

Ventajas y desventajas de la subcontratación en México

Dra. Eira López Fernández
eira_fernandez@usa.net

Alejandra Alcántara Bonilla
uv.contabilidad@gmail.com

Fecha de recepción: **10.07.2015**

Fecha de aceptación: **24.08.2015**

RESUMEN:

La subcontratación es uno de los fenómenos que se presentan con más frecuencia en México derivado de las diferentes reformas aprobadas desde el 2012, el cual consiste en solicitar los servicios de un tercero para realizar de forma especializada parte de las actividades a cargo de la primer empresa. Sobresalen en esta práctica los sectores de servicio manufacturero, productor, administrativo, entre otros. Su regulación se encuentra en la Ley del Seguros Social y Ley Federal del Trabajo, siendo una ventaja en la reducción de costos y carga administrativa. Sin embargo, una desventaja es la baja certeza en los perfiles y capacitación del personal subcontratado para desempeñar correctamente dichas actividades. Por tanto se propone la evaluación de estos últimos elementos previo a la contratación de servicios.

PALABRAS CLAVE:

capacitación, desempeño, subcontratación.

ABSTRACT:

Outsourcing is one of the phenomena with more frequency in Mexico resulting from the different reforms adopted since 2012, which consists in seeking the services of a third party to perform specialized form part of the activities of the first company. Excels in this practice the service sectors, manufacturing, producer, administrative, among others. Its regulation is to be found in the Law of Social Insurance and Federal Labor Law, being an advantage in reducing costs and administrative burden. However, one disadvantage is the low certainty in the profiles of the staff training and outsourced to play correctly such activities. It has therefore proposed the assessment of these latter elements prior to the procurement of services.

KEY WORDS:

training, performance, outsourcing.

INTRODUCCIÓN

Cada una de las organizaciones o entes económicos se encuentra en la necesidad de adquirir recurso humano. Sin embargo en ocasiones, por estrategias y operativas, financieras y fiscales, se debe planear el cómo habrá de adquirirse la colaboración del recurso humano si debe buscarse en fuentes externas o en su caso iniciar con el reclutamiento y selección del personal. La incorporación del personal es un aspecto muy importante y fundamental para alcanzar los objetivos de la entidad, y es primordial tenga identificadas las necesidades que la entidad debe cubrir. Su primer punto de referencia debe ser el servicio o producto que va a proveer como organización a sus clientes, de esta forma podrá determinar los requisitos específicos que dicho personal debe cubrir para desempeñarse adecuadamente en la organización.

Hablar de subcontratación en la actualidad pareciera un tema muy común, sin embargo se debe ahondar más en el mismo por las características que afectan directamente a las partes involucradas en este tipo de relación laboral. En la presente investigación se abordará la subcontratación con la intención de resaltar las ventajas y desventajas de contar con personal subcontratado en la empresa respecto al perfil, capacitación y desempeño del mismo.

De acuerdo a lo que mencionan Bustamante y Bermúdez (2010) en su artículo La motivación de los trabajadores subcontratados. Una pareja incesante, se define a la subcontratación por los vocablos de los cuales deriva, misma que el primer vocablo latino sub significa secundario, por debajo y contractus que significa pacto, por lo que se interpreta que subcontratar es contratar a través de un tercero, llamado subcontratista, al personal que la organización requiere para ejecutar ciertas actividades o procesos.

Lo anterior nos permite visualizar el tipo de relación que se contrae entre la empresa y el persona subcontratado, en tanto que las actividades se espera se realicen con la especialización para la cual fue solicitada.

Metodología

La presente investigación es de carácter cualitativo en una revisión de la literatura sobre el tema, en la cual se pretende evidenciar las ventajas y desventajas de la subcontratación de personal por lo referente a la preparación del personal que ingresa a la empresa, y de la cual desconocen los elementos de conocimientos, capacitación y experiencia en relación. La literatura utilizada para el desarrollo del presente fue encontrada a través de herramientas electrónicas e impresas, de las cuales se analizó el contexto de los mismos, derivado de lo anterior la síntesis de las fuentes permitió emitir el análisis personal plasmado a lo largo de la presente

investigación. Por tanto la finalidad del presente es otorgar herramientas para las empresas contratantes de servicios a través de terceros, mejor conocido como “subcontratación”. Lo anterior suele ser una desventaja en este tipo de contratación, ya que conforme pasa el tiempo se debe descubrir si la persona cubre con el perfil que el puesto exige y el desempeño dentro del mismo alcanza los niveles esperados.

