

# Papel de gestión humana en procesos de flexibilidad numérica en organizaciones colombianas

Role of human management processes numerical flexibility in Colombian organizations

NINFA DEL CARMEN VEGA-MONSALVE<sup>1</sup>,

ADRIANA MARÍA PINZÓN SALGADO<sup>2</sup>,

CLAUDIA MILENA ÁLVAREZ GIRALDO<sup>3</sup>,

HÉCTOR MAURICIO SERNA GÓMEZ<sup>4</sup>

Recibido: 10/07/2014 Modificado: 12/08/2014 Aceptado: 29/08/2014

## Resumen

El fenómeno de la flexibilización numérica en Colombia –referida a la autonomía de la empresa para vincular y desvincular trabajadores de acuerdo con las demandas del mercado– nace con la llegada de algunas multinacionales que implementaban, en sus países de origen, medidas de desregularización laboral. Hoy, después de 30 años, se ha convertido en una práctica común en todo tipo de empresas. Sin embargo, no existía en el país un estudio empírico que comprendiera el papel que asume gestión humana frente al escenario de flexibilización laboral numérica. Este trabajo lo hace, desde un enfoque cualitativo de estudio de caso, de tipo descriptivo a profundidad y sobre una muestra de 22 empresas de Colombia. Los resultados mostraron que gestión humana está asumiendo un papel pasivo, en un ambiente que desvirtúa los principios de la flexibilidad contractual,

1 Magíster en Gerencia del Talento Humano. Corporación Universitaria Minuto de Dios-Uniminuto, Bello, Colombia. Correo electrónico: [ninfavegamonsalve@gmail.com](mailto:ninfavegamonsalve@gmail.com)

2 Magíster en Gerencia del Talento Humano. Universidad de Manizales, Manizales, Colombia. Correo electrónico: [pinzon\\_adri@hotmail.com](mailto:pinzon_adri@hotmail.com)

3 Doctor en administración y dirección de empresas. Universidad de Manizales, Manizales, Colombia. Correo electrónico: [calvarez@umanizales.edu.co](mailto:calvarez@umanizales.edu.co)

4 Magíster en economía. Universidad de Manizales, Manizales, Colombia. Correo electrónico: [hmsernago@gmail.com](mailto:hmsernago@gmail.com)

plantea retos para los distintos actores y contribuye a la literatura centrada en la relación entre flexibilidad numérica y gestión humana.

### **Palabras clave:**

Flexibilidad numérica; contratación laboral; trabajadores temporales; gestión humana.

### **Clasificación JEL:**

M12, M55, J41.

### **Abstract**

The phenomenon of numerical flexibility in Colombia –refers to the autonomy of the company for binding and unbinding workers according to the needs of the company– born with the arrival of some multinationals that implemented in their countries of origin deregulation measures labor. Today after 30 years, it has become a common practice in all types of businesses. However, the country did not exist in an empirical study that understood the role assumed by human management against the backdrop of numerical labor flexibility. This work does, from a qualitative case study approach, descriptive depth and on a sample of 22 companies of Colombia. The results showed that human management is taking a passive role, in an environment that detracts from the principles of contractual flexibility poses challenges for various stakeholders and contributes to the literature on the relationship between numerical flexibility and human resource management.

### **Keywords:**

Numerical flexibility; labor contracting ; temporary workers; human management.

### **JEL Classification:**

M12, M55, J41.

## **Introducción**

La flexibilidad numérica es referida a la autonomía de las empresas para vincular y desvincular trabajadores de acuerdo con sus necesidades, esto permite diferentes modalidades de contratación y facilita la rotación laboral acorde con los vaivenes del mercado (Arancibia, 2011; Benavides, 2000; Coller, 1997; De la Garza, 2007; López, 2002).

Nace en Colombia con la llegada de algunas multinacionales, como Palmolive y Manpower (Chaparro, S.R. y Bernal, C., 2011); Urrea, 2002), que conocían e implementaban en sus países de origen medidas de desregularización laboral, pero que en su momento, en Colombia, no eran prácticas implementadas por el resto de las

empresas. A mediados de los años ochenta, la vinculación temporal mediante agencias de empleo se fue convirtiendo, entre los industriales colombianos, en un modelo a imitar. Las investigaciones indican que el desmantelamiento de los sindicatos fue una de las principales causas para su adopción, al permitir disciplinar a los trabajadores mediante su sometimiento a la concurrencia del mercado de trabajo temporal (Urrea, 2002); sin embargo, los autores no desconocen que la demanda y los ambientes de libre mercado requirieron que las empresas disminuyeran sus costos de operación para que fueran más competitivas; empezando por los costos fijos más altos como los de personal, esto influyó en medidas de desregularización, especialmente en horarios, salarios, beneficios y funciones (Gómez & Balkin, 2003).

Más tarde, en los años noventa se presenta una medida de intervención estatal, en donde, por fuerza de los hechos, el Gobierno entra a regular lo que la práctica cotidiana ya venía aplicando.

Contrariamente a los beneficios encontrados por los empresarios –permite una mayor adaptabilidad al mercado laboral–, estas prácticas en el país comienzan a generar debates, ya que muchas empresas están encubriendo la relación laboral subordinada y evadiendo impuestos (Chaparro, S.R. y Bernal, C., 2011), así como generando efectos negativos para sus empleados, como por ejemplo: disminución de sus ingresos económicos, dificultades para mantener competencia profesional y reducción del grado de estabilidad en el empleo, precarizando el empleo y generando incertidumbre.

A pesar del reconocimiento del papel clave de gestión humana como un actor estratégico para la regulación de las relaciones laborales, la prevención e intervención de los efectos que producen estas decisiones, el estado del arte no arrojó investigaciones empíricas que en Colombia comprendan el papel del área en la implementación de dichas prácticas.

Las pocas investigaciones que analizan el tema de la flexibilidad numérica se han realizado en otros países o se quedan en análisis económicos y jurídicos (Farné & Vergara, 2007; Ayala, R., Steiner, R., Parra, M., Ariza, N., Jaramillo, G., Goñi, E. A., & Ramírez, J. C., 2011; Foro Económico Mundial (2011-2012), pero no analizan el papel de gestión humana en el fenómeno o la concepción que tienen las empresas de la flexibilidad numérica. Este trabajo se enmarca en este contexto y lo hace; de allí su importancia y relevancia no solo teórica, sino social y práctica.

Para ello, esta investigación se estructura como sigue: primero se revisa la literatura sobre la comprensión de la flexibilidad numérica como elemento esencial de los cambios en las relaciones laborales, sus antecedentes históricos y prácticas en las empresas colombianas, de igual forma, se revisan los trabajos sobre el papel de gestión humana en la implementación de estas prácticas; con base en dicha revisión, se analizan los resultados obtenidos desde un enfoque cualitativo de estudio de caso, de tipo descriptivo a profundidad y sobre una muestra de 22 empresas de servicio y producción de Colombia. Finalmente, se presentan los principales hallazgos, conclusiones y retos para el área.

## Marco Teórico

---

### Concepto y antecedentes

A partir de la década de los noventa, el mundo empezó a registrar profundos cambios en la forma de actuar en los negocios, las corrientes económicas postuladas en épocas anteriores por los autores clásicos tienen aplicación con mayor fuerza. El liberalismo económico es una realidad, se da la aparición y apropiación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, acelerando los tiempos de respuesta y optimizando los recursos.

Los anteriores cambios vinieron acompañados de un nuevo fenómeno: la flexibilidad laboral, un concepto amplio y con múltiples enfoques, desde lo económico (De la Garza, 2007), sociológico (Urrea, 2002), político (Ibarra & González, 2010), jurídico (López, 2002) y como un todo organizacional, en donde se concibe como un conjunto de estrategias para dotar a la empresa de la capacidad necesaria para adaptarse al entorno (Coller, 1997); esto implica una combinación de estrategias de innovación tecnológica y organizacional, reorganización de procesos productivos, trabajo intenso de gestión humana para lograr la adaptabilidad de las personas a las condiciones requeridas, desarrollo de una cultura organizacional proclive a la productividad, entre otros.

Para este caso, se asumirá la flexibilidad laboral como una estrategia de desregulación del trabajo, pues le da a las empresas la posibilidad de modificar cuando lo estimen conveniente y de acuerdo a los requerimientos de producción, las condiciones laborales y los procesos de administración de su personal, tales como el tipo de contrato, horarios, funciones, beneficios económicos y demás.

