

VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA FLEXIBILIDAD NUMÉRICA EN MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL DISTRITO FEDERAL

Francisco Ballina¹

Fecha de recepción: 6 de febrero de 2015. Fecha de aceptación: 20 de junio de 2015.

RESUMEN

La flexibilidad organizacional es una de las ventajas competitivas que utilizan las empresas, para adaptarse o para anticiparse a los cambios continuos (Volberda, 1998) un aspecto importante de ésta, es lo relativo a la flexibilidad numérica, conocida como *outsourcing* (Albizu, 1997), es decir, la capacidad de la empresa para ajustar sus recursos humanos a las variaciones de la demanda. El objetivo central de esta investigación es cuantificar los beneficios económicos o rendimientos para las empresas que aplican la flexibilidad numérica en las MIPyME del Distrito Federal, identificar en qué sectores, tamaños, actividades y delegaciones se aplica con mayor frecuencia, así como identificar las disposiciones fiscales y laborales que regulan el *outsourcing* en México y elaborar un marco teórico-conceptual.

Palabras clave: flexibilidad organizacional, *outsourcing*, MIPyME, competitividad, recursos humanos.

Clasificación JEL: J24, L22, M21, M55.

THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF NUMERICAL FLEXIBILITY IN MICRO, SMALL, AND MEDIUM-SIZED COMPANIES IN MEXICO CITY

Abstract

Organizational flexibility is one of the competitive advantages that companies use to prepare for or adapt to environments in constant flux (Volberda, 1998). An important aspect of this phenomenon is numerical flexibility, also known as outsourcing, which refers to the capacity of a company to adjust its human resources to variations in demand. The central objective of this research is to quantify the economic benefits or returns for MSMEs that implement numerical flexibility in Mexico City, determine in which sectors, company sizes, activities, and boroughs it is applied most frequently, and identify the tax and labor regulations that govern outsourcing in Mexico, as well as to develop a theoretical-conceptual framework.

Key Words: Organizational flexibility, outsourcing, MSMEs, competitiveness, human resources.

¹ Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, México.
Correo electrónico: fballina@fca.unam.mx

AVANTAGES COMPÉTITIFS DE LA FLEXIBILITÉ NUMÉRIQUE DANS LES MICRO, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DE LA VILLE DE MEXICO

Résumé

La flexibilité organisationnelle est un des avantages compétitifs qu'utilisent les entreprises pour s'adapter ou pour anticiper les fluctuations continues (Volberda, 1998) ; un aspect important de celle-ci a trait à la flexibilité numérique, connue comme *outsourcing* (Albizu, 1997), c'est-à-dire la capacité de l'entreprise d'ajuster ses ressources humaines aux variations de la demande. L'objectif central de cette recherche est de quantifier les bénéfices économiques ou rendements qu'en tirent les micro-entreprises et les PME de Mexico qui appliquent la flexibilité numérique, identifier dans quels secteurs, catégories de taille, activités et arrondissements elle est appliquée le plus souvent, ainsi qu'identifier les dispositions fiscales et la législation du travail relatives à l'outsourcing au Mexique et élaborer un cadre théorique-conceptuel.

Mots clés: flexibilité organisationnelle, outsourcing, Micro et PME, compétitivité, ressources humaines.

VANTAGENS COMPETITIVAS DA FLEXIBILIDADE NUMÉRICA EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO DISTRITO FEDERAL

Resumo

A flexibilidade organizacional é uma das vantagens competitivas que usam as empresas para se adaptar ou se antecipar às mudanças contínuas (Volberda, 1998). Um aspecto importante desta é relativo à flexibilidade numérica, conhecida como *outsourcing* (Albizu, 1997), quer dizer, a capacidade da empresa para ajustar seus recursos humanos às variações da demanda. O objetivo central desta pesquisa é quantificar os benefícios econômicos ou rendimentos para as empresas que aplicam a flexibilidade numérica nas micro, pequenas e médias empresas (MPE) do Distrito Federal, identificando em quais setores, tamanhos, atividades e bairros se aplica com maior frequência, bem como explicitar as disposições fiscais e laborais que regulam o outsourcing no México e elaborar um marco teórico-conceitual.

Palavras-chave: flexibilidade organizacional, outsourcing, MPE, competitividade, recursos humanos.

墨西哥城联邦区微型和中小型企业数量灵活性的竞争优势
组织灵活性是公司为了适应或预期变化而使用的竞争优势之一 (Volberda, 1998)。数量灵活性, 又称业务外包, 是组织灵活性的一个重要方面 (Albizu, 1997)。数量灵活性指公司根据需求变化调整人力资源的能力。本研究的目标是量化墨西哥城联邦区微型和中小型企业采用数量灵活政策后的经济效益, 确定在哪些部门, 哪种规模的企业, 哪些经济活动及哪些区域更加频繁地采用数量灵活政策, 确定墨西哥管辖业务外包的财政和劳动法规, 并制定一份发展理论框架。

关键词: 组织灵活性 业务外包 微型和中小型企业 竞争力 人力资源

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) han sido objeto de atención desde múltiples ángulos y perspectivas, debido a su gran capacidad para la generación de empleos y su participación en la generación de riqueza y desarrollo.

En lo referente a la investigación académica, diversos trabajos internacionales (Guaipatin, 2003; Aragón, 2005; Comisión Europea, 2003; OCDE, 2002; Camisón, 1996) y nacionales (Dussel, 2004; Suárez, 2001) han mostrado, de manera descriptiva y explicativa, las principales características de la MIPyME y su problemática general, encontrándose amplias convergencias entre ellos. Las razones de estas dificultades son diversas y estructurales, pudiendo ser externas: provenientes de los efectos del mercado, de la falta de financiamiento o de la competencia internacional; o internas, como la ausencia de una cultura empresarial que impulse la productividad y competitividad de estas empresas, entre otras.

En la actualidad ser competitivos es vital para la supervivencia de las MIPyME al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno (Camisón, 1997). Para mejorar la competitividad, las MIPyME tienen la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa y su forma de gestión al entorno dinámico de la economía actual. Sin embargo, muchas empresas persisten en una actitud conservadora a la espera de observar la operatividad de determinadas estrategias para introducir cambios en sus estructuras.

