

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al Outsourcing en la Ciudad de Chihuahua.

Effects of Labor Reforms in Service Companies Dedicated to Outsourcing in the City of Chihuahua.

Armendáriz Vega, Jorge*, Cabrera Ramos, Cristina**,
Chávez Hernández, Paul Adrián***

*Doctorado en Administración. Profesor-Investigador de la Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de Chihuahua. Email: jarmendarizv@uach.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7850-4220>.

**Maestría en Impuestos. Secretaria de Extensión y Difusión de la Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de Chihuahua. Email: cristycabrera85@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5789-8427>.

***Doctorado en Administración. Catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de Chihuahua. Email: pchavez@uach.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2236-3828>.

Correo para recibir correspondencia: jarmendarizv@uach.mx

Fecha de recibido: 1 de septiembre de 2021

Fecha de aceptación: 5 de febrero de 2022

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

RESUMEN

OBJETIVO: Reconocer el efecto de las modificaciones realizadas en materia de subcontratación sobre las empresas dedicadas a la misma en la ciudad de Chihuahua, Chihuahua, resaltando los puntos de, regulación, obligaciones de los subcontratistas, esquema profesional, gestión administrativa, pago de obligaciones fiscales, seguridad social, constitución, responsabilidad solidaria y multas además de la prohibición de la subcontratación del personal.

MATERIAL Y MÉTODO: El estudio fue realizado a través de la aplicación de una encuesta, a diez empresas dedicadas a la subcontratación en cuanto a antigüedad, empresas a las que brindan servicios, giro de la misma, niveles jerárquicos solicitados, tipo de contratación y los cambios con las reformas laborales.

RESULTADOS: Se identificó que las empresas en la entidad ofrecen sus servicios cumpliendo con dichos cambios y trabajan conforme a ley.

CONCLUSIONES: Las empresas en la ciudad de Chihuahua, realizaron cambios en cuanto a las altas, bajas ante el IMSS, ser responsables solidarios y el tipo de contratación.

PALABRAS CLAVE: Empresas de subcontratación. Reformas laborales. Obligaciones y responsabilidad solidaria.

ABSTRACT

OBJECTIVE: Recognize the effect of the modifications made in the matter of outsourcing on the companies dedicated to it in the city of Chihuahua, Chihuahua, highlighting the points of regulation, obligations of those who practice outsourcing, professional scheme, administrative management, payment of fiscal obligations, social security, constitution, joint liability, and purposes in addition to the prohibition of staff outsourcing.

MATERIAL AND METHOD: The study was carried out by applying a survey to ten companies dedicated to outsourcing, in terms of seniority, companies to which they provide services, line of business, requested hierarchical levels, type of hiring, and the changes with labor reforms.

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

RESULTS: It was identified that the companies in the mentioned city offer their services abiding with such changes and work according to the law.

CONCLUSIONS: The companies in the city of Chihuahua made changes in terms of registrations or withdrawing to the IMSS, being jointly responsible, and the type of hiring.

KEYWORDS: Outsourcing companies. Labor reforms. Obligations and joint liability.

INTRODUCCIÓN

A partir de 1960, con la llegada de las maquiladoras a la ciudad de Chihuahua, se crea la necesidad de asesoramiento en las normativas mexicanas en cuanto a leyes laborales y el cumplimiento de las obligaciones fiscales de sus trabajadores por lo que se comenzó a usar la figura de la subcontratación, empresas dedicadas al manejo externo de operaciones y servicios, por lo cual las reformas laborales comprendidas del 2012 a 2019, han sido relevantes en los cambios para su funcionamiento. Con el objetivo de describir cuales fueron los principales cambios, se llevó a cabo la aplicación de una encuesta a 10 empresas dedicadas a la subcontratación en Chihuahua, Chihuahua.

Los resultados obtenidos, determinaron que el 70% modificaron la manera de ofrecer sus servicios en cuanto a altas y bajas ante el seguro social y tipo de contratación y han sido pocas las empresas que han realizado alguna modificación en su funcionamiento.

La administración de nuestros tiempos reconoce, como plan para una mejor eficiencia y productividad en la empresa, la contratación externa de labores y servicios. En nuestro país, esta modalidad ha seguido la denominación subcontratación.

Un estudio denomina esta evolución como Reingeniería, proceso administrativo de los años 90, que busca definir de nuevo el tamaño de la empresa mediante la contratación externa de actividades y servicios que formaban parte del trabajo interno corporativo.

La subcontratación llega como solución a los problemas de las empresas que trabajaban con una administración de especialización de actividades, lo que hizo indispensable el analizar y

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

examinar dicha manera trabajar, buscando que la empresa logre obtener espacios eficientes y productivos que se habían perdido, en buena medida, por el gran tamaño administrativo y por la burocracia organizacional.

En los últimos años, después de que se presentó la reforma laboral, las empresas de subcontratación se vieron obligadas a modificar su funcionamiento y la manera de ofrecer su servicio, por ello, el presente trabajo busca conocer e identificar los cambios en las empresas dedicadas a los servicios de subcontratación en la ciudad de Chihuahua, Chihuahua.

Marco teórico conceptual

Es importante reconocer algunas teorías administrativas, ya que las mismas en un determinado momento definen cual es la mejor manera de manejar un negocio u organización, dependiendo el enfoque dado al reclutamiento y a sus relaciones con el personal, lo que da el modelo para reconocer el origen de la subcontratación y el aprovecharla de una manera eficiente.

La administración, según Marx (1946) se explica como la tarea de supervisar y dirigir el trabajo, asimismo del manejo de los componentes para el logro de los objetivos con el uso eficiente de los recursos como energía, dinero y tiempo.

Debido a lo anterior, se puede entender que, desde los inicios y definición de administración, el hacer el uso adecuado de los recursos puede conllevar a lo que viene siendo el aprovechar el tiempo en las actividades primordiales de la empresa contratando los servicios de las empresas dedicadas a la subcontratación para un mejor aprovechamiento de los recursos.