Distintos autores proponen dos tipos de Flexibilidad: la interna, haciendo referencia a todas las estrategias asociadas a la reestructuración productiva que de una u otra manera corresponden a decisiones que están bajo el control de la empresa como la flexibilidad funcional, salarial y temporal; y la externa, que considera aquellas medidas de carácter macroeconómico o de política pública que están a disposición de las empresas para su implementación, pero cuya formulación o modificación no es de su resorte (Benavides, 2000 y Arancibia, 2011). Dentro de esta última se encuentra la flexibilidad numérica, concebida como la posibilidad que tienen las empresas para adaptar su planta de personal a los requerimientos de producción, mercado, exigencias del entorno o situación interna de la compañía, aumentando o disminuyendo el número de empleados de acuerdo a sus necesidades y donde esta flexibilidad se materializa en las nuevas formas de vinculación laboral como: el contrato de prestación de servicios, de obra y labor, término fijo y de aprendizaje. Este fenómeno también ha estimulado la creación de empresas temporales, asociativas de trabajo, entre otras, que no son distintas a la clasificación de contratación temporal, parcial de distanciamiento o subcontratación propuestas, por ejemplo, por Atkinson y Meager (1986).

En el escenario mundial, la flexibilidad numérica es una práctica conocida. Para el caso de Europa inicia en los años ochenta y en Estados Unidos en los noventa, surge como

un modelo contemporáneo que pretendía mejorar las condiciones de la época, derivado del desempleo y la crisis económica que llevó a cuestionar el modelo laboral productivo del denominado “Estado de Bienestar” (Quiñonez, 2012;). Para nuestro contexto más cercano, la flexibilización aparece en Latinoamérica, según De la Garza (2007), como resultado de los ajustes neoliberales iniciados con las dictaduras militares en el Cono Sur, seguidos por los gobiernos civiles y consolidados en los noventa, con el objetivo de bajar la carga de la contratación y hacer menos atractiva la evasión. La literatura encontrada establece que el movimiento se formaliza en los años noventa, es probable que estas prácticas se hubieran puesto en marcha mucho antes de legalizarse, a través de las normas laborales de los países, como es el caso de Colombia, en donde a mediados de los setenta la empresa multinacional Palmolive comienza a vincular mano de obra no calificada y semicalificada mediante agencias de empleo temporal creadas por las mismas empresas (Urrea, 2002), hoy es identificada por varios estudios como una de las prácticas de flexibilización más implementadas después de la reforma laboral de los años noventa (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007; ACRIP,2009). Reforma que, como ya se ha dicho, entró a regular prácticas comunes en las empresas, a partir de la influencia que las multinacionales Palmolive y Manpower (Chaparro, S.R. y Bernal, C., 2011; Urrea, 2002)

## Prácticas de flexibilidad numérica en Colombia

Las prácticas de flexibilidad numérica o desregulación laboral que se viven actualmente en Colombia pueden ser clasificadas en tres grandes tipos: las de contratación temporal, las de contratación parcial y las de distanciamiento o subcontratación.

### *Flexibilidad numérica por contratación temporal*

Esta modalidad o práctica permite vincular personal por ciertos períodos y para necesidades específicas de la empresa, sin tantos sobrecostos laborales en caso de un despido (Atkinson & Meager, 1986). Dentro de las principales razones para su utilización se encuentran: atención de demandas estacionales, reestructuraciones, fusiones, proyectos especiales o para ocupar vacantes. Esta práctica en el país se configura en diversos tipos de contratación, entre los cuales se encuentran el contrato a término fijo, por obra o servicio, a término fijo con salario integral, accidental o transitorio (Allí, 2007).

A continuación, y de manera resumida, se presentan las características más comunes de estos tipos de vinculación:

- a. *Contrato a término fijo.* Bajo esta modalidad de vinculación, las condiciones se pactan por escrito, con una duración no superior a tres años y con la particularidad de ser renovable indefinidamente<sup>5</sup>. Según Chaparro, S.R. y Bernal, C. (2011), esta figura legal brinda al empleado los mismos derechos (seguridad social, prestaciones sociales y parafiscales) que un contrato a término indefinido y ofrece al empresario la opción de

---

<sup>5</sup> Art. 46. Código Sustantivo del trabajo

renovarlo si este lo considera necesario. La única diferencia entre el contrato a término indefinido radica en los costos de despido no justificado: “Para el trabajador a término fijo son equivalentes al tiempo faltante para el vencimiento de lo pactado, mientras que para los trabajadores a término indefinido que devenguen menos de 10SMLV son de 30 días por el primer año de servicios y 20 por cada año adicional” (Ley 2663 de 1950, Artículo 64, 1950).

- b. *Contrato a término fijo con salario integral*, accidental o transitorio. Adicional a las características que posee el contrato a término fijo, ya mencionadas en el párrafo anterior, esta modalidad pacta un salario no inferior a diez (10) salarios mínimos, más el factor prestacional no inferior al 30% de dicha cuantía.
- c. *Prestación de servicio*. Por este tipo de vinculación, la empresa y el contratista pactan la duración, honorarios y productos específicos a desarrollar. Esta modalidad de contratación no genera relación laboral, por tanto la empresa no está en la obligación de pagar prestaciones sociales al contratista.
- d. *Contrato por obra y labor*. Al igual que el contrato de prestación de servicios, el contrato por obra y labor no tiene la figura de subordinación, ni representación; las condiciones y remuneración se pactan para la elaboración o fabricación de una obra material determinada (Arce, 2003). También es conocido por algunas empresas como contratos a destajo, en donde la remuneración se pacta de acuerdo a las unidades de producto realizadas por el contratista.
- e. *Contrato de aprendizaje*. Dentro de las políticas orientadas a fomentar el empleo juvenil, así como su capacitación, se encuentra el contrato de aprendizaje, reglamentado en Colombia mediante la Ley 188 de 1959. En ese entonces, el aprendiz tenía derecho a las garantías propias del vínculo laboral, entre estas sus prestaciones sociales (Chaparro, S.R. y Bernal, C., 2011), el empresario, por su parte, estaba en la obligación de brindar de manera directa los medios para adquirir formación profesional metódica y completa al aprendiz, según el Art. 1 de dicha Ley. De acuerdo con Garay (2004), los empresarios no respondieron a esta estrategia:

Varios estudios revelaron claramente cómo los empresarios preferían contratar trabajadores ya calificados en algún oficio que aprendices que combinen su jornada laboral con el tiempo de estudio. Esta actitud de los empresarios se reflejaba en el cálculo de la evasión del contrato de aprendizaje que, según estimó el Departamento Nacional de Planeación, era del 83% en 1991. En 1993, de los 120 mil aprendices que por ley debería estar capacitando el Sena, sólo lo estaba haciendo con un número cercano a 17 mil. (Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/indice.htm>).

Posteriormente, y mediante la Ley 789 de 2002, la cual hoy permanece vigente, se flexibilizó el contrato de aprendizaje y eliminó la relación laboral anteriormente existente, el salario pasó a ser un apoyo de sostenimiento mensual,<sup>6</sup> se eximió al empresario del pago de cesantías, prima de servicios y vacaciones; así como se excluyó el contrato de aprendizaje de los beneficios de la convención colectiva de trabajo (ANDI, 2012) y se redujo la duración del mismo de tres a dos años. Es entonces como, por cada quince trabajadores, las empresas colombianas están en la obligación de vincular a un aprendiz<sup>7</sup> (Decreto 2585 de 2003), lo que ha promovido la inserción de jóvenes en el mercado laboral,<sup>8</sup> pero desmejorado la calidad de su remuneración.

Aunque según un anuncio de enero de 2004 el Gobierno Nacional autorizó un incremento del 25% en el valor de sostenimiento mensual de los aprendices, frente a esta práctica, que permite contratar mano de obra poco calificada a muy bajos costos, algunos empresarios siguen renuentes a su utilización, prefiriendo monetizar, opción válida para el Gobierno Colombiano. Según la Asociación Nacional de Industriales, “en el 2011 en promedio mensual monetizaron 1.340 empresas por un valor de 3.126 millones de pesos (un total anual de 37 mil millones)” (ANDI, 2012).

### *Flexibilidad numérica por contratación parcial*

Allí (2007) plantea que esta modalidad se distingue de las demás formas de flexibilidad numérica al permitir desarrollar una actividad paralela en otro trabajo o disfrutar de un mayor tiempo libre. Blossfeld (1997), señala que las mujeres son, en su mayoría, las que prefieren este tipo de vinculación, especialmente por su rol en la crianza de los hijos.

En Colombia, este tipo de contratación se presenta con el contrato de medio tiempo, en el cual se pacta una jornada de trabajo a la mitad de la máxima legal permitida –la jornada legal es de 8 horas, por tanto, la jornada bajo este contrato sería de 4 horas diarias; sin embargo, la Ley brinda autonomía para fijar la jornada de trabajo, siempre y cuando no supere las 24 horas a la semana. De igual manera, el empleador tiene derecho a sus prestaciones sociales y horas extras. Algunas empresas han creado la figura de los trabajadores de fin de semana, llamados “sabatinos”, en donde el trabajador cumple sus 24 horas de medio tiempo trabajando tiempo completo el jueves, viernes, sábado y domingo. Es una práctica común en empresas de producción.