La competencia de empresas de diferentes tamaños es una evidencia empírica. Para sobrevivir en este entorno la MIPyME tienen una serie de ventajas y desventajas respecto a las grandes empresas (Lafuente y Yagüe, 1998; Camisón, 1996), para contrarrestar sus desventajas deben propiciar un cambio en las estrategias competitivas o estructuras organizativas que se conviertan en mayor rendimiento o éxito de la empresa (Fernández, 1993, 1995; Ansón y Piña, 1995; Álvarez y García, 1996; Luck, 1996; De Saa, 1998; Fernández *et al.*, 1996).

Este estudio se fundamenta teórica y conceptualmente del Observatorio para la MIPyME en el Distrito Federal (Ballina, García, Martínez, 2010) donde se aplicó una encuesta considerando las ventajas competitivas que inciden en el rendimiento de las empresas.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Uno de los principales factores que se destacan como explicativos de la competitividad empresarial es el relativo a los recursos humanos de la empresa. Los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores son aspectos cada vez más importantes para las empresas, debido a que las fuentes tradicionales de rentabilidad, tecnología y productos, mercado, recursos financieros, y economías de escala, son menos poderosas de lo que una vez lo fueron (Pfeffer, 1994).

La flexibilidad organizacional se define como la capacidad de respuesta de la empresa para adaptarse o para anticiparse a los continuos cambios que afectan a las empresas y organizaciones (Volverda, 1998). Esta flexibilidad se sustenta en que la organización cuenta con límites definidos normalmente de forma rígida que han de permeabilizarse en sus niveles jerárquicos, entre funciones y puestos de trabajo. La flexibilidad organizacional está muy relacionada con la innovación y con el éxito competitivo (Díez de Castro *et al.*, 2002).

Por lo general, las MIPyME presentan estructuras poco jerarquizadas que les permiten responder de forma rápida y eficiente a los cambios. Consecuentemente, la flexibilidad organizacional está muy relacionada con la innovación y con el éxito competitivo (Díez de Castro *et al.*, 2002). Esto significa que los límites entre niveles jerárquicos (límites verticales), entre funciones y puestos de trabajo (límites horizontales) deben hacerse más permeables.

Un aspecto a tener en cuenta al tratar la flexibilidad organizacional es el relativo a la *flexibilidad numérica* (Albizu, 1997), es decir, la capacidad de la empresa para ajustar sus recursos humanos a las variaciones de la demanda. Tiene varios componentes, entre los que cabe destacar la flexibilidad de distanciamiento (referida a los trabajadores sin relación laboral, es decir, la subcontratación, los trabajadores autónomos que operan para la empresa, etcétera) y la flexibilidad contractual (referida a los trabajadores con contrato temporal, a tiempo parcial, en prácticas, etcétera).

El concepto de flexibilidad organizacional comprende la capacidad de adaptación al cambio, lo cual es muy importante en un mundo globalizado como en el que nos encontramos, debemos resaltar que por organización (empresa) comprendemos un sistema en el cual a través de la combinación de capital y trabajo, es decir, del empleador y los trabajadores, se busca lograr un fin determinado. Sin embargo, dentro de este sistema se contempla que tanto el empleador como los trabajadores son los que deben responder al cambio, lo cual no necesariamente se cumple por parte de los trabajadores, ya que muchas veces ellos no intervienen en la toma de decisiones dentro de la organiza-

ción. En la legislación europea se observa el derecho de los representantes de los trabajadores a ser consultados e incluso a negociar sobre las consecuencias de una reestructuración (Triomphe Claude, 2005), de hacer frente a dificultades económicas o salvaguardar la competitividad (Masquefa-Neau-Leduc, 2000). “La reestructuración consiste en dar una nueva estructura a un conjunto organizado” (Sánchez Castañeda y Reynoso Castillo, 2011).

Como ya mencionamos, la flexibilidad organizacional se vincula a la adaptabilidad de una organización en un entorno globalizado, las necesidades de una mayor diversificación de la producción, la reducción de costos y las turbulencias económicas. Luego entonces, la estrategia de externalización de las empresas consiste en reducir su tamaño y coordinarse con otras, mientras esto sea rentable. Podemos decir que esto permite que un nuevo tipo de empresa aparezca: empresas de talla pequeña, reactivas, y que para desarrollar su actividad principal sólo necesitan un reducido pero efectivo equipo (Avilés, 2009).

De acuerdo con Sánchez Castañeda y Reynoso Castillo (2011) la externalización no es un término jurídico, es ante todo una decisión estratégica de la gestión de una empresa y en ocasiones toca tanto el corazón de la actividad de una empresa como su ámbito de acción. También dicen que la externalización se considera estratégica si presenta cuatro elementos, que son: 1) La transferencia de la totalidad o parte de una actividad anteriormente llevada a cabo internamente, ahora acompañada (usualmente) por la inclusión de trabajadores ajenos. 2) Un paquete mucho más detallado que un contrato de subcontratación. 3) Un compromiso a largo plazo entre la empresa y el proveedor. 4) Una definición de las prestaciones y obligaciones contractuales de cada uno (Bertan Quelín y Arrégle, 2000).

El concepto de flexibilidad laboral se refiere a la reestructuración del mercado laboral y del proceso del trabajo a la creciente versatilidad en el diseño de perfiles de puestos y a la mayor adaptabilidad de la nueva tecnología en la producción. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define a la flexibilidad laboral como “...la eliminación, disminución, aflojamiento o adaptación de la protección laboral clásica, con la finalidad –real o presunta– de aumentar la inversión, el empleo o la competitividad de la empresa”.