La intención primordial de la administración de acuerdo a Taylor (1979) radica en salvaguardar la seguridad financiera al empleador, junto con la prosperidad de cada uno de los trabajadores, con lo que podemos reconocer que con el proteger la seguridad financiera la empresa, esta puede buscar el abaratar los costos a través de la subcontratación.

En su obra Administración Industrial y General, Fayol (1950) en el primero de sus principios “menciona la división del trabajo, donde también podría decirse que apoyaría la subcontratación, ya que este primer punto aceptaría el delegar aquellas actividades no primordiales de la organización”.

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

Asimismo, reconoce los componentes necesarios para una buena práctica de la competencia administrativa que encajan de manera óptima con la utilización de la subcontratación:

- Planeación: que debe llevar a cabo un programa con los objetivos a alcanzar.
- Elaboración de un calendario de actividades para su cumplimiento.
- Organización: manejar y otorgar todos los componentes para su funcionamiento, como son: Recurso humano, capital, materia prima y herramientas.

El fortalecimiento del sistema capitalista, llevó a la fijación de una regulación laboral. En ese sentido, Alemán (1995) declara que “los derechos laborales originales aparecen como respuesta al enfrentamiento de intereses entre los implicados inquiriendo en resguardar la parte endeble de la relación de trabajo”, mediante la elaboración de principios fundamentales como son el principio “pro operario, norma mínima o condición más beneficiosa” con lo que se puede entender la obligación de regular laboralmente la subcontratación, ya que el trabajador se considera parte débil de una relación de trabajo y se observa la prohibición o ilegalidad de la misma, en esta nueva reforma aplicada el 2021.

Respecto a lo que es la subcontratación, puede referirse al aumento del uso de la misma, según Granda y Smolje (2001) “los procesos de la globalización han provocado una mayor competencia, provocando que la tecnología se desarrolle más y, por supuesto, que las empresas trabajen juntas en los mercados locales, para desarrollar subcontratos como una estrategia para desarrollar la competitividad”. También se ha agregado a la globalización económica, una recesión global que tiene firmas para reducir los costos, como política de competitividad y eficiencia que se presenta a fines de la década de 1980. Esta articulación, permitió que la subcontratación tomara aún más fuerza aumentando la especialización y reduciendo los costos.

La subcontratación se define: como un proceso mediante el cual una persona física o moral, sin importar su giro ni su tamaño, encomienda los procesos de la gestión de personal a un tercero diestro en la materia. Esto incorpora desde el reclutamiento, selección, contratación, cálculo y pago de sueldos y de cuotas obligatorias a las diferentes dependencias gubernamentales, hasta el término de la relación laboral (Asociación Mexicana de Capital Humano [Amech], 2020).

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

Para Heywood (2002):

La transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un período específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado (p. 27).

Según Lara y Martínez (2000):

La subcontratación es una directriz que es esgrimida cada vez más por las empresas, la cual radica en encomendar a empresas externas, el manejo de servicios intangibles y tangibles, que en sus antecedentes se ocupaba por medio de sus trabajadores propios (p. 50).

También se refiere a confiar a proveedores externos las actividades que no son el giro principal del negocio a un tercero especializado (Schneider 2004).

Otra definición, según Bellegarrigue, Samayoa y Wachtler (2002):

Es el uso estratégico de recursos externos, para llevar a cabo actividades manejadas por recursos internos y su personal, estableciendo que dicho uso estratégico, se refiere a delegar para no invertir recursos propios en aquellas funciones no esenciales, a la función que consideran de más relevancia (p. 58).

Fernández (1995) observa que el *outsourcing* o subcontratación tiene lugar cuando una compañía (contratista, principal, comprador o cliente) encarga a otra (subcontratista, suministrador o proveedor) el desarrollo de actividades o servicios establecidos.

Por último, la subcontratación es una tendencia actual importante para las decisiones administrativas en los últimos años en todas las empresas de todo el mundo. Es posible mencionar que, es una estrategia administrativa, que se proporciona a una compañía para llevar a cabo ciertas actividades para empresas especializadas. Para Uquillas (2007) es “alquilar y delegar uno o más procesos no críticos para una compañía a un plazo, un proveedor más, para una mayor eficiencia con la que la compañía puede lograr sus objetivos”, diseñado principalmente para aprovechar mejor los recursos, mientras que la organización está dedicada exclusivamente a la actividad básica o primaria de su compañía.

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

Legislación laboral

La regulación laboral son normas y leyes que buscan regular las actividades en el trabajo, en cuestión de los derechos del empleado, así como sus obligaciones y lo mismo para el empresario (Ley Federal del Trabajo, 2021).

Giro de la empresa

Se clasifican, según Acevedo (2010) en relación a la actividad desempeñan:

Industriales:

El trabajo fundamental de estas empresas es producir de bienes a través de la extracción y transformación de materias primas. Las cuales clasifican en:

- **Extractivas:** Se consagran a la explotación de las riquezas naturales, no renovables o renovables.
- **Manufactureras:** Estas transforman los recursos naturales en productos terminados y pueden fabricar bienes de producción o de consumo final.
- **Agropecuarias:** Estas hacen usufructo de la ganadería y la agricultura.

Comerciales:

Estas median entre consumidores y productores, su ocupación es la compra-venta de productos terminados principalmente. Se pueden catalogar en:

- **Mayoristas:** Se manejan vendiendo a las empresas en grandes cantidades, así como al detalle. Ejemplos: Bimbo, Nestlé, etc.
- **Menudeo:** Estos comercializan productos ya sea por unidad o en grandes cantidades para el usuario final o su reventa. Ejemplos: Sam's Club, City Club, Costco y Smart.
- **Minoristas o Detallistas:** Se dedican a la venta de productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Ejemplo: Ley, Comercial Mexicana, Calimax, etc.
- **Comisionistas:** Venden los productos que los fabricantes dan en consignación, recibiendo una ganancia o comisión.