---

6 El apoyo de sostenimiento mensual, cómo mínimo, es el equivalente al cincuenta por ciento (50%) de un salario mínimo mensual legal vigente, durante la fase lectiva, y el setenta y cinco (75%) SMMLV, durante la fase práctica ( Ley 789 de 2002).

7 Se exceptúan los empleadores dedicados a la actividad económica de la construcción y entidades públicas, salvo en los casos que determine el Gobierno Nacional (Art. 1, Decreto 2585 de 2003).

8 La tendencia de estos contratos ha sido creciente: en 2003 había 72 087 contratos, para 2011 esta cifra alcanzó los 177 665, de los cuales el 70,2% se concentra en aprendices SENA, mientras que un 10,2% en aprendices de instituciones de formación para el trabajo certificadas en calidad (Andi, 2012).

### *Flexibilidad numérica de distanciamiento o subcontratación*

De acuerdo con Ruíz, Ruíz & Sabater, (2000), el distanciamiento y la subcontratación es otra modalidad que configura la flexibilidad numérica: “la empresa dispone de trabajadores ajenos, sin relación laboral con la organización, que forman parte de la plantilla de otras organizaciones especializadas con las que se ha establecido un contrato comercial para la realización de alguna actividad” (p.115).

En el país, bajo estas características, se encuentran las empresas de servicios temporales, cooperativas de trabajo asociado, empresa asociativa de trabajo y otro tipo de empresas con quienes se subcontrata la prestación de servicios. De acuerdo con una investigación de Fedesarrollo (2011), el uso de estas prácticas se debe a que las empresas ven limitada su posibilidad de tener grandes estructuras que soporten sus áreas transversales y no misionales (Ayala et al., 2011).

Mediante datos estadísticos proporcionados por el DANE, la flexibilidad numérica de distanciamiento o subcontratación, en los últimos años (2008-2011), ha tenido un incremento en el país: entre los ocupados con contrato, el 44,2% reportó que trabajaba en una EST, el 13,3% en Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA), el 2,5% en Empresas Asociativas de Trabajo (EAT) y el 40,1% restante en otro tipo de empresas (Ayala et al., 2011). Brevemente se describe, a continuación, la figura de estas formas de contratación:

*Empresas de servicios temporales (EST)*. Allí (2007) describe este tipo de empresas como un nuevo agente económico que trabaja esencialmente como proveedor de trabajadores útiles para otras empresas que tienen una necesidad, urgente o a corto plazo, de mano de obra. Por su parte, la normatividad laboral colombiana las define en los siguientes términos:

“Es empresa de servicios temporales aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de éstas el carácter de empleador”. (Ley 50 de 1990, Artículo 71). De igual manera, señala que las personas contratadas por la EST para la prestación de servicio con terceros beneficiarios se catalogan como trabajadores en misión, cobijados por el Código Sustantivo del Trabajo, con derecho a prestaciones sociales y parafiscales. Esta práctica, según Allí (2007), puede ser muy útil para ganar flexibilidad en las empresas, pero también puede tener repercusiones o aspectos negativos para estas.

Según registros administrativos del Ministerio del Trabajo, en Colombia existen 509 EST que poseen 170 sucursales alrededor del país, dando empleo a alrededor de un millón de personas (Ayala et al., 2011).

*Cooperativas de trabajo asociado (CTA)*. A diferencia de las empresas de servicios temporales, las cooperativas de trabajo asociado no están permitidas legalmente para ejercer la intermediación laboral (Decreto 4588 de 2006, Artículo 17), sino que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes, para favorecer al sostenimiento y desarrollo de la empresa. El sociólogo Benavides (2009) las concibe como: “un convenio cooperativo



donde ya no se presentan los dos extremos, patrón-trabajador, sino una relación entre socios y propietarios al mismo tiempo". (p.1)

*Empresa asociativa de trabajo (EAT).* Al igual que las CTA, este tipo de empresas están conformadas por asociados, que de conformidad con la Ley 10 de 1991 en su Artículo 1º: "aportan su capacidad laboral, por tiempo indefinido y algunos además entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza, u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa".

*El Outsourcing.* Es una tendencia empresarial que permite contratar servicios y procesos con terceros, con la finalidad de obtener resultados más eficientes. Hay estudios que demuestran las ventajas en su aplicación y especialmente en la reducción de costos (Allí, 2007); en Colombia, esta práctica es utilizada para subcontratar actividades que no hacen parte de la misión principal del negocio como los servicios de apoyo, aseo, vigilancia, mantenimiento, entre otros.

*Contratos sindicales.* Aunque escasos, existen también en el país, y se establecen según el Artículo 482 del Código Sustantivo del Trabajo, para la prestación de servicios o la ejecución de una obra por medio de sus afiliados a uno o varios patronos o sindicatos patronales. Según la Corte Constitucional en su Sentencia No. T-303/11, este tipo de contratos difiere sustancialmente del contrato individual de trabajo en cuanto a su contenido, forma y propósito, debe ser por escrito, puede celebrarse entre uno o varios patronos y uno o varios sindicatos, y debe ser registrado ante el Ministerio del Trabajo.

### *Gestión humana y flexibilidad numérica*

Existen interrelaciones, en todos los aspectos de la organización, que influyen en la flexibilidad laboral. Varios estudios ya han señalado la estrecha relación entre las decisiones de contratación del personal y los efectos que para la productividad y desarrollo de los procesos representan. Decidir frente a implementar o no prácticas de flexibilidad numérica debe responder a una evaluación previa de capacidades organizacionales, analizando, por ejemplo, si estas nuevas formas son coherentes con la misión y la estrategia de la empresa (Rimbau & Triadó, 2006). Por tanto, un actor vital en estos análisis y decisiones es el área de gestión humana, ya que es un tema que le pertenece, le permea y le afecta, por tanto no debe excluirse.

Tal y como lo plantean Calderón, Naranjo y Álvarez (2011): "la gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal, y se transforma en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales" (p. 16), por ello, gestión humana en el escenario de la flexibilidad numérica está llamada a analizar el contexto particular de la empresa, su entorno y empleados, para que sus actuaciones frente a este contexto sean adecuadas y logren equilibrar la tensión existente entre el bienestar social del empleado y los intereses económicos de la empresa, y más en el contexto Colombiano, en donde el país, según un estudio de Competitividad Laboral de Proexport , es el más flexibilizado del mercado latino. (ACRIP, 2009)

La decisión sobre las políticas de contratación laboral, al afectar la dinámica general de la organización, su cultura, clima, productividad y efectividad, no solo debe responder a estudios de ahorro de costos de operación o tercerización de procesos. A pesar de esta realidad, son pocas las investigaciones que han indagado por el valor estratégico de gestión humana en este tipo de decisiones, tal vez porque el área aún no logra posicionarse como actor de gestión principal, sino como un administrador de personas, panorama confirmado en la investigación de Calderón et al. (2007), en donde las actividades del área siguen más orientadas a lo operativo que a lo estratégico.

La relación entre flexibilidad numérica y gestión humana se ha dado con mayor fuerza desde el escenario académico, aunque son pocos los estudios empíricos, existen varios teóricos que se han dedicado a documentar el fenómeno, especialmente en el continente europeo, en donde las prácticas iniciaron hace tiempo. Desde el escenario empírico, aún faltan mayores estudios que no solo develen los efectos cuantitativos, tanto para la calidad del empleo y la productividad, como para la cultura del trabajo, contrato psicológico y desarrollo profesional de los trabajadores. Podría decirse que las políticas de contratación utilizadas por una empresa develan la forma en la que gestionan a su personal, de allí la importancia de reafirmar que el área de gestión humana no se puede convertir en un espectador o minimizador del impacto de las decisiones, sino, por el contrario, en un claro decisor de las mismas. Hoy más que nunca, en donde las políticas internacionales abogan por un trabajo decente y por la calidad de vida laboral, las decisiones del tipo de contrato no pueden estar alejadas de las políticas macro de la gestión de personal, ya que lo uno afecta a lo otro. Estas decisiones deben ser tomadas con detenimiento y reflexión, buscando que, por ahorrarse dinero en costos fijos de desvinculación o indemnización, no se esté precarizando el empleo y, con ello, la motivación e identificación de los trabajadores con la organización.

Este fenómeno le plantea al área un cambio de paradigma y nuevas formas de organización del trabajo, más cuando hoy se plantea una flexibilidad respetuosa de los derechos de los trabajadores (López, 2002). Nuevo paradigma como, por ejemplo, trasladar la flexibilidad a los empleados, es decir, enfocar la gestión humana hacia el desarrollo de trabajadores polivalentes para enfrentar cambios en sus roles según las necesidades productivas del sistema laboral (Caballero & Blanco, 2007).