La flexibilidad en el trabajo puede estudiarse a través de dos dimensiones metodológicas: la organización productiva y los recursos humanos. En la primera normalmente suelen utilizarse como indicadores la flexibilidad numérica. En la segunda se hace referencia a la capacitación del personal y a la flexibilidad salarial con relación al bienestar de los trabajadores. Carlos Reynoso (2009) considera que el concepto de flexibilidad laboral se refiere a un nuevo término empleado por los laboristas para caracterizar la atenua-

ción o supresión de las normas que protegen los derechos de los trabajadores. La flexibilidad salarial se basa en aumentos o alzas automáticas de los salarios, en particular la indización o escala móvil, como pretende ser la tendencia general. Muestra la inexistencia de un salario base y por tanto de un salario mínimo. Este hecho permite a los empleadores pagar a los trabajadores únicamente por la cantidad que producen; incluye los honorarios, las comisiones, el destajo, etcétera. La flexibilidad salarial afecta la relación laboral porque impacta directamente el factor económico que recibe el trabajador, su salario, lo cual sitúa al trabajador en desventaja frente al empleador y contribuye a que el conflicto que planteaba Marx entre capital y trabajo, es decir, entre patrón y trabajadores, continúe y se agrave.

El *outsourcing* se identifica como la contratación de organizaciones externas a la organización para que lleven a cabo los trabajos de la misma, esto implica recibir servicios de un personal que aparentemente no es de la organización, aunque se encuentre laborando dentro de las instalaciones de la misma e inclusive bajo una subordinación. Las palabras en inglés, *out*, se traduce como fuera o externo, y *source* como fuente, lo cual se traduce en fuente externa de servicios (Martínez Gutiérrez, 2008). El término *outsourcing* tiene muchas definiciones, que pueden concretarse utilizando los sinónimos que la lengua española le ha dado, como son la subcontratación o bien la tercerización, sin embargo, todas las definiciones concuerdan en reconocer al *outsourcing* como un proceso de transferir una parte o la totalidad de una actividad o actividades de una organización a un ente externo a la organización.

También se define al *outsourcing* como una técnica innovadora de administración que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles. Uno de los principales conceptos que se manejan en las definiciones anteriores de *outsourcing* que merece ser destacado es el de externalizar procesos o actividades propias de una organización a otras organizaciones. Pero la razón principal para que se externalicen los procesos es obtener mayor productividad, reducir costos y por supuesto obtener mayores utilidades, y la única definición de las antes tratadas que reconoce al *outsourcing* como una estrategia es la del *Diccionario de Negocios de Cambridge* (2010).

La subcontratación presenta beneficios para los subcontratados como son: creación de puestos de trabajo (internos o externos) a través de redes locales de subcontratación, mantenimiento de puestos de trabajo (frente a creación de los mismos, pues los puestos de trabajo no se crean sino que se mantienen),

aumento de ingresos, mejoras tecnológicas y actualización, suma de clientes (en algunos casos internacionales) generación de proyectos y reducción de capital excedente.

Para los contratistas otorga beneficios como: creación de puestos de trabajo (creación de nuevas líneas de servicios focalización en actividades básicas y especializadas), mantenimiento de puestos de trabajo existentes, reducciones de costos, mayor competitividad y eficiencia empresarial, aumento y mantenimiento de la cuota de mercado (manteniendo liderazgo del mercado, penetración en nuevos nichos de mercado, introducción en el mercado de nuevos productos), acceso a materias primas, adquisición de componentes de alta calidad o acceso a mejores tecnologías y, mayor valor del proyecto final (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2004).

La subcontratación es una realidad y es inevitable, razón por la que debemos trabajar en la regulación y el perfeccionamiento de su implementación, para poder garantizar los derechos de los trabajadores. Porque aunque en muchas ocasiones sea una estrategia de grandes empresas para abaratar costos, es también una práctica que busca que las MIPyME se apoyen entre sí y de esta manera logren desarrollarse en sus respectivos sectores.

MARCO NORMATIVO DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL

A finales del sexenio del presidente Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012) se aprobó en el Congreso de la Unión la reforma a la Ley Federal del Trabajo (LFT). Dicha reforma, conocida como reforma laboral, tiene por objetivo incentivar la generación de empleo en el país. Los puntos principales se agrupan de la siguiente manera : 1) Trabajo decente. Integrar dicho concepto que promueve la OIT, para destacar los elementos que deben imperar en cualquier relación laboral, como son el respeto a la dignidad humana del trabajador; la no discriminación por razón de género, preferencia sexual, discapacidad, raza o religión; el acceso a la seguridad social; el salario remunerador; la capacitación continua para el incremento de la productividad; la seguridad e higiene en el trabajo; la libertad de asociación; la autonomía y democracia sindical; el derecho de huelga y la contratación colectiva.

Dentro de la legislación se incluyen como nuevas modalidades de contratación los periodos de prueba, los contratos de capacitación inicial, y para el trabajo de temporada, con el objetivo de atender las circunstancias que privan en el mercado de trabajo. Con lo anterior se busca integrar a mayor número de personas en la economía formal, y también evitar que las personas que buscan

empleo sean rechazadas por falta de capacitación. Se prevé que dichas modalidades de contratación estén amparadas por contratos escritos; que los periodos de prueba y los contratos de capacitación inicial sean improrrogables; y que no puedan aplicarse dentro de una misma empresa o establecimiento al mismo trabajador, simultánea o sucesivamente, ni en más de una ocasión, todo lo anterior con la finalidad de evitar abusos en el uso de estas nuevas formas de contratación. Para tal efecto se define la figura de subcontratación (Art. 15-A LFT); se determina que el contrato de prestación de servicios debe constar por escrito (Art. 15-B); se prevé que la beneficiaria de los servicios tendrá la obligación de cerciorarse de la solvencia económica de la contratista y que ésta cumpla con sus obligaciones en materia de seguridad social. Se señala expresamente que en todo caso los patrones y los intermediarios serán responsables solidarios en las obligaciones contraídas con los trabajadores.

