaciones hacia los artículos 15, 15-A, 15-B, 15-C y 15-D de la LFT, por lo que se abre una línea de investigación para futuros estudios.

b) Acciones por parte de las autoridades correspondientes.

Las autoridades correspondientes (laboral y fiscal) deben realizar urgentemente acciones vitales que proporcionen una mejora en cuanto a la regulación del *Outsourcing*, y garanticen el cumplimiento de la Ley:

Tabla 8. Acciones por parte de la autoridad correspondiente

Acciones a realizar	
Verificaciones periódicas	Realizar verificaciones de manera continua a las empresas en el cumplimiento de las especificaciones de Ley en materia de subcontratación, con el objetivo de evitar la evasión del pago de impuestos y obligaciones. Establecer fechas límites y dar el

	seguimiento oportuno y correcto.
Análisis minucioso	Llevar a cabo un análisis minucioso sobre las empresas que prestan el servicio de la subcontratación para exigirles su incorporación a la legalidad y apego a la Ley.
Multas	Multar a las empresas contratantes y contratistas del Outsourcing que infringen la Ley, o en su caso determinar capitales constitutivos y/o créditos fiscales por el incumplimiento de obligaciones como la no inscripción de los trabajadores al IMSS o de informar un Salario Base de Cotización (SBC) inferior al que realmente corresponde, pudiendo hacer cumplir en todo momento la responsabilidad solidaria.
Cancelación de registro patronal	Cancelar el registro ante el IMSS a las empresas que continúen violando la ley en materia de subcontratación.

Fuente: Elaboración propia

c) Servicios por parte de proveedores de Outsourcing

Para una mejor prestación del servicio de *Outsourcing*, los proveedores de dicho esquema deben analizar y realizar algunos cambios que conduzcan a la mejora continua y a un servicio de calidad, de manera que garantice el resguardo de los derechos de los trabajadores:

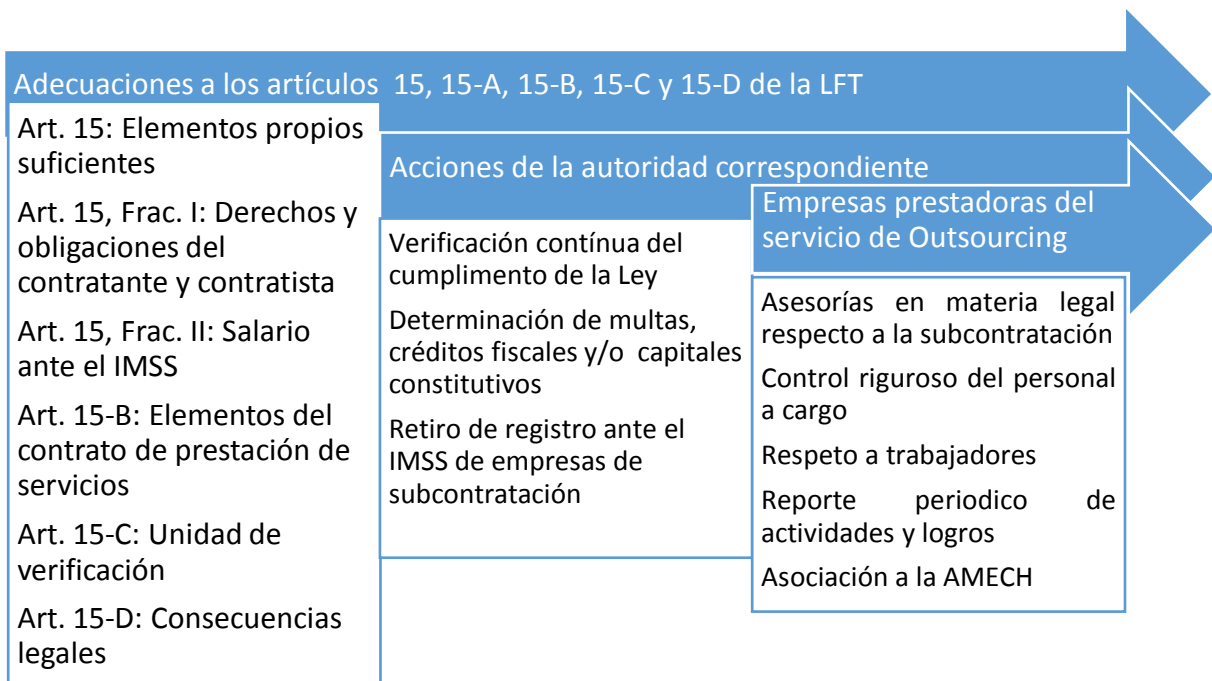
Tabla 9. Acciones de los proveedores de Outsourcing