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

De servicios:

Estos ofrecen servicio a los consumidores y pueden tener o no fines de lucro, se catalogan en:

- Servicios públicos varios, ejemplos: (agua, energía y comunicaciones).
- Servicios privados varios, ejemplos: (contables, administrativos, de asesoría y jurídicos).
- Transporte (de bienes como mercancías y colectivo).
- Turismo.
- Instituciones financieras.
- Educación.
- Salubridad.

Por número de empleados

Número de personas con que cuenta una organización para realizar sus operaciones productivas.

Contrato de trabajo

Acuerdo por el cual una persona (trabajador) se obliga a prestar un servicio personal y subordinado a otra persona física o moral (empleador), a cambio de un pago.

Tipos de subcontratación

La subcontratación puede ser a través de la contratación externa de servicios y operaciones bajo tres formas: contratistas independientes, empresas asociativas de trabajo y cooperativas de trabajo asociado. Estos modelos manejan de igual manera independencia técnica, administrativa y financiera frente a un empresario o interesado en sus servicios. El *outsourcing*, cumple con la labor de externalizar parte de la carga administrativa y de Recursos Humanos, es un ahorro sustancial en un primer momento.

En su libro *Outsourcing* Rothery (1996), expone el contraste entre las palabras en inglés *outsourcing* y *outsource*, expresando que a la primera le corresponde:

Recurrir a un establecimiento externo para operar un cargo que en el pasado se llevaba a cabo interiormente en la compañía y que a la segunda le atañe delimitar lo que es la

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

asistencia exterior a la empresa y que trabaja como una extensión de las actividades de la misma pero que es solidario de su propia administración.

Por otra parte, para Aguilar (2001) se tienen dos formas de subcontratación, la táctica, cuyo objetivo es minimizar los costos y la estratégica, la cual busca mantener una ventaja competitiva.

Otra manera de clasificar el *outsourcing*, según Conde (2015) es:

1. Co-sourcing, se da cuando la empresa que contrata como el que presta el servicio asumen compromisos y peligros del uso de esta figura.
2. In-house, este se presenta si el servicio requerido es realizado dentro de las instalaciones de la empresa que lo solicito.
3. Off-shoring, es cuando se hace la contratación de servicios en el extranjero.
4. Off-site, se da cuando se genera el servicio en las instalaciones de la empresa que lo está prestando.

En México se debe conocer, según Sloan (2021) los diferentes tipos de subcontratación, para evitar el caer en irregularidades y no tener problemas legales y estos tipos son:

- Subcontratación de actividades especializadas, ya que no es permitida en el 100% de las actividades de la empresa.
- Subcontratación justificada, deben ser únicamente aquellas que estén relacionadas con una tarea especializada.
- Dos iguales no, donde no exista ningún colaborador o trabajador de la empresa con el mismo cargo o funciones.
- De responsabilidad y obligaciones compartidas, donde tanto la empresa contratante y el contratista asumen la misma responsabilidad ante la ley.

Mora (2016) nos da un listado de los tipos de *outsourcing* en México y nos explica cómo se puede hacer y aplicar, lo cual es como sigue:

El *outsourcing* no sólo se puede hacer para empleados y recursos humanos de la empresa, en la actualidad también se puede aplicar en otras áreas lo cual produce un ahorro por cada plaza o departamento donde se aplique. Los tipos más habituales de *outsourcing*, son:

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

Áreas de finanzas o contabilidad

Marketing (muchas empresas ya no hacen esta tarea por cuenta propia y contratan a quien les analice su mercado, competencia, clientes, proveedores y al final les compran esa estrategia).

Áreas de informática.

Personal de administración.

Vigilancia.

Personal de limpieza.

Abastecimiento de papelería y documentación.

Mantenimiento de jardines.

Eventos y conferencias.

La subcontratación es la tendencia utilizada cada vez con mayor frecuencia por las empresas, que consiste en delegar a otras empresas, la ejecución de una serie de servicios materiales e inmateriales, que anteriormente asumía directamente a través de sus propios empleados (Lara y Martínez, 2000, p. 51).

En el presente trabajo de investigación, se observó que los tipos de subcontratación pasaban desde el hacerse cargo del proceso de contratación inicial como lo es publicidad del puesto requerido, servicios de entrevistas y de selección de los posibles candidatos, procesos administrativos como el cálculo de nómina y de impuestos hasta la manejo y subcontratación de personal a su cargo con responsabilidad solidaria por parte de la empresa que recibe el servicio.

Tipos de contratos

Los contratos individuales de trabajo, pueden ser según Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (Ley Federal del Trabajo, 2021, p. 11):

- Por tiempo indeterminado: Se norman por el artículo 35 de la Ley Federal del Trabajo, y se utilizan en casos en los cuales la naturaleza del trabajo que realizan los empleados son de tipo permanente.

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

- Por tiempo determinado: Dentro del artículo 37 de la Ley Federal del Trabajo, se define que esta forma de contratación se permite siempre y cuando, lo demande la naturaleza del trabajo que se va a realizar y este tenga por objeto suplir transitoriamente a un trabajador.
- Por obra determinada: Exclusivamente se autoriza en los casos que lo requiera la naturaleza del trabajo a ejecutar, y concretamente como su sobrenombre lo muestra por una obra en un período de tiempo, por ejemplo, la industria de la construcción, según el artículo 36 de la Ley Federal del Trabajo. Según Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (Ley Federal del Trabajo, 2021, p. 11).

La subcontratación

Razones administrativas y económicas del nacimiento de la subcontratación.