El artículo 15-D a la letra establece lo siguiente: “No se permitirá el régimen de subcontratación cuando se transfieran de manera deliberada trabajadores de la contratante a la subcontratista con el fin de disminuir derechos laborales; en este caso, se estará a lo dispuesto por el artículo 1004-C y siguientes de esta Ley”. Conforme a lo anterior, se prohíbe la subcontratación para simular salarios, prestaciones menores o contratos simultáneos de diversa índole, como laboral y civil o mercantil. El artículo 1004-C establece la multa por ubicarse en el supuesto establecido en el citado artículo 15-D, a la letra dice lo siguiente: “A quien utilice el régimen de subcontratación de personal en forma dolosa, en términos del artículo 15-D de esta Ley, se le impondrá multa por el equivalente de 250 a 5 000 veces el salario mínimo general”. Respecto a lo anterior, debemos ubicar que la LFT está sancionando al *outsourcing* que se establece como parte de una estrategia fiscal para disminuir la carga de las cuotas de seguridad social y otros derechos laborales, la multa establecida en el artículo 1004-C puede resultar en algunos casos insuficiente, ya que en 2013, conforme al salario mínimo general del área geográfica A (64.76 pesos), la multa máxima resultaría de 323 800 pesos. La autoridad debería evaluar la posibilidad de que el monto de la multa estuviera relacionado a la cantidad de contribuciones que se dejaron de percibir por la adopción de un modelo de *outsourcing* como estrategia fiscal para disminuir las obligaciones de la empresa.

La flexibilidad contractual permite al empleador contratar individuos por tiempo determinado; ello da la posibilidad al empleador de hacerse de mano de obra en los momentos en que la demanda así lo requiera, y deshacerse de ella cuando la demanda haya caído sin ningún costo de indemnización o cargo extra. La LFT no hace distinción entre contrato y relación de trabajo, pero sí

en las formas de contratación, en su artículo 15-A define a la subcontratación de personal como sigue:

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.

Al respecto la LFT en su artículo 10, conceptualiza al patrón como sigue:

Artículo 10.- Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores. Si el trabajador, conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél, lo será también de éstos.

Pero la LFT también nos habla del concepto de representante del patrón, patrón sustituto y de intermediario, en sus artículos 11,12 y que a la letra dicen:

Artículo 11.- Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores.

Artículo 12.- Intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón.

Artículo 13.- No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores.

Es muy importante destacar que la misma ley ya reconoce la existencia de intermediarios en la relación laboral, lo cual está directamente relacionado con las empresas prestadoras de servicios (*outsourcing*), y les marca el mismo tratamiento que le da al patrón al mencionar en el artículo 13 que serán consideradas patrones.

El concepto de trabajador se define en la LFT, que en su artículo 8º menciona lo siguiente:

Artículo 8o.- Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado. Para los efectos de esta disposición, se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

Y con respecto a los trabajadores de confianza en su artículo 9º menciona que:

Artículo 9o.- La categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se dé al puesto. Son funciones de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general, y las que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento.

Es muy claro que el concepto central respecto de lo que debe entenderse por trabajador que maneja la LFT recae sobre la subordinación. Por subordinación entendemos aquel que está sujeto a la orden, mando o dominio de alguien. También debe observarse que se habla de personas físicas y no morales, esto se debe seguramente a que las personas morales que prestan servicios a otras personas morales se consideran proveedores de servicios y no trabajadores.

La LFT establece la definición de trabajo y relación de trabajo en sus artículos 20 y 21, que a la letra establecen lo siguiente:

Artículo 20.- Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario. Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

Artículo 21.- Se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

ESTADO DE LA INVESTIGACIÓN

Los servicios de *outsourcing* en México tienen su origen en los años cincuenta del siglo pasado, cuando una parte del sector empresarial visualizó la necesidad y conveniencia de recurrir a servicios externos y especializados para minimizar las amenazas laborales, así como para ahorrar tiempo y dinero en el manejo de la nómina, sus cargas financieras y aspectos legales.

En los años noventa el *outsourcing* se implementó en varios grupos o consorcios empresariales y aparecieron las empresas de servicios corporativos, las cuales tenían la función de dar servicios a diferentes empresas de un mismo dueño o grupo empresarial. Estas empresas de servicios corporativos se distinguen por no generar utilidades siendo por lo general Sociedades Civiles (S.C.) (Cagigas, 2013).

El *outsourcing* ha sido históricamente el resultado de la progresiva tendencia a la especialización y a la globalización en las sociedades modernas. Vemos ejemplos de *outsourcing* en la época romana con la exteriorización de la recaudación de impuestos. Posteriormente, durante la Inglaterra de la Revolución Industrial (siglos XVIII y XIX) se encuentran ya ejemplos más concretos de lo que hoy conocemos como *outsourcing*.

Sin embargo, es a partir de los años setenta cuando el *outsourcing* empieza a cobrar popularidad. El negativo sentimiento de mercado en estos años de resultados corporativos pobres, crisis energéticas, etcétera, se ve agrandado con la recesión global de los años ochenta, lo que determina un cambio en la estrategia empresarial caracterizado por el deseo de las grandes corporaciones de concentrarse en un menor número de actividades. Frente a la idea imperante de que para su éxito la corporación debía estar verticalmente integrada y ser autosuficiente para no depender de sus proveedores, surge una nueva tendencia que aboga porque las empresas se enfoquen en aquellas actividades que constituyen el verdadero núcleo central de su negocio y *se deslinden de aquellas actividades periféricas o suplementarias a su negocio para obtener rápidos incrementos de beneficios*.

Según esta teoría en todo negocio existen factores habilitadores, factores originadores y factores diferenciadores de valor. Mientras que la presencia de los tres es necesaria para la creación de valor, la fase que realmente aporta valor es la tercera. De acuerdo con esta teoría, los autores justifican, fundamentalmente, la externalización del primer tipo de factores (habilitadores) y, parcialmente, la de los factores originadores de valor. La fase que la empresa debe retener internamente en cualquier caso, es aquella que se refiere a sus competencias nucleares, a sus factores diferenciadores de valor.

Desde los años noventa hasta la actualidad, el auge y protagonismo del *outsourcing* no ha hecho más que aumentar. La teoría que inicialmente había sido estudiada en las aulas de las universidades, trasciende definitivamente los círculos académicos y las empresas comienzan a interiorizarla como parte de su estrategia empresarial. Esta tendencia coincide además con la revolución informática, con las nuevas tecnologías de la comunicación y información, así como con una creciente globalización y cambios notorios en las preferencias de los consumidores. Lo que inicialmente se externalizaba a empresas ubicadas en el entorno cercano a la propia empresa (externalización *on-shore*), ahora se puede externalizar a empresas ubicadas en lugares tan remotos como: Asia, India, China (JI-FAN Ren, Steven, E.W.T. Ngai y Vincent Cho, 2010) Tailandia, Europa del Este o Rusia (externalización *off-shore*), gracias al desarrollo de los sistemas de comunicación que cada vez son más potentes y accesibles.