Antecedentes

En el mundo globalizado en el cual estamos inmersos cada día se busca incrementar el nivel de ingresos y una reducción de costos, por lo cual para los empresarios subcontratar servicio o mano de obra es una excelente opción. Por tanto es fundamental, que los empresarios, encargados de la educación, pero sobre todo por la población en general tengan presente a que se refiere esta relación laboral.

En el análisis realizado por Padierna (2013) se encontró un dato relevante del Foro Económico Mundial, el cual menciona que México, en cuanto a prácticas de contratación y despido de personal, ocupaba el lugar 58 de 142 según el Índice de Competitividad 2011-2012; además enfatizaba que países con mayor nivel de desarrollo obtenían un nivel más bajo en dichas prácticas, por lo cual la flexibilización del mercado laboral no era garantía de aumento en la productividad de un país.

Con la reforma laboral del año 2012 en México, se hace cada día más notoria la presencia de este tipo de contratación en la economía del país, representado la contratación a través de un tercero un retroceso en los derechos laborales, y una afectación directa a los empleos generados, enfatizando así la actitud que asume el empleado frente a este fenómeno.

Existen organizaciones a nivel mundial preocupadas por las cuestiones laborales, mismas que buscan atender y afrontar los nuevos retos de la población respecto a las necesidades de las economías, y al mismo tiempo le permitan a la población cubrir sus necesidades básicas.

De acuerdo a la visión de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) las economías consideradas como emergentes son las que enfrentan los mayores retos al ser concentradores de opciones laborales en la economía informal, y que por tanto enfrentan una mayor rotación dentro de las áreas laborales. (OIT:2015)

Estas organizaciones intervienen otorgando a las naciones recomendaciones y orientación respecto a políticas gubernamentales en materia de empleo, además de implementar programas para promover el desarrollo eficiente de la fuerza de trabajo y de ser posible establecer agencias de empleo dirigidas a diversos grupos del mercado.

Cada una de las personas que labora en territorio nacional tiene reconocido su derecho para laborar dentro del mismo, sin embargo aun cuando este se encuentra garantizado existen factores que afectan directamente al trabajador, entre ellos

se encuentra el desconocimiento del tipo de relación jurídico laboral a la que se encuentra ligado.

En México, el derecho al trabajo y a la percepción de capacitación y adiestramiento se encuentran plasmados en nuestra carta magna, por lo cual la Ley Federal del Trabajo (LFT) también la contempla, garantizando así los derechos y desempeño de una persona dentro de un área de trabajo, misma que debe instruirse de acuerdo a los requerimientos que le demanden en la relación laboral.

Las reformas en la Ley del Seguro Social (LSS) y la reciente reforma fiscal del 2014 están motivando el acceder a este tipo de relación para contar con personal en las áreas de trabajo por los diferentes beneficios que pudieran traer a los empresarios, como ya se ha comentado en las cuestiones operativas, financieras y fiscales.

Análisis del personal en la subcontratación

Si bien es cierto que al recurrir a la práctica de subcontratación, se busca entre otras ventajas la reducción del costo en la producción de bien o servicio desarrollado, siendo esta una de las principales razones por las cuales se recurre a los servicios de empresas que debieran estar especializadas en las actividades que se realiza, también es cierto que en ocasiones se dejan de lado las actividades enfocadas a la calidad del personal en cuanto a su preparación y actuación profesional.