Proveedores del servicio de Outsourcing	
Asesorías en materia legal	Proporcionar en todo momento elementos suficientes en materia legal hacia las empresas contratantes del servicio de Outsourcing, hacer de su conocimiento los pros, contras, derechos, obligaciones, posibles consecuencias, normatividad vigente a la fecha, etc
Registro y control ordenado	Llevar un registro mucho más ordenado y detallado acerca del personal a cargo, como:

	documentos de los trabajadores (contratos, finiquitos, renunciaciones, documentos personales), pagos realizados al IMSS y a la autoridad fiscal, demandas, etc.
Respeto a los trabajadores	Anteponer los derechos del trabajador y cuidar los intereses de este durante la relación laboral.
Reporte de actividades	Elaborar un reporte periódico de las actividades realizadas por el personal y de los logros alcanzados en el área subcontratada, así como un soporte de los servicios prestados por el Outsourcing.
Incorporación a la AMECH	Analizar la opción de asociarse a la AMECH, de esta forma se logrará mayor credibilidad y respaldo como empresa, obtendrán posición en el mercado, expandirán sus servicios a nuevos Estados de la República y aumentarán sus ingresos.

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Propuesta de mejora en materia de subcontratación



Fuente: Elaboración propia

En el presente capítulo se lleva a cabo una propuesta de mejora hacia la implementación del *Outsourcing* en las empresas, mismo que abarca tres aspectos fundamentales que influyen en el éxito o desacierto de dicho esquema de trabajo, el primer eje conlleva a una serie de adhesiones a los artículos 15, 15-A, 15-B, 15-C y 15-D de la LFT, el segundo eje hace referencia a acciones por parte de las autoridades correspondientes y el tercer eje a los servicios por parte de proveedores de Outsourcing.

Dicha propuesta se realiza con el objetivo de mejorar la implementación de la subcontratación dentro de las pequeñas empresas de servicios, llevando a cabo acciones complementarias a las ya existentes, que aseguren el cumplimiento de las especificaciones de Ley y salvaguarda de los derechos de los trabajadores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a) Conclusiones

Conforme a la hipótesis de la presente investigación, se puede concluir que la implementación del esquema de *Outsourcing* incrementa la productividad y desarrollo de las pequeñas empresas de servicios del Estado de Tlaxcala, al generar un impacto muy positivo, viéndose este reflejado en el ahorro económico, disminución de tiempos, disminución de costos y aumento en la calidad de los procesos, ayudando así al crecimiento continuo de la pequeña empresa.

Cabe mencionar, que esta herramienta ha venido creciendo estrepitosamente durante los últimos diez años, cada vez mayor número de pequeñas empresas buscan subcontratar sus áreas de trabajo con el objetivo de beneficiarse a través de este, puesto que necesitan de una estrategia accesible que les permita competir al lado de otras empresas y no fracasar en el intento, además de contar con personal más especializado e incrementar su demanda.

Una vez que toman la decisión de implementar el esquema, optan por subcontratar al personal operativo, ya que es precisamente este el que conlleva una mayor inversión que abarca fases desde el reclutamiento y selección, capacitación, ejecución de actividades, hasta el fin de la relación laboral. Estos aspectos requieren de una gran cantidad de dinero por parte de las pequeñas empresas, y que muchas veces no cuentan con él, por lo que un proveedor de *Outsourcing* les facilita todo este trabajo, permitiéndoles poner toda su atención a otros proyectos más importantes de la organización.

A pesar de que las pequeñas empresas se encuentran a gusto con los beneficios del esquema, estas aún carecen de los conocimientos suficientes en el orden legal, ya que no tienen en claro las especificaciones de Ley que regulan al *Outsourcing* en nuestro país, es decir, de la Ley Federal del Trabajo y la Ley del Seguro Social, esto es realmente alarmante, ya que al no ser de su conocimiento caen en violaciones que en determinado momento podrían causarles problemas con la autoridad fiscal y/o laboral correspondiente.

