



---

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO.  
FACULTAD DE ECONOMÍA**

***“IMPORTANCIA DEL OUTSOURCING DE PERSONAL EN  
LAS EMPRESAS MEXICANAS DEL SIGLO XXI”***

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES  
PRESENTA**

**ANGÉLICA RIZZO ESQUIVEL**

**ASESOR:**

**DRA. EN E. MARÍA DEL CARMEN SALGADO VEGA**

**REVISORES:**

**DR. EN E. SERGIO MIRANDA GONZÁLEZ**

**DRA. EN C.S. SARA QUIROZ CUENCA**

**TOLUCA, EDO. DE MÉXICO**

**JUNIO, 2015**



---

***“IMPORTANCIA DEL OUTSOURCING DE PERSONAL EN  
LAS EMPRESAS MEXICANAS DEL SIGLO XXI”***



## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	4
CAPÍTULO 1: MARCO REFERENCIAL.....	6
1.1 Definición de Outsourcing.....	7
1.2 Historia de la industrialización a partir del siglo XX.....	9
1.3 Administración de Los Recursos Humanos. ....	12
1.4 Figuras derivadas del Outsourcing .....	15
CAPÍTULO 2: EL OUTSOURCING COMO ELEMENTO EMPRESARIAL.....	22
2.1 Impacto macroeconómico de la modificación de los precios a través de la implementación del Outsourcing.....	23
2.2 Teorías Administrativas Que Fundamentan al Outsourcing de Personal.....	28
2.3 Reingeniería en Administración de Recursos Humanos.....	47
2.4 Fundamentos contables que regulan el Outsourcing.....	56
2.5 Reforma Fiscal 2014, Sobre la no deducibilidad de egresos por Nómina.....	58
2.6 Los efectos de la subcontratación en la seguridad social .....	63
2.7 El Outsourcing desde el punto de vista Jurídico .....	70
CAPÍTULO 3: EL OUTSOURCING DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL TRABAJADOR.....	84
3.1 Instituto Mexicano de Seguro Social (IMSS) .....	85
3.2 Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) .....	95



---

3.3 Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).....	96
3.4 Sistema de Administradora de Fondos para el Retiro (AFORE).....	98
3.5 Impuesto Sobre la Renta (ISR).....	101
3.6 Servicio de Administración Tributaria (SAT).....	104
3.7 Participación de los Trabajadores sobre las Utilidades (PTU).....	106
3.8 Reforma laboral 2012. ....	110
3.9 Beneficios que brinda el Outsourcing a los trabajadores.....	112
<b>CAPÍTULO 4: EL BENCHMARKET DEL OUTSOURCING.....</b>	<b>115</b>
4.1 Outsourcing en el Mundo.....	115
4.2 Las principales empresas de Outsourcing en el mundo. ....	120
4.3 Outsourcing en México.....	122
4.4 Las principales empresas de outsourcing en México. (Quiment, 2013) ...	127
4.5 Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH) .....	128
4.6 Las malas prácticas de Outsourcing.....	130
<b>CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN FINAL.....</b>	<b>138</b>
5.1 Elementos de implementación en la contratación del Outsourcing .....	139
5.2 Precauciones patronales .....	148
5.3 Tendencia 2014.....	149
5.4 Conclusiones: .....	151
<b>Bibliografía .....</b>	<b>153</b>



---

## INTRODUCCIÓN

La tercerización es adquirir por medio de fuentes externas a la empresa recursos para la operación interna o parte de ella, la adquisición a través de tercerización de funciones no fundamentales en las empresas es una práctica cada vez más común, obteniendo así fuentes externas de procesos. Esta obtención de fuentes externas, da origen al outsourcing de servicios, tales como:

- Outsourcing de los sistemas financieros, contables, mercadotecnia, recursos humanos, sistemas administrativos, producción, transporte, ventas, abastecimiento.
- Outsourcing de actividades secundarias: vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.

Este trabajo tiene por objetivo general analizar los efectos positivos y negativos del outsourcing de recursos humanos, viendo la afección de cada actor en esta práctica: empleados, empresa y estado.

La razón fundamental para realizar este estudio es observar el fenómeno de crecimiento en la proporción de personal tercerizado, las reformas laboral y fiscal en México. Se intenta averiguar la tendencia nacional a este respecto y obtener una comparación global de estas prácticas “novedosas” determinando si es un sistema que genere un efecto positivo en el crecimiento y desarrollo empresarial.

**La Hipótesis a corroborar es sobre el efecto positivo que genera en las empresas la contratación de personal a través del esquema de Outsourcing**



---

**y que este tipo de contratación no perjudica a los trabajadores en términos de prestaciones.**

Para lograr el objetivo de verificar el cumplimiento de la hipótesis, el trabajo está dividido en 5 capítulos; en el primero se revisa el contexto histórico de lo que hoy se conoce como Outsourcing, así como algunas figuras derivadas de este modelo de negocios para entender mejor la definición y la funcionalidad del esquema de tercerización.

En el capítulo dos se mencionan los beneficios que puede obtener una empresa al contratar los servicios de outsourcing y son revisados desde el punto de vista de cada departamento en la empresa: Administración, Finanzas, Recursos Humanos, Fiscal y jurídico.

Continúa con el capítulo tres, donde se aborda el outsourcing desde el punto de vista del trabajador: las prestaciones de ley, los impuestos que el trabajador debe cubrir y la manera en la que el Outsourcing puede beneficiar a los empleados obteniendo prestaciones superiores por economías de escala, este capítulo finaliza revisando la reforma laboral realizada en México en el año 2012 y los principales cambios que atañen a los trabajadores.

En el capítulo cuarto se incluye a un contexto que conjunta el mercado nacional e internacional realizando un análisis de las principales empresas de Outsourcing en el mundo y en México, así como revisar los estatutos que marca la asociación mexicana de empresas de capital humano (AMECH) sobre las buenas y malas prácticas en este ramo.

Finalmente, el capítulo quinto, se señalan las recomendaciones al contratar el servicio, las precauciones que deben tomarse y las expectativas de crecimiento del mercado de administración de personal.



## CAPÍTULO 1: MARCO REFERENCIAL

El ser humano en su complejidad, ha creado diversas formas de intercambiar productos, comercializar, hacer que el dinero genere rendimientos y se reproduzca así mismo. Se ha pasado por esquemas de competencia internacional que se han regionalizado, organismos públicos y privados que impulsan el desarrollo empresarial, cadenas de valor, economías de escala, se han creado políticas de sustitución de importaciones para ser autónomos y al final se ha llegado al punto donde la especialización predomina. Es decir, las empresas son poseedoras y desarrolladoras de la inventiva y mejora de sus productos, lo cual se logra a través de años de producción en serie, administración de recursos, reingeniería, investigación y desarrollo, para llegar a la más alta competitividad.

“*Zapatero a tus zapatos*” es como se resume esta filosofía económica y está creando minuciosos campos de gestión, en este sentido los servicios están a la vanguardia, pagar por *intangibles* que se traducen en mejores prácticas está llevando a las empresas a otro nivel donde sólo deben preocuparse por crear, mejorar y vender su producto, a su vez estos proveedores se especializan para que la empresa cliente sea por sí mismo <más los servicios que ha adquirido>, un ente completamente competitivo en su *Core business*.

Más que nunca, las tareas derivadas de la gestión empresarial se subdelegan a otras como por ejemplo: Incubadoras de empresas, contabilidad, diseño, mercadotecnia digital, reparto, capacitación, reclutamiento, administración de personal, tecnologías de la Información, etc.

Uno de estos ejemplos de especialización es el ***Outsourcing de personal***, donde se contrata a una empresa que provee trabajadores, el hablar de gente en



lugar de mercancía se vuelve un tema complejo y vulnerable a la opinión y susceptibilidad de quienes interactúan en este esquema. Con opiniones a favor y muchas más en contra el Outsourcing lejos de extinguirse crece y toma fuerza es un fenómeno que nadie aprueba y todos contratan...

En este capítulo introductorio se referencia sobre el origen del Outsourcing para comprender el punto actual en el que se encuentra este fenómeno.

### 1.1 Definición de Outsourcing

El anglicismo puede descomponerse en dos palabras. El prefijo “out” foráneo o externo, “Source” fuente o venero. “Outsourcing” significa fuente o manantial del cual se extraen recursos (originalmente agua). Esto quiere decir contar con fuentes externas (laborales) para realizar trabajos específicos. En su origen se refería a perfiles muy especializados o calificados en diversas tareas, involucrando que para ingresar personal de la empresa externa prácticamente no se necesitaría de un proceso inductivo. (Trejo, 2007)

Se han utilizado diferentes acepciones para describir el proceso de Outsourcing, se le ha descrito como “subcontratación”, administración adelgazada”, cofabricación” o “empresas de manufactura conjunta”.

Según la definición que nos brinda la Ley Federal del trabajo, actualizada en 2013:

**Artículo 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.”. (L.F.T.; 2012: 04)*



Las empresas que fungen como subcontratistas pueden ampararse en el marco legal de contratar personal únicamente para tareas muy específicas y determinadas. Sin embargo los abogados argumentan que no se señala el criterio para determinar cómo especializada o no una tarea.

Brian Rothery e Ian Robertson realizan una diferenciación entre Outsource y Outsourcing, explicando que: *“El outsource podría definirse como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración, en tanto que el Outsourcing podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía”*(Rothery & Robertson; 1996: 04).

En todos los casos, se hace énfasis en que la responsabilidades de contratación, pago y despido corren a cargo de una empresa que canaliza el personal hacia su cliente corporativo.

*“Según el experto peruano Ben Schneider, el Business Process Outsourcing (BPO), en español Outsourcing de Procesos de Negocio, es una nueva conciencia que potencializa al outsourcing como herramienta de gestión. Su objetivo es la redefinición radical de las condiciones de los procesos de negocios con el fin de alcanzar resultados que superen por completo a los que se obtendrían simplemente recortando costos.*

*Es un proceso en el que los cambios producidos por el outsourcing se llevan más allá gracias al enfoque del BPO en el cual el proveedor no solamente asume la responsabilidad de una parte o del proceso de la organización que lo*



*contrata, sino que también aplica una reingeniería sobre la forma en que esa función o proceso es llevada a cabo. Puede incluir la adquisición de una nueva tecnología que acompañe el desarrollo del proceso y le agregue valor como tal.*

*Con el BPO se puede pasar de una simple relación proveedor-cliente a una alianza estratégica entre dos empresas que trabajarán juntas para generar valor agregado del que ambas se beneficiarán. De esta manera, los proveedores de outsourcing están comenzando a ofrecer servicios más estratégicos a sus clientes para asumir la responsabilidad de administración de procesos completa, proveer servicios más asequibles contra un número de especialidades de proceso selectivo, reducir el costo de distribución y simplificar el proceso a BPO. (Compuredes, 2013).*

## 1.2 Historia de la industrialización a partir del siglo XX

Para poder entender la importancia de los Outsourcing, es necesario hacer un recorrido por los procesos de industrialización que se han dado en el mundo: (Chiavenato; 2005: 11)

- **Industrialización Clásica** (periodo 1900-1950) “La estructura organizacional se caracterizó por ser centralizada y muy piramidal. La cultura organizacional se orientaba hacia el pasado de manera algo romántica y pretendía defender los valores y tradiciones de: naturaleza, capital y trabajo. Al mismo tiempo se incrementó la importancia de la máquina y se consideraba a la persona un accesorio necesario para el funcionamiento de mecanismos cada vez más complejos que lograban hacer más productos con la intervención de menos personas”.



- **Industrialización Neoclásica** (periodo 1950-1990)- “Luego de la Segunda Guerra Mundial, los cambios se sucedieron de manera acelerada cuando los empresarios se dieron cuenta de que podían hacer transacciones más allá del ámbito local, logrando satisfacer demandas regionales e incluso internacionales, se preparaba el escenario de lo que posteriormente se conoció como globalización. La excesiva burocracia de los procesos manifestó ser incompetente con la flexibilidad que demandan los mercados y las tendencias que cambian de manera más abrupta día con día. La veneración de los viejos valores sufrió un golpe mortal, ya que las nuevas culturas y subculturas tienden a valorar más al presente y anhelan llegar a un futuro más hedonista y lleno de satisfactores. Las grandes organizaciones comenzaron a ser fraccionadas en unidades de negocios que permitieran a las empresas ser más versátiles para enfrentar el cambio continuo en necesidades, preferencias y gustos del consumidor, así como las nuevas tendencias de los mercados emergentes”.
- **Era de la Información o del Conocimiento** (perido1990 - actual) “Los profetas que habían augurado una época llena de cambios en el consumo han logrado ver sus vaticinios cumplirse. Los mercados se sacian más rápidamente y su gratificación con los productos se vuelve cada día más volátil. Es por ello que la innovación no deja de sorprendernos, ya que la caducidad de las mercancías es cada día más corta. Las organizaciones realizan cambios que han permitido prescindir de los órganos estables y se ha recurrido a equipos de trabajo multifuncionales. Las oficinas unipersonales ahora albergan equipos de trabajo con espacios más reducidos por persona, dejando de lado la excesiva formalidad de las épocas precedentes. Los jefes cuentan ahora con equipos fijos y móviles que les permiten hacer sus propias comunicaciones escritas,



prescindiendo de la cónica figura de la secretaria. Se ha producido una revaloración de las tareas y una redistribución del trabajo. Algunas funciones que no se contemplaban dentro de los perfiles directivos han permitido el prescindir de personal e incrementar el rango de posibilidades e independencia de los niveles superiores. Todo esto lleva a una redistribución y redefinición de las tareas y funciones laborales.

Algunos de los criterios utilizado para definir el uso del Outsourcing es la revisión de lo que una empresa puede hacer con recursos internos, fijar el tamaño, forma y organigrama correctos o bien, comprar insumos o trabajos que pueden realizarse mediante proveedores externos.

A partir de la década de los 80s se comenzó a experimentar con la delegación de funciones y responsabilidades en ciertas áreas de las empresas. Una de las primeras áreas donde se originaron las bases del Outsourcing fueron los comedores empresariales y estudiantiles. Las corporaciones comenzaron por entregar estas funciones a cambio de una renta fija. Sin embargo, en algunas ocasiones la plusvalía de estas áreas comenzó a incrementarse, respecto al monto inicialmente pactado, por lo que se realizaron nuevos contratos en los que los pagos y plusvalías se relacionaran de mejor manera con el tipo de renta que entregaban estas áreas a los licenciarios y franquiciantes.

El Outsourcing como tal, va más allá de la mera administración de instalaciones, consiste en un servicio más personalizado y corresponsable del logro de los niveles de servicio corporativos. Por ello demanda una relación estrecha entre todas las partes interactuantes en el proceso.



---

### 1.3 Administración de Los Recursos Humanos.

Es importante revisar los principales conceptos en el desarrollo de la Administración de Recursos Humanos, considerando su milenaria evolución, afectada por tendencias humanistas que han buscado integrar al empleado como un ser humano, más que como una pieza dentro de los mecanismos productivos.

Ante la extrema dominación de los dueños de los medios de producción que explicó Marx, en la Administración de Recursos Humanos (Neue, 1891) considera de modo no escrito que entre las características de los buenos administradores debe haber precedentes en el manejo de riquezas (o una preparación académica, lo cual corresponde a un sitio preferente dentro de las jerarquías sociales). Este pensamiento deja de lado a una gran parte de la sociedad a quien se consideraba no apta más que para ejercer actividades laborales, oficios, agricultura o manufacturas. La mano de obra que debería ser administrada para el bien de la sociedad.

Toda organización social y sus leyes o reglamentos parten de supuestos de valor y concepciones de ser humano. Luego de la marcada diferencia social que predominó hasta la llegada de los sistemas administrativos de tendencias humanistas, la sociedad ha buscado relajar las diferencias sociales y permitir la escala de personas con base en algunos preceptos tales como la educación y la cultura.

Pero, sea cual fuere el tipo de organización de acuerdo a la evolución humana, para la conformación de una organización existen tres presupuestos básicos, ya que: *“Una organización es un sistema de actividades conscientemente*



---

*coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización sólo existe cuando:*

- 1.- Hay personas capaces de comunicarse.*
- 2.- Están dispuestas a actuar conjuntamente.*
- 3.- Desean obtener un objetivo común.”*

Las organizaciones laborales en lo particular deben obedecer a su misión, visión y valores de manera conjunta o grupal. Cada día, a pesar de las luchas por esclarecer el valor del individuo dentro de las mismas, es menos importante quién hizo una tarea o labor, lo importante es que se realice y se obtenga el producto que la organización ha prometido a sus clientes internos o externos.

*“A mayor división del trabajo corresponde una mayor complejidad horizontal de la organización” (Chiavenato; 2005: 10).*

Esto significa que cuando surgen nuevos niveles verticales y sistemas de supervisión, se requiere una mayor precisión en la reglamentación de procesos con el fin de especificar debidamente qué es lo que se requiere de un puesto. Luego de la definición del mismo, es menos relevante la identidad de la persona que lo ocupa. Los sistemas tienden a estandarizarse y a buscar resultados homologados, requiriéndose un balance entre el tiempo que la persona ha ocupado un puesto y los recursos que la empresa ha invertido para que desempeñe ese cargo.

Para llegar al esquema de Outsourcing, que es el *“el acto de transferir algunos procesos de negocio de la empresa a un proveedor externo con el fin de lograr la reducción de costos, la eficacia y eficiencia operativa y mejorar la calidad del servicio”* (Nahun; 2014) han existido diversos antecedentes, entre los que se mencionarán los más directamente relevantes.



Uno de ellos es la cada vez más importante especialización en las habilidades de la persona idónea para ocupar un puesto. Cada día es menos importante el toque personal, a cambio de lograr un sello corporativo o identidad empresarial.

Los países industrializados refuerzan el concepto de especialización en el trabajo. En Estados Unidos de Norteamérica, las tendencias laborales hacen que dentro de un ramo o giro, se hagan necesarios varios especialistas. Existe un profesional para la instalación de ciertas piezas y otro para cada una de las fases del proceso.

A partir de las aportaciones de Henry Ford, se ha perfeccionado la producción en serie. Esto ha hecho que la planificación de los procesos se haya refinado ya que es *“El Sistema de producción consistente en producir en función del pronóstico que el empresario hace de la demanda futura, sin esperar a que sus clientes se lo soliciten previamente, como ocurre en el sistema de producción por encargo, también llamado sistema de producción por lote o pedido.*

*En el sistema de producción en serie se utilizan generalmente tecnologías muy estandarizadas para fabricar unos artículos que van a ser vendidos y consumidos masivamente, y de ahí que la empresa tenga que disponer de unos almacenes en los que guardar los productos fabricados en espera de ser vendidos y evitar, de este modo, que una parte de la demanda quede insatisfecha (cuando la demanda supera a la producción del período) o que la continuidad del proceso productivo tenga que ser interrumpida (cuando la cantidad producida supera de forma persistente a la demandada). El sistema de producción en serie también se denomina sistema de producción para almacén o sistema de producción para el mercado.”* (Enciclopedia de economía; 2006)



## 1.4 Figuras derivadas del Outsourcing

En la actualidad, la tercerización de personal se lleva a cabo de dos formas:

- **Outsourcing total:** implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- **Outsourcing parcial:** solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

A partir de estas figuras se da pie a que se integren o especifiquen áreas de la empresa que cuenten con la capacidad de cambiar al modelo del outsourcing

### **Áreas de la empresa que pueden ser tercerizadas.**

Está creciendo el fenómeno en la que las organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer, maximizar el rendimiento minimizando los costos.

El proceso de outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa, las más comunes:

- Outsourcing de los sistemas Financieros.
- Outsourcing de los sistemas Contables.
- Outsourcing las actividades de Mercadotecnia.
- Outsourcing en el área de Recursos Humanos.
- Outsourcing de los sistemas Administrativos.



- Outsourcing de actividades secundarias: vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.
- Outsourcing de la producción.
- Outsourcing del sistema de transporte.
- Outsourcing de las actividades del departamento de ventas y distribución.
- Outsourcing del proceso de abastecimiento.

### **Insourcing**

También conocido como internalización, se presenta en grupos empresariales que deciden hacer una maniobra que consiste en crear una razón social comúnmente conocida como empresa de servicios, la cual provee la administración de personal a las demás empresas del grupo.

El objetivo es trasladar al personal total a esta empresa de servicios y deslindar responsabilidades de las empresas manufactureras, las cuales realizan y comercializan el producto elaborado y generan utilidades netas.

El empleado por ley debe recibir el reparto de utilidades (PTU) de acuerdo a la utilidad de la empresa en la cual está registrado, por lo cual, las empresas que generan el grueso de la utilidad quedan libres de trabajadores y evitan esta obligación.

En el catálogo de las nuevas denominaciones suele llamársele Insourcing para distinguirlo del proceso de suministro de personal externo conocido como outsourcing.



La diferencia entre Outsourcing e Insourcing consiste en que el Insourcing tiene los mismos socios constitutivos que las empresas “clientes”. Otra característica del Insourcing es que tiene al menos una empresa que le representa más del 50% de sus ingresos, es decir, una persona física o un grupo de ellas, otorgan servicios de su empresa A hacia su empresa B, donde en la empresa A concentran al personal y en la empresa B concentran la utilidad.

De esta forma es fácil de detectar una *Simulación* para obtener evasión de responsabilidades tributarias.

Conforme al artículo 16 de la Ley Federal del Trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios, y claramente el artículo 21 señala que se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, y por si ello fuera poco, el artículo 3º prohíbe considerar al trabajo artículo de comercio.

Todo esto sataniza a los empresarios, los cuales a su vez satanizan a los gobernantes, esto ayuda a desligarse del remordimiento de la evasión de impuestos, ya que prefieren abrir plazas de empleo que dar el 30% a personas que utilizan este recurso como si fuera suyo, no de la nación. Si hay un afectado en esta guerra y lucha por la sobrevivencia son los trabajadores.

## **Downsizing**

Según nos explica Robert Johansen, el downsizing “*es la reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad. Se produce*



---

*una reducción de la planta de personal. Esta eliminación de procesos y personas que no sean indispensables se conoce también como: estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización)” (Johansen & Wiley; 1996:26)*

Consiste en la revisión de los procesos, así como de las personas que intervienen para producir un producto o servicio y eliminando movimientos que no sean relevantes o necesarios para los objetivos de la organización.

Tipos de Downsizing:

**Reactivo:** la reducción de personal se da sólo por respuesta a estímulos externos a la organización que no han sido comprendidos cabalmente. Sin un diagnóstico adecuado. Sin embargo, se ha comprobado que hacer estos recortes de personal requiere fundamentación en la toma de decisiones, ya que cuando se realiza sin una clara visión, dentro de la visión estratégica de la empresa, puede producir un alto impacto negativo en la eficiencia de la empresa (inconformidad, merma en la lealtad, sabotajes, huelgas, etc).

**Proactivo:** es un proceso de anticipación y preparación para eventuales cambios en el entorno, este tipo de opción posibilita resultados y efectos más rápidamente y requiere de criterios estratégicos basados en la idea de repensar la empresa.

**Condiciones para un downsizing estratégico:**



- *Utilización de un marco sistemático de trabajo y una metodología adecuada.*
- *Determinación acerca de si el downsizing va a dirigirse hacia los procesos o hacia una verificación de los objetivos de la empresa.*
- *Definición del marco y condiciones en las que se va a llevar a cabo el downsizing.*
- *Establecimiento de las herramientas que se emplearán.*
- *Desarrollo de un plan de administración del cambio.*
- *Definición de un plan para mantener y mejorar el desempeño durante y después del downsizing.*
- *Considerar a quienes afectará el proceso de downsizing.*
- *Determinar la profundidad del ajuste y el tiempo disponible para ello.*
- *Determinación de los puestos y tareas a eliminar, fusionar o redefinir”.*  
(Johansen & Wiley; 1996: 36)

Como se observa, el principal objetivo del downsizing es la reducción de costos, tanto en personal como en procesos, para obtener un costo de producción más bajo.

El producir más con la menor cantidad de costo involucra poder manejar más fácilmente el costo al consumidor y una mejor ganancia o plusvalía en los procesos.

Otro antecedente de este proceso en la delegación de la responsabilidad de la Administración de Recursos Humanos (ARH) a otra empresa consiste en el llamado proceso de maquila, en el cual una empresa presta su marca o identidad corporativa, pero es otra empresa la que realiza el producto.



La empresa maquiladora no requiere lujosas instalaciones ni el glamour de la marca para la cual trabaja. Simplemente realiza el producto con la calidad o presentación que sea necesarias para adecuarse a la identidad corporativa de la empresa que vende o distribuye los productos o servicios. La parte importante es que conserve los estándares de calidad, para no ser confundida con productos piratas, que no cumplen con las especificaciones de la marca original.

El Outsourcing puede verse como una herramienta para implementar un Downsizing exitoso, ya que elimina casi por completo al personal de nóminas y recursos humanos, transformándolos en una factura de un proveedor externo a menor costo que la operación interna o propia.

### **Offshoring**

Subcontratación internacional (del inglés offshoring) es una subcontratación de procesos de negocios de un país a otro, usualmente en busca de costos más bajos o mano de obra. Incluye procesos como producción, manufactura, servicios e incluso innovación o investigación y desarrollo. (Agnese, 2011)

### **Rebadging**

Consiste en la acción inversa al outsourcing: contratar empleados que solían trabajar para la misma empresa en un modelo de *outsourcing*. En otro modelos puede ser la acción continua del outsourcing, donde los empleados de nuevo ingreso son externalizados y al paso del tiempo o dependiendo de su gestión, se internalizan a la nómina de la empresa. (APAC Services, 2014).



---

Una vez revisados los conceptos relacionados, se visualizan diferentes prácticas comunes en el mercado que las empresas van creando de acuerdo a sus necesidades y a la creatividad administrativa implícita. Por lo cual se revisará en el siguiente capítulo cuales son en particular los beneficios empresariales en la subcontratación de personal.



---

## CAPÍTULO 2: EL OUTSOURCING COMO ELEMENTO EMPRESARIAL.

Introducción:

*“La desfocalización de funciones no esenciales en las empresas es benéfico”  
Afirma Isabelle Aloi-Timeus Salvato, Presidenta del Consejo de Salvati, A.C.*

Esta afirmación se retoma y se explora en el siguiente capítulo, ya que en este apartado se observa la utilización del Outsourcing desde el punto de vista del área contable, de recursos humanos, administración, fiscal, jurídico y financiero. Haciendo notar las ventajas que brinda la tercerización de personal para la empresa. La moralidad y psicología se excluyen de este apartado.

El objetivo es hacer notar que las funciones que no forman parte del *core business* de la empresa, sólo toman tiempo y recursos que no generarán de la misma medida utilidad, sino que tercerizarlos a un profesional es lo adecuado.

¿Cuántas veces una empresa compra equipo de cómputo y papelería en lugar de fabricarlos internamente? la respuesta es Todo el Tiempo! ¿Cuántas veces contratan técnicos de instalación de mobiliario y servicios de limpieza en lugar de desarrollarlos internamente? Esto se terceriza porque no son funciones vitales de una empresa.