Durante los últimos años el tema de la flexibilidad numérica, también conocido como subcontratación de personal o como *outsourcing* ha sido muy popular entre los empresarios, especialistas y autoridades en materia fiscal y laboral. Recientemente se han desarrollado diferentes tesis e investigaciones elaboradas en la UNAM y otras instituciones que abordan el tema de la flexibilidad laboral, del *outsourcing* y de los beneficios que brinda a las empresas (González Sánchez, 2003; Grijalva, 1995; Jiménez Vargas, 2000; Martínez Sánchez, 2011; Núñez Gutiérrez, 2003; Pérez Bernabé, 2005; Rosas Rodríguez, 2006; Lara Flores, 1997; Valencia, Arriaga, 2009; Viteri García, 2010; García, Gallardo y Ayón, 2012).

Sin embargo, existen pocos estudios que presenten datos cuantitativos de correlaciones significativas de la flexibilidad numérica o laboral en la rentabilidad y la productividad para la MIPyME en el Distrito Federal.

La presente investigación surge de la necesidad de analizar datos reales sobre la flexibilidad numérica en las MIPyME en el Distrito Federal para que en estudios posteriores se pueda evaluar el impacto fiscal, financiero y económico que podría tener para los trabajadores de dichas empresas.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Como ya se mencionó esta investigación forma parte de un trabajo más amplio, proviene del estudio “Observatorio para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en el Distrito Federal” (García, Ballina y Martínez, 2011).

La recolección de información consistió en la aplicación de 983 encuestas a MIPyME en las 16 delegaciones del Distrito Federal. Las encuestas fueron

aplicadas al dirigente o gerente de la empresa y se retuvieron las empresas dentro de un estrato de 6 a 250 empleados. El trabajo de campo se desarrolló entre diciembre de 2009 y abril de 2010 y fue el resultado de un trabajo colectivo de investigación donde participaron las universidades españolas de Cantabria, Murcia, Politécnica de Cartagena y la UNAM con el patrocinio del gobierno del Distrito Federal, la encuesta fue realizada por alumnos de la Facultad de Economía de la UNAM.

El tamaño de la empresa se definió en función del número de empleados generándose tres grupos: microempresas, empresas pequeñas y empresas medianas.

Estratificación de empresas. Clasificación según el número de empleados
Diario Oficial de la Federación, 18 de febrero de 2005

<i>Tamaño</i>	<i>Industria</i>	<i>Comercio</i>	<i>Servicios</i>
Micro	de 0 a 10	de 0 a 10	de 0 a 10
Pequeña	de 11 a 50	de 11 a 30	de 11 a 50
Mediana	de 51 a 250	de 31 a 100	de 51 a 100

La población seleccionable se consideró a partir de un tamaño de seis o más empleados. Por tanto los tamaños del estudio son los siguientes:

<i>Tamaño</i>	<i>Industria</i>	<i>Comercio</i>	<i>Servicios</i>
Micro	de 6 a 10	de 6 a 10	de 6 a 10
Pequeña	de 11 a 50	de 11 a 30	de 11 a 50
Mediana	de 51 a 250	de 31 a 100	de 51 a 100

El estudio tuvo como objetivo analizar la situación de las MIPyME, considerando su estrategia y sus principales factores competitivos, entre los que se cuentan: su estructura organizativa y de recursos humanos, indicadores de tecnología, calidad e innovación, grado de utilización de las TIC y diferentes aspectos contables y financieros, a fin de determinar sus fortalezas y debilidades competitivas que determinan su rendimiento.

El cuestionario que se aplicó se estructuró en cuatro bloques. En el primero se solicita a la empresa los datos relativos a su antigüedad, sector de actividad, si se trata de una empresa familiar, edad y nivel de estudios del gerente, número de empleados y volumen de ventas, así como los mercados de destino de sus ventas y origen de sus adquisiciones.

La segunda parte se centra en aspectos de dirección. Se revisan cuestiones relativas a las alianzas o los acuerdos de cooperación con otras empresas, a la existencia o no de un plan estratégico y a la estrategia.

En la tercera parte se introducen cuestiones relativas a la gestión de recursos humanos, a las actividades de capacitación, y a su estructura organizativa. En la cuarta parte, se pregunta a las empresas por la tecnología, la innovación, la calidad, el equipamiento de comunicaciones y medios informáticos, así como aspectos contables y financieros. Finalmente, en el cuestionario se requiere que el gerente de la empresa dé su opinión sobre la posición de su empresa respecto de la competencia, sobre la importancia de acciones específicas para su desarrollo futuro y sobre la repercusión de determinados problemas del desarrollo de su empresa.

Este trabajo se centra en el tercer bloque del cuestionario donde se preguntan aspectos relacionados con la flexibilización laboral. En la pregunta 15 se demanda si la empresa ha realizado en los dos últimos años las siguientes acciones: 1) Subcontratación/externalización de trabajos a otras empresas o a trabajadores autónomos, 2) Contratación de trabajadores temporales en prácticas de tiempo parcial.

Para medir el rendimiento se han utilizado indicadores construidos a partir de la percepción del gerente de la empresa respecto de su posición competitiva con respecto a las 12 variables de rendimiento utilizadas por Quinn y Rohrbaugh (1983). 1) Calidad de sus productos o servicios, 2) Eficiencia de los procesos operativos internos, 3) Organización de las tareas del personal, 4) Satisfacción de los clientes, 5) Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados, 6) Posicionamiento de la imagen de la empresa, 7) Incremento de la cuota de mercado, 8) Incremento de la rentabilidad, 9) Incremento de la productividad, 10) Motivación/satisfacción de los trabajadores, 11) Reducción de la rotación de personal, y 12) Reducción del ausentismo laboral.

