



**EL PAPEL DE GESTIÓN HUMANA EN PROCESOS DE FLEXIBILIZACIÓN
NUMERICA**

NOHORA ESPERANZA TRUJULLO GARCIA

Universidad de Manizales
Facultades de Ciencias Sociales y Humanas
Maestría en Gerencia del Talento Humano
Manizales, Colombia
2014

**PAPEL DE GESTIÓN HUMANA EN PROCESOS DE FLEXIBILIZACIÓN
NUMERICA**

NOHORA ESPERANZA TRUJILLO GARCIA

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:
Magíster en Gerencia del Talento Humano

Directora:

Doctora Claudia Álvarez

Co-Director:

Mg Héctor Mauricio Serna

Línea de Investigación:

Gerencia del Talento Humano en el mundo del Trabajo

Grupo de Investigación:

Administración y Gestión del Talento Humano

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Maestría en Gerencia del Talento Humano

Manizales, Colombia

2014

A mis hijos Juan José y Juan Felipe, por su apoyo, su comprensión a causa de mis ausencias en momentos significativos de su vida, a mi padre por su voz de aliento a continuar adelante, a mi madre por sus días de desvelos y a Dios especialmente agradezco la oportunidad que me brindó de emprender este.

Agradecimientos

Sin duda alguna este proyecto que hoy culmina no es resultado de un esfuerzo particular, es resultado del esfuerzo de personas e instituciones que participaron en la presente investigación. Agradezco a Héctor Mauricio Serna codirector de investigación, a quien más que desempeñar el rol de docente fue un verdadero Maestro en el aprendizaje de la investigación. A los doctores Gregorio Calderón y Claudia Álvarez por su conocimiento puesto a nuestra disposición, a mis profesores, amigos(as), colaboradores y familiares, a UNIMINUTO por permitirme disponer del tiempo necesario para adelantar mis estudios de Maestría. A todos agradezco su colaboración y confianza.

Este trabajo presenta las opiniones personales de los autores, por lo que los posibles errores y conceptos emitidos son de responsabilidad exclusiva de éstos y no comprometen a la Universidad de Manizales ni a sus directores, asesores y jurados.

Resumen

La globalización caracterizada por la transnacionalización de los mercados ha generado cambios en muchos aspectos ,es allí donde las empresas y organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios para mantenerse vigentes en los diferentes mercados naciones e internacionales , adquiriendo prácticas como la flexibilización laboral y más específicamente con la flexibilidad numérica posibilitando adaptar el volumen de trabajadores o de horas laboradas para responder a las necesidades del mercado.

El presente trabajo de investigación pretendió contrastar esta realidad en veintidós (22) empresas Colombianas, medianas y grandes, de los sectores industrial y de servicios, determinando el papel de la gestión humana en las prácticas de flexibilidad numérica, demostrando la generación de relaciones desiguales entre los empresarios y los colaboradores, donde las empresas postulan nuevas formas de contratación y los empleados no tiene otra opción que aceptarlas; generando con ello pérdida del sentido de pertenencia frente a la organización, perdida de la estabilidad laboral y precarización en general del trabajo. En este orden de ideas el papel que juegan las áreas de talento humano es la organización es primordial para la creación de estrategias que disminuyan los impactos negativos propios de la flexibilidad numérica.

Palabras clave: Flexibilidad laboral, flexibilidad numérica, tipos de vinculación laboral, papel de gestión humana en las prácticas de flexibilidad numérica

Abstract

Globalization characterized by the transnationalization of markets has led to changes in many aspects , is where companies and organizations have seen the need to implement changes to be maintained in the different nations and international markets , acquiring practices such as labor flexibility and more specifically with numerical flexibility enabling adapt the volume of workers or hours worked to meet the market needs.