## Metodología

---

La información para este estudio fue obtenida de un proyecto de investigación de tipo cualitativo, de nivel descriptivo a profundidad con método de estudio de caso, que buscaba comprender el papel que asume gestión humana en el escenario de flexibilización numérica en las empresas colombianas.

## Población y muestra

La unidad de análisis fueron las empresas representadas por sus gerentes del talento humano y directivos; las cuales fueron tomadas a discreción, en 22 empresas colombianas,

que cumplieran con los siguientes criterios: ser de naturaleza privada, de los sectores industrial y de servicios, con áreas de gestión humana y que tenían más de 50 trabajadores, es decir, pertenecientes a la mediana y gran empresa.

## Recolección y análisis de datos

Tal y como lo plantea Hernández (2010), la recolección de los datos implica tres momentos estrechamente vinculados entre sí, momentos que también se siguieron en la presente investigación:

- Preparación y validación del instrumento de recolección de los datos.
- Aplicación del instrumento que para este caso consistió en una entrevista semiestructurada.
- Sistematización de la información recolectada, procesamiento y análisis de la misma.

Para dar cumplimiento a cada uno de estos pasos, en un primer momento se realizó un acercamiento a las empresas para explicar la intervención y tener su consentimiento firmado. En el segundo momento, se aplicaron los instrumentos a las personas seleccionadas y, por último, se realizó el análisis de la información recolectada para comprender los principales aspectos en relación con las categorías analizadas, para lo cual se recurrió al software Atlas TI.

De igual manera y para el análisis de las entrevistas, se utilizaron indicadores de confiabilidad, que contienen: dependibilidad, transferibilidad y credibilidad. En el análisis de los datos se utilizó la técnica de análisis del discurso, que busca interpretar los conceptos no expresados que logran colarse en el diálogo con los entrevistados.

## Dimensiones y categorías teóricas para la indagación

Se tuvo especial interés por conocer la concepción que sobre flexibilización numérica tienen las empresas, para comprender el nivel de entendimiento que se tiene al aplicar estas estrategias, así como la finalidad buscada y los procesos en que se han involucrado para su implementación. Todo esto para, finalmente, conocer el papel que gestión humana ha cumplido en este escenario. A continuación se detallan las dimensiones y categorías:

## Diseño de instrumentos

La técnica central fue el desarrollo de una entrevista semiestructurada, esta se realizó a diversos actores de la empresa (gerente general, gerente de talento humano y líderes requeridos).

La elaboración de la guía de entrevista se realizó luego de la revisión teórica de las categorías a investigar, así mismo, la revisión bibliográfica de cuestionarios ya validados que pudieran comprender las categorías, al no encontrar uno que se adaptara al contexto del objeto de estudio se procedió con la construcción de una guía propia. Siendo una

entrevista semiestructurada, solo fue necesario la formación de algunas preguntas guías por cada una de las categorías de interés. Esta guía fue sometida a prueba y revisión previa a partir de una prueba piloto y validación de expertos. Al no presentar fallas no fue necesario redefinirla.

**Tabla 1.** Dimensión, categorías e ítems

Dimensiones	Categorías	Ítems
Concepción de Flexibilización numérica (FN)	Formas de vinculación	Qué entiende la Organización por FN Tipos de contratos utilizados. Formas emergentes de contratación laboral. Prácticas de gestión humana – Marco teórico queda soporte a la flexibilidad numérica.
	Características de las prácticas	Qué motivó esta decisión. Grupos de cargos asociados con estas prácticas, períodos, formas de vinculación.
Papel y retos de gestión humana	Papel de gestión humana	Papel desempeñado en cada una de las prácticas de FN. Retos que se presentan a GTH.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se relaciona la guía utilizada para la entrevista semiestructurada y dirigida:

1	¿Qué tipos de vinculación de personal se tienen en la empresa?
2	¿Qué dificultades se encuentran en cada tipo de vinculación y cómo los manejan?
3	¿Por qué cada tipo de vinculación?
4	¿Qué efectos tienen los diversos tipos de vinculación sobre la motivación, integración, identidad y compromiso de la gente?
5	¿Cuál ha sido el papel de gestión humana en la definición e implementación de los diversos tipos de vinculación?

## Resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en la investigación, los cuales se centran en dos aspectos fundamentales: la concepción y prácticas que tienen las empresas sobre la flexibilización numérica y el papel que asume gestión humana en este escenario, desde un reconocimiento explícito por parte de la mayoría de las empresas sobre los efectos negativos de los contratos temporales en la calidad de vida laboral, pero a su

vez la decisión consciente de utilizar este tipo de contratos como mecanismo de protección ante el riesgo de pagar altas indemnizaciones cuando la producción disminuye o exista la necesidad de salir del trabajador.

### Concepto de flexibilidad numérica

El presente trabajo fue desarrollado en distintas empresas de servicios y producción, y la concepción que se observa frente a la flexibilización numérica es igual de distinta. En el análisis de su discurso y sus prácticas, puede inferirse que, para el caso de las primeras, existe una completa distorsión de la filosofía del concepto desde el enfoque organizacional y una alineación por parte de las empresas de producción a lo establecido por dichos teóricos. Para el caso de las empresas de servicios, en el común de las empresas objeto de esta investigación prima el concepto de flexibilidad desde el aspecto jurídico, lo que López (2002) describió como de tendencia desreguladora, que busca eliminar normas jurídicas sobre el trabajo, suprimiendo derechos de los trabajadores para garantizar el éxito empresarial y no desde el enfoque de la adecuación que pretende un consenso entre los actores para flexibilizar el trabajo, pero beneficiándose las dos partes (las empresas de servicios usan un enfoque jurídico en una relación organizacional), que es el concepto sociológico.

Los usos y razones de implementación de dichas prácticas varían en cada tipo de empresas: mientras que para las empresas de producción se convierte en una estrategia de alivio en momentos de crisis, para las de servicios es una opción para diversificar el perfil de sus trabajadores e incluso la estrategia más eficaz para “probar” y seleccionar personal competente. Es decir, las empresas están dejando en manos de las empresas temporales la selección de su personal, con los efectos nefastos que ello trae, ya que el espíritu de estas empresas no es prestar servicios de bolsa de empleo, sino prestar servicios con terceros para colaborar temporalmente en el desarrollo de las actividades prestadas por las empresas usuarias. Un entrevistado manifestó: “Contratamos personal de planta por temporal o durante un año y de acuerdo a la evaluación del desempeño se ingresa directamente por la empresa o se decide su retiro” (P9, comunicación personal, 14 de agosto de 2013).

Ambos tipos de empresas coinciden en que la flexibilización numérica es una estrategia de reducción de costos de indemnización para los casos en donde requieren disminuir la plantilla de trabajadores; si se les contratara a todos con contrato a término indefinido o fijo inferior a un año y se presentara un bajón en la producción o la necesidad de despedir, solo se tendrían tres opciones: mantener al personal a pesar de no contar con trabajo para ofrecerles, enviarlos para sus casas con el salario pago cada mes a esperar a que se reactive la producción o esperar el tiempo que falte para poder despedirlos sin indemnización.

Para las empresas de producción, una estrategia para evitar estas tres condiciones ha sido el contratar por prestación de servicios, destajo o temporalidad, reduciendo con ello la incertidumbre de qué hacer con los trabajadores en momentos de escasez del trabajo. De tal modo que se puede salir al mercado y atender los picos de producción. Esta práctica es afín con lo definido por los teóricos, en el sentido de que la flexibilización

numérica es la posibilidad de tener tantos empleados como necesite la empresa, de acuerdo a consideraciones que básicamente deben estar fundadas sobre las variaciones de la demanda del mercado y la tecnología aplicada al proceso productivo. Es decir, empresas que utilizan estas prácticas solo para maniobrar con picos de producción. Una opción en donde las empresas asumen responsablemente los períodos en donde pueden mantener a sus trabajadores, garantizando con ello la sostenibilidad de la organización y el control de los costos fijos de operación de las empresas.

Por el contrario, la concepción que se logra inferir de las empresas de servicios es completamente ajena a la filosofía anterior: estas prácticas no son utilizadas como un mecanismo de protección para la empresa en caso de crisis de producción, sino como una vaga estrategia de selección y evaluación del personal, el contrato a término indefinido o fijo superior a un año, casi que aparece como una recompensa al final de la carrera laboral. Un entrevistado manifestó: “Contratamos personal de planta por temporal o durante un año y de acuerdo a evaluación del desempeño se ingresa directamente por la empresa o se decide su retiro”. (P9, comunicación personal, 14 de agosto de 2013).