Para valorar las variables de rendimiento se utilizó una escala de 1 a 5 en donde 1 = total desacuerdo y 5 = total acuerdo.

La variable sujeta a estudio es la flexibilidad numérica, lo cual la convierte en nuestra variable independiente. Nuestras variables dependientes son los indicadores de rendimiento con su nombre y etiqueta que se les asignó en el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para efectos de los cálculos estadísticos.

Al analizar estadísticamente las diferencias de comportamiento en las variables objeto de estudio, y considerando los factores tamaño, antigüedad y sector, se utiliza el análisis de tablas de contingencia aplicando el test de la X^2 de Pearson con el fin de valorar si dos variables se encuentran relacionadas. Cuando los datos lo permiten, se utilizarán tablas 2×2 , con lo que los resultados son más potentes, realizando en este caso la corrección por continuidad de Yates sobre la fórmula de la X^2 de Pearson.

Este trabajo de investigación profundiza en la correlación de estos indicadores a fin de establecer si se obtienen beneficios en el rendimiento entre los diferentes tamaños, sectores, y en qué delegaciones utilizan la flexibilidad numérica en mayor proporción. Para ello se obtuvo una muestra representativa de la estructura empresarial del Distrito Federal para el conjunto de sectores y tamaños de empresa.

Los sectores que conforman la población de empresas (SCIAN-2002) son los siguientes: Agroindustria: subsectores 311 y 312. Industria automoción: subsector 336. Industria de transformación: sectores 31 a 33, excepto 311, 312 y 336. Industria de la construcción: sector 23. Comercio: sectores 43 y 46. Hotelería: sector 72. Agencias de viajes y reservaciones: subsector 5615. Transporte y comunicaciones: sectores 48 y 49. Medios de información: sector 51. Servicios de computación: subsector 5415. Servicios de salud: sector 62. Servicios de esparcimiento: sector 71. Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales: sectores 53, 54, 55, 56, 61 y 81 excepto 5415 y 5615.

El diseño general de la muestra se fundamentó en los principios del muestreo estratificado en poblaciones finitas, de empresas con más de seis trabajadores en el Distrito Federal se eleva a 44 061 empresas y la muestra finalmente obtenida tras el proceso de obtención de encuestas es de 983 empresas. Esto supone un error muestral de 2.6 puntos con un nivel de confianza del 95%.

RESULTADOS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

Cuadro 1. Flexibilidad numérica

% de empresas que subcontratan/externalizan trabajos a otras empresas o a trabajadores autónomos	26.8
% de empresas que contratan trabajadores temporales, en prácticas o a tiempo parcial	40.8

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 2. Subcontratación/externalización de trabajos a otras empresas o a trabajadores autónomos por sector

<i>Variables</i>	<i>No (%)</i>	<i>Sí (%)</i>
Agroindustria	85.7	14.3
Industria automotriz	81.3	18.8
Industria de transformación	71.4	28.6
Industria de la construcción	46.,9	53.,1
Comercio	84.9	15.1
Hotelería	77.4	22.6
Agencias de viajes y reservaciones	62.9	37.1
Transporte y comunicaciones	74.2	25.8
Medios de información	66.7	33.3
Servicios de computación	57.5	42.5
Servicios de salud	70.0	30.0
Servicios de esparcimiento	73.2	26.8
Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales	65.4	34.6
TOTAL	73.2	26.8

χ^2 de Pearson: *: $p \leq 0.1$; **: $p \leq 0.05$; ***: $p \leq 0.01$. Nivel de significancia= 48,261***

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3. Subcontratación/externalización de trabajos a otras empresas o a trabajadores autónomo por delegación

<i>Variables</i>	<i>No (%)</i>	<i>Sí (%)</i>
Álvaro Obregón	76.9	23.1
Azcapotzalco	93.3	6.7
Benito Juárez	62.0	38.0
Coyoacán	66.7	33.3
Cuajimalpa	83.3	16.7
Cuauhtémoc	77.3	22.7
Gustavo A. Madero	59.7	40.3
Iztacalco	74.1	25.9
Iztapalapa	73.3	26.7
Magdalena Contreras	83.3	16.7
Miguel Hidalgo	59.2	40.8
Milpa Alta	93.9	6.1
Tláhuac	75.0	25.0
Tlalpan	80.0	20.0
Venustiano Carranza	87.9	12.1
Xochimilco	71.4	28.6
TOTAL	73.2	26.8

χ^2 de Pearson: *: $p \leq 0.1$; **: $p \leq 0.05$; ***: $p \leq 0.01$. Nivel de significancia= 50,833***

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 4. Subcontratación/externalización de trabajos a otras empresas o a trabajadores autónomos según tamaño de empresa

<i>Variables</i>	<i>No (%)</i>	<i>Sí (%)</i>
Microempresas	80.3	19.7
Pequeñas	68.6	31.4
Medianas	46.8	53.2
TOTAL	73.2	26.8

χ^2 de Pearson: *: $p \leq 0.1$; **: $p \leq 0.05$; ***: $p \leq 0.01$. Nivel de significancia= 39.455***

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 5. Subcontratación/externalización de trabajos a otras empresas o a trabajadores autónomos según antigüedad de la empresa

<i>Variables</i>	<i>No (%)</i>	<i>Sí (%)</i>
Joven (menos de 10 años)	73.0	27.0
Madura (más de 10 años)	73.3	26.7
TOTAL	73.2	26.8

χ^2 de Pearson: *: $p \leq 0.1$; **: $p \leq 0.05$; ***: $p \leq 0.01$. Nivel de significancia= 0.010 no significativo

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 6. Subcontratación/externalización de trabajos a otras empresas o a trabajadores autónomos

<i>Variables</i>	<i>No (%)</i>	<i>Sí (%)</i>	<i>Significancia</i>
<i>Indicadores de rendimiento</i>			
Incremento de la cuota de mercado	3.08	3.40	15.053***
Incremento de la rentabilidad	3.04	3.25	6.172**
Incremento de la productividad	3.27	3.63	18.417***

F-test (ANOVA): *: $p \leq 0.1$; **: $p \leq 0.05$; ***: $p \leq 0.01$. Escala Likert: 1: Muy desfavorable a 5 Muy favorable

Fuente: elaboración propia.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Por lo que se refiere a la flexibilidad numérica se les ha preguntado a las empresas de la muestra sobre la flexibilidad de distanciamiento y la contractual. Así, como se aprecia en el cuadro 1, hay un 26.8% de empresas que en los dos últimos años han subcontratado o externalizado trabajos a otras empresas o a trabajadores autónomos; por otra parte se observa que el 40.8% de las empresas han contratado a trabajadores temporales, en prácticas o a tiempo parcial.