The present investigation sought to test this reality in twenty (22) Colombian , medium and large companies in the industrial and service sectors , determining the role of human management practices numerical flexibility , demonstrating the generation of unequal relations between employers and employees, where companies postulate new forms of contraction and employees have no choice but to accept them , thereby generating loss of sense of belonging against the organization , loss of job security and job insecurity in general . In this connection the role the areas of human talent is the organization is essential for the creation of strategies to reduce the negative impacts of own numerical flexibility .

Keywords: labor flexibility, numerical flexibility , types of employment relationship , , role of human management practices numerical flexibility

Contenido

Resumen.....	5
Introducción.....	9
Capítulo I	
1. Contexto de la investigación.....	10
1.1 Formulación del problema.....	11
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivos Específicos.....	13
1.3 Justificación.....	13
Capítulo II	
2. Marco teórico.....	15
2.1 Conceptualización de flexibilidad laboral	15
2.2 Antecedentes de la flexibilidad numérica	16
2.3 Conceptualización flexibilidad numérica.....	20
2.4 Prácticas de flexibilidad numérica.....	21
2.4.1 Flexibilidad numérica: Contratación temporal	23
2.4.2 Flexibilidad numérica: Contratación parcial.....	25
2.4.3 Flexibilidad numérica de distanciamiento o subcontratación.....	26
2.5 Posibles impactos de la FL numérica.....	28
2.6 Papel de gestión humana en la implementación de prácticas de FL numérica.....	34
2.6.1 Retos de gestión humana en el escenario de la FL numérica.....	39
Capítulo III	
3. Metodología.....	42
Capítulo IV	
4. Análisis de resultados.....	45
4.1 Concepto de flexibilidad numérica: ¿equiparable a flexibilidad laboral?.....	48
4.2 Tipos de vinculación laboral ¿posibilidad de emplear o despedir trabajadores sin inconvenientes de tipo legal?.....	53

4.2.1	Vinculación Laboral por medio de la empresa.....	54
4.2.2	Vinculación por medio de externalización.....	60
4.3	Efectos de la flexibilidad numérica ¿beneficios para los trabajadores? o ¿Beneficios para las empresas?.....	68
4.3.1	Estabilidad laboral.....	69
4.3.1.1	Aspectos positivos para el empleado	70
4.3.1.2	Aspectos negativos para el empleado.....	71
4.3.1.3	Aspectos positivos para la empresa.....	72
4.3.1.4	Aspectos negativos para la empresa.....	72
4.3.2	Sentido de pertenencia	74
4.3.2.1	Aspectos positivos para el empleado.....	74
4.3.2.2	Aspectos negativos para el empleado.....	75
4.3.2.3	Aspectos positivos para el empleador.....	75
4.3.2.4	Aspectos negativos para el empleador.....	76
4.3.3	Rotación de personal.....	77
4.3.3.1	Aspectos positivos para el empleado.....	77
4.3.3.2	Aspectos negativos para el empleado.....	77
4.3.3.3	Aspectos positivos para el empleador.....	78
4.3.3.4	Aspectos negativos para el empleador.....	79
4.4	Papel de Gestión humana en los procesos de flexibilidad numérica.....	80

Capítulo V

	Conclusiones y recomendaciones.....	87
	Bibliografía.....	95
	Anexos.....	100
	Anexo 1: Listado de Empresas Investigadas.....	100
	Anexo 2: Cuadro de categorización de variables.....	101
	Anexo 3: Diseño metodológico.....	103
	Anexo 4: Guía de entrevista.....	104

Introducción

A partir de la década de los setenta empieza a incursionar alrededor del mundo las prácticas de flexibilidad laboral, los gobiernos ven en ella un mecanismo eficaz para combatir el desempleo, sin embargo, dicha flexibilidad podría llegar a ocasionar más costos a las organizaciones; En el caso colombiano este no ha sido ajeno a la incursión de dicha prácticas empresariales y ha modificado su legislación laboral para ir acorde a la implementación de la flexibilidad numérica, reflejado esto en la Ley 50 y a las modificaciones al Código Sustantivo de Trabajo.