El cálculo de la nómina tampoco es vital si la empresa se dedica a hacer tornillos o dar servicios jurídicos. Lo único vital a igual que el cómputo y las instalaciones



es contratar a un proveedor serio que esté a la altura de los requerimientos del cliente.

## 2.1 Impacto macroeconómico de la modificación de los precios a través de la implementación del Outsourcing.

### A. Teoría de la especialización

Partiendo de que la macroeconomía es el conjunto de microeconomías divididas por región o país, cito a quién en su obra las Riqueza de las Naciones creó la teoría de la ventaja absoluta según la cual *“Cada país se especializa en producir aquellas mercancías para las que tenga ventaja absoluta, medida ésta por el menor costo medio de la producción en términos de trabajo con respecto a los demás países. De este modo, al seguir este principio todos los países saldrían ganando con el comercio y se lograría la misma eficiencia a nivel internacional. Si extrapolamos estas líneas a lo que sucede microeconómicamente, en vez de decir país decimos empresa y la volvemos a leer toma sentido saber que debemos contratar productos y servicios en los que no somos especializados”* (Smith, 1776)

### B. Ventaja competitiva

En su obra Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, publicada en 1985, Michael E. Porter denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes. Para



Porter, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. Una empresa es lucrativa si el valor que obtiene de sus compradores supera al coste necesario para crear el producto. En este sentido, es altamente costeable para una empresa subcontratar el servicio de Outsourcing de personal que crear su propio departamento de nóminas, ya que no requiere empleados extra ni los insumos fijos para realizar esta actividad: espacio, equipo de cómputo, luz, internet, un fiscalista, un contador y reclutador.

### **C. Redes de Producción.**

Conjunto de transacciones y de formas de coordinación, realizadas a nivel internacional dentro y entre las empresa, que reúne a las propias filiales de una empresa, a sus compañías afiliadas y sociedades accidentales con sus subcontratistas, suministradores, proveedores de servicios y socios en alianzas estratégicas. (OIT, 2010).

- Permite que la empresa pueda reaccionar a tiempo por eventuales cambios en su entorno laboral.
- Los gastos de contratación de personal y recursos humanos descienden de manera considerable.
- Con esta herramienta se logra obtener productos o servicios de mejor calidad puesto que el negocio únicamente se concentra en realizar un trabajo específico Con esta actividad se pueden eliminar los trabajos rutinarios que pudieran existir dentro de la empresa, ya que estas actividades las puede desarrollar el outsourcing.



- Gracias al outsourcing se puede lograr adaptar las operaciones y sus costos a las necesidades actuales del mercado.

#### **D. Cadenas de Valor.**

La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su último objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta.

Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. (Cedillo, Sánchez, Sánchez, 2006).

El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es lo que se llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. El concepto de subcontratación, outsourcing o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor.

La empresa de outsourcing al ser concentradora de personal, tiene mejor oportunidad que las empresas clientes para negociar con las aseguradoras para obtener mejores precios en sus servicios en beneficio de los trabajadores. Las negociaciones más comunes son:

- ✚ Seguro de Gastos médicos mayores y menores.
- ✚ Seguro de vida y gastos funerarios.
- ✚ Seguro de atención dental.
- ✚ Asistencia vial y en el hogar.



La finalidad es volver el servicio de Outsourcing más atractivo para los clientes, ya que también ellos pueden ofertar sus productos o servicios a través del outsourcing al universo de empleados que este posee.

De esta forma se crea una cadena de valor tripartita, ya que beneficia a la empresa cliente que promueve sus servicios, al outsourcing como medio de contacto masiva que le brinda posicionamiento en el mercado y a los trabajadores que se benefician de los descuentos que se ofertan. Estos beneficios y prestaciones sumadas al sueldo del trabajador, generan mayor arraigo, ya que percibe que recibe más de lo que normalmente valdría esa posición laboral en el mercado. Esto se explica a detalle en la teoría de la inequidad.

### Teoría de la inequidad

Como en todo organismo descrito por la Teoría de sistemas, los inputs y outputs de cada entidad se integran y de algún modo han de generar un nivel mínimo de satisfacción para cada una de las partes. *“Este complejo sistema de relaciones de intercambio se complica aún más porque cada persona analiza sus propias contribuciones (inversiones) y las compara con las contribuciones (inversiones) que las demás personas ofrecen a la organización.”* (Boskin, 1996)

$$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis contribuciones}} = \frac{\text{Recompensas de los demás}}{\text{Contribuciones de los demás}}$$

Cuando los dos lados de la ecuación anterior son más o menos parecidos en cuanto al peso se dice que existen condiciones de equidad. Si existen en el



personal un sentimiento de inequidad se presenta inconformidad. Es verdad que uno de los factores más importantes es la percepción del salario. Cuando la sensación de inequidad se incrementa o permanece por tiempo prolongado, existe una tendencia a que el empleado disminuya la motivación y la energía en el desempeño de sus funciones. (Marx, 1865)

La compensación financiera directa se refiere específicamente a recursos monetarios que el empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario indirecto incluye gratificaciones, vacaciones, propinas adicionales, participación en utilidades, horas extras, así como otros beneficios sociales que puede dar la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.). La suma de ambos salarios constituye la remuneración. (Celedón, 2004)

#### Remuneraciones al trabajo

<b>COMPENSACIÓN</b>		
<b>FINANCIERA</b>	<b>DIRECTA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salario directo</li><li>• Premios</li><li>• Comisiones</li></ul>
	<b>INDIRECTA (salario indirecto)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• DSR (para trabajadores por horas)</li><li>• Vacaciones</li><li>• Gratificaciones</li><li>• Propinas</li><li>• Horas extras</li><li>• Prima</li><li>• FINANCIERA Adicionales</li><li>• Intereses financieros de</li></ul>



		los beneficios sociales ofrecidos por la empresa
<b>NO FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocimiento y autoestima</li><li>• Seguridad en el empleo</li><li>• Prestigio</li></ul>	

Fuente: Celedón, 2014

## 2.2 Teorías Administrativas Que Fundamentan al Outsourcing de Personal.

En todo proceso existen factores, co-participantes o fuerzas en un continuo diálogo. Para los Administradores de los Recursos Humanos, a diferencia de los ingenieros que se enfocan más en la infraestructura, materias primas y sus derivados; es importante revisar los intereses de la organización, su visión estratégica y fines corporativos, junto a los requerimientos de personal para obtener dichas metas.

Básicamente hace referencia a la empresa y los elementos que emplea para que le entreguen la mano de obra necesaria.

Desde los ancestrales enfoques en donde el hombre ha sido considerado una pieza necesaria pero sustituible, se han producido nuevas tendencias que revaloran la importancia del individuo, para llegar a considerar importante un factor que anteriormente tenía nula importancia: la satisfacción laboral.

En este apartado se revisa cómo inicialmente sólo era importante la consideración de las instituciones y sus objetivos de negocio. Posteriormente se analizó el impacto que las condiciones laborales tienen en la motivación del individuo, para generar una serie de enfoques denominados humanistas.

Así mismo, serán revisados algunos de los criterios que los especialistas han desarrollado para distinguir los diferentes tipos de organizaciones.



---

## **Teoría institucionalista.**

Una de las primeras concepciones de las organizaciones, revisándolas de manera análoga a un organismo vivo que nace, crece, se reproduce y (eventualmente) muere, fue creada por Philip Selznick (1948).

De este modo, las organizaciones son la expresión estructural de la acción racional, como mecanismos diseñados para alcanzar objetivos específicos. Estas instituciones u organizaciones son sistemas orgánicos, adaptativos, afectados por las características sociales de los participantes, así como por una gran variedad de presiones que le impone su ambiente.

Las instituciones son consustanciales a la idea de orden económico y se relacionan en torno a las relaciones normativas de la administración pública. Se define a las instituciones como las reglas de juego que moldean la interacción humana en una sociedad. (North, 1990)

Existen componentes claros en las instituciones, tales como la regla y la imposición o sanción, para definir a las instituciones para estructurar situaciones de interacción repetitivas. (Voigt & Engerer 2002).

Las instituciones son un conjunto de derechos y obligaciones que afectan a las personas en sus vidas económicas. (Matthews, 1986) Las instituciones son las reglas del juego que proveen costos bajos para la aplicación de los derechos de propiedad e incentivos para descentralizar las decisiones requeridas para los mercados competitivos (North, 1990).



El diseño institucional eficaz incentiva las conductas que maximizan los resultados y que repercuten en el desempeño económico. Las instituciones son un conjunto de reglas formales e informales que afectan el desempeño económico. Su razón de ser es el orden y la reducción de incertidumbre.

La organización y los individuos han ido creando su nicho, interpretando los fenómenos, ocupando posiciones de poder y relaciones. Considerando que inicialmente existen en el proceso de Outsourcing dos instituciones (el Outsourcer y la empresa contratante).

¿Cómo fusionar a las dos empresas? Y ¿Cómo resaltar a la empresa que contrata? Para evitar que existan dos empresas en la vida real. Es muy importante considerar que la identidad corporativa que se dará a conocer a la otra subcultura o segmento de mercado (clientes) es la de la empresa contratante.

En el caso de servicios de limpieza es muy común ver que este tipo de empleados tiene en sus uniformes la identidad de un Outsourcer, pero en el caso de servicios financieros, de telecomunicación o simplemente de venta de servicios, la imagen que se ha de entregar al público debe ser transparentemente de la empresa para la cual se trabaja la subcontratación.

Al tomar un conjunto distintivo de valores, las organizaciones se convierten en estructuras con carácter, adquieren una identidad que da cuerpo a la organización y la convierten en una institución. En este sentido, si la empresa contratante ha definido ya sus valores y códigos de actuación, es necesario que el personal subcontratado siga los lineamientos al pie de la letra.



---

Desde este punto de vista, la organización es al mismo tiempo la necesidad de un modelo ordenado, estable, socialmente integrado que debe de dar una imagen única y consistente. (Broom y Selznick, 1955: 238)

La Institucionalización restringe la conducta de dos maneras principales:

- trayéndola dentro de un orden normativo, y
- haciéndola rehén de su propia historia. (Selznick, 1992)

Es por ello importante que el Outsourcing haga una inducción, por breve que sea, sobre el tipo de empresa en la cual el empleado insertará su trabajo, ya que los valores tienen un lugar central en la teoría de las instituciones.

Es necesario saber qué valores importan en el contexto actual; cómo construirlos en la cultura y la estructura social de la organización; y de qué manera se debilitan o se derriban.

La teoría institucional se refiere a cuestiones que implican la preocupación social y deja sin aceptación modelos convencionales de organización o las premisas irreflexivas de la gerencia.

Se pueden identificar tres modelos de instituciones (Scott W. & Christensen, 1995).

El nuevo institucionalismo define las instituciones como sistemas que incorporan construcciones cognitivas y normativas así como los procesos que llevan a cabo que determinan el comportamiento social operando en distintos niveles. De esta forma los tres pilares básicos que conforman las organizaciones son estructuras reguladoras, cognitivas y normativas.



- **Pilar regulador:** enfocados a la tradición y preservación de modos de conducta. Toda institución implica una regulación del comportamiento en base a unas normas, controles y sanciones. En este marco, todas las partes implicadas van a buscar sus intereses particulares por tanto, los mecanismos de control deben ser esencialmente coactivos.
- **Pilar normativo:** con fuerte énfasis en las normas, burocracia y reglamentos . La institución define las metas y objetivos, así como los sistemas y medios para alcanzarlos. Las reglas introducen una dimensión prescriptiva y evaluadora de la vida social, se incluyen valores y normas. Los valores son las concepciones de las preferencias o deseos de acuerdo con estándares con los que comparar y valorar los comportamientos. Por su parte las normas especifican como deben realizarse las cosas.
- **Pilar cognitivo:** tienden a brindar información sobre procesos y cambios. Son las reglas que constituyen la naturaleza de la realidad de y las fórmulas a través de las cuales se elabora el significado.

El proceso de institucionalización se desarrolla a través del tiempo promoviendo la estabilidad y permanencia de la organización que durante este periodo ha ido adquiriendo valores propios que transmite a todos sus miembros que los van interiorizando poco a poco. De esta forma se logra una armonía entre los miembros que trabajan en su seno y el resto de la ciudadanía con lo que la empresa pierde de algún modo su objetivo único descrito en las teorías pre moderna o neoclásicas de maximizar el beneficio.

### **Teoría de la segmentación.**



---

A partir de los años 60s han surgido diversos enfoques conocidos como Teoría de la Segmentación del Mercado Laboral (TSML), en donde el mercado de trabajo es un compuesto de segmentos distintos, con mecanismos de formación salarial y de asignación diferentes entre sí, y con obstáculos a la movilidad entre ellos.

Los antecedentes remotos de la TSML se suelen situar en las críticas de J.S. Mill y J. Cairnes en sus notas de política económica hacia la concepción del mercado de trabajo de otros economistas clásicos. John Stuart Mill, discrepaba de la visión competitiva del mercado defendida por Smith y de su teoría de las diferencias salariales compensadoras, según la cual las diferencias en las remuneraciones se debían a variaciones para compensar las características negativas de los puestos de trabajo; en su lugar, consideraba que en muchas ocasiones la relación era la inversa, de manera que los trabajos más desagradables eran también los peor pagados.

Además, sugería que la causa de esta situación era la presencia de factores económicos, sociales y consuetudinarios que llegaban a atrapar a determinados individuos en trabajos no deseables. (Schwartz, 1972).

Estos enfoques, derivados de las aportaciones de la mercadotecnia, se sintetizaban en la idea de que cada vez más trabajadores competirían por obtener los trabajos más codiciados, mientras que una gran base trabajadora se vería a aceptar los residuos del mercado laboral. Aquí se puede comprender cómo las exigencias de estos segmentos de mercado (laboral) cada día ponen menos objeciones a los trabajos que por lo menos les den las remuneraciones indispensables para satisfacer las necesidades básicas.



Estos factores inciden de manera “favorable” a la aceptación de contrataciones vía Outsourcing, ya que de manera contrastante con las décadas precedentes, los trabajadores han disminuido la cantidad de demandas en cuanto a prestaciones e incluso los montos salariales. Los teóricos coinciden en que la influencia de las remuneraciones es incluso en ocasiones menor en su impacto para la movilidad laboral, por dos motivos:

- Porque los trabajadores están poco informados sobre las oportunidades de empleo que tienen a su alcance.
- Porque el proceso de búsqueda de empleo no está guiado por una persecución incansable de la maximización de la utilidad, sino por la búsqueda de un empleo suficientemente satisfactorio.

Las interpretaciones más usuales tienden a considerar que la tecnología, la globalización y otros factores como cambios en la oferta y demanda laboral han conducido a que los trabajadores deban adaptarse a entornos cada día más competidos.

Tradicionalmente, las teorías de la segmentación reconocen la existencia de tres grandes segmentos laborales (Friedman, 1952)

1. **Los trabajadores primarios independientes** - Profesionales o técnicos, trabajadores calificados que acceden a mejores sueldos y si estatus es más elevado. También tienen más posibilidades de promoción
2. **Los trabajadores primarios dependientes** – Generalmente se desempeña a niveles medios, tradicionalmente tenían relativamente elevada seguridad en el empleo. Suelen pertenecer a sindicatos. Cuentan con una autonomía en el trabajo limitada, como limitada es también la formación que reciben de la empresa.



3. **Trabajadores secundarios** - Este tipo de puestos suelen ser más precarios en su formación y requerimientos técnicos. Su inestabilidad laboral y su rotación son elevadas. Sus salarios también son los más bajos en la pirámide de ofertas laborales.

Los dos primeros segmentos conforman lo que se conoce por sector primario o trabajadores centrales, frente a los trabajadores secundarios o periféricos.

El esquema de Outsourcing comenzó a probar su eficiencia en los niveles laborales más bajos, pero poco a poco va ascendiendo en esta escala. Actualmente se utilizar para puestos de trabajadores primarios dependientes “hacia abajo”.

En 1848, Carlos Marx y Federico Engels dan a conocer su *Manifiesto Comunista*, a partir de ese momento se patentan movimientos a favor de los derechos de la clase laboral que cuajan con el surgimiento de los primeros sindicatos en Europa en 1848. Portugal, Bélgica y Alemania fueron los primeros países en presentar a este organismo como un intermediario entre el patrón y el obrero, para salvaguardar las peticiones de quienes no poseen medios de producción. Este fue un claro caso de movimientos en las estructuras y segmentos que dividen la oferta y demanda del mercado laboral.

Desde su surgimiento, el sindicato tenía la encomienda de manifestar las inquietudes de la clase trabajadora. Sin embargo, pronto se descubrió que eran fácilmente corruptibles y los cambios en el mercado laboral han manifestado que es ahora el Outsourcer quien poco a poco va ganando la figura de negociador de los contratos y condiciones que rigen la oferta laboral.



La externalización y descentralización productiva, subcontratación de actividades, cadenas de subcontratación, relocalización, outsourcing o deslocalización empresarial viene a ser un factor cada día más contundente para demarcar las posibilidades de ingreso a puestos que anteriormente eran de acceso directo para el trabajador. Estos cambios en el mercado laboral, como se ha comentado, desde los años 90s han ido ganando terreno y actualmente forma parte del entorno laboral de manera cuasi natural.

Existen esquematizaciones de trabajo más contundentes, que se conocen como dualizados y sólo distinguen entre trabajadores centrales y periféricos. Desde una perspectiva cada día más común y usando anglicismos también se les conocer como insiders u outsiders.

Como se ha mencionado desde un principio, la dualización laboral se deriva básicamente de los costos de rotación. (Friedman, 1952). Las condiciones laborales privilegiadas (insiders) que incluyen contrato fijo, protección legal o negociación colectiva cada día forman parte de una oferta de laboral muy selecta a la cual sólo se accede de manera limitada.

Así, los procesos de Outsourcing contribuyen a la segmentación de los mercados de trabajo, en primer término, al reducir las plantillas de las empresas, dando paso a la formación de pequeñas unidades que pueden o no compartir un mismo espacio físico con otras.

En segundo término, el Outsourcing dentro de los efectos colaterales posibles es el acentuar la diferencia entre los internos y los externos. En este caso es posible el estudio de mecanismos que permitan al empleado simplemente usar al mínimo las instalaciones y evitar un roce muy directo con el personal de contratación directa.



No se puede negar que el Outsourcing refuerza la segmentación de los mercados de trabajo. Es importante señalar que esta tendencia incluso ha sobrepasado cualquier límite que le haya impuesto la iniciativa privada y en muchos países, incluso europeos, ya se utiliza incluso para el sector público.

### **Teoría general de la administración.**

La teoría general de la administración analiza dos ámbitos, el personal y el de las organizacional, corporativo o institucional. Al principio de este trabajo se han definido a las organizaciones, considerando que los integrantes tienen habilidades comunicativas, están dispuestas a actuar de manera conjunta y desean obtener un objetivo común. Ahora se analizarán estas estructuras a partir de organizaciones complejas:

1. **Complejidad** – Las organizaciones complejas cuentan con importantes diferenciaciones verticales y horizontales. La complejidad horizontal surge de la especialización en el trabajo. La complejidad vertical se debe a la necesidad de mayores controles y sistemas de supervisión. Las organizaciones planas suelen manifestar formas de comunicación de persona a persona y las organizaciones altas suelen apoyarse en medios alternos (escritos) para dar a conocer las directrices a seguir.
2. **Anonimato** – Cada día se hace más énfasis en la menor importancia de la identidad de la persona para realizar una tarea.
3. **Rutinas estandarizadas** – Los procesos tienden a ser muy específicos y detallados en manuales, para evitar la disparidad de resultados y lograr la homologación de materias empleadas y resultados obtenidos.



4. **Estructuras personalizadas no oficiales** – Es una organización informal paralela a la formal. El tipo de comunicaciones que suele ser seguida por muchos, pero que no proviene de los niveles establecidos como superiores en el organigrama.
5. **Tendencia a la diversificación de funciones** – Separa las Competencias Laborales relevantes a la autoridad de las Competencias Laborales Técnicas o de procesos.
6. **Tamaño** – Conforme al número de personas que integran cada área o departamento y el número de áreas o secciones de trabajo. (Chiavenato, 2005:10)

Existen características de acuerdo al objetivo de las organizaciones que se clasifican en dos rubros:

- **Lucrativas** – Las empresas privadas son el mejor y más clásico ejemplo, porque buscan reunir recursos humanos, monetarios, tecnológicos y de producción para generar ganancias económicas para su sostenimiento. Por sus características, estas corporaciones son idóneas para la implantación del modelo Outsourcing.
- **No Lucrativas** – Una organización nunca es un ente acabado, se encuentra siempre en actividad y manifiesta cambios constantes. Este tipo de organizaciones en particular poseen motivos de existencia que no son directamente la obtención de ganancias económicas. Las casas de filantropía, los fondos para ayuda médica, los centros de estudio o preservación de flora y fauna, son algunos de los ejemplos de ellas. Este tipo de organización es improbable usuaria del esquema de Outsourcing. (Chiavenato, 2005:27)



---

Un tercer rubro sería el de las empresas estatales o mixtas, cuya propiedad y administración corresponde originalmente a los gobiernos federales, estatales o municipales. Cabe mencionarlas porque algunos servicios de vigilancia, parquímetros, limpieza o atención telefónica han sido franquiciados o son entregados vía Outsourcing.

Elementos que conforman a las organizaciones:

- a) **Entradas o insumos (inputs)** – Consisten en la energía que entra al sistema. En el caso de una fábrica podemos ver que se requiere de materia prima, cuando hablamos de telemática o comunicaciones es el flujo de la información que procede del exterior del sistema.
- b) **Procesamiento u operación** – Consiste en la tarea de transformación de los insumos en otros productos o subproductos dentro de la cadena de producción. Esto es realizado por las diversas áreas o subsistemas,
- c) **Salidas o resultados (outputs)** – Consiste en productos que salen de la organización. El ambiente externo lo recibe como un producto terminado o como un subproducto para el procesamiento en otra organización.
- d) **Retroalimentación** – Al igual que cualquier otro organismo vivo, es necesaria una adecuada relación entre entradas y salidas. La retroalimentación negativa consiste en que entren más insumos que los productos realizados. Cuando la salida de productos es mayor que la de los insumos se dice que contamos con una retroalimentación positiva.

En el caso del Outsourcing existe el mismo proceso, pero debe contar con la alineación de sus objetivos respecto a la empresa contratante. Es decir; debe entregar resultados positivos sobre las tareas encomendadas, dependiendo de los productos o servicios que la empresa contratante espera como entregables.



En cuanto a que estos sistemas son cerrados o abiertos podemos comentar que el Outsourcing generalmente corresponde a las partes más conectadas con la salida de insumos de una organización (Chiavenato, 2005:36).

### **Teoría humanista de la administración.**

En realidad, la tendencia a dirigir o administrar recursos humanos implica tradicionalmente el anteponer las necesidades de las organizaciones a las de los individuos. Sin embargo, ha habido teóricos que han defendido posturas llamadas humanistas, por buscar mejorar la calidad de vida del personal.

Considerando que el individuo es un ente antroposociológico con características psicológicas que obedecen a su historia personal (valores, conocimientos, preparación y Competencias Laborales) en cuanto al enfoque sistémico en la Administración de Recursos Humanos (ARH) existen tres niveles:

1. **Nivel de comportamiento social** – Consiste en un macrosistema en la que se relacionan las diversas sociedades y se torna en una categoría ambiental.
2. **Nivel de comportamiento organizacional** – Este se torna una categoría ambiental para el comportamiento individual. Consiste en una corporación, institución o grupo social en el cual existen diferentes lineamientos para que la persona entre en contacto con el grupo social o marco de referencia.
3. **Nivel de comportamiento individual** – Abarca la esfera individual, con base en las creencias o interiorización de conceptos y preceptos que la persona va introyectando desde su infancia. Consiste en un marco de



---

referencia conceptual a partir de los contenidos y comunicaciones que ha recibido y que ha tomado como suyos. (Chiavenato, 2005:9)

Algunas organizaciones han sido acusadas de tratar a la fuerza laboral como un simple "recurso económico" o un "activo patrimonial" más de la empresa. Por ello, modernamente se habla del "talento humano" de la empresa. Estos y otros esfuerzos han buscado compensar logros en el trato hacia las personas que venden su fuerza de trabajo.

El primer gran evento que marcó el "retorno al humanismo" fue marcado por los hallazgos de Elton Mayo y sus colaboradores en una experiencia que tuvo lugar en 1923 en una fábrica de textiles ubicada en Filadelfia. (Carey, 1967)

Elton Mayo realizó una investigación, ya que la empresa presentaba problemas de rotación de personal aproximadamente del 250%. La gerencia de la fábrica había aplicado sin éxito varios programas de incentivos y motivadores. El experimento comenzó por permitir un período de descanso de 15 minutos; tiempo que los propios trabajadores decidían cuándo ejercerlo.

Paralelamente, contrató los servicios de una enfermera para atender a los trabajadores, cuando sufrían accidentes de trabajo o cuando tuviesen alguna enfermedad.

Estas medidas sirvieron como motivadores y generaron en todos los trabajadores un alto sentido de pertenencia, que tuvo como consecuencia un aumento en la producción y la rotación disminuyó.



Como consecuencia de este experimento, el Consejo Nacional de Investigación, en 1927, inició un experimento en la Western Electric Company, ubicada en Chicago, en un barrio de Hawthorne.

Este experimento tenía como objetivo principal, verificar y medir la relación existente entre el grado de intensidad lumínica y la eficiencia de los trabajadores en el proceso productivo. Gellerman coincidió con Elton Mayo en que durante las fases previas de la Administración de Recursos Humanos, siempre prevaleció una forma de supervisión fría y que eliminaba o limitaba a las emociones como factor humano dentro de los procesos productivos. (Gelleman, 1978)

Una de las conclusiones más importantes de estos experimentos fue que anteriormente se concebían únicamente como posibles las afectaciones biológicas de la persona, sin considerarse la motivación psicológica de manera contundente. Tampoco se había tomado con seriedad la motivación intrínseca (que la persona trae desde la cuna y/o valores familiares) o extrínseca (la que puede ser afectada favorable o desfavorablemente por el nicho laboral).

Por primera vez en el ámbito laboral se emplearon dos grupos. Al grupo de control no se le modificaron las condiciones de iluminación, mientras que al grupo experimental se le mejoraban o empeoraban las condiciones lumínicas. Un hallazgo relevante fue que la productividad tendía a mejorar incluso cuando en el grupo experimental se bajaba la iluminación. La deducción más importante es que el empleado modifica su comportamiento de acuerdo al modo en que se sienta vigilado u observado. Este experimento, se haría famoso y sirvió de referente a muchos otros experimentos psicológicos en diferentes empresas. Aun hoy es un referente en los libros y en las aulas de clase. En ese momento pareció muy novedoso que un estímulo externo puede motivar fuertemente al ser humano, para realizar con más eficiencia su trabajo.