En este punto, es importante conocer el historial y la calidad del producto o bien que se pretende adquirir. Una forma de basar la decisión de subcontratar personal para el alcance de las metas y/u objetivos es a través de una estimación respecto del mismo proyecto para plantear el llevar a cabo el mismo, y entre otras factores considerar el tiempo estimado, los costos directos e indirectos y las implicaciones financieras y fiscales del desarrollo de estos proyectos.

Una vez repasada la información anterior, es necesario que se puedan revisar analíticamente las opciones que existen en el mercado, y evaluar los mismos puntos que en un inicio fueron considerados en caso de poder realizarlo por sí mismo, ya que probablemente pudieran detectarse áreas de oportunidad que podrían ser decisivas para elaborar el proyecto por cuenta propia.

Lo mencionado anteriormente tiene una gran influencia en la decisión de contratar servicios a un tercero, sin embargo al momento de tomar esta importante decisión, se debe tener cuidado con las opciones a nuestro alcance respecto a los servicios y al personal contratado. Las diferentes opciones identificadas para la subcontratación de un servicio, deben evaluarse por parte de la empresa, esto le permitirá tomar sus respectivas previsiones, disminuir riesgos y alcanzar los objetivos deseados. Lo anterior le permitirá conocer de forma extensa el servicio que le es ofertado.

Cuando han sido determinadas las actividades del puesto, para realizar la incorporación de nuevo personal a la empresa a través de terceros, lo ideal es

conocer la forma en la cual reclutan y seleccionan a su personal, además de entender y comprender todo su proceso para la integrar al mismo en la organización. Lo anterior proporcionará un panorama que permitirá al contratante de servicios conocer los puntos clave del personal que desea se integre a las funciones de la organización, además de desarrollar habilidades de forma oportuna al momento de integrar a estos al puesto.

La empresa contratante debería asegurarse que los postulantes cubran con los requisitos establecidos. El apoyarse en terceros para la prestación de un servicio o elaboración de un producto debe brindar la confianza y seguridad absoluta por cuanto a desarrollo y desempeño se refiere. Sin embargo, al no haber una relación laboral directa no se cuenta con la certeza en los aspectos mencionados.

Es aquí donde la empresa se encuentra limitada para verificar el desempeño y actuación del personal que intervendrá en el proyecto. Es necesario identificar cada una de las necesidades que deseamos cubrir, la relevancia y proporción en las actividades de la empresa para delimitar el control que ejercerán al desempeñarla.

Según Velázquez, 2009 citado por Padilla (2012) en su obra La Capacitación y su Impacto en la Rotación de Personal menciona que son pocas las empresas que están conscientes del costo de la rotación, en su mayoría creen que basta con encontrar un suplente, pero no ven las implicaciones monetarias ni de tiempo que hay detrás de esta situación.

Ya identificadas las cualidades del personal habrá que analizar si el personal estimado para realizar dichas actividades es suficiente. Lo anterior podrá otorgar un punto de confrontación entre las actividades del puesto y el desempeño del personal, habrá que medir procedimientos, medir tiempos y alcance de objetivos. Se deben tener presente las necesidades de reemplazo o expansión del personal, para lo cual habrá de considerarse la forma de adquirir nuevo personal a la organización y más aun cuidar que estos alcancen el nivel de desempeño esperado para el puesto al que habrán de incorporarse.

En el caso de la subcontratación se debe indagar un poco más acerca del personal que habrá de prestar sus servicios, debe tener la oportunidad de realizar entrevistas, realizar algunas pruebas que le permita visualizar aspectos importantes acerca de su desempeño y compromiso. En esta forma de adquisición de personal es válido poder realizar la aplicación de exámenes de aptitudes, conocimientos y en general pruebas psicológicas para facilitar la incorporación del mismo en la empresa.

Para cualquier entidad que oferte servicios debe encontrar nuevas tendencias que le permitan visualizar el desempeño del personal, mismo que permitirán evaluarlo y de esta forma comparar su desempeño con las metas deseadas tanto para el puesto como para los objetivos de la empresa en su conjunto.