Queda claro que el *Outsourcing* representa una gran ayuda hacia el desarrollo de la pequeña empresa, pero al mismo tiempo permite que el empresario abuse de este, al destruir el sistema de seguridad social. La forma en que está estructurada la LFT, es que se permite que los derechos de los trabajadores pasen a segundo plano, fijando mayor prioridad a las ganancias de las empresas.

Como lo menciona Torres (2014), “para el patrón es sinónimo de plusvalía, disminución y abaratamiento de costos en mano de obra, extinción de responsabilidades con los trabajadores, etc. Para el trabajador estos términos significan todo lo contrario, son sinónimos de pérdida y precarización de los derechos laborales, disminución del salario, e inexistencia de estabilidad en el empleo”.

Desafortunadamente, la mayoría de las empresas que utilizan la subcontratación, la realizan de manera dolosa, ya que así se ven protegidas ante cualquier conflicto legal con el trabajador y se deslindan de sus obligaciones laborales como por ejemplo, el pago del ISR, del impuesto sobre nóminas, cuotas obrero patronales, la PTU, etc. Por lo que en México se necesita urgentemente una propuesta de Ley o reformas a la LFT por parte de la autoridad competente, que abarquen por completo el rubro de la subcontratación, ya que actualmente la Ley presenta deficiencias que generan violaciones e infracciones que conllevan a una

incorrecta implementación del *Outsourcing* en las empresas, y por consecuencia un estancamiento de la seguridad social de los trabajadores.

Actualmente, México atraviesa por una situación financiera difícil, por lo que los trabajadores buscan un empleo que les retribuya lo suficiente para vivir dignamente a ellos y a su familia, pero el salario con el que están dadas de alta es degradante, ya que al momento de solicitar algún crédito, exigir sus prestaciones de ley, tener una incapacidad, jubilarse, etc., se toma como base el salario con el que cotiza, por tanto es insuficiente para llevar una vida plena y sin carencias.

Una vez que la autoridad realice dichas reformas o propuestas de Ley, se garantizará el correcto apego a la Ley y la seguridad de que los trabajadores cuentan con un empleo digno, que antepone y respeta sus derechos, generando así, un desarrollo de la mano de la pequeña empresa mexicana.

b) Recomendaciones

Aquellas pequeñas empresas que estén interesadas en contratar el esquema de *Outsourcing*, se recomienda que antes de celebrar el contrato de prestación de servicios, analicen diversas opciones de proveedores de dicho servicio y opten por empresas legalmente constituidas, que les brinden la información suficiente entorno a la subcontratación, que cumplan con las especificaciones de Ley y que garanticen la seguridad de los trabajadores.

Así también, analizar a fondo las áreas que integran a su organización, determinando así cuáles de ellas presentan problemas graves de desempeño, que denoten un obstáculo y carencias para el perfecto desarrollo de las actividades cotidianas. Sin olvidar, que no todas son aptas para subcontratar debido al grado de importancia e información que resguardan, y que representan al corazón de la empresa.

Debido a que la subcontratación es una herramienta objeto de críticas constantes, es recomendable que las pequeñas empresas estén al pendiente de las nuevas reformas que se lleguen hacer en la materia y las apliquen correctamente junto con su proveedor, evitando con ello, problemas con la autoridad competente.

Por otra parte, las empresas de *Outsourcing* deben llevar de manera ordenada todos los expedientes de su personal a cargo, de manera que en cualquier posible revisión, cuenten con los documentos suficientes y a la mano que acrediten la legalidad de las operaciones y no se vean afectadas por inexistencia de información.

Es importante que se realice una retroalimentación a las pequeñas empresas de servicios que participaron en la realización de la encuesta de la presente investigación, de forma que los resultados les amplíen el panorama actual del Outsourcing en México y opten por realizar acciones que conlleven a la mejora de la implementación del esquema.