---

La contribución más grande de estos experimentos fue que se inició una tendencia más humanística, llamada también de las relaciones humanas, en donde por primera vez existieron fundamentaciones científicas (con base en observación, experimentación y medición) para que se considere que “un problema humano debe recibir una solución humana que requiere de información y herramientas humanas” (Filley, 1969)

Posteriormente, otros investigadores continuaron los estudios sobre aspectos tales como la fatiga, los factores que inciden en los accidentes laborales, la rotación del personal o la importancia de las condiciones físicas del lugar de trabajo. Se realizaron mediciones de la incidencia de estos factores en la productividad de los empleados.

Luego de estas experiencias, algunos autores determinaron que el lugar de trabajo fuese llamado el nicho ecológico, ya que marca muchas de las pautas del ser humano antes los diferentes ámbitos sociales. Durante cinco años, los investigadores de Hawthorne hicieron grandes hallazgos. Se encontraban estudiando los modos en que grupos antagónicos negocian una nueva decisión corporativa cuando la investigación fue suspendida, debido a la crisis económica de 1929, que hoy se conoce como la gran depresión. (Rothery & Robertson, 1987)

Las conclusiones preliminares de estos estudios fueron:

- Los trabajadores manifestaron que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque les parecía divertido y la supervisión menos rígida ya que les permitía trabajar más libremente que con sus habituales supervisores.
- El buen ambiente de trabajo aumentó la satisfacción en el trabajo.



- No había temor al supervisor, aunque en la sala de pruebas existía mayor supervisión, las obreras sentían que contribuían a un experimento en beneficio de las demás.
- El grupo experimental desarrolló una amistad más allá del ambiente laboral, se preocupaban por las otras ayudándose cuando una de ellas descansaba, por lo cual se comprobó que constituían un grupo.
- El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes.
- Durante las experimentaciones se producía más y con mejor calidad.
- Se consideró humillante la supervisión coercitiva y se descubrió que los trabajadores eran más felices y productivos ante un trato humanitario.
- Se fomentó la idea de poner a disposición de los empleados un sistema de quejas y sugerencias, que permitía incrementar la creatividad, compromiso e innovación por parte de los empleados.

#### Conclusiones del experimento de Hawthorne:

- **El nivel de producción depende de la integración social.** Se constata que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica (como afirma la teoría clásica).
- **El comportamiento social de los trabajadores.** El poder del grupo provoca cambios en el comportamiento individual y no les permite actuar aisladamente como individuos.
- **Las recompensas y sanciones sociales.** Aquellos obreros que producían por arriba o debajo de la norma, perdían el afecto de sus compañeros, así mismo, el comportamiento de estos está condicionado por normas o estándares sociales. Esta es una de las conclusiones que se oponen drásticamente al concepto de "homo economicus".



- **Los grupos informales.** Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización ya que estos definen sus reglas, recompensas o sanciones.
- **Las relaciones humanas.** Es la organización de grupos sociales que mantienen una constante interacción social y se entiende a ésta como las acciones y actitudes resultantes del contacto entre personas y grupos.
- **La importancia del contenido del cargo.** Mayo y sus colaboradores observaron que los obreros cambiaban constantemente de puesto para evitar la monotonía, contrariando la política de la empresa, los cuales eran negativos para esta pero elevaban la moral de todo el grupo.
- **El énfasis en los aspectos emocionales.** Los elementos emocionales inconscientes –incluso irracionales- del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la teoría de las relaciones humanas. De ahí que algunos autores los denominen sociólogos de la organización. (Contreras, 1994)

Así se gestó el nacimiento de la Administración Humanística, que fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo (Contreras, 1994)

- **Análisis del trabajo y adaptación del trabajador** - En esta primera etapa domina el análisis de los factores que permiten el aspecto meramente productivo de la persona. El objetivo de la psicología del trabajo –o psicología industrial, para la mayoría– era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y



la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga. Lewis Madison Terman (1877-1956) fue un notable psicólogo estadounidense, pionero en psicología educativa y conocido por haber editado el primer test de inteligencia. Estas pruebas medían originalmente habilidades matemáticas y espaciales de personal a ser reclutado por el ejército, por lo que incluso en un inicio se hicieron pruebas de mareo y capacidades fisiológicas.

- **Adaptación del trabajo al trabajador** - Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Mientras que en muchos países el liberalismo económico se manifestó por una creciente injerencia del estado en la economía, con la Primera Guerra Mundial comienza el declive de Europa centro-occidental como regidora del mundo. Fueron los Estados Unidos quienes capitalizaron esta guerra para posicionarse a un más alto lugar.



La fuerte depresión económica que azotó el mundo alrededor de 1929 intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Aunque esa crisis se originó en las dificultades económicas de los Estados Unidos y en la dependencia de la mayor parte de los países capitalistas de la economía estadounidense, provocó indirectamente una verdadera reelaboración de conceptos y una reevaluación de los principios de administración hasta entonces aceptados con su carácter dogmático y prescriptivo.

### 2.3 Reingeniería en Administración de Recursos Humanos.

La reingeniería de procesos es también un fundamento importante para la aparición del Outsourcing. Consiste en la revisión de cada una de las fases y protagonistas del proceso de producción. Por ejemplo, este análisis tan sólo entre 1989 y 1994 produjo una reducción de personal en la empresa IBM, de 100,000 a 60,000 empleados, al mismo tiempo que derivó en la duplicación de la compra de insumos, a su vez, disminuyó la cantidad de empleados contratados directamente por la empresa. El personal subcontratado, en cambio, creció en esos años de 1,000 a 20,000 personas. (Rothery & Robertson; 1996: 213)

Al inicio de la década de los 90s se comenzaba a romper el escepticismo a este marco de contratación. Anteriormente, casi hubiese sido impensable que la tendencia fuera que más del 50% de los empleados fueran administrados por una agencia especializada en la renta de fuerza productiva.

En todos los casos existen defensores y detractores de las propuestas que conlleva el que los empleados sean responsabilidad de una empresa externa,



pero aparentemente las ventajas del modelo han definido su avance en cuanto a su aplicabilidad.

En el diseño organizacional es muy importante comenzar por una planeación estratégica adecuada, que defina la misión, visión y valores de manera que todo el personal pueda comprender hacia dónde se dirige el grupo, para posteriormente poder desglosar lo abstracto en situaciones concretas. En esta labor es muy importante la aportación que hizo la Administración por Objetivos (APO) desde la década de los 60s. Fue entonces cuando se comenzó a clarificar qué es lo que desea el grupo, para desglosar funciones y tareas de manera sectorial, grupal e individual (Reyes, 1985).

Uno de los grandes avances fue la clarificación de los objetivos. Se definió así que estos deben tener cuatro importantes características:

1. Ser posibles
2. Ser retadores
3. Ser definidos en tiempo
4. Ser definidos en la cantidad y calidad

Una vez que se trazan los objetivos de las áreas y de las personas, se procede a la revisión de los resultados y se analiza la brecha entre lo que se planeó producir y lo obtenido. Si se han superado las expectativas, podemos hablar de una situación favorable en donde lo necesario es repetir las buenas prácticas, pero en caso contrario; la revisión de procesos puede originar desde medidas suaves hasta el recorte de personal o de áreas completas.

En un enfoque más integral, Kaplan y Norton hicieron surgir en 1992 el llamado Balanced Score Card (Kaplan & Norton, 1992) También traducido como Cuadro



de Mando Integral. Anteriormente, las estrategias financieras no eran revisadas en la congruencia con otros aspectos de la empresa tales como administración, finanzas, producción, o incluso mercadotecnia.

La reingeniería es por tanto un proceso continuo que involucra a todas las áreas y funciones de la organización. Ya que este proceso es tan vasto que de manera general aterriza a números todo lo abstracto de una planeación estratégica, define la cantidad y calidad de los insumos y productos de cada parte del proceso. Una vez que se han realizado los cálculos de cuánto y qué se necesita producir, se define cuántas personas y cómo lograrán estos resultados. Hablaremos entonces de la definición del puesto, para que posteriormente se busquen los candidatos adecuados para realizar las tareas y entregar los productos.

### **Índice de rotación del personal**

*“El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y el de las que salen de ella”.*  
(Chiavenato. 2005:188)

La rotación de personal también es conocida por el término en inglés *turnover*. Es importante el análisis de estos índices para determinar cuáles puestos son susceptibles de Outsourcing, ya que los efectos negativos de la rotación de personal es uno de las causas para la adopción del modelo de negocios.



Es responsabilidad del Área de Administración de Recursos Humanos elaborar de manera periódica informes hacia niveles superiores de este tipo de movimientos, explicando a modo de ensayo una noción de las relaciones de causa efecto y brindando observaciones y sugerencias que eleven el nivel de satisfacción general, para evitar los costos de los despidos, nuevas contrataciones y períodos de inducción o capacitación del personal de nuevo ingreso.

Es necesario recordar que como todo organismo vivo, las organizaciones tienen ingresos y egresos de energía de modo enunciativo, más no limitativo se mencionan:

<b>INSUMOS</b>	<b>EGRESOS</b>
Dinero	Dinero
Equipos	Productos
Tecnología	Equipos obsoletos
Materias primas	Facturación
Agua	Inventarios
Energía eléctrica	Materiales de desecho
Combustibles	(basura)
Personas	Contaminación
	Personas

*“Si los insumos son mayores que las salidas, la organización congestiona sus procesos de transformación y acumula inventario de productos terminados.”*  
(Chiavenato, 2005)

En el proceso debe haber comparaciones en los ingresos y egresos entre las áreas y las personas. *“Estos mecanismos son denominados retroacción o*



*retroalimentación (feedback)*” El cálculo de rotación de personal se realiza mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de Rotación de Personal: } PE = \left( \frac{A+D}{2} \right) \times 100$$

Donde

**A** = Admisiones de personal

**D** = Desvinculación de personal (por iniciativa personal o decisión de la empresa)

**PE** = Promedio Efectivo del período considerado. Se puede obtener sumando a los empleados al comiendo y al final del período y dividiendo entre dos.

El índice de rotación resultante es un porcentaje con el cual no cuenta la empresa de manera permanente, el resto para completar el 100% es la fuerza laboral constante en la empresa.

Una vez determinado este índice, es necesario que se analicen las causas por las cuales el personal no permanece en los cargos.

Es posible que para medir la satisfacción general se realice un Estudio de Clima Organizacional.

Algunos de los factores más comunes a estudio son:

- Política salarial
- Políticas de beneficios sociales
- Tipo de supervisión
- Posibilidades de ascenso en la organización
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- Moral imperante



- Políticas de selección y contratación de personal
- Programas de capacitación y desarrollo
- Disciplina
- Evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización

Complementariamente, es muy recomendable contar con un cuestionario que el empleado entregue cuando exista un retiro voluntario. La recurrente incidencia de factores podría determinar las medidas que debe tomar el Área de Administración de Personal, para controlar los egresos de personal.

En términos generales, el instrumento bien puede incluir los siguientes aspectos a evaluar: (OIT, 2011)

- Motivo del retiro
- Opinión del empleado respecto a la organización
- Opinión sobre el cargo que desempeñó
- Percepción de los jefes que supervisaron su trabajo
- Percepción de las condiciones físicas de trabajo
- Percepción de los beneficios sociales de los que gozó
- Percepción del salario
- Percepción de las relaciones sociales en el entorno laboral
- Percepción de las posibilidades de desarrollo
- Percepción de la moral en la empresa
- Percepción del entorno laboral

Para tomar la decisión de la adopción del modelo de Outsourcing, es muy importante el que luego de analizar los factores anteriores se haga un estudio



sobre el costo que tiene para la empresa la rotación de personal. Esto será uno de los indicadores sobre los puestos que se pueden ofertar para la tercerización en el reclutamiento de personal.

Algunos costos en este rubro están ocultos o por lo menos no son medibles en forma directa, pero es muy importante el buscar sistemas baratos que permitan la mayor productividad con el mínimo de recursos necesarios, tanto materiales como humanos.

A continuación se revisará tres tipos de costos que tiene la rotación de personal para las empresas, estos mismos factores son importantes para la toma de decisión de migrar ciertos puestos al esquema de Outsourcing:

Costos Primarios En La Rotación De Personal:

- a) **Reclutamiento y selección** – En realidad estos costos comienza con la promoción de la vacante. En ocasiones y dependiendo del puesto se emplean periódicos, asociaciones de recursos humanos, buscadores de talento (*head hunters*), etc. En todos los casos es necesaria una erogación para la búsqueda de los candidatos. No es necesario recordar que de todos los elegibles sólo quedarán pocos, por lo que también se incluyen las pruebas de psicometría, assessment centres (centros de asesoría) u algún otro tipo de pruebas para saber las Competencias Laborales de los candidatos y poder hacer una comparación previa a la entrevista con los jefes del posible recluta. También es necesario considerar el procesamiento de solicitudes. Se consideran aquí también los gastos que genera tener personal interno para selección de personal (salarios del personal de reclutamiento, con todas las obligaciones



sociales que ello implica) así como los servicios médicos y prestaciones de este personal del Área de Administración de Recursos Humanos. Algunas partes de estos procesos se reciben de proveedores externos o bien se realizan de modo interno (*in house*).

- b) **Costo de registro y documentación** – Este rubro se refiere al costo que tienen los espacios físicos que se requieren para recibir candidatos y analizar sus posibilidades de contratación (renta de espacios físicos, mobiliario, equipamiento tecnológico, papelería, formularios, cuentas bancarias, etc.)
- c) **Costo de ingreso** – El costo de este proceso se obtiene al dividir los insumos requeridos (recursos monetarios, instructores, tiempo de capacitación para inducción, etc.) entre la cantidad de empleados de nuevo ingreso. Es muy importante notar que en algunos puestos la inducción ideal se considera mínima, ya que el candidato debe llegar con las Competencias Laborales necesarias para simplemente indicarle mínimamente la descripción del puesto y evitar procesos de capacitación largos y costosos.
- d) **Costo de desvinculación** – Existe un gasto de tiempo y recursos para incluir al nuevo empleado, ello incluye su alta ante el IMSS, sindicatos, asociaciones, revisión de su estatus en la AFORE respectiva, etc. También se considera que al momento de desligarse de la empresa, debe haber un sistema de liquidación o finiquito que incluye la revisión de sus derechos a prima vacacional, aguinaldo, etc. *“En esencia, los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión, más el costo de desvinculación”* (Chiavenato. 2005:200).

Costos secundarios en la rotación de personal



- a) **Efectos en la producción** – La baja en la productividad en tanto la vacante no sea ocupada por el reemplazo.
- b) **Producción inferior** – La merma en la cantidad de productos o servicios que entregue el nuevo empleado, en tanto llegue al ritmo que tenía la persona anteriormente en el puesto.
- c) **Inseguridad inicial** – Por parte del nuevo empleado, en tanto no llegue al nivel de confianza en los procesos que se manejan.
- d) **Efectos negativos en el resto del personal** – Pueden ser ocasionados por cierto grado de lealtad hacia la persona que se retira. Necesidad del nuevo empleado de crear una identidad laboral, así como la necesidad de ganar confianza por parte del jefe y los clientes internos o externos en su parte dentro del proceso.
- e) **Costo extra-laboral** – Posible necesidad de personal o tiempos extras para compensar la ausencia del empleado que egresa. Posible retrabajo del producto o tiempo adicional de producción para mantener los estándares. Elevación del costo unitario de producción al utilizar más recursos para obtener los productos o servicios. Tiempo adicional del supervisor para la inducción del personal de reciente ingreso.
- f) **Costo extra-operacional** – Posible incremento en los requerimientos de energía eléctrica en el proceso de aprendizaje del nuevo elemento. Costo adicional de lubricación y combustible durante la inducción. Incremento en los costos de mantenimiento, posible reducción de utilidades en tanto el nuevo elemento llega al nivel óptimo de productividad. Posible incremento en accidentes por la impericia de los nuevos elementos. Posible incremento en errores que conlleve un retrabajo a los productos durante el proceso.

### **Costos secundarios en la rotación de personal**



- a) **Inversión adicional** – Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación de equipo, mantenimiento y reparaciones. Es conocido que un equipo cuando se utiliza por un diverso número de personas se gasta más de manera natural.
- b) **Aumento del volumen de salarios pagados** – Incremento en la necesidad de ajustes en los salarios de los empleados de más antigüedad. Suele producirse, por este movimiento, el incremento de los salarios iniciales en el mercado laboral.
- c) **Pérdidas en los negocios** – Las normas de calidad han hecho que cada día los estándares sean más rígidos. Cualquier variación en las características de los productos o servicios puede devenir en la pérdida de clientes en un mercado cada día más competitivo. Esto es muy claro en puestos de atención al público, cuando empleados inexpertos dan la cara por la organización.

De modo general, la rotación de personal se convierte en un factor de perturbación, ya que incrementa el índice de incertidumbre y como en todo círculo vicioso, puede incrementarse si no se atiende efectivamente por el personal profesional de Administración de Recursos Humanos.

## 2.4 Fundamentos contables que regulan el Outsourcing

El objetivo de este apartado es analizar y describir el impacto que tiene esta modalidad en cuanto al cumplimiento de las obligaciones patronales y el derecho de los trabajadores.



La dinámica laboral existente en México se caracteriza por ser flexible y se constituye bajo la externalización de las relaciones de trabajo a través de la contratación de un tercero para ejecutar algún proceso productivo dentro o fuera de la empresa contratante.

Esta oportunidad expansiva para las empresas contratantes ha generado aparentes beneficios empresariales, por ejemplo, la posibilidad de reducir los gastos, contar con servicios de información rápida, controlar los gastos de operación, y una de las razones más importantes es disponer del personal altamente calificado y especializado, y así contar con capacidades específicas para la empresa.

### **Eficiencia en el pago de impuestos.**

Al contratar los servicios de un tercero en materia de personal, se derogan las responsabilidades operativas que este personal requiere. (Amech, 2014)

Por ejemplo:

- ❖ Movimientos ante el Seguro Social- SUA (Sistema único de Autodeterminación), esto es un programa informático para determinar importes y conceptos como:
  - Cuotas obrero patronales a las cuentas individuales de los trabajadores, por concepto del Seguro de Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez.
  - Cuotas obrero patronales a las demás ramas del Seguro Social (Riesgos de Trabajo, Enfermedades y Maternidad, Invalidez y Vida y Guarderías y Prestaciones Sociales).



- Aportaciones patronales por concepto de vivienda, que son contabilizadas en las cuentas individuales de los trabajadores.
  - Amortización de créditos asignados a los trabajadores por el INFONAVIT.
- ❖ **Impuesto Sobre Nómina (ISN).** Es un impuesto estatal que grava la realización de pagos de dinero por concepto de remuneraciones al trabajo personal en relación de dependencia. Los sueldos y salarios; dinero pagado por tiempo extraordinario, bonos, primas de antigüedad, comisiones, ayudas, son considerados remuneración para este impuesto.

## 2.5 Reforma Fiscal 2014, Sobre la no deducibilidad de egresos por Nómina.

En argumentos contables, se puede decir que una de las causas de la proliferación de los Outsourcing, se debe al alto costo de seguridad social en el país y a disposiciones fiscales que no permitían deducir al 100% el pago de salarios impactando financieramente en forma negativa el flujo de efectivo y el resultado de las empresas.

El Outsourcing es una tendencia en aumento, pues ofrece ventajas fiscales para el patrón. Las reformas fiscales para 2014 son complejas y caras; es más fácil contratar los servicios externos para que se cumplan todas las nuevas obligaciones.

Hasta el día de hoy al calcular el costo de la nómina, se acostumbra añadir a los salarios y prestaciones, las contribuciones que directamente genera a un patrón



como la cuota patronal del Seguro Social y el Impuesto Sobre Nómina, ahora con la reforma a la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) se podría considerar el Impuesto Sobre la Renta (ISR) que indirectamente se genera al erogar prestaciones que no son deducibles para medir el impacto. La LISR (última reforma 1-enero-2014) pretende incrementar la carga tributaria de los patrones al no dejarlos deducir los gastos de nómina al 100%, gastos que son obligatorios por ley y estrictamente indispensables para el patrón.

Durante ya varios años la Ley del Impuesto sobre la Renta ha considerado como ingresos de los trabajadores lo siguiente:

- 1) Salarios.
- 2) Prestaciones Laborales.
- 3) Participación en las Utilidades (PTU).
- 4) Pagos por separación.

Tal como se desprende del artículo 94 de la recién publicada ley del impuesto sobre la renta, por lo tanto significa que si es el trabajador quien recibe un ingreso, deberá ser este el que deberá pagar el Impuesto Sobre la Renta por la riqueza que generan dichos ingresos en su patrimonio.

### **Ejercicio de no deducibilidad de nómina causado por la Reforma Fiscal 2014.**

Ejemplo: un trabajador que gana un Salario Mensual de \$10,000 recibió durante un ejercicio completo las siguientes prestaciones, además de su salario:

-Aguinaldo 15 días



- Prima Vacacional 25% de 14 días de vacaciones
- Vales de Despensa 10% del salario
- Fondo de Ahorro 13% del salario
- PTU por \$3,000.00
- Prima Dominical 40 primas al 25%

Concepto	Fórmula	Costo Anual	Parte Gravada	Parte exenta
Salario	$10,000 \times 12$	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ -
Aguinaldo	$(10,000/30)*15$	\$ 5,000	\$ 3,075	\$ 1,925
Prima vacacional	$((10000/30)*14)*25\%$	\$ 1,167	\$ 195	\$ 971
Vales de despensa	$10000*10\%$	\$ 12,000	\$ -	\$ 12,000
Fondo de ahorro	$10000*13\%$	\$ 15,600	\$ -	\$ 15,600
PTU	N/A	\$ 3,000	\$ 2,029	\$ 971
Prima dominical	$((10000/30)*(40))*25\%$	\$ 3,333	\$ 743	\$ 2,590
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 160,100</b>	<b>\$ 126,042</b>	<b>\$ 34,058</b>

Fuente: elaboración Propia.



---

Al finalizar el año el trabajador aunque recibe \$160,100.00 pagará impuesto sólo por \$126,024.00, dejando de pagar impuesto por la parte exenta.

Esto continua siendo bueno para el trabajador pero la reforma fiscal ha decidió que alguien debe pagar el impuesto por esos ingresos que no están siendo gravados, aunque se trate de una persona distinta a la que recibe dichos ingresos.

Con exactitud serán los patrones contribuyentes que verán incrementada su carga fiscal al ya no poder deducir al 100% el gasto de la nómina de sus empleados, gasto que cabe aclarar resulta estrictamente indispensable para que la compañía pueda lograr su fin, pero además con la imposición legal de pagar ciertos beneficios establecidos en la Ley Federal del Trabajo como Aguinaldo, Prima Vacacional, Retribución por Descanso Laborado, Tiempo Extraordinario, Prima Dominical, Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresa, Indemnizaciones, Prima de Antigüedad, entre otros beneficios que al mismo tiempo el artículo 93 de la LISR les concede ciertas exenciones provocando que el patrón no pueda deducir por completo dichos gastos y consecuentemente generando un mayor Impuesto a pagar.

Además de los gastos de nómina anteriores, existen otras prestaciones extralegales a las que los patrones se han obligado durante estos años, por medio de contratos colectivos o individuales de trabajo, presuponiendo que sería un beneficio para él y sus trabajadores, otorgar beneficios como previsión social y otros en lugar de incrementar simplemente el salarios de sus colaboradores. Es obvio que la tendencia es desaparecer la planeación fiscal de



sueldos y salarios pues a partir de este año es más conveniente para el patrón incrementar el salario directamente que cualquier prestación que tenga exención.

En resumen, habrá una repercusión para el patrón en términos del artículo 28 fracción XXX, que a la letra dice:

Artículo 28. Para los efectos de este Título, no serán deducibles:

Frac. XXX. Los pagos que a su vez sean ingresos exentos para el trabajador, hasta por la cantidad que resulte de aplicar el factor de 0.53 al monto de dichos pagos. El factor a que se refiere este párrafo será del 0.47 cuando las prestaciones otorgadas por los contribuyentes a favor de sus trabajadores que a su vez sean ingresos exentos para dichos trabajadores, en el ejercicio de que se trate, no disminuyan respecto de las otorgadas en el ejercicio fiscal inmediato anterior. (LISR; art.28 frac XXX, 2014)

El cálculo del costo anual es una provisión aproximada, pues hay factores que podrían variar, como la rotación de personal, los pagos por separación, los aumentos de salario, los cambios de antigüedad, las diferencia en ingresos variables, etc.

El Outsourcing es una solución para hacer estrategias fiscales y disminuir el pago de impuestos sin hacer actos ilícitos como *evasión de impuestos*. Por ejemplo: al tercerizar la nómina el proveedor otorga una factura por el monto total que representa este rubro (sueldos+ cargas patronales y *fit* de servicio). Esta factura de servicios, legalmente es para la empresa un gasto que por su naturaleza es deducible al 30% de ISR, también se paga un 16% de IVA, el cual sirve para acreditar el IVA que la empresa ha cobrado por sus ventas. Es decir,



paga servicios en lugar de nómina, creando por esquema beneficios fiscales lícitos.

Con la nueva Reforma Laboral (Gaceta parlamentaria; 2012) se protege al trabajador pues se hace solidariamente responsable tanto al empleador como al Outsourcing. De forma que es obligatorio para el contratante verificar que el contratista cumpla con las obligaciones fiscales derivadas de la relación laboral del personal que tiene a su cargo.

## 2.6 Los efectos de la subcontratación en la seguridad social

<Reforma de ley del seguro social 2014>

La Ley del Seguro Social señala en su contenido desde el 09 de Julio de 2009 las reformas y adecuaciones de los artículos 15-A y 75 relativos a la Intermediación Laboral y lo que conlleve su aplicación a empresas de dicho giro.

Esta idea se ve complementada con otras obligaciones a cargo de los contratantes quienes deberán informar al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) trimestralmente diversas características de contratos, como quienes los suscriben, registros de identificación fiscal, datos de las actas constitutivas, de ser el caso, representantes legales, objeto del contrato, vigencia, número de trabajadores involucrados en el contrato, etcétera, así como la precisión de las empresas con cuyos servicio se están beneficiando.

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. Lo anterior, podrá ser cumplido a través de una unidad de verificación debidamente acreditada y aprobada en términos de las disposiciones legales aplicables. (LFT, Artículo 15-C)

Es importante que de modo paralelo al Outsourcing exista la preservación de las semanas cotizadas ante el instituto de seguridad social que corresponda, ya que para obtener un buen retiro se requiere mínimo un total de 500 semanas por la ley de 1973 y 1250 para ley de 1997.

Artículo 138. “Para tener derecho al goce de las prestaciones del seguro de vejez, se requiere que el asegurado haya cumplido sesenta y cinco años de edad y tenga reconocidas por el Instituto un mínimo de quinientas cotizaciones semanales.” (LSS 1973 Art. 138)

Artículo 154. “Para los efectos de esta Ley existe cesantía en edad avanzada cuando el asegurado quede privado de trabajos remunerados a partir de los sesenta años de edad.

Para gozar de las prestaciones de este ramo se requiere que el asegurado tenga reconocidas ante el Instituto un mínimo de mil doscientas cincuenta cotizaciones semanales.” (LSS 1997 Art. 154)

Es importante durante el proceso que no se pierdan las semanas cotizadas ante el IMSS, las cuales se traducen en antigüedad. Pues al cambiar de patrón se posterga la oportunidad de acceder a crédito hipotecario otorgado por el INFONAVIT y, en algunos casos, también las prestaciones que tenía originalmente. El INFONAVIT para entregar el crédito solicita un mínimo de 116



---

puntos que involucran no menos de año y medio cotizando ante el IMSS de manera continua.