Por lo anterior la presente investigación surge de la necesidad de conocer de manera empírica las prácticas que tienen las empresas colombianas frente a la flexibilidad numérica basada en los siguientes interrogantes: ¿Cuál es el papel de la gestión humana en la flexibilización numérica en empresas colombianas? Específicamente se pretende indagar por ¿cuál es la concepción de flexibilización Numérica que tienen las empresas objeto de estudio? ¿Cuáles son los efectos que dicha flexibilización ha tenido sobre las organizaciones y sobre las personas? ¿Cuál es el papel que gestión humana ha desempeñado en la implementación de prácticas de flexibilización numérica?

En esa medida, el interés de éste documento se centra en Identificar el papel que la gestión humana está asumiendo frente al escenario de flexibilización Numérica, para esto resulta fundamental una caracterización previa del concepto y las prácticas de flexibilización numérica implementadas en las empresas colombianas.

En el contenido de la presente investigación se encontrarán cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera: En el capítulo uno se encontrará la

contextualización de la investigación, la formulación del problema y el planteamiento de los objetivos desarrollados; en el capítulo dos una aproximación teórico conceptual sobre la Flexibilidad Laboral, la Flexibilidad numérica, antecedentes de la flexibilidad numérica, prácticas de flexibilidad numérica en las empresas colombianas, impactos de la flexibilidad numérica ,el papel de gestión humana en la implementación de prácticas de flexibilidad numérica y los retos de gestión humana en procesos de flexibilidad numérica.

En el tercer capítulo, se evidencia la forma metodológica en que se realizó la presente investigación, bajo un enfoque cualitativo como tipo de investigación, bajo el método descriptivo, utilizando la entrevista como técnica de recolección de información; el software Atlas Ti, como herramienta computacional y el análisis de contenidos como técnica de análisis.

En el capítulo cuarto, se presentan los resultados producto de las técnicas análisis y de contenidos, el concepto de flexibilidad numérica expresado por las empresas estudiadas los tipos de vinculación, efectos de la flexibilidad numérica en las personas y en las empresas y el papel de gestión humana en los procesos de flexibilidad numérica en las empresas investigadas.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones encontradas en la elaboración del presente trabajo de investigación, los anexos como la guía con la cual llevamos a cabo las respectivas entrevistas a profundidad en las veintidós (22) empresas colombianas seleccionadas como muestra.

1. Contexto de la investigación

A partir de la década de los noventa el mundo empezó a registrar un profundo cambio en la forma de actuar en los negocios, y es aquí cuando las corrientes económicas postuladas en épocas anteriores por los grandes teóricos de este

campo tales como Say, Ricardo y Smith, empiezan a tener aplicación, y el liberalismo económico empieza a ser una realidad.

Posteriormente, se da otro creciente fenómeno que ha contribuido enormemente en este cambio y es la masificación y evolución de las tecnologías de la información y la comunicación más conocidas actualmente como TIC, los cuales junto con el liberalismo han traído como consecuencia transformaciones al interior de las empresas entre los que se encuentra la flexibilidad laboral entendida como una adaptación no solo de las normativas contractuales sino también de las condiciones laborales, de tal forma que se pueda favorecer los procesos de adaptabilidad laboral y con ello mejorar la competitividad empresarial.

1.1 Formulación del problema

Lo anterior permite apreciar consecuencias como la creación de nuevas fuentes de empleo, trabajo multiempresarial, fin del trabajo rutinario o repetitivo antes conocido como el modelo fordista, la aparición del concepto de trabajo autónomo, cambio en la cantidad de tiempos laborales y en el campo negativo la disminución o detrimento de los derechos laborales en materia de salarios, duración de jornadas y pago de obligaciones prestacionales de la mano de obra.