REFERENCIAS

a) Impresas

- Dean Matteo y Ermida Oscar (2011). Outsourcing: modelo en expansión de simulación laboral y precarización del trabajo. 1era Edición México: Elias.
- Diario Oficial de la Federación (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Publicado el 30 de junio del 2009.
- Diario Oficial de la Federación (2013). Tercera Resolución Miscelánea Fiscal para 2013 y sus anexos 1,1-A, 1-B y 3. Publicado el 14 de agosto del 2013.
- Fernández A. (1969). El proceso administrative. 3era Edición, Herrero hermanos: México.
- Glenn, N. (1977). *Cohort analysis*. Vol.5. Beverly Hill: Sage Publications.
- Grinnell, R. (1997). *Social Work research & evolution*. 5ª. Edición Itaca: Peacock Publishers, Estados Unidos.
- Guzmán I. (1967). La sociología de la empresa. 2da. Edición, México: México.
- Hernández, Fernández y Bautista. (2006). *Metodología de la Investigación*. 4ta Edición México: Mac Graw Hill
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos 2013. Boletín de investigación de la comisión de desarrollo seguridad social-sur 2013.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2014. Censos Económicos 2014.
- Jiménez, M. (2007). Determinantes para la internacionalización de las PyME mexicanas. En *Análisis Económico* No. 49, Vol. XXII.
- KPMG 2014. Perspectivas de alta dirección en México 2014.
- Munch L. (2005). Fundamentos de administración. 6ª. Edición, Trillas: México.
- Rendón, R. (2007). Consideraciones básicas en un proyecto de outsourcing. En *Política Digital*. No. 40.

Schneider B. (2004). Outsourcing: la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios, Norma, Bogotá Colombia.

b) Electrónicas

Addeco (2014). V Encuesta Adecco Outsourcing sobre Externalización. Disponible en www.addeco.es [Acceso el 28 de mayo del 2015].

Animal Político (2012). La otra cara de la reforma laboral en México. Publicado el 15 de noviembre del 2012. Disponible en www.animalpolitico.com [Acceso el 23 de marzo de 2015].

Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (2014). Disponible en www.amech.com.mx, [Acceso el 20 de agosto de 2014].

Avedaño, C. (2009). *Las empresas centrales obreras han sabido manejar el esquema de Outsourcing en Tlaxcala*. Disponible en www.lajornadadeoriente.com [Acceso el 14 de mayo de 2014].

Bohan, A. (2009). *Ventajas y Desventajas del Outsourcing*. Disponible en www.cnnexpansion.com. [Acceso el 14 de mayo de 2014].

CNN Expansión (2012). Reforma laboral: pros y contras. Por Ivonne Vargas Hernández, publicado el 04 de octubre del 2012. Disponible en www.cnnexpansion.com [Acceso el 23 de mayo de 2015].

Diaz M. (2013). *Outsourcing de sistemas de información: factores determinantes*. Disponible en www.jcyl.es.com [Acceso 02 de septiembre de 2014].

Esquer M. (2009). *Outsourcing estrategia empresarial del presente y futuro*. Disponible en www.itson.mx [Acceso el 26 de enero 2015].

Flores Z. (2014). Outsourcings formales pagaron salario de \$9,297 mensuales en 2013. Publicado el 25 de marzo de 2014, disponible en www.elfinanciero.com.mx, [Acceso el 22 de agosto del 2014].

Granda F. y Smolje E. (2000). Outsourcing: herramienta para el análisis económico y estratégico. Disponible en www.intercostos.org [Acceso 03 de febrero 2015].

- Herrera E. (2011). *Outsourcing: nueva forma de relación laboral*. Disponible en www.administraciondenomina.mx [Acceso el 20 de agosto de 2014].
- IDC Online (2013). Prácticas indebidas para disminuir el ISR por salarios. Disponible en www.idconline.com.mx [Acceso el 25 de marzo de 2015].
- Santa I. (2012). Puntos clave para entender la reforma laboral. Publicado el 22 de octubre del 2012. Disponible en www.eleconomista.com.mx [Acceso el 23 de marzo de 2015].
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2012). Efectos fiscales: reforma laboral, por Raneros Abogados, disponible en www.contadoresbc.org, [Acceso el 23 de marzo de 2015].
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI 2013). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa: Estratificación de los establecimientos*. Disponible en www.inegi.org.mx, México, PDF, P.p. 16-126.
- Ley Federal del Trabajo 2013, Arts. 15, 15-A, 15-B, 15-C y 15-D. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 01 de diciembre de 2012.
- Marker G. (2012). *Outsourcing en México: una técnica que se resiste a crecer*. Disponible en www.gestion.org [Acceso el 21 de agosto de 2014].
- Martínez Ma. R. (2014). Subcontratación: ventaja para pocos, desventaja para muchos. Disponible en www.gomezporchini.blogspot.mx [Acceso el 23 de marzo de 2015].
- Mejía, E. (2013). Outsourcing permite a empresarios evadir más de 150 millones de pesos. Disponible en www.e-consulta.com.mx [Acceso el 14 de mayo de 2014].
- Méndez, E. y Garduño R. (2011). *El outsourcing en reforma laboral post crisis*. Disponible en www.lajornada.com [Acceso el 19 de mayo de 2014].
- Naranjo, F. (2012). El outsourcing mejora la calidad de los RH. *El Economista*. Disponible en www.eleconomista.com.mx [Acceso el 12 de mayo de 2014].
- Nicolov, G. (2007). El factor humano en tiempos del outsourcing. *En Política Digital*. No. 40. Disponible en www.politicadigital.com.mx, [Acceso el 12 de mayo de 2014].
- Palli, C. (2011). *Subcontratación: Un fenómeno global*. Disponible en www.biblio.juridicas.unam.mx [Acceso el 12 de mayo de 2014].