Originalmente aparece al interior de la empresa, la cual requería subcontratar determinados servicios para poder trabajar, por lo que se subcontrataba lo concerniente con operaciones administrativas, jurídicas y contables.

En las empresas de mayor tamaño aparece con la necesidad de volver a evaluar la escuela habitual de la economía de escala, que obligaba que dentro de la empresa se ejecutaran actividades variadas aun cuando no fueran las primordiales de su objeto principal.

Con lo anterior, se llegó a un incremento administrativo con lo que las empresas desarrollaban una operación paquidérmica y cada vez menos lucrativa.

Grandes empresas se encontraban con que no se adaptaban a las cambiantes relaciones del mercado y tuvieron que precisar una valoración de su administración. De esta manera nace el deber de recalibrar la empresa, lo que involucra el evaluar efectivamente cuánto recurso humano y lugares necesita para trabajar, actualizar sus métodos, excluir los departamentos que trabajan en su interior pero que no generan un valor agregado.

Durante los últimos diez años, la subcontratación ha ganado más terreno en la administración, ya que en sus orígenes tenía una función escasa y dirigida a las actividades de menor importancia.

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

“En México existen 5 millones de personas que están subcontratados y hay 2000 empresas de *outsourcing* en el país” (Sandoval, 2019).

La subcontratación busca una autonomía administrativa, técnica y financiera frente a un cliente o empleador de sus productos o servicios según Pérez y Aragón (1999). Se indaga esencialmente que las empresas se dediquen giro primordial resignando a las empresas dedicadas a la subcontratación aquellos trabajos que disminuyen su productividad. La subcontratación mejora la eficiencia la operación de una empresa y el enfoque a sus operaciones principales y así alcanzar la competitividad deseada.

La palabra en inglés *outsourcing*, no es nueva en su uso en nuestro país, ya que es reconocida por ya más de veinte años en el mercado de trabajo, (Hernández 2009).

La subcontratación en nuestro país ha trabajado como un simulacro, afectando los derechos de los trabajadores, iniciando con la seguridad social, afectando la participación en las utilidades, la asociación en gremios y el derecho a paros. Todavía existe un régimen en cuanto a contratación y reclutamiento de los trabajadores en las empresas dedicadas a la subcontratación en este tipo de empresas, la mayoría de las ocasiones se observa únicamente como un requisito administrativo, por lo que se puede decir, que la ley no ayuda si esta no se utiliza. Poniendo como ejemplo: la Secretaría del Trabajo reconoce alrededor de 300 empresas dedicadas a la subcontratación, cuando la realidad nos dice que operan más en el mercado de trabajo.

Inicio y evolución del *outsourcing* en el municipio de Chihuahua

De acuerdo con el estudio Competitividad de las ciudades mexicanas en el ámbito nacional e internacional, realizado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (2010), Chihuahua ocupa la segunda posición como la más competitiva del país.

Hablando un poco de historia en 1973 un grupo de industriales locales creó la Organización Civil de Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua (DESEC), la cual inicio a desarrollar técnicas específicas para que todos los niveles de Gobierno ayudaran a la creación de más empresas en la ciudad.

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

La primera trasnacional que llegó a Chihuahua fue Ford Motor Company, que abrió una de las armadoras de motores más modernas del momento. Le continuaron otras empresas como: *Honeywell, Lexmark, Lear Electric Systems, Goodyear*.

Como consecuencia de los capitales extranjeros se establecieron las zonas Manufactureras de Chihuahua, que brindan infraestructuras a las empresas.

Una herramienta base para el despegue económico de Chihuahua, fue la Ley de Desarrollo Económico del municipio de Chihuahua, diseñada para que, en cada región, de acuerdo con sus características, se implementen condiciones y facilidades específicas para que las empresas puedan establecerse en el menor tiempo posible.

Puntos polémicos de la reforma laboral

Los puntos principales de la reforma al *outsourcing* este 2021, según el Diario Oficial de la Federación (2021, 23 de abril) son:

Se derogan, agregan y cambian distintas disposiciones de la de la Ley del Seguro Social; Ley Federal del Trabajo; de la Ley del Impuesto al Valor Agregado; de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores; del Código Fiscal de la Federación; de la Ley del Impuesto Sobre la Renta; de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B del art. 123 Constitucional; de la Ley Reglamentaria de la Fracción xiii Bis del apartado B, del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de subcontratación laboral.

En resumen, se prohíbe la subcontratación de personal.

Las empresas deberán transferir y reconocer como trabajadores propios a los que realizan actividades principales en las empresas.

Se permite subcontratación de servicios y obras especializadas que no formen parte de actividad preponderante.

Las empresas que presten servicios deberán estar en registro obligatorio ante la STPS, demostrando el cumplimiento de sus obligaciones fiscales y de seguridad social.

Las empresas que contraten los servicios de subcontratación, están obligadas a responder a los trabajadores en caso de incumplimiento de la empresa dedicada al *outsourcing*.

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

Se homologan los criterios del Código Fiscal, de la Ley del ISR y la del IVA con la Ley Federal del Trabajo; para evitar la defraudación fiscal.

Se endurecen sanciones para incumplimiento.

Sea reforma la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, para que en el gobierno federal no exista la subcontratación.

Se iniciará un proceso de diagnóstico para regularizar al personal en modalidad de *outsourcing*.

La regulación de la subcontratación u *outsourcing*, en el año 2012, definió que es la labor que realizan algunas empresas al contratar al personal que brinda sus servicios a una compañía distinta.

El asunto ya está reglamentado en la Ley Federal del Trabajo (art. 15), pero la reforma amplió su definición y normatividad. Según el documento avalado, la empresa que se favorezca del trabajo de una persona subcontratada deberá asegurarse de que la compañía pactada conceda ambientes adecuados de ambiente, seguridad y salud. También castiga el que ambas empresas entablen al mismo tiempo distintas relaciones laborales con un empleado para “simular” salarios y prestaciones menores (Torres, 2012).