El fenómeno de flexibilización laboral es relativamente reciente, ha sido más una estrategia política que una maniobra de competitividad y rentabilidad y que obliga a las unidades económicas a modificar la estructura de sus relaciones de producción y en consecuencia de sus relaciones laborales (Figuroa, 2009, p. 13).

Un fenómeno aplaudido por algunos que consideran que es la mejor opción para participar de nuevos mercados y procesos de globalización¹, pero también

¹ Recientemente en el estudio de “Survey on Workplace Flexibility” realizado por WorldatWork, que indaga la percepción de más de quinientos profesionales de recursos humanos y miembros de WorldatWork, reveló que las compañías que cuentan con una cultura de flexibilidad tienen niveles más bajos de movimiento voluntario de personal.

rechazado por otros, que lo califican como el empeño de los tecnócratas globalizadores por abaratar el costo de la mano de obra y con consecuencias como la pérdida de puestos de trabajo, la desmejora de las condiciones contractuales, la pérdida de estabilidad laboral, el surgimiento de maquilas, entre otros (Farietta, 2002).

El proceso de flexibilización ha traído consigo una serie de transformaciones estructurales que han provocado alteraciones en las formas de contratación laboral, en la estabilidad en el empleo, en la intensidad y duración de las jornadas de trabajo y en las instituciones de protección y derechos básicos” (Pineda, 2007: 61 citado por Criado, 2009).

A partir de estas nuevas formas de ver el mundo del trabajo, la gestión humana ha ido apropiándose de nuevos procesos hasta convertirse hoy día en una actividad transversal que no sólo tiene que ver con el pago de la nómina, la regulación de las relaciones laborales, sino también con la sostenibilidad económica y responsabilidad social de la organización.

Todo lo anterior, para ajustarse las empresas a las exigencias de competitividad y ocupar un lugar destacado en el nuevo marco económico en el que deben tener la combinación adecuada de las características de desarrollo integral de las personas en las organizaciones, liderazgo transformacional, capacidad de interacción con el entorno, flexibilidad y adaptabilidad de las estructuras organizativas (Azua, 2006).

En Colombia, este escenario no es nada lejano, con la apertura económica en los años noventa las empresas han adoptado políticas de desregulación del trabajo, la búsqueda de mecanismos de participación, de flexibilización en la vinculación, desvinculación y compensación de los trabajadores (Valero, 1999; Dombois, 1999 citado por Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. 2007).

En la revisión de la literatura especializada, se encuentran discursos elaborados en la relación de la flexibilización laboral con las personas de las empresas y en el papel de gestión humana en dicha relación, pero son pocos los estudios empíricos

que dan cuenta de los efectos reales que en la práctica trae como consecuencia las prácticas de flexibilidad laboral, como es el propósito del presente trabajo.

1.2 Objetivos

Identificar el papel que gestión humana está asumiendo frente al escenario de flexibilización numérica en las empresas colombianas.

1.2.1 Objetivos Específicos

Caracterizar el concepto y las prácticas de flexibilización numérica implementadas por las empresas colombianas

Establecer el papel de gestión humana en la implementación de prácticas de flexibilidad numérica en las empresas colombianas, así como los efectos de dichas prácticas sobre las personas.

1.3 Justificación

Los procesos de globalización, la expansión de los mercados, la necesidad de las organizaciones por reducir costos laborales para competir en igualdad de condiciones con otros competidores, son cambios que tocan a las empresas de los diferentes sectores y comprometen directamente a las gerencias de talento humano, dado que estas últimas deben velar por alinear la misión de la organización y mejorar la calidad de vida de los individuos que la integran, quienes son los directamente implicados ya sea de manera positiva o negativa de flexibilidad numérica, al ser los sujetos que componen la empresa los vinculados o desvinculados de acuerdo a los picos del mercado y las necesidades de las empresas.