En este sentido, la flexibilidad numérica para las empresas de servicios surge como estrategia de selección de personal, para buscar y vincular al candidato idóneo; es decir, los empleados nuevos se vinculan a través de una empresa temporal o contrato a término fijo, para que en caso de no cumplir las expectativas se puedan desvincular sin tantos sobrecostos laborales. Un entrevistado manifestó que lo ideal es que todo el personal que ingrese a laborar en la empresa, provenga de temporales, y al cabo de los 6 meses, pasarlos a contratación directa.

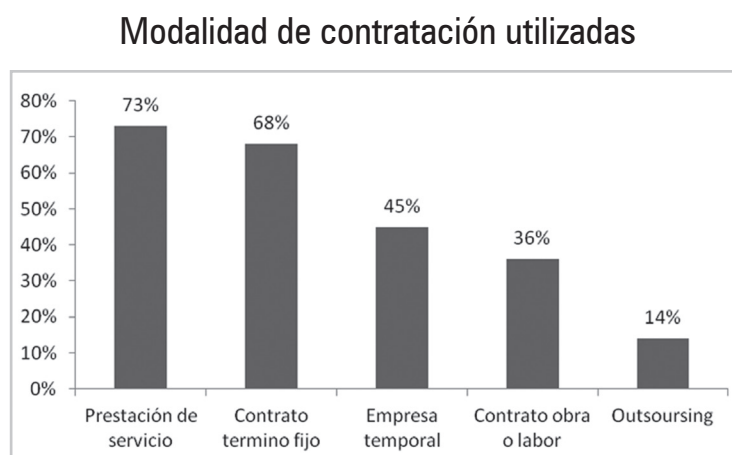
Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que existen prácticas de flexibilización numérica tanto en las empresas de servicios como de producción, pero que el espíritu del concepto ha sido desvirtuado por las empresas de servicios –quienes no lo ven como una estrategia de supervivencia que permite reaccionar rápidamente a las demandas del mercado–, distorsión conceptual que podría impedir el aprovechamiento de esta estrategia y generar los nefastos efectos señalados por algunos estudios, como, por ejemplo, la frustración de los empleados ante condiciones desequilibradas de remuneración y seguridad social, y la disminución de las oportunidades en la mejora de su calidad de vida, efectos que, sin duda, impactan directamente en la realización de los objetivos de la organización.

Emplear el tipo de contrato como estrategia de selección de personal trae consecuencias que deben ser analizadas por gestión humana, como, por ejemplo, el aumento de la rotación de personal; la demora en cubrir la vacante de forma efectiva; la inversión de mayores recursos en entrenamiento, inducción y formación; la tercerización del procesos sin ningún control sobre su desarrollo o incluso la desmejora de los procesos de la empresa, al permitirse “ensayar” con personal que en muchas ocasiones no participó de un proceso de selección sistemático y riguroso, sino que llegó a la empresa temporal en un proceso masivo de selección, en donde se buscaban varios perfiles a la vez para distintas empresas, proceso que podría ser dudoso frente al uso de filtros de análisis de las competencias y antecedentes del trabajador.

## Prácticas de la flexibilidad numérica

Con respecto a las prácticas implementadas, el 100% de las empresas consultadas han utilizado, o utilizan, alguna estrategia de flexibilización numérica, y los tipos de contratos referidos por ellas son los establecidos por la ley, no se evidenció alguna práctica innovadora o emergente. Las modalidades que más se presentan son la contratación de profesionales mediante contratos de prestación de servicios y los contratos a término fijo inferior a un año. Para el caso de las menos introducidas en la materia, se observaron el *Outsourcing* y el contrato de obra y labor. Tal y como se relaciona a continuación:

Gráfica 1. Modalidades de contratación



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de investigación

Es importante resaltar que la mayoría de las empresas utilizan distintas modalidades de contratación y en algunas existen, paralelamente, empleados con contratos a término indefinido y temporalidad. Para este caso, la gran diferencia entre las empresas de servicios y de producción es que los contratos por destajo o maquilas no son propios de las empresas de servicios, en donde se observan más los contratos de prestación de servicios o a término fijo inferior a un año.

Para el caso de los contratos de prestación de servicios, los gerentes de talento humano o líderes entrevistados los privilegian, en la medida en que pueden diversificar el perfil de los empleados con los que cuentan, obteniendo asesorías especializadas sin altos incrementos en la nómina —ya que no asumen costos de carga prestacional, como afiliación al sistema de seguridad social, parafiscales y costos de desvinculación— y pueden contar con profesionales de todas las áreas, solo para el momento puntual que lo requieren, de diferentes ciudades del país.

Existe consciencia frente a que esas ventajas solo se dan cuando se ha establecido claramente el objeto del contrato y los productos que se deben generar, ya que este tipo de contratos puede producir poco compromiso y adherencia por parte del trabajador. Así mismo, debe asegurarse que el contratista cumpla con sus obligaciones de afiliación a seguridad social, según un entrevistado “las dificultades son administrativas cuando los contratistas no presentan sus planillas a tiempo..., cuando no cumplen con el pago de sus obligaciones de seguridad social y esto genera problemas de verificación y control de los procesos” (P3, comunicación personal, 14 de agosto de 2013) y la relación es ocasional y puntual, ya que disfrazar la relación laboral a través de este tipo de contratos termina generando mayores costos por el permanente riesgo de demandas laborales. Con base en esto, se reafirma lo señalado antes, en el sentido de que el espíritu de la flexibilidad numérica no ha sido entendido por las empresas de servicios, que lo utilizan con fines distintos a su filosofía inicial.

Esta investigación encontró prácticas emergentes, no con relación a los tipos de contrato, sino con relación al sentido y filosofía de estos. La mayoría de las distorsiones o nuevos usos de la flexibilidad numérica ha sido especialmente en tres sentidos: primero, como *mecanismo para identificar a empleados competentes*, donde someten a sus trabajadores a contratos a través de temporales y por un tiempo evalúan su desempeño, si este les satisfizo proceden a contratarlo de planta, pero si, por el contrario, no llena las expectativas proceden con la terminación del contrato o la solicitud de cambio ante la temporal, en donde se vuelve a la época Taylorista en donde lo que importa es la producción inmediata, sin ninguna mediación de mejora del desempeño.

La segunda opción es utilizarlo como *recompensa o merecimiento*, en donde los contratos a término indefinido son reservados para los cargos o personas de mayor importancia estratégica para la empresa, para los que se desea conservar por muchos años, ya sea por su antigüedad, desempeño, confianza o relación de amistad, padrinazgo o familiaridad con los dueños de la empresa. Práctica también usada para asegurar que sus empleados de alto desempeño o rango no se frustren, angustien o preocupen con los contratos temporales.

De alguna manera se establece que los contratos a término indefinido son un factor de motivación o recompensa al desempeño de excelencia mostrado por el trabajador, como especie de premio al buen rendimiento. Un entrevistado señaló: “Lo ideal es que todo el mundo que entre a las empresas ingrese por temporal y a los 6 meses se van pasando por contratación directa” (P2, comunicación personal, 10 de septiembre de 2013); “ellos se han ganado su espacio y tratando de realizar lo mejor posible su trabajo para que algún momento se puede tener en cuenta para un contrato laboral que les permita entrar a la planta de personal de la clínica” (P3, comunicación personal, 10 de septiembre de 2013).

Y, por último, se encuentra el uso de la práctica como *motivador o inductor de productividad*, es decir, para conservar centrado y productivo al empleado se cree que es necesario mantenerlo en expectativa frente a su contrato, se cree que si se les recuerda de manera permanente que no tienen nada seguro dentro de la empresa, estos se estimularán



a dar siempre su mejor desempeño y a demostrar sus competencias, casi volviéndose indispensables para que la empresa cada año renueve el contrato o para que lo tenga en cuenta en la lista de los que recibirán merecimiento por su esfuerzo.

Es decir, estos contratos se convierten en un eterno período de prueba, en el cual los trabajadores deben siempre mostrar sus más altas competencias; allí se evidencia la incompetencia de las áreas de gestión humana para estimular y avivar en su personal competencias como orientación al logro o el compromiso por los resultados; prácticas que recuerdan la teoría del utilitarismo, casi olvidando por completo los nuevos planteamientos de las investigaciones sobre calidad de vida laboral y motivación laboral, en donde se ha señalado que la seguridad percibida por un empleado es directamente proporcional a su motivación por dar lo mejor. En conclusión, es un panorama que, para el caso de las empresas de servicios, efectivamente, se muestra como una herramienta que no es necesaria de aplicar si se genera una gestión humana de impacto estratégico que se encargue y resuelva asuntos como la adecuada selección y evaluación del personal.