Reforma laboral 2012

Según Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (Ley Federal del Trabajo, 2012) los requisitos para poder subcontratar, son:

- No debe comprender la totalidad de actividades contratadas, equiparables o análogas que se realicen en el lugar trabajo.
- Debe demostrarse por su perfil especializado.
- No comprender tareas equiparables o análogas a las que desempeñan el resto de los trabajadores al servicio del empresario. Art. 15-A, Ley Federal del Trabajo.
- Debe constar por escrito.
- Legalizar que el contratista tiene los requisitos para realizar los deberes convenidos. Art. 15-B, Ley Federal del Trabajo.
- Evidenciar que el empresario cumple con el requisito de seguridad social. Se puede hacer por unidad la inspectora acreditada. Art. 15-C. Ley Federal del Trabajo.
- No se admitirá con el fin premeditado de reducir derechos laborales.
- Se puede multar con 250 a 5000 SM. Art. 15-D. Ley Federal del Trabajo.

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

- Se multará equivalente a 250 a 5000 SM a quien maneje régimen de subcontratación de personal de forma dolosa. Art. 1004-C Art. 1004 A. Ley Federal del Trabajo.

Uno de los puntos que generó más polémica en la discusión en la Cámara baja, fue la regulación de la subcontratación u *outsourcing*, la labor que realizan algunas empresas al contratar al personal que brinda sus servicios a una compañía distinta, (Ley Federal del Trabajo, 2012).

El siguiente punto se refiere, a que la empresa que se favorezca del trabajo de una persona subcontratada deberá certificar que la compañía contratante otorga condiciones adecuadas de seguridad, salud y ambiente. Asimismo, sanciona el que ambas empresas promuevan al mismo tiempo distintas relaciones laborales con un empleado para “simular” salarios y prestaciones menores.

Por último, algunos partidos se contrapusieron al punto antepuesto porque suponían que con esas medidas no se garantizaba que los empleados subcontratados reciban las prestaciones que les corresponden. Conjuntamente, piensan que se puede abrir la puerta a que los empleadores despidan trabajadores para subcontratar a otros a los que puedan pagarle menos.

MATERIAL Y MÉTODO

Fue una investigación descriptiva y transversal (Efectos de las reformas laborales en las empresas dedicadas a la subcontratación en la ciudad de Chihuahua). El método fue deductivo, mixto e hipotético-deductivo. El evento se dio en el año 2019, en la ciudad de Chihuahua, Chihuahua, a las compañías que se dedican a ofrecer el servicio de *outsourcing*. La investigación es de carácter no experimental.

La población de interés y unidad de análisis, fueron las empresas establecidas en la ciudad de Chihuahua, Chih., dedicadas a la subcontratación.

Según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la ciudad de Chihuahua, se tiene un registro de únicamente cuatro empresas dedicadas al *outsourcing*, las cuales cumplen y respetan las disposiciones que establece la Ley Federal del Trabajo y respetan los derechos laborales de sus trabajadores, (Martínez 2019).

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

También, se puede hacer búsquedas en *google*, donde se pueden encontrar seis empresas dedicadas al *outsourcing* y cinco en la sección amarilla, por lo que se decidió ir más allá y se tomó un muestreo no probabilístico intencional, encontrando 10 empresas dedicadas al *outsourcing* en Chihuahua capital, las cuales fueron encuestadas.

El análisis se realizó tomando en cuenta los puntos más importantes utilizados en las empresas dedicadas al *outsourcing*: nombre, número de empresas a las que brindan servicios, giro al que pertenecen, nivel jerárquico más solicitado, si se cuenta con descripción de puestos por parte de la empresa solicitante, tipo de contratación laboral, aumento en el porcentaje de personal subcontratado, cambios administrativos con las reformas laborales actuales, cambio en trámites ante el Seguro Social, forma en que está establecida la compañía dedicada a la subcontratación, tipo de sociedad mediante la cual está constituida la organización, cambios legales en cuanto a dicha sociedad, reporte de prima de riesgo ante el IMSS en el lugar que los trabajadores prestan sus servicios, solicitud por parte de las empresas que solicitan sus servicios de algún cambio después de las reformas laborales, niveles jerárquicos que afectan estas reformas laborales y el porqué.

El procesamiento de datos se da con el reconocimiento, interpretación y tabulación a través de estadística descriptiva y correlación de las preguntas en la encuesta. Por último, se hace uso del programa *Microsoft Excel*, siendo tres agencias locales, una a nivel estado, tres a nivel nacional y tres a nivel internacional.

El estudio se compuso de una encuesta a las siguientes empresas dedicadas al *outsourcing*:

Sistemas de integración administrativa: Empresa local estatal.

Adecco: Empresa extranjera internacional.

Agencia Imagen: Empresa local.

Redring: Empresa local nacional.

Francisco Cabrer: Empresa local.

Kominik y Asociados: Empresa local.

Joint Especialistas en personal. Empresa local nacional

Kelly Services. Empresa extranjera internacional.

Manpower. Empresa extranjera internacional.

Consultoría LAN Gestión de capital humano. Empresa local nacional.

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS

La mayoría de las empresas dedicadas a la subcontratación tienen más de 10 años trabajando en la ciudad de Chihuahua, según los resultados de la encuesta realizada:

Tabla 1

Tiempo de funcionamiento de las empresas encuestadas dedicadas al outsourcing en la ciudad de Chihuahua

| | |
|----------------|---|
| Menos de 1 año | 0 |
| De 1 a 5 años | 1 |
| De 6 a 10 años | 1 |
| Más de 10 años | 8 |

Nota. Encuesta realizada por autores.

Por lo que se puede reconocer, que las compañías en la ciudad de Chihuahua, Chihuahua, dedicadas a la subcontratación cuentan con experiencia por los mismos años de trabajo en ese ramo.