Las experiencias de flexibilidad numérica en las organizaciones conducen a reducir los riesgos que afectan la motivación, integración, identidad y compromiso de las personas así como de los resultados obtenidos podrán llevar a los gerentes de talento humano a implementar cambios dentro de las organizaciones, acercando el rol que debe desempeñar la gestión humana, no sólo enfocada en brindar apoyo a las funciones administrativas en el cumplimiento de sus objetivos, sino también para que permita interpretar y proponer interacciones adecuadas a las realidades que se presentan en la organización.

2. Marco teórico

Para abordar el tema con mayor claridad se optara por hacer una revisión del concepto de *flexibilidad laboral*, tomando como referente distintas propuestas y posturas teórico - conceptuales de autores que han tenido relevancia en el tema, puesto que se evidencias la diferencias que existe entre estos respecto al significado. En un sentido etimológico, se entiende la *flexibilidad* como la disposición del animo a ceder y adaptarse fácilmente a cualquier dictamen o situación determinada y que a nivel jurídico se puede entender como el conjunto de condiciones que entabla tanto el empresario como el trabajador en el contexto laboral con el propósito de evitar conflictos que pudiesen poner en riesgo la vida de una negociación.

2.1 Conceptualización de flexibilidad laboral

La flexibilidad laboral, supone una relación con procesos de desregulación laboral como la única fuente para crear empleos y así lograr el crecimiento económico de las empresas, por ende de los países, estas afirmaciones de carácter estricto hacen que el funcionamiento de los trabajadores no sea eficiente y por lo tanto el rendimiento económico de las empresas no sea el esperado (Palacio y Álvarez, 2004).

En la actualidad existen diferentes tipologías de flexibilidad laboral, de las cuales la mayoría son aplicadas en el mercado desde la micro hasta la macroeconomía, ejemplo de ello es la flexibilidad externa la cual, según Fina (2001), es la capacidad que tiene una determinada empresa para aumentar o disminuir el empleo sin incurrir en grandes costos o sin grandes obstáculos de tipo normativo.

Algunas empresas, dentro del mercado nacional como internacional pueden utilizar estas estrategias con mayor facilidad que otras sin que se vean afectadas

económicamente a causa del despido masivo de trabajadores, otras por el contrario se pueden ver afectadas a mediano o largo plazo evidenciando los bajos rendimientos, falta de capacitación y rotación de los empleados, en ese sentido, la flexibilidad Interna, según Fina (2001), es la capacidad que tiene la empresa para asignar a los trabajadores a unas u otras tareas o puestos de trabajo dentro de la empresa. Igualmente, es considerada como la capacidad para cambiar la organización del trabajo, adaptándola a las necesidades de las nuevas técnicas productivas o a las nuevas exigencias de los mercados de productos.

Este tipo de flexibilidad favorece algunas empresas en la medida que los trabajadores pueden laborar las horas que realmente necesita la compañía tanto en producción como en expansión de la misma, logrando así la disminución significativa de los costos laborales. Para la presente investigación nos adentraremos en la flexibilidad numérica

2.2 Antecedentes de la flexibilidad numérica

Luego de la crisis presentada por el modelo fordista y la posterior crisis de las políticas neoliberales aparece la flexibilidad laboral fortaleciendo el poder de las gerencias sobre el mundo del trabajo, reflejada en las reformas laborales de los diferentes continentes; distintos autores concuerdan en señalar que ésta nace como respuesta a las nuevas estructuras de mercado y globalización económica vivida en los años ochenta.