De esta manera, la reforma intenta lograr su finalidad por lo que toca al IMSS, establecer con claridad a quien se le reclamaría el pago de las cuotas, ya que será el beneficiario de los servicio de subcontratación quien tendrá que pagar si la empresa de subcontratación no lo hizo, aunque este reclamo de pago procederá una vez que el IMSS haya hecho la notificación correspondiente a la empresa de subcontratación y esta no hubiera atendido tal requerimiento.

Como puede observarse, si bien se avanza hacia el cumplimiento de obligaciones patronales, como el pago de cuotas al IMSS, se trata también del reconocimiento de la empresa de subcontratación como “patrón”, lo cual abona a la gran confusión que este esquema ha venido planteando desde siempre.

De esta manera se podrán tener casos en donde una empresa podrá ser considerada patrón o no, dependiendo del espacio jurídico que se considere. La iniciativa de reforma a dichos artículos fue presentada bajo dos ideas. La primera de ellas defendiendo el derecho social y constitucional de la clase obrera quien se advierte ha perdido poder en su actuación en el mercado laboral.

### **Beneficios en Seguridad social al subcontratar a través del Outsourcing.**

Hay dos grandes beneficios derivados de la subcontratación, de los cuales las empresas echan mano para disminuir sus costos en cuotas patronales.

Cuando una empresa crea un registro patronal en el seguro social, el IMSS asigna a esta empresa de acuerdo a sus actividades, un nivel de riesgo de



trabajo que va del nivel I al nivel V, esta clasificación se realiza mediante lo estipulado en el catálogo de actividades para la clasificación de las empresas en el seguro de riesgos de trabajo, el cual se encuentra en el Reglamento de la ley del Seguro Social en materia de afiliación, clasificación de empresas, recaudación y fiscalización.

Una vez determinada la clasificación, se otorga la prima de partida para el cálculo de cuotas patronales, esto se encuentra señalado en el artículo 73 de la ley del seguro social 2014.

**Artículo 73.** *Al inscribirse por primera vez en el Instituto o al cambiar de actividad, las empresas cubrirán la prima media de la clase que conforme al Reglamento les corresponda, de acuerdo a la tabla siguiente:*

Prima media	En por cientos
Clase I	0.54355
Clase II	1.13065
Clase III	2.59840
Clase IV	4.65325
Clase V	7.58875

La prima de riesgo se determina mediante la actividad de la empresa, lo cual se estipula en el **Reglamento de la ley del seguro social en materia de afiliación, clasificación de empresas, recaudación y fiscalización.**

Por ejemplo, las empresas que realizan trabajos agrícolas, floricultura, fruticultura, horticultura y jardinería ornamental, pertenecen a la división 0 denominada agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y caza. Las empresas que se dedican a la construcción, reparación, reformas y reconstrucciones de edificaciones residenciales y no residenciales, excepto cuando se trate de obra pública; pertenecen a la división 4 denominada Industria de la construcción.



---

De acuerdo con la actividad de su negocio podrá identificar la clasificación que le corresponde dentro de las ocho divisiones contempladas en el catálogo. (RSS, 2014)

Una vez distinguida la división, deberá determinar el grupo al que pertenece. Por ejemplo, la agricultura pertenece al grupo 1 mientras que la construcción de edificaciones y de obras de ingeniería civil pertenece al grupo 41.

Cada grupo se divide en fracciones, por lo cual es necesario seleccionar cuál es la fracción aplicable. Una vez identificadas la división, el grupo y la fracción de la actividad del negocio, puede conocer la clase a la que pertenece y el monto de la prima de riesgo correspondiente.

En este ejemplo a la agricultura le corresponde la clase III y las instalaciones la clase IV.

Por lo tanto, la empresa tendrá a la totalidad de sus trabajadores en la clase de riesgo que a su actividad le corresponda, sin importar la actividad que desempeñen los trabajadores.

Ejemplo: una empresa que se dedica a la construcción que tiene 100 albañiles, pero en su oficina corporativa tiene a 30 personas administrativas, la empresa es clase de riesgo V, como se nota en la tabla del artículo 73 LIMSS, su clase de riesgo será 7.58, es decir; que este será en factor para el cálculo de sus aportaciones patronales, las cuales serán mayores que si fuera prima de riesgo I.

El siguiente es un ejemplo, el mismo sueldo bruto mensual cotizado en las 5 clases de riesgo para revisar como fluctúa la carga patronal que debe pagar la



empresa al seguro social y cómo afecta económicamente la clasificación de riesgo de trabajo que ésta tenga.

Salarios Brutos	Clase de riesgo IMSS	Carga patronal en %	Carga patronal en \$
\$10,000	I	24.98%	\$2,498
\$10,000	II	25.51%	\$2,551
\$10,000	III	27.05%	\$2,705
\$10,000	IV	29.19%	\$2,919
\$10,000	V	32.26%	\$3,226

La diferencia mensual entre la clase de riesgo I y V para este sueldo es de \$728 pesos mensuales.

Ahora que se ha analizado este ejemplo, se podrá enunciar uno de los beneficios de trabajar con Outsourcing.

Beneficio 1: el Outsourcing por su naturaleza de administrar personal con todo tipo de actividades, tiene el beneficio de sub-clasificarlos en la clase de riesgo correspondiente a sus actividades, por lo tanto: los albañiles continua con la prima de riesgo V, pero el personal administrativo puede re-clasificarse en la



prima de riesgo I, por lo tanto el ahorro generado para esta empresa es de  $30 \times 728 = 21,840$  mensual.

Cabe resaltar que este ahorro es en carga patronal, sin embargo no evade la ley, el sustento de los beneficios se basa en los atributos del Outsourcing, ya que este esquema de negocio consiste en crear diferentes razones sociales para atender a los empleados subdividiéndolos en homogeneidad de prestaciones.

#### Beneficio 2: Actualización Anual de Primas de Riesgo:

En caso de que la prima de riesgo sea igual a la del año anterior las empresas están exentas de presentarla. Asimismo, sino han cambiado de actividad o recientemente se dieron de alta y no han completado un año de actividades tampoco deben presentarla. Por otro lado, las empresas con menos de diez trabajadores tienen la opción de presentarla en su declaración anual. Las empresas que deben realizar este trámite son las que en base al número de siniestros obtenidos en el año, obtienen una prima de riesgo diferente.

El artículo 72 de la Ley del Seguro Social establece que se obtiene multiplicando la siniestralidad de la empresa por un factor de prima, y al producto se le sumará el 0.005. El resultado será la prima a aplicar sobre los salarios de cotización, conforme a la fórmula siguiente:

$$\text{Prima} = [(S/365) + V * (I + D)] * (F/N) + M$$

Donde:

V = 28 años, que es la duración promedio de vida activa laboral de un individuo que no haya sido víctima de un accidente mortal o de incapacidad permanente total.



$F = 2.3$ , que es el factor de prima.

$N$  = Número de trabajadores promedio expuestos al riesgo.

$S$  = Total de los días subsidiados a causa de incapacidad temporal.

$I$  = Suma de los porcentajes de las incapacidades permanentes, parciales y totales, divididos entre 100.

$D$  = Número de defunciones.

$M = 0.005$ , que es la prima mínima de riesgo.

Estos cálculos los puede hacer directamente a través del portal del IMSS con el Sistema Único de Autodeterminación (SUA).

Como se podrá notar, no hay una prima máxima, pero si una prima mínima: 0.005, y en base al número de defunciones e incapacidades por accidentes laborales suscitados a lo largo del periodo, y dividiéndolo entre el número de trabajadores activos es como se modifica.

Una vez dicho lo anterior, el beneficio que obtienen los Outsourcing es tener un gran volumen de personal, por lo cual un accidente en una empresa con 130 trabajadores tiene más impacto que en un Outsourcing con 130,000. Por esta razón las primas más bajas del mercado corresponden al Outsourcing.

## 2.7 El Outsourcing desde el punto de vista Jurídico

Se encontró que una de las ventajas, garantías o atractivos para las empresas que adoptan el modelo es precisamente que el personal contratado y la responsabilidad sobre este corren a cargo de la empresa de Outsourcing,



---

ahorrando gastos e inconveniencias a la empresa que recurre a este personal externo. Corresponde al Outsourcing atender las bajas de personal ratificando en la Junta de Conciliación y Arbitraje de su localidad, así como atender cualquier demanda que se llegara a presentar. Por otro lado, al ser considerado jurídicamente “patrón” de los trabajadores bajo su plantilla laboral, también tiene la obligación de afiliarse a un sindicato para proteger los derechos de los trabajadores.

### **Sindicatos**

Desde sus inicios han existido dos partes en los procesos laborales: los empleadores o patrones y los trabajadores o empleados. Con el paso del tiempo se generó una tercera figura, los sindicatos, creados para defender a los empleados de los patrones. En el caso de Outsourcing la tercera parte del proceso es precisamente la empresa que contrata el personal para ponerlo al servicio del patrón que requiere la mano de obra.

Pueden distinguirse los Sindicatos de ramo que agrupan a los trabajadores conforme a la actividad de la empresa en la cual se desempeñan, de los sindicatos de oficios, que agrupan a quienes se desempeñan en cierto oficio con independencia de la actividad de la empresa en la cual trabajan.

El 16 de septiembre de 1872 se fundó la primera asociación de tipo profesional, *círculo de obreros*. (Lastra, 2014).

A partir de entonces, los sindicatos cumplieron un papel importante en las relaciones obrero patronal. Con el surgimiento del Outsourcing es la empresa que tercia los contratos quien en realidad funge un casi doble papel de patrón y asesor para el trabajador, con lo que se sustituye la figura que tradicionalmente representaba el sindicato. Son diversas las organizaciones



sindicales que han mostrado descontento, ya que la modalidad de Outsourcing queda a cargo de los derechos del trabajador. Se han manifestado situaciones análogas incluso en representaciones de gremios tales como los de salud, limpieza y seguridad privada. Incluso se ha buscado restringir el uso de esta modalidad en el sector automotriz.

*“El dirigente de La Federación de Trabajadores en Aguascalientes FTA; Alfredo González González reconoció que la cultura laboral en la entidad se encuentra más evolucionada que en otros estados y que esto es principalmente por la comunicación entre sindicato, trabajadores y directivos de las empresas”* (Lozano, 2014)

Los sindicatos tienden a unir sus fuerzas para buscar preservar su importancia dentro del sistema productivo. La Secretaría del Trabajo y Previsión social (STPS) asegura que seguirá haciendo discusiones tripartitas para llegar a un modelo adecuado a partir de los puntos de vista y aportaciones de las partes involucradas. (STPS, 2014)

Si nos preguntáramos ¿cuántos trabajadores tiene Bancomer? nos extrañaría la respuesta: ninguno. Sus miles de trabajadores aparecen con una razón social distinta. Esta condición se extiende en todas las ramas de actividad, incluso en los centros laborales más pequeños.

Durante el 2013, en algunas dependencias de gobierno se ofreció a los trabajadores al ser contratados bajo el esquema de Outsourcing. *“El outsourcing o subcontratación es un esquema laboral cada vez más común. Algunos niveles de Gobierno en México han comenzado a echar mano de él, tanto para proyectos especiales como en ciertas áreas de su operación cotidiana. Esto les*



*ha traído beneficios financieros y administrativos, por un lado, pero también conflictos laborales: muchos trabajadores perciben el outsourcing como un modo de recortarles prestaciones y rebajar las responsabilidades del Estado para con ellos como patrón. Actualmente, de hecho, la Secretaría de Salud Jalisco se encuentra enfrentada a personal que forma parte del programa del Seguro Popular y que no acepta los contratos temporales que le ofrecen.*

*Alrededor de 60 mil personas en Jalisco se encuentran contratadas bajo esquemas de outsourcing, según cifras de la Coparmex, aunque cálculos del Centro de Reflexión y Acción Laboral (Cereal) señalan que esa cifra podría ser mayor. La central patronal reportar que cerca de cinco mil 600 empresas cuentan con este tipo de contrataciones en el Estado, principalmente en sectores como manufactura, administración, comercio y otros. En su mayor parte, son empleados del sector privado quienes integran este rubro". (Periódico El Informador, 2013)*

Desde un punto de vista estrictamente administrativo la subcontratación de trabajadores para el Gobierno representaban varias ventajas:

- Mayor control sobre el personal
- Menor independencia para la negociación política con sindicatos
- Posibilidad de despedir más fácilmente a trabajadores ineficientes
- Ahorros notorios en el presupuesto por cargas de seguridad social, entre otros.

Por otro lado, la LFT señala que en las empresas no más del 10% de trabajadores deben ser extranjeros:

*Artículo 7o.- En toda empresa o establecimiento, el patrón deberá emplear un noventa por ciento de trabajadores mexicanos, por lo menos. En las categorías*



---

*de técnicos y profesionales, los trabajadores deberán ser mexicanos, salvo que no los haya en una especialidad determinada, en cuyo caso el patrón podrá emplear temporalmente a trabajadores extranjeros, en una proporción que no exceda del diez por ciento de los de la especialidad. El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate. Los médicos al servicio de las empresas deberán ser mexicanos. (LFT, 2013)*

El origen histórico de estas disposiciones se centra en los conflictos sociales suscitado a inicios del siglo XX.

### **Caso: Huelga de Cananea**

Fue una huelga laboral en el mineral de cobre en Sonora, contra la empresa "*Cananea Consolidated Copper Company*" (CCCC), propiedad de un coronel estadounidense llamado William C. Greene.

La rebelión de los 2000 trabajadores mineros mexicanos comenzó el 1º de junio de 1906, porque la compañía "CCCC" tenía trabajadores mexicanos y estadounidenses, y a los mexicanos les pagaba menos y les daba un trato inhumano en comparación con los norteamericanos.

Los trabajadores demandaban a la empresa que el 75 % del total de los *trabajadores fueran mexicanos y el 25 % extranjeros, un trato y salario equitativo, jornadas de trabajo más justas y mejores condiciones de trabajo.*



*El movimiento fue encabezado por los trabajadores Juan José Ríos, Manuel M. Diéguez Esteban Baca Calderón quienes al salir de las oficinas de negociación con la negativa de “Greene”, en ese momento llamaron a sus compañeros mineros al paro de actividades laborales y se declararon en Huelga, un acto nunca visto en la historia de México y que vendría a marcar un hito en la época Porfiriana Los huelguistas portaban como símbolos la bandera de México y un estandarte con un billete de cinco pesos, cantidad que demandaban como salario mínimo.*

*Una vez iniciado el movimiento de huelga los trabajadores se dirigieron a protestar cuando al pasar a un costado de la maderería de la compañía se empezaron a oír las descargas de fusiles, eran los trabajadores estadounidenses que tomaron armas y dispararon contra los huelguistas mexicanos, en este acto murieron dos de los huelguistas y varios más resultaron heridos.*

*En respuesta a esta agresión los mineros mexicanos atacaron con lo que disponían en el momento y a pedradas mataron a varios mineros estadounidenses, lo que desató por completo la batalla entre mineros de las dos nacionalidades. Los trabajadores estadounidenses persiguieron a los mexicanos a lo largo del pueblo expulsándolos hacía la serranía de los alrededores, sin embargo, en su camino los mexicanos lograron quemar cinco depósitos de madera, un depósito de semillas, otro de forrajes y el edificio de la maderería donde aquellos laboraban. Inconforme por estos actos, “Greene” acudió al cónsul estadounidense, quien pidió apoyo al gobierno del vecino estado de Arizona, en respuesta a su petición el 2 de junio se envió a un grupo de “rangers” para controlar la situación, los cuales entraron armados a territorio mexicano para custodiar la tienda de raya y las instalaciones de la minera, perseguir y asesinar con el apoyo de la policía rural porfirista, a todo huelguista que opusiera resistencia.*



*Los mineros acudieron al gobernador de Sonora para exponer sus demandas, pero en el trayecto fueron agredidos por los “rangers” y se extendió el combate en el poblado.*

*El 3 de junio se declaró Ley marcial en Cananea y el movimiento quedó casi controlado, los líderes mineros como Baca Calderón y otros integrantes del Partido Liberal Mexicano fueron aprehendidos y enviados a la prisión política de San Juan de Ulúa, el saldo que arrojó esta lucha fue de 23 muertos y 22 heridos, más de 50 personas detenidas y cientos que huyeron por temor. El 6 de junio las actividades mineras regresaron a su normalidad, los trabajadores fueron reprimidos y sometidos, la incompetencia del entonces gobernador de Sonora Rafael Izábal se dejó ver, sin embargo el primer destello de luz de la Revolución Mexicana se había dado en un pequeño poblado al norte del Estado de Sonora. (Diario Quinta Columna, 2011)*

### **Huelga de Río Blanco**

*Durante la Dictadura Porfirista se prohibió a los trabajadores que formaran organizaciones o iniciaran cualquier manifestación para defender sus derechos laborales, castigándose con multas e inclusive prisión a quienes desobedecieran.*

*Pese a esta situación y a lo ocurrido en Cananea, 6 meses después, otra importante huelga estalló. En enero de 1907, en la región de Orizaba, en el Estado de Veracruz, trabajadores de las fábricas textiles de Río Blanco, se declararon en huelga por las malas condiciones de trabajo a que eran sometidos; entre las que se encontraban jornadas continuas de 14 horas,*



salarios sometidos a multas, y control sobre las actividades que realizaban los trabajadores.

En busca de una solución los obreros nombraron como árbitro de la problemática al Presidente Porfirio Díaz, quién favorece a los empresarios y ordena la reanudación de labores en las fábricas el 7 de enero de 1907, no sólo sin satisfacer las demandas de los trabajadores sino además con nuevas condiciones que atentaban contra la libertad y derechos de los inconformes.

Al no obtener una respuesta favorable, los obreros de Río Blanco no aceptaron la resolución del Presidente de la República, el conflicto creció y los trabajadores decidieron continuar la huelga.

El día 7 de enero en Río Blanco cerca de dos mil trabajadores operarios agrupados en el Círculo de Obreros Libres se amotinaron frente a la fábrica, lanzado piedras e intentando quemarla, pero la policía montada lo impidió, entonces saquearon y quemaron la tienda de raya propiedad de Víctor Garcín, un empleado de la tienda de raya dio muerte a uno de los trabajadores huelguistas.

La reacción de los obreros fue atacar con piedras y amotinados incendiaron la tienda de raya, dando muerte a los dependientes. Por órdenes de Porfirio Díaz, el ejército al mando del general Rosalino Martínez disparó contra los trabajadores que huyeron a Nogales y a Santa Rosa. De regreso a Río Blanco los trabajadores amotinados fueron interceptados por más fuerzas federales que dispararon también contra mujeres y niños. No existe un registro exacto, pero se estima que 800 obreros fueron asesinados. Durante dos noches algunos testigos



---

*vieron plataformas de ferrocarril con cadáveres amontonados que fueron arrojados al mar.*

*Las mujeres viudas e hijos huérfanos lastimosamente recorrían las calles buscando a sus muertos, mientras Porfirio Díaz y el General Rosalino Martínez eran agasajados por los dueños de las fábricas, honrando (según ellos) a Porfirio Díaz con el título de Héroe de Paz” (Pacheco, 2014)*

En base a estos hechos y demandas, por lo menos en forma escrita, los derechos de los trabajadores encontraron de manera enunciativa un lugar en el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917.

En este Artículo se declara el establecimiento de Cajas de Seguros Populares y la organización de instituciones para infundir e inculcar la prevención social.

En 1929 el Congreso de la Unión suprime las atribuciones de los Estados para hacer leyes en materia de trabajo considerando de utilidad social la expedición de la Ley del Seguro Social, la cual comprenderá seguros como el de invalidez, vida, cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades, accidentes, y otros con fines análogos.

Las reivindicaciones para la clase trabajadora se plasmaron desde la Constitución Política de 1917. El Artículo 123 establece, entre otras medidas, responsabilidades de los patrones en accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, así como también la obligación de observar los preceptos legales sobre higiene y seguridad. (CPEUM, 1917)



Sin embargo, no fue sino 26 años después cuando bajo el gobierno del Presidente de la República Manuel Ávila Camacho se logró hacer realidad este mandato constitucional.

En su discurso de toma de posesión, el primero de diciembre de 1940, el Presidente Ávila Camacho anunció:

"...todos debemos asumir desde luego el propósito, que yo desplegaré con todas mis fuerzas, de que un día próximo las leyes de seguridad social protejan a todos los mexicanos en las horas de la adversidad, en la orfandad, en la viudez de las mujeres, en la enfermedad, en el desempleo, en la vejez, para sustituir este régimen secular que por la pobreza de la nación hemos tenido que vivir".

El 19 de enero de 1943 nació el Instituto Mexicano del Seguro Social, con una composición tripartita para su gobierno, integrado, de manera igualitaria, por representantes de los trabajadores, de los patrones y del Gobierno Federal. De inmediato comenzó a trabajar su Consejo Técnico. Entonces, al igual que hoy, sus integrantes han sabido anteponer a los legítimos intereses que representan el bien superior del Seguro Social, constituyéndose así en garantía de permanencia y desarrollo Institucional. (LIMSS, 1994)

Los fondos para el retiro de los trabajadores comenzaron a enviarse a una cuenta concentradora en el Banco de México, contando con aportaciones de los patrones, empleados y el gobierno federal.

### **Resumen:**

El capítulo 2 nos muestra los elementos empresariales del Outsourcing, y describe a lo largo del texto sus beneficios, en este apartado se realiza un pequeño resumen:



- Desfocalización de funciones no esenciales para el crecimiento de la empresa y reducción de actividades rutinarias.
- Beneficios en la contratación de servicios especializados que garantizan la calidad y gestión, así como delegar el riesgo de la actividad.
- Creación de redes de producción que mejoran la calidad y reducen costos de operación, lo cual impacta en un costo total de producción menor.
- Reducción de gastos de contratación de personal y recursos humanos, así como disminución de rotación.
- Disminuir los efectos secundarios en la rotación de personal: pérdida de producción, desvinculación, equipamiento tecnológico, inversión en capacitación, pagos por separación laboral, pago de tiempo extra de otros trabajadores para cubrir al personal ausente, pérdida de personal especializado y/o pérdida de negocios.
- Otorgar más y mejores prestaciones a los trabajadores a través de economías de escala y negociaciones al integrarse a un ente más grande que genera volumen.
- Estandarización de procesos de nómina para pequeñas y medianas empresas al integrarse con una empresa de mayor conocimiento en el ramo.
- Reingeniería en la Administración de Recursos Humanos al evaluar funciones, puestos y sueldos dando coherencia al organigrama; así como eliminando los no necesarios o fusionando actividades.
- Disminución de responsabilidad jurídica respecto al personal.
- Eliminación de erogación por concepto de pago de PTU.
- No responsabilidad de pagos de cargas patronales al IMSS, INFONAVIT, SAR, no responsabilidad de retención de impuestos al trabajador, eliminación de obligación de pago estatal de Impuesto sobre nómina.



- Al cambiar el concepto de erogación de pago de nómina (deducible 47%), por concepto de pago de servicios, Deducibilidad al 100% del costo de la nómina e impuestos generados para ISR.
- Acreditación de IVA.
- Obtención de prestaciones superiores a las de la ley para los trabajadores.
- Eliminación de pasivo laboral para la empresa.
- Obtención de menor prima de riesgo para cálculo de cuotas patronales al IMSS.
- Diferenciación del personal ante el seguro social de acuerdo a sus actividades para obtener clasificación de riesgo diferente entre personal operativo y administrativo.
- No sindicalización del centro operativo al no haber trabajadores en la nómina titular.
- Obtención de sindicato blanco a través de la empresa de tercerización.
- Contratación de volumen mayor de personal extranjero.
- Separaciones laborales más eficientes.
- Contratación de nuevo personal en menor tiempo o en periodos de alta producción.
- Mayor flexibilidad y competitividad en mercados internacionales.

Las PyMES se benefician más en la contratación de un Outsourcing de lo que el Outsourcing se puede beneficiar al ofrecer sus servicios a las PyMES.

**Ejemplo:** imaginemos una ferretería con 4 empleados, 2 atienden el almacén, uno la caja y uno más es el chofer de la camioneta que entrega pedidos grandes a domicilio.



El señor Pepe es dueño del negocio y se encarga de hacer compras y negociaciones de nuevos materiales, hace inventarios y estados financieros, además calcula la nómina semanal de sus trabajadores ya que a pesar de tener un negocio pequeño, debe cumplir con las obligaciones patronales ante el IMSS y el SAT.

Contrata a un contador para apoyarse con su declaración de impuestos sobre sus utilidades y gastos, paga los honorarios del contador, compra facturas que éste le recomienda y paga los impuestos que no puede saltar.

El dueño se enfrenta a los cambios en los requerimientos de la ley, desde abril del 2014 ha contratado un proveedor de recibos de nómina timbrados, su software es muy lento y no se adapta a los nuevos requerimientos, el cálculo de la deducibilidad fiscal ha disminuido, y el pago de PTU fue un golpe financiero a su negocio.

De cualquier forma los trabajadores creen que han recibido muy poco y apenas tienen prestaciones de ley, en cuanto reciban una oferta un poco mejor cambiarán de empleo sin chistar.

Esto dará una nueva tarea al señor Pepe porque ahora tendrá que dejar un poco sus funciones diarias para entrevistar a los candidatos que pueden ocupar esa nueva vacante, pero sin psicometrías ni referencias, sólo espera no equivocarse o no encontrarse a un empleado deshonesto como uno que tuvo en 2010 que además de robarle, lo demandó por haber sido despedido sin liquidación.

El señor Pepe notó que los trabajadores tienen prioridad en junta de conciliación y él no tuvo el tiempo suficiente para atender los requerimientos, quiso contratar a un abogado para atender el caso, pero los costos eran similares a la



indemnización que el empleado exigía y de perder la demanda, tendría que pagar al empleado, al abogado y los sueldos caídos por el tiempo que dure el pleito.

El señor Pepe a pesar de su molestia por el robo, no quiso arriesgarse tanto pagó la liquidación. Le aconsejaron abrir una demanda penal por el tema del robo, y le dijeron que allí (junta de conciliación y arbitraje) no se podía resolver por ser un tema laboral; no penal. El señor Pepe quedó muy desgastado y descuido un rato su negocio, prefirió dar vuelta a la hoja y olvidar el incidente.

Él pone todo su esfuerzo en la administración de su negocio, tiene talento; pero necesita apoyo.

Un día, Don Pepe encontró la alternativa de tercerizar al personal, y ahora la historia es un poco diferente: la lealtad de sus trabajadores aumentó porque tienen prestaciones superiores a las de la ley; han conseguido gastos médicos y seguros de vida para proteger a su familia.