Antes de las reformas laborales, del 2012 hasta el 2019, coincidiendo con las razones económicas y administrativas del surgimiento de la subcontratación en México, lo que nos habla de las últimas dos décadas, la subcontratación ha logrado más lugares en la administración, ya que aquello que surgió como una situación pequeña y destinada a las actividades internas y de mínima importancia ha adquirido gran apogeo, ya que ayuda a las empresas enfocarse en lo que mejor saben hacer, delegando actividades a otras empresas. Aunque en el presente esté vedada la subcontratación, existen casos en que si es consentida y sigan trabajando y en el mercado este tipo de empresas.

Tabla 2

¿A cuántas empresas les brinda el servicio de subcontratación?

| | |
|------------|---|
| De 1 a 4 | 2 |
| De 5 a 10 | 1 |
| De 11 a 15 | 1 |
| Más de 16 | 6 |

Nota. Encuesta realizada por autores.

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

El 67% de las empresas dedicadas a la subcontratación en la ciudad de Chihuahua, según la encuesta le brindan el servicio a más de 16 empresas, principalmente con un giro de servicio, haciéndonos ver que las empresas de subcontratación en Chihuahua van en aumento, coincidiendo con Arroyo, Gaytan y Sierra (2007) que dicen que la tendencia a la tercerización se debe esencialmente a que se reconoce como opción para bajar costos.

Tabla 3

¿A qué giro pertenecen las empresas a las que les brindan el servicio?

| | |
|--------------|---|
| Industrial | 7 |
| De servicios | 9 |
| Comercial | 7 |
| Otro | 3 |

Nota. Encuesta realizada por autores.

El estado de Chihuahua en cuestiones laborales, se basa en agrupamientos Industriales, como son: Electrónica, Industria automotriz, Confección, Agroindustria, Muebles, Materiales para la Construcción, Minería e Industria Aeroespacial, generando más de 300,000 empleos, en 406 plantas establecidas en el Estado, según Alarcón y Domínguez (2018), por lo que se infiere que por el tipo de administración que usan las empresas de servicio es más fácil solicitar y delegar la responsabilidad del recurso humano a terceros.

Tabla 4

Niveles jerárquicos más solicitados para el outsourcing

| | Gerencia | Jefe | Sénior | Junior | Operativo |
|--|----------|------|--------|--------|-----------|
| Sistemas de integración administrativa | 5 | 2 | 4 | 3 | 1 |
| Adecco | 5 | 2 | 3 | 1 | 4 |
| Agencia imagen | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 |
| Redring | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Francisco Cabrer | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 |
| Kominik y Asociados | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Joint | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Kelly Services | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Manpower | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| LAN Gestión de capital humano | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Nota. Encuesta realizada por autores.

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

Según la Tabla anterior, el nivel jerárquico que más se solicita es el operativo, y el de menos frecuencia es el gerencial, de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta. En el estado de Chihuahua, si bien es cierto, las empresas dedicadas a la subcontratación están creciendo, aún las organizaciones sobre todos las Pymes son muy celosas y no les es muy frecuente encomendar a otros las responsabilidades, sobre todo en los niveles altos, que son personas elegidas comúnmente por los mismos dueños, por ser el personal que requiere ser mas de confianza, también expuesto en la encuesta realizada.

Según datos obtenidos de la encuesta, las empresas manejan una descripción del puesto, esto nos muestra que las empresas en Chihuahua se preocupan por tener y contratar al personal que más se ajuste al puesto vacante, infiriendo que las empresas que no manejan una descripción de puestos son empresas micros o pequeñas que generalmente son manejadas por la familia y piden el servicio de subcontratación no precisamente para reclutamiento y selección, si no para que les maneje nómina, y trámites en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

El tipo de contratación que más se solicita, según la encuesta realizada, es por obra o servicio determinado, y el de tiempo indefinido el que menos se solicita, esto nos muestra que las empresas en Chihuahua utilizan el *outsourcing* para eventos determinados o para temporada alta que necesitan más personal, y recurren a la subcontratación para ahorrarse costos, lo que confirma que la subcontratación o empresas de tercerización, han tenido un crecimiento importante, como lo comenta Hernández (2012) “la contratación de empresas externas, permitió que muchas industrias de bienes y servicios ahorren, reduciendo las oportunidades laborales directas, desvío de recursos y finanzas, justificando que la competitividad tiene que enfrentarse también con la disminución de costos en nómina”.

Tabla 5

¿En su experiencia, las empresas han aumentado el porcentaje del personal contratado por outsourcing?

| | |
|-----------------|---|
| Si ha aumentado | 9 |
| No ha aumentado | 1 |
| Es igual | 0 |

Nota. Encuesta realizada por autores.

Se puede ver claramente, que las empresas, de acuerdo a la encuesta realizada, han aumentado el uso de la subcontratación en un 87%. Como mencionan, Molano, Pérez y Piñeiro

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

(2020) en todos los sectores de nuestro país el crecimiento de la subcontratación de personal ha pasado del 6 al 14%.

El 78% de las empresas no tuvo cambios administrativos con las reformas laborales, lo que llama la atención es, que el 22% de las empresas contestaron positivamente, argumentando que si sufrieron cambios diciendo que la ley establece que su uso deberá justificarse por su carácter especializado y no podrá abarcar el total de las actividades que se desarrollen en el centro de trabajo, pero no implica que no estará aplicada en todos los niveles y en este caso se verán afectados todos de igual forma, ya que no habrá excepciones con los niveles jerárquicos, lo que significa que las reformas en subcontratación y sus implicaciones vinieron a regular una práctica ya existente en nuestro país.