En la integración de personal subcontratado, al no tener la certeza del nivel de

preparación y capacitación respecto de las actividades que está por desempeñar, la empresa contratante debe prever situaciones claves para evitar una rotación constante de personal e incurrir en nuevos costos que no se tenían contemplados. Las empresas contratantes deberán inducir al nuevo personal en la visión general de la empresa a la cual estarán brindando el servicio, y de esta forma poder encaminarlos a los objetivos y metas que se desean alcanzar.

Dentro del área de Recursos humanos es indispensable trabajar en los aspectos que se mencionan más adelante, la intención es poder identificar los elementos que pudieran reforzarse y prever la recurrencia de algunos otros. Generalmente las evaluaciones deben ser presentadas por arte de los encargados de las áreas de Recursos Humanos dentro de la misma organización, lo cual en el caso de la subcontratación de personal aplica de forma distinta.

Todo ente que solicita los servicios de un tercero se encuentra en un verdadero dilema para identificar y determinar las capacidades del personal, el poder adaptar al mismo requerirá de inversión en tiempo y recursos, pues sus habilidades y debilidades no se harán notorias de forma inmediata, por lo cual habrá que buscar la forma de poder auxiliarle para un desempeño exitoso.

De acuerdo a Rojas y Patiño (2010) citados por Serna, et al en 2011 mencionan La estructura del empleo se ha modificado de tal forma que la realización de una carrera profesional no significa tener certeza en la ubicación laboral, puesto que las altas expectativas, las capacidades y credenciales de los jóvenes universitarios no explican las dificultades de realización laboral (Rojas & Patino, 2010).

En ocasiones se experimenta la intervención de personal muy joven, mismo que en ocasiones recién egresados de sus estudios profesionales y probablemente su experiencia se remonte solo a la prestación de un servicio social en caso de que la institución educativa se lo haya requerido.

El personal subcontratado debe contar con las habilidades idóneas para poder desempeñar adecuadamente el puesto por el cual se requirieron sus servicios, no se trata solo de solicitar la entrada de un tercero a la organización para ocupar un lugar vacío, el trasfondo de la esencia de la subcontratación va más allá.

Una de las principales características de la subcontratación es poder contar con mano de obra y recursos especializados, lo cual nos permite conocer que tiene experiencia en las actividades a realizar, sabe acerca del riesgo y responsabilidad que se adquiere al momento de aceptar una vacante, sin embargo, no se tiene un parámetro para medir las características mencionadas.

Rotación del personal

Aun cuando la empresa no tenga empleados de forma directa, es probable que se encuentren casos donde exista una alta rotación de personal dentro de un

departamento o puesto específico. Este es un punto de referencia que la empresa debe cuidar debido a que no cuenta con los elementos para identificar los puntos medulares por los cuales existe dicha rotación.

Es ideal que se determinen las causales por la cuales se pierde esa relación en las funciones con la empresa, y de esta forma detectar las circunstancias y motivos que encaminan a este tipo de situaciones. Por tanto la empresa podrá tener un parámetro para identificar los costos beneficios dentro del ente por la entrada y salida del personal.

La subcontratación contrae riesgos inherentes, entre otros el de no tener una garantía del nivel de habilidades, conocimientos y compromisos del personal. Por tanto, los costos en los cuales se incurren al solicitar este tipo de relación deben visualizarse en un corto, mediano y largo plazo.

Capacitación

Una de las fallas más comunes es tener la creencia de que la subcontratación de personal es garantía de perfección y amplio conocimiento, sin embargo no existe nada que nos garantice la percepción de una capacitación adecuada y continua que garanticen un éxito en los servicios que habrá de desempeñar.

En ocasiones el sobreestimar la capacitación y adiestramiento del personal subcontratado sin haberse evaluado previamente puede repercutir invariablemente en términos financieros dentro de la empresa. Uno de los mayores riesgos es el contraer costos mayores al que se hubieran incurrido en el caso de haber desarrollado el bien o servicio con recursos propios.