Si bien, el señor Pepe no les aumentó el sueldo, si ha hecho que su dinero les rinda más en una red de beneficios donde obtienen descuentos en miles de establecimientos. Además si tiene que reponer vacantes o abrir una nueva plaza en su negocio, los especialistas en reclutamiento encuentran por él al personal indicado. El señor Pepe ya no calcula todas las semanas la nómina, sólo supervisa a su proveedor y obtiene una factura por el servicio.

El señor Pepe ya no tiene que comprar facturas falsas como su contador le indicaba, porque tiene facturas reales; convirtió su nómina en un servicio. Ah y sobre el software: tiene el más moderno! puede ver los expedientes de los trabajadores, sabe exactamente los días de vacaciones de cada uno, sabe el cumpleaños de sus colaboradores e incluso el día que nacieron sus hijos porque



en el sistema está registrado un permiso por paternidad. Los recibos de nómina timbrados no le cuestan y si alguien demanda, su proveedor se encarga de resolver el problema porque es oficialmente el patrón y tiene un área jurídica especializada. El señor Pepe ahora tiene más tiempo de administrar su negocio, buscar mejores proveedores, y ha abierto una nueva tienda.

Respecto a la PTU, no tiene una obligación fiscal, pero si una moral con la gente que le ha ayudado tanto tiempo y decide entregar un bono a cada uno equivalente al PTU, recibe factura por el bono, neutraliza su utilidad en el ejercicio y su ISR a pagar e IVA ha sido muy bajo. El señor Pepe sabe que aun pagando el honorario de la empresa que atiende su recurso humano obtiene más liquidez, ahorros y calidad de vida.

### **CAPÍTULO 3: EL OUTSOURCING DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL TRABAJADOR.**

Introducción:

El personaje central en el tema de la tercerización de capital humano son los trabajadores, ya que son el vínculo entre el proveedor y la empresa contratista. Los trabajadores deben asegurar que sus intereses sean salvaguardados, para esto hay una serie de revisiones que deben hacer, por ejemplo, revisar las



semanas de cotización que tienen en el seguro social, el salario con el que están dados de alta, la antigüedad laboral, sus prestaciones, el fondo de ahorro para el retiro, su cotización para la adquisición de la vivienda, etc.

Sin embargo más allá de “*deber ser*” que representa el seguro social, existe una maximización financiera al alcance de los trabajadores, la cuál sobrepasa las prestaciones sociales; me refiero a la iniciativa privada y a los fondos de inversión a los cuales un trabajador puede tener acceso además del seguro social. En este capítulo se analiza al Outsourcing desde el punto de vista de los trabajadores, y se presentarán alternativas adicionales para invertir y mejorar la calidad de vida futura del empleado.

### 3.1 Instituto Mexicano de Seguro Social (IMSS)

Existe un consenso internacional respecto a la consideración de la seguridad social como un derecho humano inalienable, producto de casi un siglo del trabajo mancomunado de organismos internacionales relevantes, como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), e instituciones supranacionales, como la Asociación Internacional de Seguridad Social (AISS), la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS) y la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS).

El artículo 123 de la Constitución política de la República Mexicana habla sobre los derechos de los trabajadores.

Uno de los supuestos más importantes que señala la ley es la homogeneidad en prestaciones para los trabajadores; por ejemplo, si la empresa tiene prestaciones de ley, debe ser así para todos los empleados, mismo caso con prestaciones



superiores, ya que son beneficios que se otorgan por el hecho de ser empleados, sin diferenciar la calidad de sus funciones.

La seguridad social es mencionada como un derecho en la Carta Internacional de Derechos Humanos, donde claramente se expresa:

*Artículo 22. Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada Estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad.*

La Seguridad Social en México tiene como antecedente legal a la Constitución Política del 5 de febrero de 1917, art 123 fracc XXIX, que establece: "Se considera de utilidad social el establecimiento de cajas de seguros populares de invalidez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo y de otras con fines análogos. Así se crearon institutos especializados para la atención de los trabajadores, que de acuerdo al tipo de empresa en la que laboraban era la naturaleza de la institución que los respaldaba.

### **Salario Diario Integrado:**

En el IMSS se cotiza a través del Salario Diario Integrado (SDI), el cual resulta de la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Salario Mensual}}{30.42} = \text{Salario diario}$$

$$\text{Salario diario} * \text{Factor de Integración} = \text{Salario diario Integrado.}$$

365 días (1 año) / 12 meses= 30.24 días promedio por mes.



### Factor de Integración:

Representa la proporción de prestaciones que por ley tienen los trabajadores, y que a lo largo del tiempo se hacen acreedores, por lo cual aunque no se reciba junto con el sueldo, es un ingreso que se provisiona a lo largo del año.

Las prestaciones mínimas de ley son las siguientes:

- ❖ 15 días de aguinaldo.
- ❖ 25% prima vacacional.
- ❖ Vacaciones:

Año 1: 6 días

Año 2: 8 días

Año 3: 10 días

Año 4: 12 días

De 5 a 9 años: 14 días

De 10 a 14 años: 16 días

De 15 a 19 años: 18 días

De 20 a 24 años: 20 días

De 25 a 29 años: 22 días

(L.F.T. 2014)

### Cálculo de Factor de Integración:

Número de días de vacaciones que deben	
--	--



pagarse al cumplir el primer año de servicios 6 Multiplicado por el Porcentaje de Prima Vacacional 25%	$6 * 0.25 = 1.5 \text{ días}$
Aguinaldo: 15 días de sueldo. Aguinaldo + Prima vacacional	$\frac{15 + 1.5}{365} = 0.0462$
(Mas) Unidad	$1 + 0.452$
(Igual) Factor de Integración	1.0452

Por lo tanto, si el sueldo diario de un trabajador es de \$1,000 al multiplicarlo por el factor de integración (1.0452) = Obtendrá su salario diario de cotización al Seguro Social (\$1,045.2 pesos). Esto quiere decir que para cotizar al seguro social deben tomarse en cuenta las prestaciones que tiene un trabajador, prorratearlas mensualmente y sumarlas al sueldo mensual.

Factor de integración para prestaciones mínimas de ley:

años trabajados	días de vacaciones	prima vacacional	días	aguinaldo	días del año	factor de integración
1	6	0.25	1.5	15	365	1.0452
2	8	0.25	2	15	365	1.0466
3	10	0.25	2.5	15	365	1.0479
4	12	0.25	3	15	365	1.0493
5	14	0.25	3.5	15	365	1.0507
6	14	0.25	3.5	15	365	1.0507
7	14	0.25	3.5	15	365	1.0507
8	14	0.25	3.5	15	365	1.0507



9	14	0.25	3.5	15	365	1.0507
10	16	0.25	4	15	365	1.0521
11	16	0.25	4	15	365	1.0521
12	16	0.25	4	15	365	1.0521
13	16	0.25	4	15	365	1.0521
14	16	0.25	4	15	365	1.0521
15	18	0.25	4.5	15	365	1.0534
16	18	0.25	4.5	15	365	1.0534
17	18	0.25	4.5	15	365	1.0534
18	18	0.25	4.5	15	365	1.0534
19	18	0.25	4.5	15	365	1.0534
20	20	0.25	5	15	365	1.0548
21	20	0.25	5	15	365	1.0548
22	20	0.25	5	15	365	1.0548
23	20	0.25	5	15	365	1.0548
24	20	0.25	5	15	365	1.0548
25	22	0.25	5.5	15	365	1.0562

Fuente: Elaboración

Propia

El factor de integración se modifica si se otorga a los trabajadores prestaciones superiores a las de la ley. Incluso hay que revisar en la ley si estos conceptos se suman al SDI o no se integran.

### **Prima de Riesgo:**

La Prima de Riesgo de Trabajo es una cuota que el patrón debe pagar al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) para cubrir la probabilidad de riesgo



de cualquier accidente o enfermedad a las que están expuestos sus empleados por la actividad que desarrollen.

Para calcular la prima de riesgo de una empresa de nueva creación, se busca su clasificación en el catálogo de actividades en el reglamento del seguro social.

Las empresas están obligadas a pagar cuotas de IMSS por varios conceptos o ramas.

Esta prima depende del riesgo al que se expongan los trabajadores durante su jornada de trabajo. A mayor riesgo de accidentes en el trabajo, mayor es la prima y por lo tanto mayor es la cuota que se debe pagar. Tratándose de empresas nuevas, el IMSS le asigna una prima de riesgo inicial media de acuerdo a una tabla donde la Clase a la que pertenece la empresa, depende de sus actividades. (Reglamento de la ley del seguro social en materia de afiliación, clasificación de empresas, recaudación y fiscalización, 2002)

Clase	Prima media
I	0.54355
II	1.13065
III	2.59840
IV	4.65325
V	7.58875

Las empresas tendrán la obligación de revisar anualmente su siniestralidad, conforme al período y dentro del plazo que señale el reglamento, para determinar si permanecen en la misma prima, se disminuye o aumenta. Con



base en ello es como cotizan las empresas en el seguro social. (Artículo 74 LIMSS)

Para calcular la prima de riesgo anual, se utiliza la fórmula señalada en el artículo 72 de la Ley de Seguro Social.

Artículo 72. Para los efectos de la fijación de primas a cubrir por el seguro de riesgos de trabajo, las empresas deberán calcular sus primas, multiplicando la siniestralidad de la empresa por un factor de prima, y al producto se le sumará el 0.005. El resultado será la prima a aplicar sobre los salarios de cotización, conforme a la fórmula siguiente:

$$\text{Prima} = [(S/365)+V * (I + D)] * (F/N) + M$$

Donde:

V = 28 años, que es la duración promedio de vida activa de un individuo que no haya sido víctima de un accidente mortal o de incapacidad permanente total.

F = 2.3, que es el factor de prima.

N = Número de trabajadores promedio expuestos al riesgo.

S = Total de los días subsidiados a causa de incapacidad temporal.

I = Suma de los porcentajes de las incapacidades permanentes, parciales y totales, divididos entre 100.

D = Número de defunciones.

M = 0.005, que es la prima mínima de riesgo.



---

Una vez ingresado el salario mensual, el factor de integración y la prima de riesgo, los cálculos de cuotas obrero-patronales corren en automático. Lo importante para un trabajador es investigar que estos 3 datos estén correctos en su alta al IMSS para que goce del servicio en su totalidad. Esto como trabajador se puede consultar en la página del IMSS [www.imss.bog.mx](http://www.imss.bog.mx)

Los requisitos son:

- Tener tu Número de Seguridad Social de 11 dígitos.
- Contar con Clave Única de Registro de Población (CURP).
- Tener una cuenta de correo electrónico personal

Nota: si consideras que no es correcta la información de semanas cotizadas o el salario base de cotización que se presenta en el Reporte, puedes presentar una aclaración. Solamente aparecerá el registro del número de semanas cotizadas a partir del año 1982. Si cuentas con más semanas tienes que acudir a la Subdelegación del IMSS que te corresponde para solicitar la búsqueda de años anteriores.

Una vez obtenido el salario diario integrado y la prima de riesgo, se calcula la cotización al seguro social, el cual se divide en los siguientes rubros:

❖ Prestación por incapacidad temporal

La prestación económica por incapacidad temporal trata de cubrir la falta de ingresos que se produce cuando el trabajador, debido a una enfermedad o accidente, está imposibilitado temporalmente para trabajar y precisa asistencia sanitaria de la Seguridad Social.

❖ Prestación por maternidad

Las prestaciones económicas por maternidad tratan de cubrir la pérdida de rentas del trabajo o de ingresos que sufren los trabajadores, por cuenta ajena o por cuenta propia, cuando se suspende su contrato o se interrumpe su actividad



para disfrutar de los períodos de descanso por maternidad, adopción y acogimiento, legalmente establecidos.

❖ Riesgo durante el embarazo

Trata de cubrir la pérdida de ingresos que se produce, cuando la trabajadora es declarada en situación de suspensión del contrato de trabajo por riesgo durante el embarazo, en los supuestos en que, debiendo cambiar de puesto de trabajo o de actividad por otro compatible con su estado, dicho cambio no resulte técnica u objetivamente posible o no pueda razonablemente exigirse por motivos justificados.

❖ Incapacidad permanente

Prestación económica que, en su modalidad contributiva, trata de cubrir la pérdida de rentas salariales o profesionales que sufre una persona, cuando estando afectada por un proceso patológico o traumático derivado de una enfermedad o accidente, ve reducida o anulada su capacidad laboral de forma presumiblemente definitiva.

La incapacidad permanente presenta diversos grados, exigiendo cada uno de ellos requisitos determinados según la siguiente tabla.

❖ Incapacidad permanente parcial para la profesión habitual.

Ocasiona al trabajador una disminución no inferior al 33% en su rendimiento normal para dicha profesión, sin impedirle la realización de tareas fundamentales de la misma.

La prestación consiste en una indemnización a tanto alzado, igual a BR. Se abona en un pago único.

❖ Incapacidad permanente total para la profesión habitual.

Inhabilita al trabajador para la realización de tareas básicas de su profesión, siempre que pueda dedicarse a otra distinta.

Pensión mensual vitalicia equivalente al 55% de la base reguladora. Si el trabajador es mayor de 55 años el porcentaje será del 75%



❖ Incapacidad permanente absoluta

Inhabilita completamente al trabajador para toda profesión u oficio.

Pensión del 100% de la base reguladora.

❖ Gran invalidez

Es la situación del trabajador con incapacidad permanente y que necesite la asistencia de otra persona para los actos más esenciales de la vida, tales como vestirse, desplazarse, comer o análogos.

Pensión del 100% de la base reguladora, incrementada en un 50% destinada a remunerar a la persona que atienda al invalido.

Jubilación

La prestación por jubilación, en su modalidad contributiva, cubre la pérdida de ingresos que sufre una persona cuando, alcanzada la edad establecida, cesa en el trabajo por cuenta ajena o propia, poniendo fin a su vida laboral, o reduce su jornada de trabajo y su salario en los términos legalmente establecidos.

❖ Muerte y supervivencia

Las prestaciones por muerte y supervivencia están destinadas a compensar la situación de necesidad económica que produce, para determinadas personas, el fallecimiento de otras. (IMSS, 2014)

### **Auto-presentación a través del portal IMSS**

Esta opción sólo pueden utilizarla los beneficiarios de los servicios prestados ejecutados que no cuenten con un número de registro patronal.

Para la obtención de la Clave de Identificación Electrónica de Beneficiario (CIEB) y poder presentar la información de los contratos a través del SIPRESS



disponible en el portal del IMSS, los clientes de los Outsourcing sin número de registro patronal deben la Clave de Identificación Electrónica de Beneficiario (CIEB), para lo cual tienen que ingresar al portal [www.imss.gob.mx](http://www.imss.gob.mx).

### 3.2 Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT)

Se trata de una obligación constitucional, recogida en el artículo 29 fracción II de la Ley del Infonavit, según el que los patrones deben aportar el 5% del salario de los trabajadores a su servicio, para abonarlo en la Subcuenta de Vivienda de las cuentas individuales de los trabajadores.

El 5% que aporta el patrón sirve para constituir el Fondo de Vivienda de los trabajadores, que es administrado por el Infonavit y servirá para el otorgamiento de crédito a sus derechohabientes, o bien para su retiro. (INFONAVIT, 2014)

Un trabajador que gana 10 mil pesos mensuales brutos, tiene un SD:  $10000/30.42 = 328.73$  \* el factor de Integración (1.0452) = \$343.59, de esta cantidad, el 5% mensual ( $343.59 * 0.05 = \$17.18$ ) será entregado al Infonavit abonado al saldo de la sub-cuenta de vivienda.

El monto del crédito en su mayoría representa una deuda a largo plazo, donde el beneficio es que no revisa en buró de crédito a los derechohabientes, pero se presume que tiene la tasa más alta del mercado en comparativa con los créditos bancarios.

Si el trabajador decide optar por un crédito bancario, sólo es viable un Cofinanciamiento, donde se utiliza el saldo de la subcuenta de vivienda (Aportado por el patrón) ya que no representa un adeudo para el trabajador.



### 3.3 Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR)

El Sistema de Ahorro para el Retiro está regulado por las leyes de Seguridad Social y prevé que las aportaciones de los trabajadores, patronos y el Gobierno Federal sean manejadas a través de cuentas individuales, propiedad de los trabajadores, con el fin de acumular saldos, mismos que se aplicarán para fines de Previsión Social o para la obtención de pensiones o como complemento de éstas.

Busca que los trabajadores cuenten con un monto que les permita, en el momento de su jubilación, hacer frente a las necesidades económicas acordes a su edad y circunstancias de jubilad.

En 1997, cuando las autoridades discutían sobre la reforma al Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) mucho se habló sobre la posibilidad de que un nuevo sistema de pensiones perjudicaría a la población y la aprobación de la reforma trajo consigo dudas que a 15 años todavía no terminan por liquidarse.

*"Un sistema de pensiones debe tener dos características básicas: accesibilidad y sustentabilidad. El sistema anterior era insostenible porque existen cambios demográficos y crece la esperanza de vida, en el futuro los trabajadores tendrían que aportar más del 20% de su sueldo para sostener las pensiones sin garantía de recibir una pensión en la vejez",* explicó Pedro Ordorica Leñero, presidente de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar), en un encuentro con prensa. (CNN-Expansión, 2012)



---

Estadísticas sobre el ahorro para el retiro:

1. En 1943 por cada trabajador pensionado había 26 trabajadores activos que costeaban su pensión y no por muchos años, mientras que en 2035 habrá dos trabajadores en activo por cada pensionado en un entorno donde la esperanza de vida de los mexicanos va en aumento.

2. De no ser por el sistema de Administradoras de Fondos de Ahorro para el Retiro (Afores), cada año, de los impuestos que se cobran a los mexicanos 42,000 millones de pesos tendrían que ser destinados solamente al pago de pensiones de burócratas.

3. De no haberse realizado la reforma de 1997, en 2020 la aportación para el retiro habría tenido que elevarse a 23% mensual, sin garantía de recuperar esos recursos si no alcanzabas la edad de jubilación.

4. El ahorro para el retiro tiene rendimientos anuales promedio de 6.75% real y 13.42% nominal.

5. En México existen 47 millones de cuentas de ahorro para el retiro, sin embargo 5 millones se encuentran en una cuenta concentradora administrada por el Banco de México, en ella están los recursos de los trabajadores que fueron dados de alta pero dejaron de trabajar antes de que la Consar les asignara una Afore.

6. Es importante que te preocupes por la administración de tu cuenta de ahorro para el retiro, pues la diferencia de rendimientos reales de las diferentes Afores ronda entre 4 y 12 puntos porcentuales.



7.El sistema de pensiones mexicano ha fondeado a la iniciativa privada con 318,334 millones de pesos provenientes de las afores, estos recursos se han convertido en financiamientos para proyectos productivos que a su vez generan empleos y crecimiento económico.

8.En total, las Afores administran 1.8 billones de pesos en activos que equivalen a 12.5% del PIB, la Afore de Banamex es la sexta institución financiera con más recursos bajo administración, sólo después de cinco de los principales bancos.

9.La edad de retiro es una variable que puede estar sujeta a cambios en el futuro, pues en Europa la mitad de las personas que alcanza los 65 años tiene posibilidades amplias de vivir más de 90 años, eso significaría que un trabajador deberá ahorrar para vivir cómodamente durante 25 años de retiro.

10.Dado que el porcentaje de ahorro para el retiro es apenas del 6% del salario, las tasas de reemplazo (que es la cantidad con la que te jubilarás de manera mensual) pueden ser muy bajas, lo ideal es que se realicen aportaciones voluntarias. (CNN-Expansión, 2012)

### **3.4 Sistema de Administradora de Fondos para el Retiro (AFORE)**

Las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORE) están reguladas por la CONSAR (Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro) y su fundamento legal está en la Ley de Seguro Social, Son instituciones financieras que administran la cuenta de ahorro para el retiro de los trabajadores (SAR).

Se dividen en 2 vertientes en las cuales se obtienen rendimientos.

❖ Ahorro Obligatorio:

Corresponde al 2% del salario mensual de cotización del trabajador.



Dado que se trata de un sistema obligatorio, independientemente de que el trabajador que comience a cotizar escoja AFORE o no, sus aportaciones se van depositando en una cuenta individual. Los trabajadores que no eligen AFORE son ASIGNADOS una vez al año a una de las Administradoras que tenga mejor desempeño.

Ahorro Voluntario: se realiza de acuerdo a las posibilidades de cada persona.

Las Cuentas Individuales pueden recibir diferentes tipos de Aportaciones Voluntarias:

- Corto Plazo (AV)
- Ahorro de Largo Plazo (ALP)
- Con Perspectiva de Ahorro Largo Plazo (AVLP)
- Complementarias de Retiro (ACR)

Beneficios del ahorro voluntario

1. Con el Ahorro Voluntario incrementas el monto de tu pensión, porque si sólo cuentas con las aportaciones de Ley, sólo obtendrás una pensión de 35% de tu último salario. Por eso es importante hacer un esfuerzo adicional para que tu dinero crezca.

2. Rendimientos altamente competitivos en el largo plazo. En los 14 años que tienen operando las AFOREs han generado rendimientos promedio de más del 13% nominal (antes de inflación) y de más del 6% real (quitándole la inflación). (Panorama general del SAR).

3. Beneficios fiscales el ahorro para el retiro:



Cuadro resumen:

<b>Tipo de aportación Voluntaria</b>	<b>Monto</b>	<b>Beneficio Fiscal</b>
<b>Corto Plazo (AV)</b>	No hay mínimos ni máximos para hacer aportaciones voluntarias de corto plazo	Si bien no aplica ningún beneficio fiscal ya que los recursos se pueden retirar a los 2 ó 6 meses (dependiendo de la AFORE), el beneficio más relevante es el de los rendimientos más altos de todo el sistema financiero: más de 13% promedio anual en los últimos 15 años
<b>Ahorro de Largo Plazo (ALP)</b>	Diferimiento de hasta \$152,000	Se difiere el pago del ISR. El trabajador no realiza el pago del ISR en su declaración anual subsecuente al depósito y lo realizará al año 5 asegurándose el pago de la menor tasa en los últimos 5 años. (art. 218 de la LISR)
<b>Con Perspectiva de Ahorro Largo Plazo (AVLP)</b>	Deducción de hasta \$112,194	Deducción personal hasta por un monto equivalente al 10% del ingreso acumulable del contribuyente en el ejercicio fiscal correspondiente, sin exceder 5 veces el SMGV anual. (arts. 175 de la LISR y 231 del RLISR)
<b>Complementarias de Retiro (ACR)</b>		

**Cifras Generales:**

- Recursos administrados por las AFORES: 2'317,680 millones de pesos (Datos al cierre de octubre de 2014)
- Rendimiento histórico del sistema: 12.52 % nominal 6.22 % real

Indicador de Rendimiento Neto, siefore IRN horizonte:

- Rendimiento Neto SB4 (36 años y menores) 10.56% 63 Meses
- Rendimiento Neto SB3 (37a 45 años) 9.66% 63 Meses
- Rendimiento Neto SB2 (46 a 59 años) 8.75% 60 Meses
- Rendimiento Neto SB1 (60 años y mayores) 7.28% 57 Meses
- Cuentas administradas por las AFORES: 51.8 millones
- Traspasos Acumulados: 2,003,742



- AFORES: 11
- Inversión en renta variable nacional : 7.69 %
- Inversión en renta variable internacional : 17.54 %
- Inversión en mercancías : 0.03 %
- Inversión en deuda privada nacional : 19.06 %
- Inversión en Instrumentos Estructurados : 4.90 %
- Inversión en deuda internacional : 1.16 %
- Inversión en valores gubernamentales : 49.62 %

(Consar, 2014).

### 3.5 Impuesto Sobre la Renta (ISR)

El trabajador tiene la obligación de pagar al fisco el Impuesto sobre la Renta, este cálculo se basa en el ingreso bruto mensual que el empleado percibe (independientemente de la frecuencia de sus pagos; semanal, catorcena, quincena o mensual).

**Artículo 96.** *Quienes hagan pagos por los conceptos a que se refiere este Capítulo están obligados a efectuar retenciones y enteros mensuales que tendrán el carácter de pagos provisionales a cuenta del impuesto anual. No se efectuará retención a las personas que en el mes únicamente perciban un salario mínimo general correspondiente al área geográfica del contribuyente.*



---

Una vez que se especifica quienes están obligados a pagar ISR, es necesario conocer la base del cálculo de este impuesto, para lo cual se muestra el siguiente artículo de la Ley del Impuesto Sobre la Renta:

**Artículo 115.** *Las personas que hagan pagos que sean ingresos para el contribuyente de los mencionados en el primer párrafo o la fracción I del artículo 110 de esta Ley, salvo en el caso del quinto párrafo siguiente a la tarifa del artículo 113 de la misma, calcularán el impuesto en los términos de este último artículo aplicando el crédito al salario mensual que resulte conforme a lo dispuesto en los siguientes párrafos.*

*Las personas que efectúen las retenciones por los pagos a los contribuyentes a que se refiere el párrafo anterior, acreditarán, contra el impuesto que resulte a cargo de los contribuyentes en los términos del artículo 113 de esta Ley, disminuido con el monto del subsidio que, en su caso, resulte aplicable en los términos del artículo 114 de la misma por el mes de calendario de que se trate, el crédito al salario mensual que se obtenga de aplicar la siguiente tabla:*

Tabulador para cálculo del Impuesto Sobre la Renta



### TARIFA MENSUAL

Límite inferior	Límite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del límite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	496.07	0.00	1.92%
496.08	4,210.41	9.52	6.40%
4,210.42	7,399.42	247.24	10.88%
7,399.43	8,601.50	594.21	16.00%
8,601.51	10,298.35	786.54	17.92%
10,298.36	20,770.29	1,090.61	21.36%
20,770.30	32,736.83	3,327.42	23.52%
32,736.84	62,500.00	6,141.95	30.00%
62,500.01	83,333.33	15,070.90	32.00%
83,333.34	250,000.00	21,737.57	34.00%
250,000.01	En adelante	78,404.23	35.00%

Fuente: LISR, Art. 96

La forma en la que se calcula este impuesto es la siguiente:

Ubicación del rango del monto bruto mensual, menos el límite inferior del rango seleccionado, el producto se multiplica por el porcentaje mencionado en el rango y se suma la cuota fija.

Ejemplo:

Una persona que gana \$10,000 bruto mensual.

- 1) Se encuentra en el rango que va de \$8,601.51 a \$10,298.35 de la tabla arriba señalada.
- 2) Al monto bruto se resta el límite inferior:  $\$10,000 - \$8,601.51 = 1,398.49$
- 3) Multiplicar por el % indicado:  $1,398.49 * 17.92\% = \$250.61$
- 4) Sumar la cuota fija:  $\$250.61 + 786.54 = 1,037.15$



Por lo tanto una persona que gana \$10,000 de sueldo mensual bruto, debe pagar \$1,037 de ISR.

En este tema, el outsourcing o la empresa lo único que deben hacer es retener el impuesto al trabajador y entregarle el monto neto al trabajador, al final del periodo este impuesto retenido se entrega al fisco simplificando la operación, ya que el fisco recibe a una persona moral en vez de recibir a cada empleado.