En otros pocos casos se encontró que la flexibilidad numérica, especialmente la referida a contratos de obra y labor, está asociada a empresas que contratan con el Estado, ya sea para el desarrollo de programas específicos o relacionados con contratos de obras civiles, y la desvinculación de empleados obedece a los plazos señalados en las licitaciones; este tipo de contratos, en su mayoría, son por meses y, así mismo, los contratos que las empresas hacen a sus trabajadores. Casi que podría verse un efecto de cascada, en donde si los contratos asumidos por las empresas son cortos, de igual manera serán los contratos que ellas asuman con sus empleados. O, peor aún, una estrategia en donde se trasladan al trabajador las consecuencias negativas de los bajos niveles de producción. Un entrevistado comentó que tienen un contrato con un cliente para el cual requieren de 100 personas, pero que éstas tienen trabajo solo mientras exista el contrato con el cliente. Otro indicó que sus contratos dependen de las programaciones de las obras civiles que manejan, por lo que trabajan obra y labor o proyectos específicos.

En conclusión, la implementación de prácticas de flexibilidad numérica varía según el tipo de empresa en donde se presenten. Por una parte, si es en empresas de servicios, muy seguramente actuarán como estrategia de regulación de la gestión del talento, mientras que, si se está en una empresa de producción, estará directamente relacionada con picos de producción y estilos de negociación que las empresas logran con sus clientes. Si existen picos de producción, existirá flexibilidad numérica.

Si la producción es temporal e inestable, también lo serán los tipos de contratos que ellos ofrezcan a sus trabajadores. Las empresas que trabajan por proyectos o según las necesidades del cliente o el mercado, recuren a tipos de vinculación diferente, hay ocasiones, como en navidad, que es necesario aumentar la contratación del personal por la alta demanda de productividad, pero este mismo número de personas no se mantiene en meses de baja producción.

Este descubrimiento es realmente revelador si se tiene en cuenta que, según algunas estimaciones, el 95% de las empresas Colombianas son Pymes (Maticorena, 2013), y que

la mayoría se dedica al campo de los servicios y no de la industria. En el hipotético caso de que los resultados de esta investigación pudieran generalizarse, se obtendría que un altísimo porcentaje de empresas colombianas estén utilizando estrategias de flexibilidad numérica y que estas no respondan a demandas del mercado, sino a prácticas de selección, evaluación y motivación laboral. Si el área de gestión humana desarrolla prácticas distintas en estos subprocesos, no sería necesaria la desregulación del mercado laboral, con el ahorro de los consecuentes efectos negativos que otros estudios ya han señalado. De ahí la importancia de continuar investigando.

### **Papel de gestión humana en los procesos de flexibilidad numérica**

En todo este escenario, el papel de gestión humana no se vislumbra como protagónico, por el contrario, se lee como un actor de intermediación en donde intenta disminuir, vía acciones internas de clima y bienestar laboral, los efectos negativos de los tipos de contratos temporales. Las decisiones de implementar o no prácticas de flexibilización numérica en la mayoría de las empresas son ajenas al resorte del área, estas decisiones provienen de junta directiva o gerencia y, como política, deben ser implementadas. Un entrevistado señaló: “La decisión de implementar políticas de flexibilización es de la gerencia, gestión humana solo participa como asesor, llevando inquietudes frente al tema” (P3, comunicación personal, 10 de septiembre de 2013).

Con relación a utilizar estas prácticas como mecanismos vagos de selección y evaluación del personal, se advierte un papel casi cómplice o responsable de la decisión, ya que no se observaron propuestas distintas de realización de estos dos procesos ajenas a la implementación de contratos temporales, incluso en varias de las entrevistas se observó que los líderes de gestión humana creen y respaldan este mecanismo, demostrando con ello la incapacidad de un área de pensamiento estratégico y sentido responsable con la gestión de su talento humano.

El papel de gestión humana se observa bajo un enfoque de reducción del daño, es decir, se justifican y respaldan las prácticas de flexibilización numérica, porque, de ese modo, la empresa podrá mantenerse en el mercado laboral y, con ello, seguir generando empleo, ¿en qué condiciones y nivel de calidad es el empleo? no es una preocupación. Por ejemplo un entrevistado manifestó que esas decisiones hay que tomarlas en razón de los mejores costos para la organización y la posibilidad de permanencia de la compañía en el futuro para así propender más empleo en el futuro, ya que no están trabajando para asegurar la sostenibilidad de la empresa, sino su perdurabilidad, en donde por ejemplo en vez de tener 2.148 empleados tenga 4.000.

La preocupación está en que se puede seguir generando empleo. En cuanto a las inconformidades manifestadas por los empleados temporales, la misión es intervenirlas y tratar de disminuir esas inconformidades. Por lo general esa intervención es vía sensibilización frente a que, legalmente, esas son las condiciones de sus contratos y que no es posible hacerlos partícipes de otros beneficios, porque se estaría distorsionando el tipo de contrato. En algunos casos, el ejercicio de mitigación de las inconformidades se da a través de darles

la oportunidad a los empleados temporales de asistir a las fiestas para empleados o hijos de los empleados, unirse a la cooperativa de la empresa, utilizar el mismo carné, uniforme y sitio de trabajo; y motivarlos para que se empoderen de su labor y presenten muy buenos resultados por fuera del promedio, con el fin de que sean personal objetivo para futuras vinculaciones de planta; también concientizarlos frente a que, si son empleados talentosos, la flexibilidad del contrato nunca será un problema, porque la estabilidad laboral se la dan ellos mismos, no la empresa.

Igualmente, se busca la solidaridad y comprensión por parte del trabajador de las condiciones económicas de la empresa y de que con estos contratos es que se le puede garantizar empleo, haciéndolos conscientes de que, independientemente del tipo de contrato, la empresa valora a todos sus empleados por igual.

Otro rol asumido por gestión humana es el de diagnosticar las problemáticas que presentan los empleados temporales y trasladarlas a la gerencia para su análisis y decisión, propuestas de implementación de programas de salario emocional para cautivar a los trabajadores temporales y garantizar su permanencia en la empresa, implementación de capacitaciones, bonos regalos que no sean muy frecuentes para que no se conviertan en salario; becas de estudio por alto desempeño. En los pocos casos que se encontraron de un papel mucho más protagónico, el énfasis estaba en el diseño de políticas para ser presentadas a la gerencia, aún no en la toma de decisiones por cuenta propia. Un panorama que puede generar esperanza, si se tienen en cuenta los resultados de la investigación de Calderón et al. (2007), en el sentido de que el 64,8% de los líderes de recursos humanos reportan directamente al presidente o gerente general de la compañía y, en el 67,4%, el director de recursos humanos hace parte del comité de gerencia. Es decir, que al tener un porcentaje tan alto de líderes de área en comunicación directa con la gerencia puedan empezarse a implementar cambios y prácticas mucho más positivas y estratégicas para la organización y la vida de los trabajadores.

De todo esto podría plantearse que el papel de gestión humana en el escenario de la flexibilidad laboral numérica en Colombia le representa cinco grandes retos:

Primero: proponer estrategias que permitan la retención de los buenos talentos, vía incentivos distintos al tipo de contrato y al aumento de la carga prestacional asumida por la empresa, un discurso en contravía, pues las empresas desean retener a los empleados talentosos pero mantener la opción de terminarles el contrato cuando se requiera.

Segundo: lograr la identificación de los trabajadores con su empresa, a pesar de que esta les genera incertidumbre y poca estabilidad laboral.

Tercero: el fortalecimiento de las competencias y el pleno potencial de los trabajadores en su cargo, en un contexto de rotación permanente e incertidumbre de la continuidad del empleo. Un entrevistado manifestaba por ejemplo que es muy difícil empoderar a un empleado cuando no se le puede ofrecer estabilidad, porque solo se requiere para un servicio, y que tipo de contratación no permite obtener altos niveles del desempeño por el empleado. Cuarto: evitar el riesgo legal para la empresa cuando la flexibilidad numérica se utiliza para disfrazar contratos laborales con prestación de servicios.

Quinto: es de alguna manera el panorama o reto más importante, pues hace referencia a cómo lograr consciencia, políticas e implementación de procesos de selección de personal y evaluación de desempeño, vía distinta al tipo de contrato.

## Conclusiones y Discusiones

---

A partir de la revisión de la literatura, se encuentran conceptos sobre flexibilidad numérica y cómo esta se relaciona con gestión humana, aunque hace falta mayor evidencia empírica, especialmente en Colombia. Esta investigación despierta nuevos interrogantes, como por ejemplo: ¿qué tan preparado está el líder de gestión humana para proponer a la organización otras prácticas de selección, evaluación o motivación, para presentar a la gerencia la relación del costo/beneficio de utilizar el tipo de contrato para evaluar o seleccionar al personal?, ¿el área ha costeado los efectos de estas decisiones y son conscientes de las consecuencias colaterales de estas prácticas?