El 50% tuvo cambios en primas de riesgo, altas y bajas, tipos de contratación y otras se confirma lo que piden la Ley del Seguro Social y la Ley Federal del Trabajo y que a las faltantes deban estar en el proceso o no tienen conocimiento de dichos cambios.

Se pudo confirmar que “dichas empresas deben ser una sociedad mercantil legalmente constituida y haber sido dictaminada para efectos fiscales vemos que la mayoría están conformadas con algún tipo de sociedad o asociación” (Mendoza, 2013).

A pesar de los cambios en la Ley Federal del Trabajo y Ley del Seguro Social y que una compañía debe contar con el respaldo legal suficiente para responder por juicios laborales, las empresas locales no han hecho ningún cambio legal en su forma de trabajar.

Aunque se menciona, que se deben buscar asociaciones debidamente registradas ante Hacienda como en el Seguro Social y estar establecidas, no han cambiado en cuanto a la constitución de todas las empresas dedicadas a la subcontratación en la localidad.

Se confirman las reglas generales, para las empresas prestadoras de subcontratación, del Seguro Social, pues deben de poder tener a los trabajadores registrados con el grado de riesgo que les corresponde, de acuerdo a la actividad que estén realizando.

Son pocas las empresas que realmente se preocupan, que cumplan con todos los requisitos de los cambios en las nuevas reformas laborales con las que manejan la subcontratación.

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

Las reformas laborales no distinguen entre los diferentes niveles jerárquicos que se manejan dentro de una organización y el 50% de las empresas que contestaron que no, están en desconocimiento de los cambios que se dieron con la reforma laboral.

Entre más antigüedad tenga la empresa prestando los servicios de subcontratación, irá generando más clientes y, por lo tanto, mayor número de empleados contratados, a través de la figura legal de la subcontratación.

Aunque no tuvieron cambios en la forma de dar el servicio como son: primas de riesgo, altas, bajas y tipo de contratación, las empresas de subcontratación, si cambian su forma de administrar de acuerdo al giro de la empresa a la cual le dan el servicio y también existen diferencias en la manera de administrar y manejar los contratos de personal dependiendo del nivel jerárquico.

De acuerdo a un análisis correlacional realizado con los datos obtenidos con la encuesta realizada, no existe relación directa entre el aumento de personas subcontratadas y el tiempo o antigüedad de la empresa que presta este servicio, que si bien es cierto está creciendo el número de personas subcontratadas siendo Chihuahua el estado con el quinto lugar nacional con el quinto lugar con personal subcontratado según datos del INEGI las empresas aún se resisten a utilizar los servicios del *outsourcing*, debido a que hay más empresas micros y pequeñas que en su mayoría son familiares y no cuentan con un servicio especializado para el manejo de nómina y o del personal.

Las empresas que ofrecen el servicio de subcontratación en la ciudad de Chihuahua, Chihuahua, están realizando su trabajo conforme a Ley desde antes de la reforma laboral, por lo que se puede decir que son confiables y que las reformas vinieron a regular principalmente lo que ya sucedía, sobre todo en el punto donde se permite la subcontratación de trabajos especializados, que no forman parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante.

CONCLUSIONES

El resultado de la investigación lleva a determinar que, con las modificaciones realizadas a la Ley Federal del Trabajo, el 70% de las empresas dedicadas a la subcontratación han

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

modificado la manera de ofrecer sus servicios, siendo las modificaciones más importantes en cuanto a las altas y bajas ante el IMSS y los tiempos y tipos de contratación.

Sin embargo, se aprecia que hay más modificaciones en el servicio de las empresas dedicadas a la subcontratación hacia las empresas de giro comercial y de servicio que a las de giro industrial, esto debido a que las empresas de giro comercial y de servicio se manejan con una manera diferente de contratar y administrar el recurso humano a las empresas de giro industrial, hablando sobre todo de los horarios que manejan, la forma que realizan el pago y el tiempo de contratación.

También las modificaciones que se hicieron con las reformas laborales, son de igual forma para todos los niveles jerárquicos, por lo tanto, no hay distinción en la manera de administrar y dar el servicio. Un punto comprobado es que, para pedir el servicio en alguna compañía de este tipo, se tiene que buscar una empresa bien constituida.

Las empresas que dan este servicio en la ciudad de Chihuahua, están constituidas como debe de ser, y cumplen con los requisitos de las reformas laborales, como es reportar el nivel de riesgo ante el seguro social.

Lógicamente, las empresas que tienen más antigüedad en la ciudad dando este servicio, se han dado a la tarea de buscar más clientes y dar servicio a más empresas y manejar de manera distinta a cada una de acuerdo a sus necesidades, así como al nivel jerárquico.

Las empresas dedicadas al *outsourcing*, así como las empresas solicitantes de servicio deben tener pleno conocimiento de las reformas de la Ley Federal del Trabajo, sobre todo en cuestiones de responsabilidad solidaria y prima de riesgo, que son los asuntos que se prestan a mayor controversia en el ámbito legal.

Por último, tanto empresas dedicadas a la subcontratación como las empresas que buscan sus servicios, deben tener pleno conocimiento de la Ley Federal del Trabajo y sus reformas, así como estar actualizando a su personal en lo mismo, para no incurrir en violaciones a dicha ley. También buscar empresas dedicadas a la subcontratación bien establecidas y constituidas y que lleven un registro adecuado ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, así como el buscar cumplir completamente con lo requerido con las distintas leyes que tratan la subcontratación ya que la misma es considerada ilegal y que tiene consecuencias jurídicas y el