### 3.6 Servicio de Administración Tributaria (SAT)

< Declaración Anual de Asalariados >

Deben presentar Declaración Anual (en el mes de abril de cada año) las personas físicas que hayan obtenido ingresos, entre otros, por los siguientes conceptos:

- Prestar servicios profesionales (honorarios)
- Rentar bienes inmuebles
- Realizar actividades empresariales (comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, silvícolas, de pesca, y de autotransporte), excepto los que tributaban en el Régimen de Pequeños Contribuyentes
- Enajenar bienes
- Adquirir bienes
- Percibir salarios
- Percibir intereses



- Otros ingresos, por ejemplo: las deudas condonadas por el acreedor o pagadas por otra persona, por inversiones en el extranjero, por intereses moratorios o por penas convencionales.
- También deben informarse, en su caso, los ingresos que se hayan percibido en el año por los conceptos y en los montos que se mencionan a continuación, aun cuando ya se haya pagado el o los impuestos correspondientes.

Los ingresos por: préstamos, premios y donativos, que en lo individual o en su conjunto excedan de 600,000 pesos.

Los ingresos exentos del pago del impuesto sobre la renta por herencias o legados y por enajenación de casa habitación, si la suma de los ingresos totales, contenidos en la declaración, es mayor a 500,000 pesos.

Si no percibiste ingresos durante el año, pero te encuentras inscrito en el RFC por alguno de los conceptos citados, debes presentar la Declaración Anual e informar esa circunstancia, presentando su declaración en ceros. (SAT, 2014)

### **Asalariados obligados a presentar declaración anual.**

Estás obligado a presentar Declaración Anual si percibiste ingresos por salarios y te ubicas en alguno de los siguientes supuestos: (SAT, 2014)

- Hayas obtenido ingresos mayores a 400,000 pesos.
- Hayas obtenido ingresos de dos o más patrones de manera simultánea.
- Hayas obtenido otros ingresos acumulables (honorarios, arrendamiento, actividades empresariales, etc), además de salarios.
- Hayas percibido ingresos de empleadores no obligados a hacer retenciones, como es el caso organismos internacionales.



- Si comunicaste por escrito a tu patrón que presentarías la Declaración Anual por tu cuenta.

### **Información necesaria para realizar declaración anual**

Qué debes tener a la mano para elaborar y presentar tu Declaración Anual:

- La(s) constancia(s) de percepciones y retenciones.
- Tus declaraciones mensuales.
- Los recibos de honorarios o facturas de los gastos relacionados con tu actividad que hayas realizado en el año.
- Los recibos de honorarios o facturas de los pagos por servicios educativos (colegiaturas) y de tus deducciones personales, en su caso.
- Para el envío de su declaración requieres contar con la contraseña o tu Firma Electrónica Avanzada.

### **3.7 Participación de los Trabajadores sobre las Utilidades (PTU)**

La PTU o reparto de utilidades es una prestación que se otorga a todos los empleados por haber contribuido a las ganancias que tuvo la empresa para la que laboraron durante el último año.

La constitución Mexicana establece en la fracción IX del apartado A del artículo 123, un derecho de los trabajadores a participar de las Utilidades de las Empresas, partiendo del supuesto que la empresa generan utilidades y que por consecuencia es justo que los trabajadores participen de las mismas.

La forma de Calcular el reparto de utilidades es la siguiente:



1) Determinar los siguientes Valores:

- Utilidad obtenida durante el ejercicio del año inmediato anterior.
- Calcular el 10% de la utilidad.
- Número de empleados
- Días laborados
- Sueldo percibido durante el ejercicio

Empresa: "Servicio SA de CV"

Monto a distribuir: **\$20,000**      Número de empleados: **4**

Empleados	María	Juan	Pedro	Elia	Total
Días laborados	325	365	250	300	1,240
Salario percibido	\$50,000	\$45,000	\$63,000	\$74,000	\$232,000

2) Dividir el monto a repartir de PTU en 2 partes:

- Factor por días de trabajo
- Factor por salario percibido



<b>Factor por días trabajados</b> Para calcular este factor se divide el monto a repartir entre los días trabajados. <b><math>10,000 / 1,240 = 8.06</math></b>	<b>Factor por salario percibido</b> Para calcular este factor se divide el monto a repartir entre el salario percibido. <b><math>10,000 / 232,000 = 0.043</math></b>
--	--

3. Con los factores obtenidos, se debe multiplicar por días de trabajo y por salario de cada trabajador, la PTU de cada trabajador será la suma del resultado de esos 2 factores.

<b>PTU por días laborados</b> Días trabajados X Factor por día trabajado	<b>PTU por salario</b> Salario percibido X Factor por salario percibido	<b>Total PTU</b> Suma de los 2 resultados
---	--	--

4. Se debe realizar este cálculo de acuerdo a la antigüedad y al sueldo de cada trabajador.

	<b>PTU por días laborados</b>	<b>PTU por salario</b>	<b>Total PTU</b>
María	$325 \times 8.06 = \$2,619.5$	$50,000 \times 0.043 = \$2,150$	$\$4,769.5$
Juan	$365 \times 8.06 = \$2,941.9$	$45,000 \times 0.043 = \$1,935$	$\$4,876.9$
Pedro	$250 \times 8.06 = \$2,015$	$63,000 \times 0.043 = \$2,709$	$\$4,724$
Elia	$300 \times 8.06 = \$2,418$	$74,000 \times 0.043 = \$3,182$	$\$5,600$

5. Finalmente para verificar el resultado, se debe sumar el total de PTU de cada empleado y compararlo con el monto a repartir.
6. A esta cantidad deberá descontarse el ISR que el trabajador debe pagar.



Es importante señalar que un buen reparto de utilidades depende mucho de la utilidad que la empresa *declare*, por esta razón muchas controlan la utilidad reportada.

Mucho se comenta que el reparto de PTU es una de las principales afectaciones a los trabajadores que son contratados a través de Outsourcing, porque la PTU a la que tienen derecho es a la que corresponde a esta empresa de servicios, y no a la empresa en la cual laboran todos los días.

Sin embargo, cabe señalar que las empresas que no contratan un Outsourcing, hacen lo mismo, controlan el reparto de PTU, así que este es un tema de aplicación de leyes que permiten que esto suceda, y un tema de cultura nacional donde el pensamiento cotidiano es: “Compartir empobrece”.

Las empresas que desena repartir PTU a sus trabajadores contratados a través de Outsourcing entregan una fuerte cantidad de dinero a la empresa de servicios de Outsourcing, con esto la utilidad de la empresa clienta disminuye o se elimina.

La empresa de servicios que recibe el dinero, lo otorga a los trabajadores de acuerdo al cálculo que se hizo anteriormente, pero el concepto de ese depósito extra es “Bono de productividad” en lugar de PTU, ya que si la empresa cliente sólo desea repartir ese monto entre los trabajadores a su cargo y no desea que se diluya entre la totalidad de los trabajadores que el Outsourcing tiene en su plantilla, no deben registrarlo como Utilidad.



---

Finalmente el ISR que se paga al SAT tiene la misma base calculable en caso de bono y en caso de PTU, por lo que los trabajadores no se ven afectados financieramente.

### 3.8 Reforma laboral 2012.

<Cambios que corresponden al trabajador>

El día 30 de noviembre del 2012, se aprobó en nuestro país, una reforma a la Ley Federal del Trabajo, la Asociación Nacional de Abogados Democráticos formuló la siguiente reflexión:

1. Salarios caídos. ¿Qué sucede cuando un trabajador se va a juicio con la empresa? Los salarios vencidos o caídos se deben pagar sobre el "salario integrado", de acuerdo al artículo 89 de la Ley Federal del Trabajo. Estos constituyen una indemnización para el trabajador que alegó ante la Junta de Conciliación y Arbitraje haber sido despedido injustificadamente, y que el patrón no haya acreditado en el juicio la razón por la que dio por terminada la relación con el trabajador.

La iniciativa de reforma a la Ley Federal del Trabajo pretende establecer un límite a la generación de salarios vencidos para combatir la indebida práctica de prolongar los juicios.

Desventaja: Sales Boyoli explica que los salarios caídos tienen naturaleza de "*reparar un daño*"; con lo cual se paga al trabajador lo que dejó de percibir porque lo despidieron injustificadamente. En la ley actual si se dicta sentencia en contra de la empresa, está obligada a pagar el total de salarios caídos.



---

Con la reforma se establece como tope que se paguen los salarios de un año, pero después de esos 12 meses, ese pago tendrá un interés mínimo del 2% mensual con un límite de 15 meses de salarios.

*"El problema del país es de capacidad. La Junta de Conciliación y Arbitraje está sobrepasada en 75% en su capacidad de operar. Es decir, necesitaría 75% más de instalaciones y recursos humanos para ir al día con los juicios", explica Sales Boyoli.*

2. Outsourcing. La reforma laboral plantea regular la subcontratación de personal con el propósito de evitar la evasión y elusión del cumplimiento de obligaciones a cargo del patrón. En otras palabras: "patrones e intermediarios serán responsables solidarios en las obligaciones contraídas con los trabajadores".

3. Nuevas formas de contratación. En la reforma se habla de nuevos esquemas de contratación como los periodos de prueba, contratos de capacitación inicial y para el trabajo de temporada.

- Los periodos de prueba no pueden exceder en 30 días y hasta 180, esto último en el caso de mandos medios hacia arriba.

- En el caso de contrato por capacitación inicial (en el art. 39B), es una especie de pre-contrato y determina una capacitación inicial de 3 meses, para puestos en un nivel jerárquico menor a la gerencia, y 6 meses a quien se busque contratar arriba de ese nivel.

El contrato a prueba era una figura que existía en la legislación hasta 1968, durante el periodo del presidente Gustavo Díaz Ordaz desapareció esta figura.



La legislación señala que para evitar posibles abusos del uso de estas nuevas figuras, se ha previsto que los contratos se celebren por escrito; que los periodos de prueba y los contratos de capacitación inicial sean improrrogables y no puedan aplicarse dentro de una misma empresa o establecimiento al mismo trabajador.

4. Pago por hora a siete pesos. El documento aprobado por la Comisión de Trabajo y Previsión Social establece una reforma al artículo 83, que aborda una modalidad de pago por hora.

Arturo Argente, Director del Departamento de Derecho del Tecnológico de Monterrey Campus Toluca, explica que la persona que trabaje cuatro horas tendría que recibir, como mínimo, los 62 pesos del salario mínimo, y no se le puede dar menos de eso, además tendrá las prestaciones de ley. (CNN Expansión, 2012)

### **3.9 Beneficios que brinda el Outsourcing a los trabajadores.**

<Valores Agregados>

Como se explicaba en el capítulo 2, en el apartado de cadenas de valor, el Outsourcing para hacer más atractiva la contratación de sus servicios, busca crear una red negociaciones que beneficie a los trabajadores de sus clientes buscando economías de escala al tener un número competitivo de empleados registrados.

Si una empresa de manufactura tiene 200 empleados, y un outsourcing es proveedor de 10 empresas de manufactura de este tamaño, obtendrá 2,000 empleados, los cuales tendrán mejores beneficios que los trabajadores que no están bajo un esquema de Outsourcing.



La empresa de outsourcing al ser concentradora de personal, tiene mejor oportunidad que las empresas clientes para negociar con las aseguradoras para obtener mejores precios en sus servicios en beneficio de los trabajadores. Las negociaciones más comunes son:

- ✚ Seguro de Gastos médicos mayores y menores.
- ✚ Seguro de vida y gastos funerarios.
- ✚ Seguro de atención dental.
- ✚ Asistencia vial y en el hogar.

La finalidad es volver el servicio de Outsourcing más atractivo para los clientes, ya que también ellos pueden ofertar sus productos o servicios a través del outsourcing al universo de empleados que este posee.

De esta forma se crea una cadena de valor tripartita, que beneficia a la empresa cliente que promueve sus servicios, al outsourcing como medio de contratación masiva que le brinda posicionamiento en el mercado y a los trabajadores que se benefician de los descuentos que se ofertan. Estos beneficios y prestaciones sumadas al sueldo del trabajador, generan mayor arraigo, ya que percibe que recibe más de lo que normalmente valdría esa posición laboral en el mercado. Esto se explica a detalle en la teoría de la inequidad.

Ilustrando algunos ejemplos, tenemos la creación de empresas que otorgan membresías a los trabajadores, las cuales brindan descuentos y beneficios: algunos ejemplos de empresas de este giro son:

- Membresía X-ti.
- TDU.
- Card MX
- Poder Joven

### **Resumen:**



---

En el capítulo 3 se revisaron las prestaciones de ley que reciben los trabajadores y a que instituciones llegan las aportaciones obrero-patronales, si bien, cubren elementos fundamentales del ser humano como: salud, vivienda y retiro, es cierto que el crecimiento demográfico y el mal manejo de los recursos públicos, han generado que estos elementos fundamentales no se cubran por completo, dejando un vacío y un área de oportunidad a los organismos privados que ofrecen mejor calidad a menor costo de servicios de salud, vivienda y retiro.

Por otro lado, el reparto de utilidades (PTU) se ve afectado con la tercerización de personal porque la ley no prevé esta responsabilidad al momento de la tercerización y las separaciones laborales son desventajosas para el personal que ignora sus derechos y se ven susceptibles frente la experiencia diaria que tiene el área jurídica de una empresa de Outsourcing.



---

## CAPÍTULO 4: EL BENCHMARKET DEL OUTSOURCING

### Introducción

El Benchmarking es una técnica en la que se comparan los procesos de una organización con aquellos de organizaciones similares a fin de analizar formas de mejorar dichos procesos en la propia organización. Es un acercamiento sistemático utilizado para identificar “mejores prácticas”, siendo una técnica que permite aprender sobre los éxitos de otros en un área donde el equipo está tratando de hacer mejoras.

Se utiliza para desarrollar nuevas ideas para modificar y mejorar el proceso de que se trata. En este caso, se realizó un estudio de mercado para conocer algunas marcas de outsourcing en el mundo y en México, también se analizan las mejores prácticas para implementar la contratación de este servicio y las recomendaciones de los expertos al unirnos a esta práctica creciente.

### 4.1 Outsourcing en el Mundo.

La tendencia global para producir más con menos, es patente sobre todo en las últimas décadas. De algún modo las empresas requieren que las personas no sean capacitadas por un largo período, ya que ello involucra recursos e inversión que merma la productividad corporativa.



*“Desde la década de los noventa las decisiones empresariales de reducción de plantilla o downsizing han comenzado a desempeñar un papel protagonista en la historia empresarial de los países desarrollados. Una gran parte de las grandes multinacionales, recientemente están inmersas en planes de reestructuración en todo el mundo con la finalidad de obtener el mismo resultado con la menor cantidad de personal, subcontratando servicios de Outsourcing e implementando tecnologías que renuevan y facilitan las tareas. De esta manera los puestos operativos se han visto disminuidos dando paso y valor al trabajo calificado.*

*El fenómeno de downsizing ha sacudido con fuerza la economía americana (Wayhan y Werner, 2000). De acuerdo con la Oficina de Estadísticas del Trabajo de los EE.UU., se han sobrepasado los dos millones de despidos en los años 2001 y 2002 (De Meuse et al., 2004). Pero su incidencia se ha dejado sentir también en Europa (Filatotchev et al., 2000) o el sudeste asiático (Lee, 1997; Ahmadjian y Robinson, 2001; Yu y Park, 2004).*

*España no ha permanecido ajena a esta tendencia. Entre 1989 y 1994, casi el 50% de las grandes empresas redujeron su empleo en un 31% por término medio (Suárez, 1999) y entre los años 1995 y 2001 se identificaron 354 anuncios de tales medidas en prensa (Sánchez y Suárez, 2004). Éstos y otros trabajos (Suárez y Vicente, 2000; Magán y Céspedes, 2005) dan cuenta de la notable incidencia de estas prácticas en nuestro país. Además de ser un fenómeno generalizado en los países desarrollados, también se corresponde con muy diversos sectores de actividad. No sólo ha afectado a empresas industriales o manufactureras (los sectores más estudiados en los trabajos empíricos sobre la cuestión), sino también a hospitales y servicios de salud (Davis et al., 2003, Chadwick et al., 2004) o las fuerzas armadas (Toth, 2001)”*



En el siguiente cuadro se puede observar cómo ha crecido la tendencia (El informador) y en donde se muestran las ciudades en las que más prevalece esta forma de contratación:

**“MEJORES CIUDADES PARA EL  
OUTSOURCING”**

***Asia domina***

1. *Bangalore (India)*
2. *Mumbai (India)*
3. *Manila (Filipinas)*
4. *Nueva Delhi (India)*
5. *Chennai (India)*
6. *Hyderabad (India)*
7. *Pune (India)*
8. *Ciudad de Cebú (Filipinas)*
9. *Dublín (Irlanda)*
10. *Cracovia (Polonia)*
11. *Shanghai (China)*
12. *Beijing (China)*
13. *San José (Costa Rica)*
14. *Shenzhen (China)*
15. *Dalian (China)*
- ...
40. *Ciudad de México*
42. *Monterrey*
48. *Guadalajara*



Es curioso observar que no se ve en este ranking ninguna ciudad de primer mundo. Existen varios factores importantes, uno de ellos es que los servicios de seguridad social tienen un costo y se van reservando para áreas geográficas y socioeconómicas privilegiadas.

Existen, con la tendencia a la globalización, una serie de acuerdos internacionales que determinan el tipo de economía de la región.

Parece existir una correlación entre esta tendencia y el destino de las grandes inversiones para las plantas que se establecen en países en vías de desarrollo.

*“El outsourcing se ha convertido en una tendencia laboral en todo el planeta. De acuerdo con el Ranking 2013 realizado por la consultora internacional Tholons, la mejor ciudad en Latinoamérica para la subcontratación es San José, Costa Rica, que se ubicó en la posición trece del Top 100 entre los destinos preferidos por las empresas prestadoras de servicios globales...*

*...América del Sur exhibe enormes capacidades como destino de outsourcing, aunque superado por el sudeste Asiático y por Europa del Este. Actualmente 24 ciudades de América Latina aparecen en el ranking: seis corresponden a Brasil (Sao Paulo, Curitiba, Río de Janeiro, Brasilia, Recife y Campinas); cuatro ciudades son de Colombia (Bogotá, Medellín, Bucaramanga y Cali); tres son mexicanas (Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara), mientras que el resto se ubica en Argentina, Chile, Uruguay, Puerto Rico, Perú, Paraguay, Nicaragua y Guatemala.” (Álvarez, 2013)*

Aseguran que la tercerización de procesos permite a las empresas que lo contratan centrarse en el *core business*, así como el mejorar la productividad, calidad y resultados de sus operaciones.



---

*“También aporta flexibilidad, transforma costos fijos en variables y ayuda a emprender nuevas iniciativas o proyectos.*

*Los servicios de outsourcing pueden ir desde la externalización de personas, que se encarguen de llevar adelante, por ejemplo, las tareas informáticas de la compañía, hasta la tercerización de procesos de apoyo específicos, como actividades relacionadas con el abastecimiento y compras, o gestión de proveedores, recursos humanos o servicios financieros, explica Reinaldo Witto, Gerente de Negocios Internacionales, Ingeniería en Software y BPO (Business Process Outsourcing) de Kibernum.*

*Estos últimos forman parte de lo que se conoce como BPO (Business Process Outsourcing), segmento que representa hoy el 35% del mercado global de outsourcing y moviliza unos US\$600 billones a nivel mundial. Su crecimiento ha sido sostenido en los últimos cinco años, expandiéndose un 12% anual, tasa que podría duplicarse en el corto plazo...Con todo, aún hay muchos nichos que desarrollar en este campo, de eso no cabe duda. Sin embargo, el mercado latinoamericano va encaminado correctamente hacia un mundo de soluciones tecnológicas amplias, innovadoras, eficientes y sustentables en el tiempo. “El BPO representa el 35% del mercado global del Outsourcing” (Chimal, 2014).*

Con toda esta información es de suponer que las empresas que muestren y entreguen mayor efectividad en la entrega de servicios y productos mediante el esquema de Outsourcing se están permitiendo a sí mismas un crecimiento sostenido al poder producir de manera competitiva evitando problemáticas en la Administración de los Recursos Humanos.



## 4.2 Las principales empresas de Outsourcing en el mundo.

Existen muchas áreas que actualmente se administran mediante el esquema de Outsourcing, una de las más distinguibles en su crecimiento es la que respecta a la TI (Tecnología de la Información). “Según el último informe elaborado por el HFS (Health Facility Solutions Company Research), el mercado de la externalización de servicios de TI representa actualmente US\$952 billones a nivel mundial. La cifra ha ido creciendo en el último tiempo debido a las ventajas que la tercerización de procesos supone para las empresas: no sólo les permite centrarse en el core business, mejorando la productividad, calidad y resultados de sus operaciones. También aporta flexibilidad, transforma costos fijos en variables y ayuda a emprender nuevas iniciativas o proyectos.

Los servicios de outsourcing son múltiples y pueden ir desde la externalización de personas, que se encarguen de llevar adelante, por ejemplo, las tareas informáticas de la compañía, hasta la tercerización de procesos de apoyo específicos, como actividades relacionadas con el abastecimiento y compras, o gestión de proveedores, recursos humanos o servicios financieros.

Estos últimos forman parte de lo que se conoce como BPO (Business Process Outsourcing), segmento que representa hoy el 35% del mercado global de outsourcing y moviliza unos US\$600 billones a nivel mundial. Su crecimiento ha sido sostenido en los últimos cinco años, expandiéndose un 12% anual, tasa que podría duplicarse en el corto plazo. “Este tipo de estudios coinciden en brindar un panorama favorable al esquema, ya que aseguran que el Outsourcing ofrece a las organizaciones la posibilidad de obtener beneficios claros y tangibles al aumentar en un 30% la productividad. (Witto, 2015).

Como se ha visto previamente, en Asia se registran los más altos niveles de uso



de esta modalidad, y se asegura que esto ha permitido enfrentar la necesidad de empleo.

### Principales empresas de Outsourcing en los Estados Unidos

- 24/7 CUSTOMER
- Accenture
- Achievo Corporation
- ACS
- ADP
- Ajuba International
- Amdocs
- ARAMARK
- ATS
- Bleum
- Cambridge
- CapGemini
- Cartus
- CBRE
- Ceridian
- CGI Group
- ClientLogic
- Cognizant
- Colliers International
- Company
- Comprehensive Health Services
- Concur Technologies
- Convergys
- Cross-Tab
- Marketing Services
- CSC
- Cushman & Wakefield
- Cybage
- DataArt
- Datrose
- Diebold
- Donlen
- Eclipsys
- EDS
- EMCOR
- Emerio
- EPAM Systems
- Equinox
- ExcellerateHRO
- EXLSERVICE
- Genpact
- HCL Technologies
- Headstrong
- Hewlett-Packard
- Hexaware
- HiSoft
- I.T. United
- IBM
- Indecomm Global Services
- Infosys
- Infotech
- Inspur
- Integrated Process Technologies
- Intetics
- IST
- ITC Infotech
- Johnson Controls
- Jones Lang LaSalle
- KPIT Cummins
- LASON
- Luxoft
- Mastek
- Maxil Technology
- MindTree
- Consulting
- MphasiS
- NCS



- Neusoft
- Objectiva Software Solutions
- Oce Business Services
- OfficeTiger
- Outsource Partners International
- Patni
- Perot Systems
- Pitney Bowes
- Polaris Software Lab
- Quest
- ReSource Pro
- Satyam
- Zensar Technologies
- SEI Investments
- Sento
- Sitel
- Smart Sourcing
- SNC-Lavalin Profac
- Sodexo Alliance
- Source 1 HTMT (now HTMT Global Solutions)
- SPi
- StarSoft Development Labs (now Exigen Services)
- Stream
- Summit HR Worldwide
- Sutherland Global Services
- Syntel
- Tata Consultancy Services
- Tech Mahindra
- Teletech
- Unisys
- vCustomer
- Vertex
- Wipro Technologies
- WNS
- Worksoft
- Xchanging

(Informador Quiminet, 2015)

### 4.3 Outsourcing en México

En la actualidad uno de los temas importantes en materia laboral y de seguridad social en México es la contratación o subcontratación por medio de la modalidad denominada Outsourcing.

Inicialmente, el Outsourcing se aprobó como una fórmula para contratar personal de intendencia y áreas auxiliares, pero con el tiempo se ha utilizado en puestos de



mayor importancia dentro de las organizaciones. Uno de los grandes mercados laborales para el Outsourcing consiste en la prestación de servicios de TI (Tecnología de la Información). A pesar de que los países asiáticos, sobre todo India, han acaparado las posibilidades de entregar estos servicios. México tan sólo representa el 0.2% del mercado global, por lo tanto existen muchas posibilidades de negocio que pueden realizarse mediante el esquema de BPO.

Existen opiniones a favor y en contra que nos permiten considerar en cuáles casos es más conveniente la adopción del sistema.

El objetivo de este apartado es conocer las características y tendencias de este esquema en México. Continuamente se realizan adecuaciones en los marcos legales, ya que las diversas fuentes coinciden en una tendencia a la alza.

A partir de las ventajas de poder desplazar personal con base en los requerimientos de las empresas que recurren al Outsourcing, se ha registrado el empleo de esta modalidad de diversos puestos.

*En México, en los últimos tres años el 40 por ciento de las nuevas altas del Seguro Social se han dado través del outsourcing, se estima que alrededor de 105 mil empleados están actualmente contratados en el país bajo ese esquema y un millón de contrataciones de outsourcing promedio se realizan al año”...*

*...Hoy en día las empresas han establecido compensaciones basadas en resultados, las empresas han establecido indicadores medibles para poder destinar el bono de productividad, el mismo que ha sustituido las prestaciones que otorgaban las compañías, como los 30 días de aguinaldo, fondo de ahorro, seguro de vida, gastos médicos, adicionalmente a las prestaciones de ley.... ...Roberto Cadena, socio director de consultoría de riesgos de KPMG, estima que en los próximos años el esquema de tercerización de servicios de valor agregado registrará crecimiento de hasta un 300 por ciento. (Herrera, 2014)*



Se encuentra que uno de los atractivos para las empresas que adoptan el modelo es precisamente que el personal contratado y la responsabilidad sobre este corren a cargo de la empresa de Outsourcing, ahorrando gastos e inconveniencias a la empresa que recurre a este personal externo.