Pavón V. (2014). ¿Cuándo y cómo surge el outsourcing?, Disponible en: www.leburgoconsultores.es [Acceso el 20 de agosto de 2014].

Pin J. (2002). *Outsourcing de recursos humanos*. Universidad de Navarra.

Revista Mercados y Tendencias (2010). Encuesta de Outsourcing Deloitte 2008. Disponible en www.revistamyt.com [Acceso el 28 de mayo de 2015].

Rodríguez M. (2014). *El intermediario y el derecho del trabajo mexicano*. Disponible en www.juridicas.unam.mx [Acceso el 09 de marzo de 2015].

Sánchez, M. (2009). *Trabajadores por outsourcing en la Secretaría del Trabajo*. Disponible en www.contralinea.com.mx [Acceso el 19 de mayo de 2014].

Suprema Corte de Justicia de la Nación (2012). Jurisprudencia laboral, Libro V, Febrero de 2012, Tomo 3. Disponible en www.scjn.gob.mx [Acceso el 05 de abril de 2015].

Sotelo A. (2013). México: reforma laboral y precariedad social. En *Pacarina del Sur*, año 4, núm. 15. Disponible en www.pacarinadelsur.com [Acceso el 23 de marzo de 2015].

GLOSARIO

Criterios no vinculativos de las disposiciones fiscales y aduaneras. “Conocidos como prácticas fiscales indebidas, son aquellos que tienen el fin de conocer criterios de interpretación de las disposiciones fiscales y aduaneras que el SAT considera ilegales, esto para alertar a los contribuyentes sobre prácticas que ya han sido observadas y sancionadas por la autoridad” (Diario Oficial de la Federación 2013. Anexo 3 Criterios no vinculativos de las disposiciones fiscales y aduaneras).

Implementación. “La instalación de una aplicación informática, realización o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política” (Rivera, 1995. Pág. 3).

KPMG. Es una red global que ofrece servicios de auditoría, impuestos y asesoría. Las iniciales que forman el nombre provienen de los cuatro fundadores de la Firma, Peat Klynveld, Barclay Peat, James Marwick y Reinhard Goerdeler. Su legado conforma lo que hoy es KPMG y está presente en el espíritu de cada uno de los servicios que brindan a sus clientes, que se traducen en una profunda confianza de que cada una de las soluciones que proporcionan posee un origen de excelencia (KPMG, 2015).

Outsourcing. “Es aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta 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” (Ley Federal del Trabajo 2012. Artículo 15. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 01 de diciembre de 2012).

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

La presente encuesta tiene por objetivo identificar el impacto generado por el servicio de Outsourcing implementado en las pequeñas empresas de servicios del Estado de Tlaxcala. Por lo que se le pide por favor responda a las siguientes preguntas lo más transparente posible, marque del color de su preferencia la respuesta que considere correcta. La información proporcionada es totalmente confidencial.

- **Datos generales:**

1.) ¿Qué tipo de empresa de servicios es?

- a) Educación
- b) Logística y distribución
- c) Comunicación
- d) Construcción
- e) Mantenimiento
- f) Farmacéutico
- g) Computacional
- h) Otro, especifique: _____

2) ¿Desde hace qué tiempo tiene implementado el esquema de Outsourcing en su empresa?

- a) 1 año o menos
- b) 1 a 2 años
- c) 2 a 5 años
- d) Más de 5 años

3) ¿Cuántos trabajadores tiene actualmente contratados bajo Outsourcing?