A nivel teórico, la definición que más se aplica en el contexto colombiano es la del enfoque jurídico, presentándose la flexibilidad numérica como la estrategia para reducir la rigidez de la legislación laboral para que el trabajo se acomode a las necesidades del mercado y del sistema productivo, especialmente desde la tendencia desreguladora. Según la literatura, podría decirse que las prácticas de flexibilidad numérica en Colombia han sido solo realizadas desde el enfoque jurídico, donde, desde la década de los años noventa, el Gobierno Nacional ha venido sancionando normatividad para el trabajo sin un enfoque de manejo integral o consensuado con la población trabajadora.

Desde el análisis de las entrevistas realizadas a los gerentes de gestión humana, se reafirma el concepto expresado por los teóricos, en el sentido de que la flexibilidad numérica es una estrategia utilizada por las empresas para el manejo y control de la cantidad de personal que tienen dentro de ella (Ruíz & Sabater, 2000). Por otro lado, se ha obtenido que el fenómeno de la flexibilización numérica está presente en el 100% de las empresas vinculadas a la investigación, y se ha encontrado que el uso de estas prácticas varía según el tipo de empresa; es decir, las empresas manufactureras vinculan personal mediante contratos por destajo o maquilas, mientras que las empresas de servicios lo hacen por medio de contratos de servicio o a término fijo inferior a un año. Las primeras implementan prácticas de flexibilización numérica para responder a demandas del mercado y atender con mayor prontitud las alzas en requerimientos de producción, mientras que las de servicios lo han convertido más en una vaga estrategia de selección de candidatos idóneos y evaluación del personal. Este resultado es consistente a lo esperado, al estar en consonancia con estudios anteriores que han encontrado que el nivel de flexibilidad difiere entre los sectores de actividad (Ruíz & Sabater, 2000) y que uno de los motivos que más esgrimen las empresas para recurrir a estas prácticas es la necesidad de tener unos costos más bajos en la búsqueda de candidatos idóneos (Allí, 2007).

Frente al papel que asume gestión humana en el entorno de la flexibilidad numérica, se ha encontrado que el área no vislumbra un papel protagónico, por el contrario, se lee

como un actor de intermediación en donde intenta disminuir, vía acciones internas de clima y bienestar laboral, los efectos negativos de este tipo de prácticas.

A nivel metodológico, se concluye que el método usado en este trabajo permitió comprender el fenómeno de la flexibilidad numérica desde la perspectiva de los gerentes de talento humano; entendiendo que estos actores, como gestores de la organización, comprenden el entorno de las empresas. No obstante, y para generalizar los datos, resulta de interés ampliar la unidad de medida y actores a entrevistar, especialmente indagando por empleados, legisladores y representantes de organizaciones de trabajadores.

En síntesis, los principales aportes de esta investigación son, por una parte, que comprende el papel que asume gestión humana frente al contexto de la flexibilidad numérica en empresas colombianas, donde son escasos los estudios que analizan estas variables, y donde los resultados se convierten en retos para el área, especialmente referidos a la creación de procesos de selección de personal y evaluación distintos al tipo de contrato. De otro lado, realiza una aproximación a la concepción y las prácticas de flexibilización laboral numérica implementadas, las cuales responden a las establecidas por la literatura.

Se deduce la importancia de que el área de gestión humana interactúe no como intermediario de la alta gerencia, sino que trascienda del rol funcional, a fin de proponer alternativas de soporte desde la empresa para la calidad de vida, retención y potencialización del talento, entre otros.

A pesar de estas contribuciones, el presente trabajo cuenta con una serie de limitantes referidos, especialmente, a la unidad de medida utilizada, la cual es limitada para pluralizar los resultados en Colombia y que se presentan como recomendaciones para próximos estudios, así mismo, se puede indagar por la percepción de otros actores que se ven involucrados en el fenómeno, como por ejemplo los trabajadores, instituciones sindicales u organización de trabajadores e incluso representantes del Estado. Lo anterior teniendo en cuenta que la entrevista semiestructurada se dirigió al líder de gestión humana o al gerente de la organización. Por último, se propone continuar este estudio bajo otros contextos empresariales: sector minero, petrolero, financiero, entre otros; para, de esta forma, aumentar las posibilidades de generalización.

En relación con las futuras líneas de investigación, se hace necesario, en primera medida, tratar de superar las limitantes de este trabajo. Posteriormente, podría profundizarse sobre la “flexiguridad” y su incidencia sobre gestión humana, dado que la OIT (2010) plantea la búsqueda de una mejor combinación entre flexibilidad y seguridad relativa al empleo, ingreso y protección social, tomando como ejemplo Dinamarca, país a la vanguardia en la aplicación de un sistema de “flexiguridad”.

Esta investigación descubre dinámicas de gran relevancia que develan el papel pasivo que asume gestión humana en el diseño, implementación y evaluación de las políticas de flexibilidad numérica en las empresas consultadas. Los principales hallazgos pueden resumirse en:

1. La flexibilidad numérica es introducida al país a mediados de los años setenta por multinacionales como Palmolive y Manpower; más tarde, estas prácticas se extienden por todo el país y, por la fuerza de los hechos, el Estado decide regularlas mediante un marco jurídico.
2. El discurso y las prácticas de contratación de las empresas de producción corresponden con la filosofía teórica del concepto de flexibilidad numérica.
3. En la mayoría de las empresas se observa un completo divorcio entre el espíritu y filosofía con la que nació la flexibilidad numérica y los usos que las empresas dan a dichas prácticas. Distinto a lo planteado por los autores, la flexibilidad numérica no es una estrategia de regulación de la nómina de acuerdo a la demanda del mercado, sino un mecanismo de selección de personal, presión para que el empleado muestre siempre el mayor rendimiento laboral, política de compensación y reconocimiento a la antigüedad y desempeño de algunos empleados, y un mecanismo de protección legal ante el riesgo de altas indemnizaciones.
4. La flexibilidad numérica vista y utilizada solo como un mecanismo para regular la planta de personal en época de escasez o aumento de la producción y bajo una estricta política de protección de los trabajadores puede convertirse en un excelente aliado para la gestión estratégica de las organizaciones, la gestión humana del personal y la generación de fuentes de empleo.
5. Las políticas de flexibilidad numérica son ajenas al diseño de cargos, contratando por prestación de servicios, empresas temporales o cortos períodos a cargos estratégicos que en su calidad de rol, funciones y responsabilidades inciden en la toma de decisiones y en la estabilidad de la organización.
6. La flexibilidad numérica, en algunas empresas, es utilizada como un agente motivador o inductor de productividad, es decir, para conservar centrado y productivo al empleado se cree que es necesario mantenerlo en expectativa frente a su contrato.
7. Gestión humana tiene el reto de diseñar e implementar prácticas de selección de personal, evaluación de desempeño y motivación distintos a la distorsión de la filosofía de la flexibilidad numérica, dando respuesta estratégica a las necesidades de las empresas y disminuyendo el impacto negativo en la vida de los trabajadores.
8. Las prácticas de flexibilidad numérica varían según el tipo de empresa en donde se presenten, por una parte, si es en empresas de servicios, tal vez actuará como estrategia de regulación de la gestión del talento; mientras que si se está en una empresa de producción estará directamente relacionada con picos de producción y estilos de negociación que las empresas logran con sus clientes.

9. A pesar de que algunas empresas manifiestan que los empleados temporales cuentan con algunos “beneficios”, no se observó una política clara de “flexiguridad” que garantice a los empleados temporales niveles de seguridad del empleo, desarrollo profesional y personal.

A partir de los hallazgos de esta investigación, son varias las acciones inmediatas que deben desarrollarse desde gestión humana, buscando la minimización de los impactos negativos generados por la flexibilidad numérica, tanto a los trabajadores como a la empresa.

En primera medida, se recomienda buscar fuentes alternativas para seleccionar y evaluar personal, que no necesariamente impliquen las políticas de contratación de personal. La literatura y varios estudios empíricos han demostrado la efectividad de procesos como gestión de competencias que podrían fortalecer la selección de los trabajadores sin que ello implique contratos a término fijo o de “prueba inicial”.

En el contexto general del fenómeno también debe pensarse en enmarcar las políticas de flexibilidad numérica en un marco de protección social, reemplazando con nuevas garantías aquello que se flexibiliza, que en palabras de López (2002) se entendería como una flexibilidad laboral “respetuosa de los derechos de los trabajadores”, buscando la aplicación de flexibilidad concertada, con medidas de regulación estatal y de disminución del impacto social provocado, tal y como hoy lo realizan algunos países europeos. No puede seguir creyéndose que la competitividad de las empresas sea directamente proporcional al tamaño de su nómina.