*“Existe una creciente industria global de tercerización de servicios de TI, que para 2012 tendrá un valor global de \$450 mil millones de dólares. Si las tendencias de crecimiento de la industria en México y América Latina se mantienen sin cambios importantes para los próximos 2 años, nuestra región solamente podrá captar una participación de alrededor del 4% del total, dejando un 96% de este gran mercado a países como EUA, India y China por mencionar algunos solamente.*

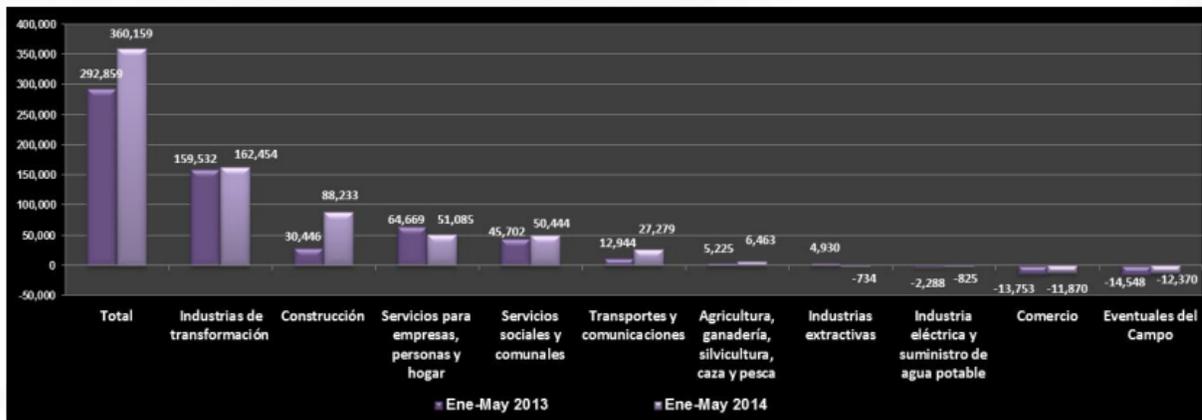
*De acuerdo con cifras proporcionadas por Select, actualmente el valor del mercado interno de TI en México asciende a \$13,350 millones de dólares, de los cuales solamente el 26% representa el rubro de servicios profesionales de TI e incluye información tanto del mercado interno como del externo. Tomando como referencia que un máximo del 20% de estos servicios se exporta, podemos estimar que la exportación de servicios de TI en México representa poco menos de 700 millones de dólares. Aunque esta cifra puede parecer alta, si la comparamos con esos 450 mil millones de dólares del mercado global, nos damos cuenta que nuestro país satisface menos del 0.2% del mercado global potencial.” (Pares, 2014)*

A continuación se muestra el impacto que ha tenido en el mercado laboral, la utilización de empresas que brindan el servicio de tercerización de personal, se muestran algunas estadísticas laborales en México que brinda la Asociación Mexicana de empresas de capital humano (AMECH, 2014).

## El Empleo en México

Indicador	Dato Oficial
Población Total (I Trimestre 2014)	119,224,847
Población de 15 años y más (I Trimestre 2014)	88,595,829 (74%)
Población Económicamente Activa (I Trimestre 2014)	51,790,637 (43.4%)
Población Ocupada (I Trimestre 2014)	49,305,839 (95.2%)
Tasa de informalidad laboral* (Mayo 2014)	57.21% (28,207,870)
Tasa de desempleo (Mayo 2014)	4.92% (2,548,099)
Tasa de desempleo en los jóvenes de 14 a 24 años (I Trimestre 2014)	9.2% (918,509)
Tasa de ocupación parcial y desocupación **(Mayo 2014)	11.42%
Población Económicamente Activa Mujeres (I Trimestre 2014)	19,619,455 (42%)

## Crecimiento del Empleo Ene-May 2014 vs Crecimiento del Empleo Ene-May 2013 Por Sectores



	Total	Industrias de transformación	Construcción	Servicios para empresas, personas y hogar	Servicios sociales y comunales	Transportes y comunicaciones	Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	Industrias extractivas	Industria eléctrica y suministro de agua potable	Comercio	Eventuales del Campo
Ene-May 2013	292,859	159,532	30,446	64,669	45,702	12,944	5,225	4,930	-2,288	-13,753	-14,548
% de Crecimiento	1.8%	3.9%	2.5%	1.71%	2.4%	1.5%	1.4%	3.7%	-1.5%	-0.4%	-9.1%
Totales	16,354,902	4,293,317	1,271,897	3,847,349	1,929,239	861,082	384,142	137,659	148,620	3,335,934	145,663
Ene-May 2014	360,159	162,454	88,233	51,085	50,444	27,279	6,463	-734	-825	-11,870	-12,370
% de Crecimiento	2.2%	3.8%	7.0%	1.3%	2.6%	3.1%	1.7%	-0.5%	-0.6%	-0.3%	-7.3%
Diferencias	67,300	2,922	57,787	-13,584	4,742	14,335	1,238	-5,664	1,463	1,883	2,178
	23%	2%	190%	-21%	10%	111%	24%	-115%	-64%	-14%	-15%
Totales	16,885,220	4,452,214	1,355,123	3,939,597	1,983,741	900,861	383,880	135,458	148,452	3,428,754	157,140

Fuente: Amech, 2014



La Asociación Mexicana de Empresas de Capital humano (AMECH), señaló en el Encuentro de la Asociación que espera un crecimiento del 12% para 2014 en empleos en relación a los que se generaron en 2013.

El año anterior se registró un total de 137 mil 536 empleos formales tercerizados, estimando crecer a 154 mil para 2014.

El incremento es esperado en colaboración de la asociación con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de acuerdo a lo previsto en la regulación del outsourcing que apela a un empleo digno y el combate a la informalidad laboral en México.

La AMECH señala que su objetivo es transformar las ocupaciones informales a formales con ayuda de las autoridades y así, posicionar a la asociación como un referente de la tercerización en el país.

Por su parte, el presidente la AMECH señaló que el sueldo promedio de empleos temporales y permanentes es de 9 mil 297 pesos, cifra superior promedio registrado por el IMSS.

Ante esto, el Subsecretario del Trabajo, Rafael Avante, reconoció la labor de la organización por su labor para fomentar el empleo formal con ayuda de la Secretaría del Trabajo. A su vez, también agradeció el esfuerzo de trabajar a favor de los trabajadores del país.

Avante señaló que sería importante impulsar más empresas tercerizadoras que se sumen a los esfuerzos ya realizados por la AMECH.

Vigilancia en el correcto funcionamiento.

En cada tipo de actividad humana existen principios regulatorios. Sin embargo, al inicio de una tendencia es cuando se detectan irregularidades, fallas, malversaciones y se inicia el perfeccionamiento del marco jurídico y legal.



La evasión de impuestos es un tema complejo que es analizado continuamente por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y otros organismos relevantes como es la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STyPS).

Esta última y de manera específica en el estado de Querétaro, *“inició un programa de identificación de empresas instaladas en la entidad que tienen su registro fiscal en otros estados, en lo que están dados de alta sus trabajadores, informó el titular de la dependencia, Israel Carboney Morales.*

*Esta campaña, además de identificar a las empresas, tiene como finalidad que los patrones sepan las ventajas que trae para los trabajadores —y para ellos— el que los empleados estén registrados en el lugar donde laboran, refirió.*

*El programa arrancó luego de que se identificaran a empresas de outsourcing que mudaron su domicilio fiscal a otras entidades, afectando así el número de empleos registrados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social en el estado de Querétaro al cierre del 2013, cuando se perdieron más de 10,000 empleos.” (Rosas, 2014)*

#### 4.4 Las principales empresas de outsourcing en México. (Quiment, 2013)

- Idone de México
- Digital Point
- Adecco
- HM
- Pronomina
- Productive outsource
- AVG Outsourcing, Installations & Logistics
- Manpower
- Grupo Integracional de Negocios
- Administradora Global de Personal
- Diseren Company México<sup>1</sup>
- Ad Sourcing
- Bacher Zoppi
- Esprezza
- Evoluzione
- Gen-T

- Grupo Mdc
- Human Staff
- Kelly Services
- Pae
- Randstad
- Retribuye
- Rolling Personnel
- Technicon
- Util Solucione



#### 4.5 Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH)

Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano, representa a empresas serias, responsables dedicadas a la prestación de servicios en tercerización, proceso mediante el cual una persona física o moral, sin importar su giro ni su tamaño, encomienda los procesos de la administración de personal a un tercero experto en la materia.

La AMECH Surge en 2002 como una institución para respaldar las empresas responsables y serias en el ramo de los recursos humanos.

La AMECH es la garantía de un servicio de excelente calidad y apegado a las leyes mexicanas.



---

Avala el servicio de todos sus socios certificando que cumplan con las leyes fiscales y laborales, para proporcionar un ambiente seguro a sus trabajadores y clientes, a través del despacho Price Waterhouse Coopers (PWC)

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).

### **Objetivos**

- Fomentar un sano desarrollo social y económico de la industria de la tercerización de personal, a través de un servicio ético y legal de los socios de AMECH.
- Lograr que esta industria cuente con una reglamentación que permita, tanto a los clientes como al público en general, tener certidumbre en cuanto a la legalidad y apego a normas de los servicios prestados.
- Definir estándares de calidad en el servicio que sus miembros ofrecen para diferenciarlos de la competencia desleal.
- Velar por el respeto y cumplimiento de las obligaciones fiscales, laborales y de seguridad social de las empresas de tercerización y así asegurar su supervivencia, desarrollo y crecimiento a largo plazo.
- Fomentar la generación del empleo formal y crear un entorno más competitivo en la industria de tercerización de personal.
- Incorporar al empleo informal al empleo formal.

#### 4.6 Las malas prácticas de Outsourcing.

Como en todas las industrias, la competencia feroz provoca que las empresas busquen a cualquier precio la disminución de sus costos. Las malas prácticas se refieren a la des-virtualización de la relación laboral; es decir, la utilización de diversas figuras jurídicas que aunque son legales <la mayoría>, no corresponden directamente a la relación de empleador-trabajador. Si no que tratan de simular otras situaciones exentas para el pago de algunos impuestos. Para realizar esta investigación he trabajado en un par de empresas de outsourcing (que no nombraré directamente) pero para satisfacer este capítulo, agregaré las estrategias que he conocido, lo siguiente es enunciativo más no limitativo.

Fuente: investigación Propia, 2014.

##### 1.- Pago de nómina a través de conceptos exentos de ISR:



Fuente: investigación Propia, datos 2014.

En este esquema recaen las principales formas de pago a los que recurre el outsourcing para generar ahorro fiscal; no evasión porque finalmente si se pagan los impuestos que corresponden en cada figura. Sin embargo la mayoría de estos son conceptos legalmente exentos.



## Simulación.

**1.- Tope del salario cotizado en el IMSS:** el objetivo es generar una menor carga patronal, ya que este impuesto se calcula tomando como base el salario mensual del trabajador (como lo vimos en el capítulo 3, en el apartado de IMSS).

Este beneficio es directo para el patrón porque es aquí donde se genera el ahorro más grande, el ahorro para el trabajador en sus cuotas obreras es un monto nominal menor.

El segundo beneficio consiste en disminuir el ISR que debe pagar el trabajador, ya que también se calcula tomando como base el sueldo mensual registrado en el Seguro Social. En este rubro no se puede poner un porcentaje de ahorro en general por la naturaleza del cálculo, que es variable dependiendo del monto a tratar, pero cabe mencionar que entre más alto es el sueldo, más alto es también el ahorro no sólo nominalmente sino también en proporción con el ingreso total.

**2.- Uso de la Previsión social.-** Estos rubros están amparados en la LIMSS, el objetivo primordial es incentivar al empleador a dar mejores beneficios en especie y económicos a sus trabajadores ya que estos rubros no integran al salario para pago de Cuotas Patronales al IMSS. Esto se fundamenta en el artículo 123 de la constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el artículo séptimo de la Ley del Impuesto sobre la renta y en el artículo 27 Fracción IX de la ley del Seguro Social.

El origen de la Previsión Social es Incentivar mayor ingreso del trabajador. Los legisladores lo planearon así:

Un trabajador gana 10mil mensual; de esta cantidad la empresa y el trabajador pagan los impuestos que les corresponden, como beneficio el empleador puede dar un apoyo adicional sin tener que pagar impuestos. \$10 mil mensual + Previsión Social.



Pero lo que el empleador hizo fue lo siguiente:

Disminuir el sueldo cotizado al seguro social para pagar menos impuestos + Agregar la previsión social libre de impuestos = otorgar 10mil mensual al trabajador pagando menos impuestos.

**3.- Pagos a través de Derechos de Autor.-** El derecho de autor es un conjunto de normas jurídicas y principios que afirman los derechos morales y patrimoniales que la ley concede a los autores por el hecho de la creación de una obra literaria, artística, musical, científica o didáctica, esté publicada o inédita.

En el artículo 93 de la Ley del ISR se señalan los conceptos exentos de pago de este impuesto, y en la fracción XXIX señala: los que se obtengan, hasta el equivalente de veinte salarios mínimos generales del área geográfica que corresponda al contribuyente elevados al año....

Esto permite pagar en la zona A, SM:  $67.29 \times 30 \text{ días al mes} \times 20 \text{ veces} = 40,374$  pesos exentos de impuestos.

#### **4.- Asimilados a Sueldos y Salarios:**

En materia fiscal el artículo 94 de la Ley del Impuesto sobre la Renta contempla la figura de ingresos que sin ser sueldos o salarios derivados de la prestación de un servicio personal subordinado, exclusivamente para efectos fiscales pueden asimilarse en su tratamiento tributario con el de los asalariados.

En el Artículo 110 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) se asimilan a sueldos y salarios los siguientes ingresos percibidos por:

- Funcionarios y empleados de la federación, estados y municipios
- Sociedades cooperativas de producción, sociedades y asociaciones civiles
- Honorarios a directivos, administradores, comisarios y gerentes generales
- Servicios profesionales
- Servicios profesionales que opten por asimilar sus ingresos a salarios
- Actividades empresariales que opten por asimilar sus ingresos a salarios



- Ingresos en acciones o títulos de crédito

#### Cuadro Resumen.

ESTRATEGIA	CONCEPTO DE DISPERSIÓN	CPEUM	LFT	LISR	Ley SS	LIVA
<b>PREVISION SOCIAL</b>		Título Sexto Art. 123		Art. 7 Sexto Párrafo	Art. 27 Fracc. I al IX	
	Alto Costo de Vida		Art. 85 Art. 90	Art. 93 Fracc. VIII		
	Actividades Culturales y Deportivas			Art. 93 Fracc. VIII		
	Fomento al Ahorro			Art. 94 Fracc. XI		
	Indemnización de Riesgos Laborales		Art. 473	Art. 93 Fracc. III	Art. 43	
<b>DERECHOS DE AUTOR</b>	Derechos de Autor			Art. 93 Fracc. XXIX		Art. 15 Fracc. XVI
<b>ASIMILADOS A SALARIOS</b>	Sueldo			Art. 94 Fracc. I al VI.		

#### Evasión.

Las áreas contables cada día son más supervisadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para que cumplan con disposiciones que aseguren en primer lugar el pago de impuestos.

Sin embargo, muchos corren el riesgo de no declarar las cantidades reales. Uno de los consejos que más frecuentemente se transmiten en el gremio es “declara,



aunque sea sólo una parte”. Muchas empresas ofrecen dar cumplimiento al 100% de las obligaciones patronales y no es verdad en todos los casos, esto ha desacreditado el modelo.

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) tiene registradas a 163 personas morales clasificadas como presuntas emisoras de comprobantes fiscales apócrifos que justifican operaciones inexistentes (Diario Oficial de la Federación; 10 enero 2014). Las empresas que destacan dentro de este panorama son aquellas que ofrecen servicios de outsourcing y asesoría para aplicar esquemas agresivos de evasión.

La lista publicada por el SAT el viernes en el Diario Oficial de la Federación y en su portal de Internet, evidenció como las firmas constructoras, las inmobiliarias, las comercializadoras, las importadoras, las maquiladoras, las turísticas, las gastronómicas, las operadoras de bares, las textileras, de los sectores de la confección, publicidad, agrícola, siderúrgico y seguridad privada, son las principales empresas que se encuentran dentro de la lista. (Morales,2014)

Algunas acciones conocidas por hacer uso y abuso de la ley vigente son:

### **Carrusel.**

Actualmente las cotizaciones al seguro social se realizan de manera mensual, y al INFONAVIT de manera bimestral, por lo cual la actualización de la información tiene un desfase.

El carrusel consiste en dar de alta a un trabajador en el seguro social durante un tiempo breve <Generalmente de 3 a 5 días>, después darlo de baja y dejar de pagar cuotas patronales durante un tiempo para posteriormente volver a dar de alta al trabajador sin que este note ningún cambio aparente. El prejuicio es no tener semanas consecutivas cotizadas y no poder acceder a un crédito infonavit en un plazo breve y en caso de sufrir un accidente durante el tiempo que no está dado de alta, el IMSS no está comprometido a otorgar una pensión.



## **CUCA: Cuenta Única de Capital de Aportación.**

Esta figura jurídica se utiliza por dueños y socios de empresas para retirar grandes montos exentos de ISR. El deber ser, señala que se deben retirar estos montos a través de CUFIN, pero con la reciente reforma fiscal, se ha aumentado un impuesto del 10% a los montos obtenidos de esta manera.

Por lo cual, algunos empresarios han encontrado un área de oportunidad para convertir un dinero que debe ser CUFIN a un concepto que aún es exento: CUCA.

Hay una serie de movimientos contables y jurídicos que se realizan para obtener grandes montos a través del concepto de CUCA, pero ese proceso interno de facturación entre personas físicas y morales que incluye avalúo notarial no lo explicaré en este trabajo porque es digno de otra tesis por su amplitud y complejidad y al ser completamente ilegal, no hay fuentes que sustenten un proceso o la práctica de este esquema.

El sustento de la CUCA se encuentra en el artículo 78 fracc. I de la ley del ISR.

## **Mal uso de contratos.**

Se rige según lo establecido en el artículo 53 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

Constituyen causales de abuso el utilizar este tipo de contratos cuando no existe una causa objetiva habilitante. Es ahí cuando se ejerce un uso fraudulento.

La contratación laboral a plazo indeterminado tiene una relevancia mayor porque constituye la regla general, mientras que la de plazo fijo es la excepción.

Los periodos de prueba no pueden exceder en 30 días y hasta 180, esto último en el caso de mandos medios hacia arriba.



En el caso de contrato por capacitación inicial (en el art. 39B), es una especie de pre-contrato y determina una capacitación inicial de 3 meses, para puestos en un nivel jerárquico menor a la gerencia, y 6 meses a quien se busque contratar arriba.

### **Empresas Fantasma.**

El esquema de operación de estas empresas se caracteriza por un periodo breve de existencia, en por lo menos seis de los casos.

Esto quiere decir que las empresas formales pagan a esta clase de empresas “fantasma” un servicio ficticio. Las empresas “fantasma” en este caso estarían simulando ofrecer un servicio y cambiarían de fachada en uno o dos años.

Cuando las empresas de Outsourcing o de cualquier tipo tienen una situación financiera difícil o grandes adeudos con el SAT, el Seguro social o con sus acreedores, lo común es declarar la empresa en quiebra y desaparecerla rápidamente. Para ello, recurre a vender sus activos y a liquidar ficticiamente a sus empleados <La ley obliga el pago de deudas primero a trabajadores por conceptos de nómina y después a acreedores>. En realidad lo que sucede es que crean otra razón social y pasan a esta todos los recursos posibles, incluso a los trabajadores. De esta manera se elimina un adeudo y se puede volver a crear una relación laboral con los estatutos que en ese momento convengan a la empresa.

### **Las malas prácticas en temas de Seguridad Social.**

El IMSS y el INFONAVIT pusieron en tela de juicio la legalidad de las contrataciones realizadas vía Outsourcing, cuando se percataron de los casos en los cuales el importe de cuotas y aportaciones que ciertas empresas realizaban a nombre de los



trabajadores sufriendo reducciones drásticas al momento de cambiar a este sistema de contratación, esto sucede cuando se da de alta al trabajador con un Salario Diario Integrado SDI menor al ingreso real del trabajador.

Consideran además, que esta situación afecta a los trabajadores a largo plazo, debido a que los montos de sus pensiones y créditos hipotecarios serán inferiores a aquellos a los que hubieran tenido derecho cuando no se hubiese utilizado esta práctica.

Sin embargo bajo muchas de estas nuevas formas de organización se ha advertido la inaplicación total o parcial de normas sociales entre las que están las relativas a la seguridad social, con el consiguiente deterioro, básicamente, de las finanzas de dichos organismos, en la medida que se traducen también en una limitación o franca evasión de obligaciones contributivas, por ejemplo, en materia de seguridad social y particularmente del pago de las cotizaciones sociales.

El costo de oportunidad que logran las empresas que contratan este servicio en México oscilan y reportan una reducción del 40% y 50% de costos que implica un proceso productivo, o parte del mismo. Las áreas de la economía donde se observa mayor demanda de este esquema han sido principalmente: automotriz, energía, servicios públicos, salud, manufactura, telecomunicaciones y entretenimiento.

En cuanto a los beneficios que pueden hallarse en la aplicación de este esquema serían reconocidos completamente si se regulara vía normatividad legal la identificación, homologación y correlación de los distintos términos que se han enumerado acorde a la situación de las outsourcing para hacer ejecutables los derechos a través de la aplicación de reglas específicas que señalen la forma de operación e interacción de la información por parte del Estado a través de la entidades gubernamentales correspondientes y así hacer valida la Ley, y en casos especiales, la aplicación de sanciones incluso en las operaciones objeto de su subsistencia.

## **Resumen:**



A lo largo del capítulo 4, se muestra un poco de la inmensidad de mercado de las empresas de capital humano, su crecimiento y el impacto que causan en el mercado laboral; así mismo, se señalan algunas de las estrategias de pago elaboradas con la finalidad de reducir costos tributarios para los empresarios utilizando los argumentos en la ley que permiten este tipo de estrategias. Por otro lado, se revisaron las malas prácticas en el mercado y puntos críticos donde se debe tener cuidado para no ser víctimas de estafa.

En este capítulo se señala que la tendencia en el presente y futuro es la contratación de personal a través de tercerización, y este panorama no cambiará mientras no se reforme la ley. La tendencia va a la alza ya que las empresas que ofertan este servicio empujan las estadísticas hacia arriba y de forma “legal” o “ilegal” seguirá creciendo.

## CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN FINAL.

### Introducción

Enfatizando en los resultados obtenidos, en este capítulo se presentan los elementos que se deben tener en cuenta una vez que se ha tomado la decisión de contratación de personal a través de servicios de Outsourcing. También se resumen las conclusiones obtenidas de la investigación realizada. La viabilidad de la decisión de contratar al personal a través del esquema de Outsourcing no es igual para todas las empresas, de acuerdo a lo analizado anteriormente, hay variables que influyen positiva y negativamente para implementarse con éxito.



## 5.1 Elementos de implementación en la contratación del Outsourcing

Para realizar el proceso es importante considerar las siguientes etapas.

### A. Estudio de factibilidad

Como se ha comentado en apartados anteriores, los precedentes del Outsourcing consistieron en la delegación de funciones en una empresa, concediendo a una persona física o moral la administración de comedores, procedimientos de mantenimiento, limpieza y algunos puestos de los que se requería poca o nula supervisión por el Área de Recursos Humanos, para poder focalizarse en puestos y funciones que se consideraban más relevantes para el área principal de negocios.

Con base en los éxitos obtenidos, y las ventajas en cuanto al sistema de pagos, en donde Recursos Humanos entrega sólo una cantidad al Outsourcer para que realice la nómina completa, fueron cada vez más las áreas que se trasladaron a este esquema de administración.

Se considera que el proceso de implementación puede en promedio requerir un año para considerarse maduro y en movimiento.

### B. Diferenciación/Clarificación de funciones

Es muy importante verificar si las funciones son “outsourcables”. Para ello es necesario revisar cuál es el producto final deseado del proceso. Independientemente de la misión, visión y valores de la empresa contratante, existen criterios importantes a revisar tales como el perfil de puesto, complejidad de funciones y su nivel crítico en la cadena de producción.



Es muy importante hacer la descripción de puesto conforme a un perfil de Competencias laborales deseables y estándares en el mercado laboral. Ello permitirá el aseguramiento de que la persona que ocupe el puesto y/o función está capacitada para eficiente y consistentemente cumplir con los estándares de calidad requeridos.

También es necesario que los objetivos de cada uno de los subsistemas se establezcan de modo congruente, en forma posible, medible y cuantificable en tiempo y forma.

Es necesario establecer un diagrama de flujo donde se especifique a los puestos de los empleados y personas interactuantes en el proceso, considerando los insumos requeridos y tabulando la cantidad de productos que se elaborarán como insumos para las siguientes partes del proceso.

Los entregables deben ser descritos en forma precisa y cuantificable, para que no existan malos entendidos ni fallas en el sistema.

Un buen sistema debe prever responsables en casos emergentes y las situaciones posibles, así como el boceto de las personas y soluciones necesarias.

### **C. Planeación – esquema de requerimientos**

Dentro del estudio se realiza la descripción de todos los requerimientos. Conocimientos y habilidades del personal, con base en la descripción de puestos, así como los límites de las funciones a realizar.

Es necesario también hacer la previsión de la cantidad de personal requerida, así como de las posibilidades promedio de producción de cada elemento, para poder



establecer las metas grupales, así como los sistemas de control para verificar el avance durante el proceso.

Para aterrizar la visión estratégica de la empresa es necesario comenzar por lo corporativo (cuánta facturación mensual/anual se planea, cuánto material o insumos se requiere pedir a compras, y cuánta calidad de qué productos se requieren entregar en cada parte del proceso), para posteriormente fijar las metas grupales y personales.

#### **D. Licitación de Outsourcing**

En un proceso normal se presentan los requerimientos a por lo menos 3 empresas especializadas en la administración de personal. Se exponen a modo de convocatoria los requerimientos y se revisan los proyectos u ofertas de trabajo.

Es conveniente revisar entonces la trayectoria de la empresa, revisando si ha tenido experiencia en proyectos similares y cuáles han sido sus logros en la materia.

Generalmente, luego de la presentación escrita, se cita a los candidatos a Outsourcer para que expongan sus planes de trabajo y respondan a cuestionamientos de los directivos de la empresa contratante.

#### **E. Contratación**

Para realizar el contrato que mediará entre la empresa y la agencia subcontratista, es muy importante revisar los siguientes aspectos:

- Los miembros de la alta gerencia de ambas empresas deben establecer compromisos para que de manera regular se revise la relación.



- Las relaciones del contrato deben ser especificadas en cuanto a los resultados que se esperan por el trabajo de cada una de las partes. De acuerdo con la evolución de la Administración por Objetivos (en donde se establecían las horas de trabajo, pero se hacía poco énfasis en los resultados deseables), se ha evolucionado hasta el concepto de Balanced Scored Card. En estos nuevos sistemas de administración se especifican los productos e insumos necesarios de ser producidos por cada una de las personas o áreas, para ser insumos en la siguiente fase de la cadena productiva. Es en estos términos en los que debe ser redactado el documento.
- Para efectos de que se pueda revisar el desarrollo del proceso, lo más usual es que el contrato se realice por un período cercano a los 5 años. Un tiempo menor no permite la oportunidad de hacer las correcciones necesarias y un tiempo mayor podría significar “casarse” obligatoriamente con alguien que pueda no ser muy competente para la consecución de los resultados deseados.
- Relación mutua de costos y beneficios – En el documento contractual se deben establecer premios y castigos de acuerdo al cumplimiento de promesas y compromisos por ambas partes. Considerando que las metas de producción son importantes a nivel corporativo, el Outsourcer debe comprometerse con la empresa para cumplir en tiempo y forma con los objetivos de la empresa contratante.
- Participación en la planeación estratégica mutua – Es muy importante que para que crezca la participación y compromiso de ambas empresas; se debe clarificar la importancia mutua dentro de los planes de crecimiento de ambas partes. Luego del análisis FODA, se debe verificar el que los puntos débiles y áreas de oportunidad de una empresa inciden en su contraparte, por lo que es importante un cuidado mutuo como socios de negocios.
- Clarificación en la forma de administración del personal de ambas empresas – Considerando que este tipo de gerenciamiento adelgaza a las organizaciones, es importante verificar sistemas de mando y jerarquías, con el fin de no



duplicar niveles y lograr que ambos personales (el contratado de manera directa y el que está bajo la administración de Outsourcing) no entren en ningún tipo de conflicto.