Una deficiencia en la capacitación y adiestramiento en el personal subcontratado puede repercutir altamente en las decisiones que finalmente habrán de impactar a la empresa en el ámbito financiero. Por tanto la decisión de subcontratar personal para la empresa debe tomarse considerando una gran cantidad de variables, no solo en las cuestiones operativas, ya que su impacto se extiende a las áreas financieras y fiscales

Aun cuando se contrate personal a través de un tercero, no debe restarse importancia al tema de la capacitación. Este elemento dentro del departamento de Recursos humanos es primordial para poder orientar al personal a la visión y misión de la empresa, por lo cual no debe de sobreentenderse que su trabajo por si solo habrá de cumplir con todos los objetivos planteados para el mismo puesto.

La capacitación debe considerarse como una herramienta que el contratante de los servicios tiene a su favor para poder encaminar al personal subcontratado en el cumplimiento de sus propias metas u objetivos. Esto le permitirá ser más concreto y específico en cuanto a cubrir sus necesidades dentro de la empresa, y así poder ofertar a sus clientes una mayor calidad de servicio o producto.

Calidad

Citando a Rodríguez, et al (2009) “La calidad en el servicio, al igual que en un artículo fabricado, refleja la satisfacción del cliente; ésta puede ir desde la insatisfacción extrema hasta la completa satisfacción. La importancia de la calidad en el servicio es evidente en el comportamiento del cliente. Cuando éste recibe un buen o mal servicio su reacción es generalmente inmediata, mientras que en la calidad de un producto manufacturado esta reacción puede surgir con retraso.”

La calidad de un servicio o producto son determinantes para la continuidad o término de una actividad o producto. Es por eso que debe medirse la calidad del servicio que se adquiere a través de la subcontratación del personal. La calidad del servicio subcontratado estará en función del éxito dentro del puesto desempeñado. La empresa que subcontrate personal debe cuidar la calidad del servicio adquirido, y considerar los costos que le está originando la adquisición de la misma.

Para mantener la calidad en el producto o servicio es primordial que la empresa se enfoque en mantener la calidad de estos, invariablemente serán elementos que trascenderán en su continuidad ante su competencia. (Alcántara, 2015)

Costo - beneficio

No se debe olvidar la relación existente entre el costo que tiene el poder invertir en la subcontratación de un servicio, la forma de financiarse para poder gozar del mismo con los beneficios que surgirán por acceder a dicho servicio. Una decisión de subcontratación tiene alcances no solo financieros, su impacto es más extenso.

La empresa que subcontrata personal debe considerar todos los costos derivados de la adquisición de personal a través de esta modalidad. Al mismo tiempo debe identificar los beneficios en todas las áreas, pero sobre todo si verdaderamente cumplió con las metas para los cuales fue solicitado. Para las empresas que consideran la subcontratación como un medio indispensable para el logro de sus objetivos, deben tomar en cuenta los otros factores de riesgo que este tipo de adquisición de personal les trae.

Uno de ellos es el hecho de no tener la certeza del nivel de adiestramiento en las actividades a desempeñar, el compromiso, y la capacitación y experiencia en un puesto o actividad similar.

Áreas de oportunidad

Motivación

Casademunt, et al (2012) en su obra La implicación emocional en el puesto de trabajo citan a Macey y Schinder (2008) al argumentar que ciertos aspectos del trabajo son intrínsecamente motivacionales y que, por consiguiente, afectan al deseo del individuo de invertir energías personales en sus tareas.

Aun cuando la mayoría del personal o solo una parte del mismo se encuentren en una situación de subcontratación, la motivación al recurso humano es la clave para mejorar los resultados esperados. La motivación al personal le permitirá aumentar el compromiso del personal en la empresa entre otros beneficios de los cuales la empresa puede disfrutar.

Normalmente se busca un equilibrio entre las remuneraciones que el trabajador percibe y las metas previstas para cada puesto en específico. Este puede ser un indicador muy importante para motivar al empleado y poder así alcanzar las metas establecidas. De igual forma se puede reforzar la motivación del personal al interesarse en ampliar las capacidades y habilidades que le permitan desarrollar mejor su trabajo.