- a) De 1 a 10

- b) De 11 a 20
- c) De 21 a 30
- d) De 31 a 40
- e) De 41 a 50

4) ¿Qué área de su organización es la que se encuentra utilizando actualmente la figura del Outsourcing?

- a) Administración y control de proyectos
- b) Personal operativo
- c) Tecnologías de la Información
- d) Seguridad
- e) Limpieza
- f) Otras, especifique: _____

• **Productividad:**

5) ¿Durante el tiempo que lleva trabajando con el esquema, este le ha sido de utilidad?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

6) ¿El esquema de Outsourcing ha facilitado sus labores en el proceso de ejecución de actividades?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

- 7) ¿Desde que utiliza el Outsourcing se ha visto reducido el tiempo que dedica a sus labores?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Nunca
- 8) ¿Está usted satisfecho con el servicio de Outsourcing?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Nunca
- 9) ¿Recomendaría a otras empresas el uso del esquema de Outsourcing?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Nunca
- 10) ¿Ha pensado en externalizar alguna otra área de su organización?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Nunca
- 11) ¿Mantendrá el esquema de Outsourcing dentro de su organización durante el próximo año?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Nunca

- **Reducción de costos:**

12) Elija tres de las siguientes opciones de las cuales usted considera son las que mayor beneficio le han generado el esquema de Outsourcing a su organización:

- a) Mayor adaptabilidad ante diversas situaciones
- b) Mejora en la calidad del proceso
- c) Mejora en la productividad
- d) Reducción de costos
- e) Reducción de la carga fiscal
- f) Innovación
- g) Otros, especifique: _____

13) ¿El uso del Outsourcing le ha generado una disminución de costos importante a su organización?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

14) ¿En qué porcentaje considera que el Outsourcing ha disminuido sus costos?

- a) Entre 1 y 10%
- b) Entre 11 y 20%
- c) Entre 21 y 30%
- d) Entre 31 y 40%
- e) Entre 41 y 50%
- f) Más del 50%

15) ¿El ahorro generado por el Outsourcing ha sido invertido en otras áreas de su organización?

- a) Siempre
- b) Casi siempre

- c) A veces
- d) Nunca

16) ¿Considera que el esquema de Outsourcing ha disminuido lo suficiente los costos de su empresa?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

• **Marco legal:**

17) ¿Tiene conocimiento del marco legal vigente a la fecha bajo el cual se encuentra sujeto el Outsourcing en México?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

18) ¿Conoce las reformas recientes realizadas al Outsourcing en el que se adhiere la PTU como obligación del responsable solidario?

- a) Si
- b) No

19) Elija de las siguientes obligaciones las que usted considera que le corresponden como responsable solidario del Outsourcing en caso de cumplir con las especificaciones de Ley:

- a) Pago de prestaciones laborales a los trabajadores
- b) Pago de cuotas obrero patronales
- c) Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo
- d) Pago de PTU

- e) Proporcionar a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo.
- f) Todos los anteriores
- g) Ninguno de los anteriores
- h) Otros, especifique:_____

20) ¿Es de su conocimiento si su proveedor se encuentra legalmente constituido para operar?

- a) Si
- b) No

21) ¿Conoce cuáles son sus derechos y obligaciones como contratante del servicio de Outsourcing?

- a) Si
- b) No

22) ¿Conoce cuáles son los derechos y obligaciones de su proveedor de servicios de Outsourcing?

- a) Si
- b) No

23) ¿Conoce cuáles son los derechos y obligaciones del personal contratado por Outsourcing?

- a) Si
- b) No

24) ¿Se encuentra al tanto de las posibles consecuencias laborales que la mala implementación del Outsourcing podría generarle a su organización?

- a) Si
- b) No

- **Personal subcontratado:**

25) ¿Ha tenido algún problema de carácter laboral con los trabajadores que están contratados por Outsourcing?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

26) ¿Durante el tiempo que lleva utilizando los servicios de Outsourcing, los trabajadores han tenido quejas con usted por la forma en que son contratados?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

27) ¿Los trabajadores contratados por Outsourcing perciben prestaciones mayores a las de la ley?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

28) ¿Los trabajadores contratados por Outsourcing se encuentran laborado satisfactoriamente en sus áreas de trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

29) ¿El proveedor del servicio de Outsourcing está al pendiente del personal que tiene laborando dentro de su organización?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

¡¡¡La encuesta ha concluido, muchas gracias por su colaboración!!!