- Dentro de los compromisos que establecen cada una de las partes es necesario clarificar los recursos externos necesarios (monetarios, humanos, tecnológicos, legales, etc.) y el nivel de responsabilidad de cada persona durante el proceso, expresado todo en términos de funciones y cargos.

Es claro que para el mantenimiento a largo plazo de la relación, es necesario que ambas partes se cuiden mutuamente y cada socio establezca medidas para la reducción de costos dentro de su propio ámbito.

También es necesario que para incrementar la satisfacción en la relación, cada socio busque continuamente modos para incrementar valor en forma real y tangible.

Uno de los índices más “caros” de obtener es precisamente la satisfacción en el consumidor de los bienes y servicios que ambos socios estén entregando.

## **F. Transición**

De acuerdo a la naturaleza del clima organizacional de la empresa contratante es conveniente hacer un plan de difusión sobre los cambios que se han de realizar, exponiendo las ventajas de la migración.

Es natural que las organizaciones y las personas experimenten cierta retiscencia al cambio, pero de acuerdo a la naturaleza de la organización, generalmente la adaptación se produce de manera rápida si se cuidan los aspectos de información y se evitan rumores.



Generalmente el personal en Outsourcing comparte la imagen corporativa de la empresa contratante. Ello es conveniente para poder sentir de modo efectivo la integración del personal al nivel necesario.

Es muy importante establecer los mecanismos para lograr el compromiso en cada una de las partes. Para ello es necesario que haya líderes de manera estratégica, que reporten hallazgos y situaciones imprevistas a los mandos superiores.

Los niveles de impacto para áreas internas a la organización deben ser previstos y se debe clarificar el modo de solucionar cualquier eventualidad.

Se debe vigilar la adecuada transferencia de personal, activos y el servicio a modo de entregables.

### **G. Administración y revisión**

Dentro de la planeación y establecido en el contrato debe presentarse el modo en que de manera periódica se revisen los avances y se evalúen resultados con el fin de establecer las medidas correctivas necesarias y evitar penalizaciones por ambas partes.

En los sistemas de evaluación se debe realizar un comparativo de la situación obtenida vs las anteriores formas de trabajo, para tener en cuenta los avances y beneficios de la migración. (Robertson, 1996)

### **Recomendaciones generales**

La reducción de costos es uno de los motivos más importantes para la adopción del Outsourcing, pero existen otras ventajas. Según un estudio (Diosdado, 2014), el 60% de los clientes piensan que sus proveedores no tienen las habilidades y capacidades tecnológicas necesarias para impulsar una transformación. Por lo tanto,



la capacitación al personal es otro de los factores que se deben considerar para lograr que el personal tenga la capacidad de cumplir adecuadamente con su labor.

El reporte muestra un estudio entre 773 participantes en la industria del Outsourcing especializado en Tecnologías de Información. Se incluyeron compradores empresariales, proveedores de servicios y asesores- dos tercios de la industria continúan atrapados en actividades enfocadas en la reducción de costos únicamente, aun así, el 49% de los clientes esperan realizar una transformación a gran escala de sus procesos de negocios en los próximos dos años para capturar resultados de negocios nuevos y más sustentables, habilitados por la tecnología.

A pesar de este cambio dramático en las expectativas del comprador, seis de cada diez clientes piensan que sus proveedores no proporcionan las habilidades y capacidades tecnológicas necesarias para impulsar esta transformación. Esta gran brecha se debe cubrir en un periodo de tiempo corto, con el fin de avanzar a la próxima generación del mercado, caracterizada por un mayor uso de la tecnología y habilidades de nivel más alto.

“El reporte valida que las actividades del BPO habilitadas por la tecnología - aquellas que se considerarían de alto desempeño - están logrando resultados de negocios significativamente más alto que aquellos que se enfocan únicamente en la reducción de costos y arbitraje laboral”, declaró Hugo Gómez, director de la práctica de outsourcing en Accenture México.

Los clientes que han avanzado a la siguiente generación con BPO habilitado por la tecnología están obteniendo mucho mejores resultados que aquellos que se encuentran estancados en fases anteriores; el 80% de quienes han avanzado perciben su desempeño operativo como “aceptable” o “altamente efectivo”, en comparación con sólo el 65% de quienes no cuentan con BPO habilitado por la tecnología. Esto demuestra el impacto que la habilitación tecnológica puede tener



para crear una infraestructura de servicios moderna, optimizada para el análisis, que ofrece procesos y flujos de trabajo más estandarizados, y permite una mayor visibilidad y control para los clientes.

El estudio reveló los siguientes beneficios:

1. Facilita alejarse del modelo de “reparar y actualizar
2. Impulsa estándares y flujos de trabajo comunes
3. Proporciona una perspectiva analítica y capacidades innovadoras.

Las recomendaciones claves incluyen:

- Alejarse del modelo de arbitraje laboral persona a persona, ahorrando costos mediante la tecnología informática. La automatización proporcionará el puente entre el arbitraje laboral del pasado y la transformación habilitada por la tecnología actual.
- Adoptar el cambio a la tecnología digital. Los clientes también necesitan invertir en habilidades de control mejoradas para cubrir estas nuevas capacidades
- Invertir en personal orientado a la tecnología.

### **Ventajas:**

- ✓ Al utilizar el Outsourcing, las empresas pueden adquirir servicios a un costo menor respecto a las prácticas tradicionales, ya que el Outsourcing puede ofrecer software, personal capacitado e instalaciones que contrata para varias empresas, para así entregar los servicios de manera estandarizada.
- ✓ Obtiene eficiencia en selección de personal, ya que el Outsourcing cuenta con bases de candidatos más amplias o mejores membresías a bolsas de trabajo en internet y asistencia a ferias de empleo en su comunidad.



- ✓ Simplificación de la administración del recurso humano, ya que cambia toda la operación por una factura simple.
- ✓ Ahorro en responsabilidad legal, ya que las demandas, multas por omisiones y retardos son absorbidas por el proveedor.
- ✓ Externalizando las actividades no estratégicas de su empresa para tener en su plantilla al menor personal administrativo y más personal de ventas.
- ✓ Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- ✓ Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- ✓ Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.

#### **Desventajas:**

- Los trabajadores subcontratados no son empleados pagados por la empresa, por lo cual no tienen un incentivo de lealtad hacia ésta. No tienen un sentido de pertenencia. Si los trabajadores son contratados por "proyecto", a pesar de que la tarea que realizan suele ser continua, es común la "huida" de los trabajadores si encuentran un empleo de mayor calidad, con lo cual la calidad del servicio se suele resentir, ya que sustituir a los empleados que se van, no es fácil.
- Elimina puestos de trabajo de la empresa contratante porque son los "externos" los que comienzan a realizar las actividades no prioritarias de la empresa.
- Externalizar según qué actividades (nóminas, contabilidad, informática, etc.) podría suponer un riesgo de vulneración de la confidencialidad de los datos importantes de su empresa.
- Hay que gestionar la empresa proveedora y responsable de las tareas externalizadas. Al principio puede ser un reto.



## 5.2 Precauciones patronales

Luego del acelerado incremento en el uso de la modalidad de Outsourcing para la Administración de Recursos Humanos, diversos factores han incidido en que las partes involucradas manifiesten mayor prudencia al momento de la migración hacia el modelo del Outsourcing. Uno de los puntos más álgidos es de quién es la responsabilidad ante el trabajador en el caso de que no se cumpla con todas las obligaciones patronales.

En conferencia de prensa en el marco de la 96 Asamblea General Ordinaria de la Confederación de Cámaras Industriales CONCAMIN, se dijo:

*“Los patrones en México están dispuestos a definir los criterios judiciales que marque la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje para esclarecer la contratación de personal vía outsourcing y bajarse de su planteamiento de cambios legales a la Ley Federal del Trabajo, siempre y cuando se otorgue seguridad jurídica a las empresas para la subcontratación que ha reducido significativamente durante su primer año de vigencia.*

Así lo definió Juan Pablo Castañón Castañón, presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), al informar que desde diciembre se sentaron con la Secretaría del Trabajo para buscar alternativas a emplear vía outsourcing sin que las empresas sean multadas, ya que con los recientes cambios legales en la materia se adjudicó el término “responsabilidad solidaria” en seguridad social con los trabajadores, donde en caso de que la compañía contratada no cuente con la suficiente solvencia económica para hacerse cargo de sus obligaciones, lo asume la contratista... ..De acuerdo con la Asociación Nacional de Empresas de Capital Humano, la subcontratación se redujo más de 30% durante el 2013, ante el temor de que los empresarios, al emplear a personal bajo esta figura, incurrieran en



una anomalía por desconocimiento de la aplicación de la ley, lo que les llevaría a sanciones y multas por arriba de los 5,000 salarios mínimos.

Por ello -dijo Castañón- propusimos un cambio legal en el artículo 15 de la LFT, pero el secretario del Trabajo, Alfonso Navarrete, planteó que los criterios judiciales son el camino más viable, dado que tiene una integración tripartita, por lo que sus disposiciones cuentan con el consenso de los sectores del mercado laboral.

El Presidente de la COPARMEX confió en que haya un acuerdo de seguridad jurídica antes de junio, porque el artículo al outsourcing es un solo párrafo que contempla la figura del subcontratista sin que se defina bajo qué condiciones se aplica a las empresas para su contratación y les permita la competitividad. (González, 2014)

En estas reuniones será importante el revisar el balance de las obligaciones y beneficios de las partes intervinientes. Es claro que el sector empresarial es quien decide la contratación del servicio a la empresa que administrará la tercerización de funciones, quien de este modo queda justo en el medio de las organizaciones y la clase trabajadora.

### 5.3 Tendencia 2014.

El pronóstico del Banco de México para el 2014 es de 607,000 nuevos empleos, según informó Mónica Flores Barragán, directora general de Manpower Group Latinoamérica. El crecimiento del mercado laboral se muestra prudente, luego de las



---

reformas dictadas por el Gobierno Federal, ya que esta es cifra inferior a la estimada en el 2013 de 295,000 fuentes de trabajo.

*“Al presentar los resultados de la Encuesta de Expectativas de Empleo para el segundo trimestre del 2014, la directiva refirió que creció el número de empleadores que decidieron mantener sin cambios sus plantillas laborales, pues pasó de 67% en el 2013 a 74% para este año y se redujeron los despidos al pasar de 7% a 4%, mientras que 22% espera aumenta sus plantillas laborales.*

*Este comportamiento, dijo Flores Barragán, muestra que no habrá despidos masivos y por el contrario hay cautela de los empleadores, quienes esperan “madurar los impactos de la reforma fiscal. Aún no hay leyes secundarias y hasta entonces esperamos que repunte el empleo para la segunda mitad del año”. (El empresario, 2014)*

Considerando que el Consejo Nacional de Población CONAPO, reveló que en México habitan 118 millones 395 mil 54 personas, La población mexicana asciende a 118.4 millones.

Es interesante ver que la población económicamente activa representa una minoría, ya que según agregó la propia Mónica Flores Barragán, *“anualmente se requieren entre 1 y 1.2 millones de puestos de trabajo...y que el impacto de la reforma fiscal en alguna medida ha contrarrestado lo que pudo haber sucedido con la reforma laboral, pero hay que darle tiempo a ambas reformas. Y aunque la laboral finalmente pone las bases para facilitar la creación de empleo, hay una confusión en la parte de tercerización. Son temas que se están trabajando para crear criterios”.*

Lo anterior manifiesta una tendencia a la prudencia por parte de los empresarios respecto a tomar decisiones apresuradas. Al parecer el proceso de asimilación de las reformas impone el que el crecimiento laboral se desacelere temporalmente.



El titular de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STyPS), Alfonso Navarrete Prida explicó que la economía nacional creció menos de 3.5% en el pasado 2012 y que para 2017 ó 2018 se logrará generar el millón de empleos que México requiere.

El dirigente en entrevista con el periódico El Universal aseguró que *“Con relación a si el “outsourcing” es una figura que se ha satanizado, quien fuera procurador de Justicia del Estado de México lo compara con el colesterol: está el bueno y el malo, por lo que hay que regularlo correctamente, interpretarlo sanamente y caminar en esa dirección, porque permite bajar costos... ..Si lo llevamos al otro lado, que es el ‘colesterol malo’, de que mando a todos los trabajadores al ‘outsourcing’ para que me fabriquen todo y estén por subcontratación, sin beneficios ni prestaciones, ahí es cuando estamos abusando”* (Cárdenas, 2014)

En general, la tendencia de crecimiento que se registró en el uso del modelo de Outsourcing en la primera mitad del 2013, fue aminorada de manera discreta luego de los cambios en el ambiente político y económico de México.

Existen ahora mayor número de empresas proveedoras del servicio, con lo cual también se ha registrado una disminución en el costo que representan para las organizaciones. Una vez más las organizaciones se enfrentan al incremento en la competitividad y a una guerra de precios del mercado.

La tendencia general es que la empresa de Outsourcing tiene percepciones cercanas al 10% de las cantidades que se entregan como salario a los empleados, pero existen empresas que llegan a cobrar hasta el 7% de estas cantidades.

#### 5.4 Conclusiones:



En la reforma fiscal, se ha topado la deducibilidad en materia de nómina y obligaciones patronales, lo cual, representa un costo adicional promedio del 7% para las empresas. Al contratar al personal a través del esquema de Outsourcing, evitan esta contingencia y obtienen deducibilidad total, esto implica un ahorro fiscal para el empresario.

La tendencia de uso del Outsourcing en México va en aumento, ya que brinda a las empresas facilidades y comodidades de contratación de personal. (Amech, 2014)

La reforma laboral, lejos de cobijar los intereses del trabajador, busca simplificar las obligaciones de las empresas contratantes, lo cual provoca un efecto en aumento de empleos de bajo nivel y deterioro en las condiciones de trabajo.

Es sabido comúnmente sin obtener autoraje, los sindicatos han perdido su carácter protector para convertirse en pseudo mafias que buscan intereses de particulares por encima del interés común.

México se ha distinguido por su manufactura como principal fuente de ingresos, sin embargo la reciente entrada de China al mercado global ha provocado una pérdida de mercado para México, por lo cual se ha apostado a mayor volumen de empleos y menores prestaciones de contratación. La aglomeración facilita la creación de economías de escala y estas optimizan los recursos a favor de sus integrantes.

La empresa de outsourcing al ser concentradora de personal, tiene mejor oportunidad que las empresas clientes para negociar con las aseguradoras para obtener mejores precios en sus servicios en beneficio de los trabajadores.

Las reformas fiscales buscan desesperadamente el aumento en la recaudación para este sexenio y la fiscalización de todo ingreso evita que la gente deje de contribuir a la nación, sin embargo los negocios informales siguen siendo de mayor rentabilidad al estar fuera del régimen tributario.



La tecnología, la globalización y otros factores como cambios en la oferta y demanda laboral han conducido a que los trabajadores deban adaptarse a entornos cada día más competidos. La rotación de personal (*turnover*). Es importante para determinar cuáles puestos son susceptibles de Outsourcing, ya que los efectos negativos de la rotación de personal es uno de las causas para la adopción del modelo.

Las PyMES son las empresas más beneficiadas al contratar los servicios de Outsourcing de personal, ya que obtienen por muy bajo costo la asesoría de expertos en este rubro y la gestión de actividades fundamentales para la empresa, así como la reducción de riesgos por demandas en tema laboral.

Las empresas de Outsourcing se están convertido en las gestoras del departamento de recursos humanos global. La flexibilidad en contrataciones aumenta la rotación del personal en las empresas, estas a su vez pueden conseguir fácilmente nuevos trabajadores hasta ubicar en cada puesto a la mejor alternativa posible, por su lado los trabajadores despedidos pueden reubicarse nuevamente fácilmente hasta encontrar a la mejor empresa posible en sus capacidades.

Las alternativas fiscales dejarían de existir si se homologara una tasa fija de impuestos sobre los ingresos de los trabajadores. Al haber distintos grados de impuestos, produce que la gente trate de estar en el rubro más conveniente aún si no le corresponde. A mayor nivel de impuestos (costo), mayor susceptibilidad de evasión.

## Bibliografía



1. Agnese Pablo, Joan Enric Ricart i Costa, Niccolò Pisani & Adetunji Adegbesan (2011)"Estrategia y sistemas de Información", Editorial BBVA.
2. Alvarez Javier (2013) "Outsourcing trae al Gobierno ahorro y problemas laborales" Periódico Informador 11 julio 2013, disponible en: <http://www.informador.com.mx/jalisco/2013/470992/6/outourcing-trae-al-gobierno-ahorro-y-problemas-laborales.htm> [Consultado 21 Abril 2014]
3. AMECH.- Asociación Mexicana de Empresas de capital Humano. Disponible en: <http://www.amech.com.mx/> [Consultado 23 abril 2014]
4. Apac Customer Services (2014) "Rebadge Your Employees = Our Employees" disponible en: [https://www.apaccustomerservices.com/products\\_and\\_services/rebadge/](https://www.apaccustomerservices.com/products_and_services/rebadge/) [consultado 11 septiembre 2014]
5. Boskin Michael & Zvi Jorgenson(1996). "The minimum wage's role in the evolution of US wage inequality over three decades" NBER Working Paper No. 15116
6. Broom Leonard & Philip Selznick (1955) "Regulatory Capitalism: How it Works, Ideas for Making it Work Better" Edit O. Selznick, 1992.
7. Cárdenas Rogelio (2014)"Abusó la IP de beneficio fiscal: STPS" Diario El Universal 18 febrero 2014. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/abuso-la-ip-de-beneficio-fiscal-stps-988414.html> consultado 23 junio 2014
8. Carey Alex (1967) "The Hawthorne Studies A radical criticism. University of New South Wales". Reprinted from American Sociological Review. Vol 32. N° 3. Disponible en: <http://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=GI2quolnk8cC&oi=fnd&pg=PA403&dq=mayo+hawthorne+studies&ots=ZirWQ1tpVF&sig=3rz>



- NBnwx2tAOE2aifgcSYG82dHU#v=onepage&q=mayo%20hawthorne%20studies&f=false [Consultado: 23 marzo 2014]
9. Cedillo M.; G. Sánchez & Jorge S. (2006). "The new relational schemas of inter-firms cooperation" *International Journal of Automotive Technology and Management (IJATM)*, Vol. 6, No. 4, pp. 406-418.
  10. Celedón Paola Valeria. (2004). *Administración de los recursos humanos*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-de-los-recursos-humanos/> [Consultado 13 Octubre 2014]
  11. Chiavenato Idalberto (2005) "Administración de Recursos Humanos". Ed. Mc Graw Hill.
  12. Chimal Juan, (2014) "El millonario potencial del negocio del outsourcing" *Diario Economía hoy* 29 enero 2014. disponible en: <http://www.economiahoy.mx/empresas-eAm-chile/noticias/5499726/01/14/El-millonario-potencial-del-negocio-del-outsourcing.html#.Kku8WpXw0GubWBS> [Consultado 23 de febrero 2015]
  13. Compuredes.-Soluciones en ITO & BPO "¿Qué es Business Process Outsourcing?" Disponible en: <http://www.compuredes.com.co/bpo> [Consultado: 20 de marzo 2014]
  14. Contreras, F.J.(1994) *Derechos Sociales. Teoría e Ideología*. Tecnos. Madrid
  15. Diosdado Rivera(2014) "Ventajas para lograr valor más allá de la reducción de costos en Outsourcing" *Addictware*.Disponible en: <http://www.addictware.com.mx/ti-en-numeros/estudios/5598-ventajas-para-lograr-valor-mas-alla-de-la-reduccion-de-costos-en-outsourcing> Publicado el Lunes, 24 Marzo 2014 [consultado: 05 de mayo de 2014]
  16. El empresario Equipo de Redacción (2014) "Predomina cautela entre empleadores" *Periódico electrónico El Empresario* 12 marzo 2104. Disponible en: <http://elempresario.mx/actualidad/predomina-cautela-empleadores> [Consultado: 23 marzo 2014]



17. Enciclopedia de Economía (2006) [en línea]. Disponible en: <http://www.economia48.com/spa/d/produccion-en-serie/produccion-en-serie.htm> [Consultado: 23 marzo 2014]
18. Filley Alan (1969) "Motivation and Productivity" Ed. Universidad de California.
19. Gaceta Parlamentaria.- Gaceta Parlamentaria, año XV, número 3595-II, martes 4 de septiembre de 2012
20. Gelleman Richard (1978) "Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments" Cambridge University Press.
21. González Alba "ve bien que se definan los criterios de Outsourcing" El Economista 02 marzo 2003. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/02/03/ve-bien-ip-que-se-definan-criterios-outsourcing> [Consultado: 22 marzo 2014]
22. Herrera Cervantes Esther. MCH "Outsourcing, nueva forma de relación laboral" ACFE Disponible en: <http://www.administraciondenomina.mx/outourcing-nueva-forma-de-relacion-laboral/> [Consultado: 22 marzo 2014]
23. Johansen. Robert & John Wiley (1996) "El crecimiento profesional en el downsizing organizacional" I. Ed. John Wiley & Sons. Madrid
24. Kaplan Robert S. & David Norton. (1992) "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance". Harvard Business Review. Enero-Febrero de 1992. Disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/hisder/cont/14/cnt/cnt3.htm> [Consultado: 19 marzo 2014].
25. Lastra Juan Manuel. (2014) "El sindicalismo en México". Anuario Mexicano de Historia del Derecho. Disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/hisder/cont/14/cnt/cnt3.htm> [Consultado: 19 marzo 2014]
26. LFT.- Ley Federal del Trabajo. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. México, D.F. 2013.



27. LISR. Ley del Impuesto Sobre la Renta. 2014. México
28. Lozano Carlos (2014) "Alianza entre trabajadores y Gobierno consolida empleo e inversiones " El sol del centro, 21 de julio 2014
29. LSS.- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social vigente en 2004.
30. Marx Carl (1865 ) " Value, Price, and Profit"
31. Matthews, R.C.O., (1986) "The economics of institutions and the Sources of Growth" EJ, 96, Dec. 903-18.
32. Morales, Laura (2014) "Empresas de outsourcing y asesoría encubren evasiones fiscales" 13 enero 2014 SDP Noticias-Disponible en: <http://www.sdpnoticias.com/economia/2014/01/13/empresas-de-outsourcing-y-asesoria-encubren-evasiones-fiscales> [Consultado: 20 marzo 2014]
33. Nahun Frett "Buenas prácticas de auditoría y control interno en las organizaciones" (2014) Disponible en: <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/buenas-practicas-auditoria-y-control-interno-las-organizaciones/20-mejores-practicas-0> [Consultado: 23 marzo 2014]
34. Neue Rheinische Zeitun (1891) " Organ der Demokratie" Berlín, Marxists Internet Archive, 2000.
35. North, Douglass C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. New York: Cambridge University Press.
36. OIT.-Discusión recurrente sobre la protección social (seguridad social) en virtud de la Declaración de la OIT relativa a la justicia social para una globalización equitativa, (2011) Conferencia Internacional del Trabajo
37. OIT.-Organización Internacional del Trabajo (2014) "Redes de Producción" Disponible en: <http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm/0018/001886/188659s.pdf>. [Consultado: 15 julio 14]
38. Parés Gustavo (2009) "Retos y Oportunidades del Outsourcing en Mexico" SG Buzz disponible en: <http://sg.com.mx/revista/retos-y->



- oportunidades-del-outsourcing-mexico#.VVU2yvl\_Oko [Consultado 31 marzo 2012]
39. Quiminet- "Empresas de Outsourcing" (2012) Quiminet publicado 17/05/2012, disponible en: <http://www.quiminet.com/empresas/empresas-de-outsourcing-2740809.htm> [consultado el 03 junio 2014]
40. Reinaldo Witto (2015) "El futuro del outsourcing en la región" Noticias Eduaméricas disponible en: <http://www.educamericas.com/articulos/columnas-de-opinion/el-futuro-del-outsourcing-en-la-region> [Consultado: 12 de enero del 2015]
41. Reyes Agustín (1985) "Administración por objetivos". Ed. Limusa.
42. Robertson, I. (1996). Outsourcing (1ra. Reimpresión). México D.F., Mexico: Editorial Limusa.
43. Rosas Julia "En Querétaro, fichan a firmas que mudaron domicilio" El Economista disponible en <http://eleconomista.com.mx/estados/2014/02/11/queretaro-fichan-firmas-que-mudaron-domicilio> [Consultado: 23 marzo 2014]
44. Rothery & Robertson (1996) "Teoría avanzada de organización y gestión" Editorial Limusa, S.A. de C.V. P.3
45. Rothery & Robertson.- Rothery B. & I. Robertson, (1987) "Outsourcing: la subcontratación" Limusa.
46. RSS.- Reglamento De La Ley Del Seguro Social En Materia De Afiliación, Clasificación De Empresas, Recaudación Y Fiscalización vigente desde 1º de noviembre de 2002
47. SAT.- Servicio de Administración Tributaria. Apartado "Declaración anual de las personas físicas" disponible en: SAT- [http://www.sat.gob.mx/fichas\\_tematicas/declaracion\\_anual/Paginas/informacion.aspx](http://www.sat.gob.mx/fichas_tematicas/declaracion_anual/Paginas/informacion.aspx) [Consultado: 25 de enero del 2015]
48. Schwartz, Pedro (1972) The New Political Economy of J.S. Mill, Duke University Press



- 
49. Scott W. & Christensen, S. (1995). "In the institutional construction of organizations: International and longitudinal studies".. London: John W. Parker. 1848.
  50. Selznick Philip (1992) "The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community" University of California Press.
  51. Smith, Adam (1776) "8 Of the Wages of Labour; An Inquiry into the Nature and Causes of the Nations Wealth" [8 De los salarios del trabajo; una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones] libro de bolsillo Ecnos Editorial S.A.
  52. STPS.- Secretaría de Trabajo y Previsión Social. "Normatividad en contratación" Boletín Electrónico Año 11 No. 62
  53. Trejo Leonel (2007) "Outsourcing, ¿Qué es? ¿Cómo se hace? ¿Para que sirve?" Revista digital Política Empresarial. Disponible en: [http://www.politicadigital.com.mx/pics/edito/multimedia/481/num\\_40\\_multimedia.pdf](http://www.politicadigital.com.mx/pics/edito/multimedia/481/num_40_multimedia.pdf) [Consultado 20 mayo 2015]
  54. Voigt Stefan & Hella Engerer (2002), Institutions and Transformation — Possible Policy Implications of the New Institutional Economics. Disponible en: [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-24739-5\\_4](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-24739-5_4) [consultado 22 de junio, 2014]