En el cuadro 4 se puede apreciar que las empresas pequeñas (31.4%) y medianas (53.2%) son las que en mayor porcentaje subcontratan o externalizan trabajos a otras empresas o a trabajadores autónomos.

Conforme a los resultados del cuadro 2, los sectores que en mayor porcentaje contratan a trabajadores en prácticas o a tiempo parcial según actividad, son el de la construcción 53%, seguido de los servicios de computación con el 42.5%, agencias de viajes y reservaciones 37% y los servicios técnicos y profesionales 34.6%, resultando estadísticamente significativo. Un ejemplo de lo anterior, se puede presentar en la industria de la construcción, donde se contrata a los albañiles únicamente por la obra que se va a realizar, y al finalizarla se termina la relación laboral (Domínguez Pastrana, 2013).

El resultado anterior coincide con el cuadro 3 donde la mayor incidencia de subcontratación/externalización a otras empresas o a trabajadores autónomos se da en las delegaciones donde predominan las actividades de prestación de servicios técnicos y profesionales: Miguel Hidalgo con el 40.8%, Gustavo A. Madero con el 40.3% y Benito Juárez con el 38.0%

En el cuadro 5 la relación de la subcontratación/externalización con la antigüedad de la empresa no resulta estadísticamente significativa.

Finalmente, dentro de los indicadores de rendimiento, el cuadro 6, la subcontratación tiene como resultado un incremento en la productividad en un nivel de significancia de 18,417*** y en el incremento de la cuota de mercado de 15.053***.

CONCLUSIONES

En un mundo globalizado las MIPyME han tenido que adoptar diferentes estrategias para sobrevivir. Está claro que las diferencias en competitividad y productividad dependen ante todo de la capacidad de aprendizaje de la organización como un todo, esto incluye obviamente a los trabajadores; la flexibilidad en el trabajo constituye una ventaja competitiva, exige la participación de los trabajadores, gobierno y directivos de las empresas, de ahí la importancia

de la medición de las variables que determinan los niveles de productividad y de calidad de vida.

Se logró el objetivo central de cuantificar los beneficios económicos o rendimientos para las empresas que aplican la flexibilidad numérica en las MIPyME del Distrito Federal, se identificó qué porcentaje de empresas y en qué sectores, tamaños, actividades y delegaciones se aplica con mayor frecuencia: asimismo se identificaron algunas lagunas dentro de las disposiciones laborales que regulan el *outsourcing* en México. También se presenta un marco teórico y un estado del arte donde se identifican los conceptos y las variables clave de la flexibilidad laboral. Esta es una investigación inicial, de corte transversal que servirá para que en trabajos posteriores se identifique el nivel de impacto económico y fiscal que tiene la flexibilidad laboral en México utilizando estudios longitudinales.

BIBLIOGRAFÍA

- Albizu Gallategui, Eneka (1997), *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*, España, Editorial Ariel.
- Álvarez, J.C. y E. García (1996), “Factores de éxito y riesgo en la PyME: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad”, *Economía Industrial*, núm. 310, pp. 149-161.
- Ansón Lapeña, J.A. y V. Pina Martínez (1994), “Contenido informativo de la información económico-financiera para evaluar la rentabilidad empresarial”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, enero-marzo, pp. 143-157.
- _____ y V. Pina Martínez, (1995), “Factores explicativos de la rentabilidad empresarial”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 24, núm. 82, enero-marzo, pp. 41-58.
- Aragón, A. y G. Sánchez (2005), “Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs”, *Journal of Small Business Management*, 43 (3), pp. 287-308.
- Aragón, A. y A. Rubio (2005a), “Factores asociados con el éxito competitivo de las PyME industriales en España”, *Universia Business Review*, núm. 8, pp. 38-51.
- _____ y A. Rubio (2005b), “Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyME del estado de Veracruz”, *Contaduría y Administración*, núm. 216, mayo-agosto, pp. 35-69.

- Barthelemy, J. y B. V. Quélin (2000), “Contractual Agreements and Outsourcing: a Transaction Analysis”, in *Annual Conference of International Society for New Institutional Economics*, Cambridge, September.
- Cambridge Busines English Dictionary, <dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles-de-negocios/marketing>
- Camisión, C. (1996a), “Competitividad y teoría de la estrategia: un análisis aplicado a la cohabitación PyME-gran empresa”, *Revista Asturiana de Economía*, núm. 6, julio, pp. 63-101.
- _____ (1996b), “Dinámica de la competitividad de la PyME española en la década 84-94: Efecto-país, industria, empresa”, *Economía Industrial*, núm. 310, pp. 121-140.
- _____ (2000), “Reflexiones sobre la investigación científica de la PyME”, en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 2, pp. 13-30.
- Castañeda, A. S., B. Palli y C. R. Castillo (2011), *La subcontratación: un fenómeno global; estudio de legislación comparada*, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Universidad Nacional Autónoma de México.
- De las Cacicgas, Leonardo Caruana *et al.* (2013), *Crisis y desarrollo económico*, Madrid, Pirámide.
- De Saá, P. (1998), “Los sistemas de RRHH como factores determinantes de la competitividad empresarial: una aplicación de la teoría de la empresa basada en los recursos”, *Empresa y economía institucional*, Las Palmas de Gran Canaria, ACEDE.
- _____ (2000), “La influencia del sistema de recursos humanos en los resultados de las cajas de ahorro españolas”, *Estudios financieros*, núm. 4, pp. 135-195.
- Díez de Castro, J., C. Redondo, B. Barreiro, M.A. López (2002), *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad de la información*, Madrid, Pirámide.
- Dussel, E. (2004), “Pequeñas y medianas empresa en México; condiciones de relevancia en la economía y retos de política”, *Revista: Economía*, 1 (2), México, UNAM, pp. 64-84.
- Fernández, Zulima (1993), “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”, *Papeles de Economía Española*, núm. 56, pp. 178-193.
- Fernández Sánchez, E., J.M. Montes Peón y C. J. Vázquez Ordas (1998), “Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa”, *Dirección y Organización (CEPADE)*, núm. 20, pp. 83-98.
- García, Domingo, Francisco Ballina y Javier Martínez (2011), *Análisis estratégico para el desarrollo de la MIPyME en el D.F.*, México, SEDECO.