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

caer en multas de 2000 a 50000 veces la Unidad de Medida de Actualización, por lo que es definitivamente necesario cerciorarse si se va a contratar una empresa de este tipo de servicios y cumpla con lo definido por la Ley Federal de Trabajo, ya que las consecuencias serán para la empresa contratante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, J. (2010). *Clasificación de las empresas según su actividad o giro*. http://elcontadorvirtual.blogspot.com/2010/04/clasificacion-de-las-empresas-segun-su_22.html
- Aguilar, J. (2001). *La subcontratación de servicios logísticos*. Barcelona. Editorial LogisBook.
- Alarcón, T. y Domínguez, M. (2018). Reporte técnico final “listado preliminar de sitios potencialmente contaminados en el estado de Chihuahua. *Centro de investigación de materiales avanzados (CIMA)*. <https://vdocumento.com/10-sisco-centro-de-investigacion-en-materiales-avanzados-sc-miguel-de-cervantes.html>
- Alemán, F. (1995). La flexibilización del Derecho Español Laboral. *Revista Universitas de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Pontificia Universidad Javeriana*, 89, pp. 309-316.
- Arroyo, M., Gaytan, J. y Sierra, S. (2007). El proceso de toma de decisiones para la tercerización de funciones logísticas: prácticas mexicanas versus mejores prácticas establecidas. *Contaduría y administración*. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422007000100003
- Asociación Mexicana de Capital Humano AMECH, (2020). *Beneficios de la tercerización desde el punto de vista del trabajador*. <https://www.amech.com.mx/wp-content/uploads/2020/01/WP3.pdf>
- Bellegarrigue, M., Samayoa, F. & Wachtler, R. (2002). *Outsourcing: Alternativa de Negocios para la Pequeña Empresa Salvadoreña* (tesis de grado) Universidad Dr. José Matías Delgado, San Salvador, El Salvador.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021, 23 de abril). Ley Federal del Trabajo. Diario Oficial de la Federación. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_310721.pdf
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2012, 9 de abril). Ley Federal del Trabajo. Diario Oficial de la Federación. https://www.senado.gob.mx/comisiones/desarrollo_social/docs/marco/Ley_FT.pdf

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021, 23 de abril). Diario Oficial de la Federación.

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616745&fecha=23/04/2021

Conde, S. (2015, septiembre 7). *Outsourcing: definición, ventajas, desventajas, tipos y niveles*.

<https://www.gestiopolis.com/outsourcing-definicion-ventajas-desventajas-tipos-y-niveles/>

Fayol, H. (1950). *Administración Industrial y General*. Sao Pablo. Editorial Atlas.

Fernández, E. (1995). La obtención de ventajas competitivas a través de la subcontratación.

Revista Asturiana de Economía.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4039350>

Granda, F. y Smolge, A. (2001). Outsourcing: Herramienta para el análisis económico y estratégico. *Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*.

Hernández, B. (13 de junio de 2012) *Análisis político y social, manejo de crisis, marketing, comunicación y alta dirección*. <http://baltasarhernandezgomez.blogspot.com/>

Heywood, J. (2002). *El dilema de outsourcing. La búsqueda de la competitividad*. Madrid. Editorial Prentice Hall.

Instituto Mexicano para la Competitividad. (2007). Competitividad urbana 2010. Ciudades: piedra angular en el desarrollo del país, México.

Lara, P. y Martínez, J. (2000). Outsourcing documental: organización de futuro. En FESABID (Ed.): *Gestión del Conocimiento: retos y soluciones de los profesionales de la información* (pp. 49–56). Bilbao, España: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.

Martínez, M. (22 de abril de 2019). Agencias de outsourcing con registro autorizado. *El economista*. <https://www.economista.com.mx/empresas/Agencias-de-outsourcing-con-registro-autorizado-marzo-de-2019-20190422-0055.html>

Marx, F. (1946). *Elementos de la administración pública*. Nueva York. Editorial Prentice Hall.

Mendoza, V. (abril 10 de 2013). *6 claves para el outsourcing en tu empresa*. México, ME. *Forbes México*. <http://www.forbes.com.mx/sites/6-claves-vitales-para-el-outsourcing-en-tu-empresa/>

Molano, M. Pérez, D. y Piñeiro, A. (2020) Diagnóstico IMCO: La subcontratación y sus implicaciones en México. *Instituto mexicano para la competitividad*. https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2020/02/20200211_DIAGN%C3%93STICO-IMCO_LA-SUBCONTRATACI%C3%93N-Y-SUS-IMPLICACIONES-EN-M%C3%89XICO_DOCUMENTO.pdf

Mora, M. (2016). ¿Qué es outsourcing? Listado de empresas en México. Primera edición 2016 y actualizado en 2020. <https://www.rankia.mx/blog/mejores-opiniones-mexico/3336314-que-outsourcing-listado-empresas-mexico>

Efectos de las Reformas Laborales en las Empresas de Servicios Dedicadas al *Outsourcing* en la Ciudad de Chihuahua.

Pérez, M., y Aragón, V. (1999). *Flexibilización laboral y outsourcing*. Bogotá, Colombia. Biblioteca Jurídica Dike, p. 91, 92, 98.

Rothery, B. (1996). *Outsourcing*. Ciudad de México, México. Editorial Limusa, S.A de C.V.

Sandoval, A. (2019). Estas son las cifras que describen el impacto del outsourcing en México. Revista electrónica Alto Nivel. <https://www.altonivel.com.mx/economia/estas-son-las-cifras-que-describen-el-impacto-del-outsourcing-en-mexico/>

Schneider, B. (2004). *Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. México. Grupo Editorial Norma.

Sloan, M. (2021). *Lo que debes de saber del outsourcing en México*. <https://mitsloanreview.mx/capital-humano/lo-que-debes-de-saber-del-outsourcing-en-mexico/>

Taylor, F. (1979). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires. Editorial Ateneo.

Torres, M. (2012). Los puntos polémicos de la reforma laboral aprobada. Cd. de México, México. *Revista mexicana especializada en economía, Expansión*. <https://expansion.mx/nacional/2012/09/29/avisos-de-despido/>

Uquillas, C. (2007). El outsourcing en el Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2007/cau-outsourcing.htm>.