Desempeño

La intención de realizar pruebas o exámenes a los nuevos miembros se realiza con la intención de predecir el éxito o fracaso del personal que ocupara el puesto ofertado. Lo ideal es integrar a la persona idónea para desempeñar las actividades que el puesto exige, entre otras se debe conocer si cuenta con los conocimientos mínimos requeridos, las destrezas para operar maquinaria en caso de requerirse, el aumento en el área creativa, la firmeza en la toma de decisiones, sus habilidades para dirigir y supervisar el trabajo en caso de ser responsable de un grupo.

Los contratantes deberán reconocer que el factor humano contribuye directamente en alcanzar y mantener los objetivos de la empresa, al igual que conservar un nivel de desempeño dentro del puesto como de la misma organización. La permanencia en el desempeño significa de igual forma estandarizar la calidad en el servicio o producto que se ofrece.

Evaluación

Se debe realizar un programa de evaluación para analizar el correcto desempeño del personal dentro de la empresa, lo anterior basándose en las necesidades que la empresa requiera, además de las observaciones y criterios que considere necesario. Una evaluación oportuna a los posibles postulantes para ocupar un área de trabajo le permitirá corregir y controlar acciones y procedimientos.

El poder corregir acciones oportunamente, permitirán acercarse al cumplimiento de las diferentes metas establecidas en forma general, y finalmente aumentar la rentabilidad y crecimiento. El control y dirección dentro de la organización es básica para el éxito de toda organización, y estos elementos pueden y deben extenderse no solo al personal propio, principalmente al subcontratado.

Conclusiones

Derivado del análisis y síntesis de las fuentes electrónicas e impresas, se expresan de forma general la siguiente conclusión. Día a día las necesidades de las diferentes organizaciones están variando en relación directa con las necesidades que el mismo ente demande para continuar operando. Como se ha mencionado el recurso humano es un factor indispensable, por tanto su participación en la toma de decisiones ayudará para el éxito o fracaso de la misma.

Poder evaluar el servicio a percibir ayudará para aumentar la confianza respecto al mismo, sin embargo no podrá tener certeza plena respecto a la experiencia del personal junto con otros factores que nos mostrarán la calidad en el desempeño de sus actividades en la empresa.

Por tanto, cuando se solicita la participación de personal subcontratado la empresa debe contar con elementos para poder evaluar su desempeño dentro de la entidad, y así determinar si el desempeño de éstos en la misma se está cumpliendo con las expectativas creadas para el puesto y para la misma empresa.

Es indispensable que la empresa que contrata de esta forma cuente con un programa para la evaluación tanto del puesto como del personal que se estará integrando, esto permitirá analizar e identificar las cualidades y áreas de oportunidad que se deben cuidar al momento de integrar nuevo personal a la empresa. También debe considerar la motivación para garantizar el compromiso del personal en la empresa y encaminarlo al logro de las metas y objetivos.

Una correcta identificación de necesidades de la empresa, del puesto y del personal, auxiliará para la toma de decisiones y selección de este último, reforzarán las áreas de oportunidad detectadas y le permitirán disminuir considerablemente la rotación del personal, puesto que estarán detectados los principales factores que ayudarán al cumplimiento de las metas y objetivos planteados

Por tanto se espera que el presente haya cumplido con la finalidad planteada, de poder dar más herramientas a los contratantes de servicios a través de terceros, y estos puedan prever situaciones como el adiestramiento y capacitación del personal que se estará incorporando a la empresa bajo este esquema de contratación.

BIBLIOGRAFIA

Bustamante S, A. M. & BERMÚDEZ R., H. (2010) La motivación de los trabajadores subcontratados. Una paradoja incesante AD-minister, núm. 17, julio-diciembre, 2010, pp. 35-57 Universidad EAFIT, Colombia Recuperado el 23 de junio de 2015 de www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327248002

Demuner F. M & Mercado S., Patricia (2011) Gestión de calidad en PyMEs manufactureras certificadas con ISO 9001-2000 Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, México, Vol. 9, núm. 35, enero-junio, 2011, pp. 79- 97 Recuperado el 20 de Junio 2015 de www.redalyc.org/articulo.oa?id=34218346009

Gutiérrez R. E. (2011) La experiencia canadiense de la concentración especial de los servicios al productor Norteamérica. Revista Académica del CISAN-UNAM, vol. 6, núm. 1, enero-junio, 2011 pp. 167-186 Centro de Investigaciones sobre América del Norte, Distrito Federal, México. Recuperado el 23 de Junio de 2015 de www.redalyc.org/articulo.oa?id=193722595007

Iracheta C. R. (2012) La capacitación y su impacto en la Rotación de Personal, México: UANL, Facultad de Psicología. Tesis de Maestría.