Como se mencionó anteriormente, en este escenario se presentan múltiples retos, el principal de ellos consiste en lograr la conciliación de las prácticas de flexibilización laboral con los indicadores de trabajo decente (CEPAL, 2007), así como incidir en las políticas públicas que ordenan la reglamentación de este tema, a partir de investigaciones como estas que muestren el escenario actual, los efectos provocados y la visión de los implicados.

## Referencias

- ACRIP (2009). Estudio de Competitividad Laboral Internacional/Proexport Régimen Laboral Colombiano, un terreno propicio para la empresa extranjera. *Revista Hombre & Trabajo*, 25(78), 25-78.
- Allí, M. (2007). *Determinantes de la flexibilidad numérica*. (Tesis doctoral) Doctorado en economía y administración de negocios, Universitat Autònoma de Barcelona, España.
- ANDI (2012). Mercado Laboral Colombiano. Recuperado de [http://www.andi.com.co/Archivos/file/Asamblea/2012/02Jueves\\_PM/RafaelPardo\\_MTrabajo.pdf](http://www.andi.com.co/Archivos/file/Asamblea/2012/02Jueves_PM/RafaelPardo_MTrabajo.pdf)
- Arancibia Fernández, F. (2011). Flexibilidad laboral: elementos teóricos-conceptuales para su análisis. *Revista de Ciencias Sociales*, (26), 39-55. Recuperado de: <http://www.revistacienciasociales.cl/archivos/revista26/pdf/racs-art3.pdf>
- Arce, D. (2003). El contrato de obra, razones de las órdenes de cambio o reclamaciones de los contratistas. *Vniversitas*, (105), 282 -296. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82510511>

- Atkinson, J., & Meager, N. (1986). *Changing Working Patterns. How companies Achieve Flexibility to Meet New Needs*. Londres: Institute of Manpower Studies, National Economic Development Office.
- Ayala, R., Steiner, R., Parra, M., Ariza, N., Jaramillo, G., Goñi, E. A., & Ramírez, J. C. (2011). Debates de coyuntura, económica y social: resultados de la encuesta social longitudinal de Fedesarrollo 2010 – trabajo temporal e indirecto y sus implicaciones sobre el mercado laboral. *Fedesarrollo*, 89, 7-40.
- Benavides, L. (2000). La flexibilidad: nuevo paradigma de las relaciones laborales. *Revista Anuario del Instituto de Derecho Comparado*, (26), 1-19. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc26/26-7.pdf>
- Benavides Legarda, E. (2009). Las cooperativas del trabajo asociado en Colombia. *Revista Deslinde*, (44), 1-12. Recuperado de: <http://cedetrabajo.org/wp-content/uploads/2012/08/44-6.pdf>
- Blossfeld, H.-P. (1997). Women´s part-time employment and the family cycle: a cross-national comparison´, in H.-P. Blossfeld and C.Hakim (eds) *Between equalization and marginalization. Part-time working women in Europe and the United States*, Oxford University Press, pp.315-24.
- Caballero, D., & Blanco, A. (2007). Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones. *Psicothema*, 19(4), 616-620. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72719412>
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103),39-64. Recuperado de: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/223/221](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/221)
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M. (2011). *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. Una aproximación al estado del arte*. Bogotá D.C.: Asociación Colombiana de Gestión humana, ACRIP.
- CEPAL (2007). La flexibilidad del mercado de trabajo en América Latina y el Caribe. *Macroeconomía del desarrollo*, (61), 61-78. Recuperado de: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/32356/lcl2848e.pdf>
- Chaparro, S.R. & Bernal, C. (2011). *Trabajo digno y decente en Colombia seguimiento y control preventivo a las políticas públicas*. Procuraduría General de la Nación. Recuperado de [http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Trabajo%20digno%20y%20decente%20en%20Colombia\\_%20Seguimiento%20y%20control%20preventivo%20a%20las%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas\(1\).pdf](http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Trabajo%20digno%20y%20decente%20en%20Colombia_%20Seguimiento%20y%20control%20preventivo%20a%20las%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas(1).pdf)
- Coller, X. (1997). *La empresa flexible, estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*. Madrid: Siglo XXI de España.
- De la Garza, E. (2007). La Flexibilidad del trabajo en América Latina. En E. de la Garza (Coordinador), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. (pp. 148-178), México, Fondo de Cultura Económica.



- Decreto 2585 de 2003, "Por el cual se reglamenta el contrato de aprendizaje". *Diario Oficial de la República de Colombia*, Bogotá, No. 45.311, de 15 de septiembre de 2003. Recuperado de: [http://normograma.sena.edu.co/docs/decreto\\_2585\\_2003.htm](http://normograma.sena.edu.co/docs/decreto_2585_2003.htm)
- Decreto 4588 de 2006, "Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado". *Diario Oficial de la República de Colombia*, Bogotá, No. 46494 de diciembre 27 de 2006. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22659>
- Farné, S., & Vergara, C. A. (2007). Calidad del empleo: ¿Qué tan satisfechos están los colombianos con su trabajo? *Cuaderno de Trabajo*, 8, 3-25. Recuperado de: [http://portal.uexternado.edu.co/pdf/Derecho/Seguridad%20Social/cuaderno\\_8.pdf](http://portal.uexternado.edu.co/pdf/Derecho/Seguridad%20Social/cuaderno_8.pdf)
- Foro Económico Mundial (2011-2012). *Informe de Competitividad Global*. Recuperado de <http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2011/11/Resumen-ejecutivo.pdf>
- Garay, L. J. (2004). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Biblioteca virtual Luis Ángel Arango. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industralatina/indice.htm>
- Gómez, L.R. & Balkin, D.B. (2003). *Administración*. España: McGraw-Hill
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. 2ª. ed. México: McGraw Hill.
- Ibarra, M.A y González, L.A. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y Administración*, (231), 33-52.
- Ley 10 de 1991, "Por la cual se regulan las empresas asociativas de trabajo". *Diario Oficial de la República de Colombia*, Bogotá, No. 39.638, del 21 de enero de 1991
- Ley 188 de 1959, "Por la cual se regula el contrato de aprendizaje". *Diario Oficial de la República de Colombia*, Bogotá, No. 30.140 de 25 de enero de 1960. Recuperado de: [http://www.notinet.com.co/pedidos/ley\\_0188\\_1959.pdf](http://www.notinet.com.co/pedidos/ley_0188_1959.pdf)
- Ley 2663 de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo". *Diario Oficial de la República de Colombia*, Bogotá, No 27.407 del 9 de septiembre de 1950. Recuperado de: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)
- Ley 50 de 1990, "Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones". *Diario Oficial de la República de Colombia*, Bogotá, No. 39.618, del 1 de enero de 1991. Recuperado de: [http://www.asoagro.org/\\_textos/normatividad/leyes/L-50-90%20REGIMEN%20LABORAL.pdf](http://www.asoagro.org/_textos/normatividad/leyes/L-50-90%20REGIMEN%20LABORAL.pdf)
- Ley 789 de 2002, "Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del código sustantivo de trabajo". *Diario Oficial de la República de Colombia*, Bogotá, No. 45046 de Diciembre 27 de 2002. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6778>

- López, D. (2002). Mitos, alcances y perspectivas de la flexibilización laboral: un debate permanente. *Análisis laboral*, (16), 1-18. Recuperado de: <http://www.iisg.nl/labouragain/documents/lopez-flexibilizacion.pdf>
- Maticorena, W. (2013) El tiempo juega contra las Pymes en Colombia para adoptar las NIIF. *El Heraldo Digital*. Recuperado de: <http://www.elheraldo.co/noticias/economia/el-tiempo-juega-contra-las-pymes-en-colombia-para-adoptar-las-niif-experto-114743>
- OIT (2010). *Década del Trabajo Decente en las Américas: 2006-2015. Primer balance y perspectivas de la Agenda Hemisférica*. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_146242.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_146242.pdf).
- Quiñonez, S. (2012). *La flexibilidad laboral en España y Perú: análisis de ciertos aspectos diferenciadores*. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/2836>
- Rimbau, E., & Triadó, X. (marzo de 2006). La flexibilidad laboral en la empresa. *Capital Humano*, 197, 38.
- Ruiz, J., Ruiz, C., & Sabater, R. (2000). *La flexibilidad numérica en las pymes. Análisis comparativo y perfiles sectoriales*. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=187773>
- Sentencia No. T-303/11. Corte Constitucional de Colombia. Recuperado de: <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2011/t-303-11.htm>
- Urrea, F. (2002). Globalización y prácticas de flexibilización en grandes empresas: el caso colombiano. *Revista de Sociología del Trabajo*, (44), 41-74.