- _____, Francisco Ballina y Javier Martínez(2011), *Estrategia y rendimiento de la MIPyME en el Distrito Federal: un estudio empírico*, XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México, UNAM.
- García Gallardo, Ayón (2012), “¿Es la subcontratación de personal como modelo operativo una ventaja competitiva en las organizaciones?”, *Revista Internacional Administración & Finanzas*,. vol. 5, núm 5.
- González Sánchez, Ignacio (2003), *Flexibilidad, control y calidad de vida, en la organización del trabajo, como factor de competitividad un análisis comparativo de los modelos Ford y Nissan en México*, Tesis de doctorado en Administración, México, FCA, UNAM.
- Grijalva, Claudina Alicia(1995), *Flexibilidad en el trabajo para lograr competitividad*, Tesis de Ingeniería Industrial, México, Facultad de Ingeniería, UNAM.
- Guaipatin, C. (2003), *Compilación estadística para 12 países de la región*, Washington DC, Banco Interamericano de Desarrollo.
- INEGI (2004), *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, México.
- _____(2005), *II Censo de Población y Vivienda 2005. Censos económicos*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, México.
- _____(2009), *Estratificación de empresas* publicada en el *Diario Oficial de la Federación*, 30 de junio de 2009, disponible en <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf>
- Jiménez Vargas, Julio (2000), *Flexibilidad laboral en la industria mexicana de exportación*, Tesis de licenciatura en Economía, México, Facultad de Economía, UNAM.
- JI-FAN Ren, Steven, E.W.T. Ngai y Vincent Cho, “Examining the Determinants of Outsourcing Partnership Quality in Chinese Small- and Medium-Sized Enterprises”, *International Journal of Production Research*, vol. 48, núm 2, 15 January, pp. 453-475.
- Lara Flores, Sara María (1997), *Flexibilidad productiva y relaciones de género en el mercado de trabajo rural*, Tesis de doctorado en Sociología, México, UNAM.
- Lafuente, A. y M.J. Yagüe (1989), “Estructura económico-financiera de la empresa industrial española”, *Economía Industrial*, núm. 267, mayo-junio, pp. 175-190.
- ____y M.J. Yagüe (1989), “Ventajas competitivas y tamaño de las empresas: Las PyME”, *Papeles de Economía*, núm. 39, pp. 165-184.

- Luck, S. (1996), "Success in Hong Kong: Factors Self-reported by Successful Small Business Owners", *Journal of Small Business Management*, vol. 34, núm. 3, October, pp. 68-75.
- Martínez, J. O. (1995), "Política macroeconómica, reforma estructural y pequeñas empresas", en Thomas Calvo y Bernardo Méndez Lugo (coords.), *Micro y pequeña empresa en México. Frente a los retos de la globalización* México, Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos.
- Martínez Gutiérrez, Javier (2008), *Out-sourcing: aspectos laborales y fiscales: ventajas y riesgos*, México, Ediciones Fiscales Isef, p. 83.
- Martínez Sánchez, Rebeca (2011), *La relación del trabajo con la flexibilidad laboral, el trabajo decente, el liderazgo y la motivación*, Tesis de doctorado en Ciencias de la Administración, México, UNAM.
- Núñez Gutiérrez, Oscar (2003), *La estabilidad laboral en materia del trabajo en nuestro entorno económico*, Tesis de licenciatura en Derecho, México, Facultad de Derecho, UNAM.
- Pérez Bernabé, Fernando(2005), *La flexibilidad laboral en América Latina ante la globalización de la economía internacional*, Tesis de licenciatura en Economía, México, Facultad de Economía, UNAM.
- Pfeffer, J. (1994), "Competitive Advantage Trough People", *California Management Review*, núm. 36, pp. 9-29.
- PNUD (2012), Informe sobre Desarrollo Humano México, México, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo <www.undp.org>
- Quinn, R. E. y J. Rohrbaugh (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, 29 (3), pp. 363-377.
- Reynoso, C. F. (2009), "El estudio de caso en la investigación relacionada con la PyME en México", *Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos*, 21, 4.
- Rosas Rodríguez, Antonio Javier (2006), *La OIT y las cláusulas de flexibilidad*, Tesis de licenciatura en Relaciones Internacionales, México, Facultad de Estudios Profesionales Aragón, UNAM.
- Sánchez, K. T. (2011), "Estabilidad en el empleo y despido individual en la legislación laboral mexicana", *El Cotidiano*, 170, pp. 79-87.
- Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN-2002), <www.inegi.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/prestacion.aspx>
- Suárez, T. (2001), "La pequeña empresa en el pensamiento económico", en *Administración y Organizaciones*, año 4, núm. 7, México, UAM, pp. 5-27.
- Triomphe, Claude-Emanuel (2005), "Restructurations: les rendez vous manqués", *Societal*, núm. 47, primer trimestre.

- Valencia, Arriaga Roberto (2009), *Flexibilidad laboral y generación de empleo en México (1998-2008)*, Tesis de maestro en Economía, México, Facultad de Economía, UNAM.
- Viteri, García Andrea (2010), *La flexibilidad laboral en América Latina: especial referencia al caso mexicano y ecuatoriano*, Tesis de especialidad en Derecho, México, Facultad de Derecho, UNAM, 274 pp.
- Volberda, H.W. (1998), *Building The Flexible Firm: How To Remain Competitive*, Oxford, Oxford University Press.