Lucia C, A. M; Morales G, A. C.; Ariza M, José A. (2012) La implicación emocional en el puesto de trabajo: Un estudio empírico Intangible Capital, vol. 8, núm. 2, 2012, pp. 364-405 Universitat Politècnica de Catalunya Barcelona, España Recuperado el 6 de Julio de 2015 www.redalyc.org/articulo.oa?id=54924501006

Micó, J. L.; Masip, P; Ballano, S. (2012) Criterios de contratación y perfiles profesionales emergentes en los medios. Universidad y empresas informativas en época de crisis en Cataluña, Ámbitos, núm. 21, 2012, pp. 281-294. España. Recuperado el 6 de Julio de 2015 de www.redalyc.org/articulo.oa?id=16823120014

Muller M. S. (2014) La capacitación como presupuesto Fundamental en el desarrollo organizacional. México: UANL, Facultad de Psicología. Tesis de Maestría.

Navarro, R. E. (2007) Diseño de proyectos de investigación en Ciencias Sociales y Humanidades. México: Plaza y Valdez Editores

Nieves Z, Irma C. (2013) Desarrollo profesional y puesto de trabajo Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 6, núm. 11, enero-junio, 2013, pp. 111-137 Universidad de Carabobo Valencia, Venezuela Recuperado el 6 de Julio de 2015 de www.redalyc.org/articulo.oa?id=219030140007

Organización Internacional del Trabajo "OIT" (2015) Los servicios de empleo en un mundo del trabajo cambiante. Recuperado el 8 de Julio de 2015 de www.ilo.org/global/docs/WCMS_372790/lang--es/index.htm

_____ Estudio de factibilidad para una red empresarial mundial de programas

de aprendizaje. Recuperado el 8 de Julio de 2015 www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_242536/lang--es/index.htm

_____ Competencias para el empleo y el desarrollo rurales. Recuperado el 8 de Julio de 2015 de www.ilo.org/employment/units/rural-development/WCMS_235466/lang--es/index.htm

_____ Conocimientos teóricos y prácticos y empleabilidad. Recuperada el 10 de Julio de 2015 de www.ilo.org/global/topics/skills-knowledge-and-employability/lang-es/index.htm

Padierna L. D. (2013). Reforma laboral: regresividad y debate inconcluso *El Cotidiano*, núm. 178, marzo-abril, 2013, pp. 9-18 UNAM, México. Recuperado el 6 de Junio de 2015 de www.redalyc.org/articulo.oa?id=32527006003

Pérez, G.; Pineda, U.; Arango, M. D. (2011) La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, núm. 33, pp. 1-22 Fundación Universitaria Católica del Norte Medellín, Colombia Recuperado de 22 de Junio 2015 de www.redalyc.org/articulo.oa?id=194218961006

Riveros C, R. E. (2011) Plan estratégico para ofrecer servicios de outsourcing en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa. Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas, Tesis de Maestría

Saavedra G, M. L, & Tapia S, B. (2011) Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas *Economía*, núm. 32, julio-diciembre, 2011, pp. 11-36, Venezuela. Recuperado el 22 de Junio de www.redalyc.org/articulo.oa?id=195623319002

Sánchez H. J. & Calderón C. Viviana (2012) Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría *Pensamiento & Gestión*, núm. 32, enero-junio, pp. 54-82, Colombia Recuperado el 2 de Junio de 2015 de www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932004

Legisgrafía

Cámara de Diputados (2015) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, DOF. México.