La base teórica de la flexibilidad laboral es el modelo de demanda-oferta que supone mercados perfectamente competitivos. Del lado de la demanda, salarios mínimos altos y negociación colectiva hacen subir los salarios y comprimen la estructura salarial, reduciendo diferenciales y excluyendo a los trabajadores no calificados del mercado en razón de su alto costo. Igualmente, al aumentar el costo de despedir trabajadores, la protección del empleo hace a las firmas reticentes a contratar nuevos trabajadores con contratos indefinidos, en detrimento de los postulantes con desventajas laborales. La tesis de la flexibilidad laboral recibió un apoyo que parecía decisivo con los resultados de un conjunto de investigaciones empíricas de comienzos de los años noventa. El momento culminante de este trabajo fue el Estudio del Empleo 1994 de la OCDE, un detallado análisis comparativo de los mercados laborales en los países

miembros que pareció demostrar de manera categórica la superioridad de los mercados laborales flexibles (Fortín; 2012).

La flexibilidad numérica refiere a 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 en el mercado, la tecnología aplicada al proceso productivo, entre otras variables.

En palabras de Meulders y Wilkin, (1987, pág. 16) la búsqueda de mayor flexibilidad numérica, entendida como la adaptación del volumen del trabajo a las necesidades de las empresas en respuesta a las variaciones cíclicas o estructurales de las demandas y/o las evoluciones tecnológicas fueron el eje de algunas de las reformas puestas en práctica en la región de Latinoamérica la flexibilización numérica ha tenido distintas formas, las más comunes han sido:

Flexibilidad numérica externa, los empleadores deciden cuántos empleados desean en un momento determinado; b) externalización, diversas formas de subcontratación o de poner a alguien fuera del contrato laboral; c) flexibilidad numérica interna, turnos y cuatro horas laborales, etc., según las necesidades de los empleadores” OCDE (cit. en Van Dijk,p.229).

Algunos autores señalan que la flexibilidad laboral numérica surgió en Europa a partir de la creación de contratos a tiempo parcial, definido por la Unión Europea en 1997 como aquel cuyas horas normales de trabajo, calculadas sobre una base semanal o sobre un periodo medio de empleo de hasta un año, son inferiores a las horas normales que realiza un trabajador a tiempo completo comparable.

Uno de los elementos que caracterizó las relaciones laborales en Europa durante los 80 fue el desarrollo de una serie de procesos denominados de "flexibilidad o flexibilización laboral. Como respuesta a diversas crisis económicas los países del viejo continente adoptaron medidas de diversa naturaleza tendientes a una flexibilización de las normas reguladoras de la relación laboral. Se trata pues un desarrollo del derecho laboral europeo, en consecuencia al hablar de la flexibilidad debemos atender principalmente al proceso vivido en los países de Europa (Centro de Estudios MDP 2.0; 2012).

Europa según Bruno Veneziani, muchos países europeos han permitido los contratos temporales en su legislación laboral, pero con varias restricciones

destinadas a impedir que estos se conviertan en un instrumento de las empresas para sustituir los contratos a largo plazo y evitar el pago de todas las prestaciones.

A pesar de este tipo de restricciones, según investigaciones, la mayor parte de los países de la Unión Europea han experimentado un continuo crecimiento en los últimos años de los contratos a tiempo parcial, en 1985 representaba el 20% del empleo total en Dinamarca, Gran Bretaña, Países Bajos y Suecia, el 10% en Alemania y Francia y el 5% en Italia, más tarde en 1991 la tasa llegó al 13.4% para todos los países, en 1996 fue del 16.4% y la última medición realizada en el año 2000 hablaba de una tasa del 17.7%, es decir, un aumento progresivo en casi todos los países, y destacándose fuertemente Suecia y Dinamarca en donde se registraron crecimientos superiores al 25% en este tipo de contratos. (Centro de Estudios MDP 2.0; 2012: Gómez y Pons; 2002).

Estas mismas investigaciones muestran algunos efectos relacionados con la implementación de este tipo de contratos, relacionados por ejemplo con la retribución que reciben los trabajadores, por ejemplo entre un 54% y 89% de los trabajadores a tiempo parcial reconocen ganar incluso más que los empleados a tiempo completo, pero perder oportunidades de formación y profesionalización en los cargos, ya que las empresas invierten en programas de formación para las personas estables, y los contratos a tiempo parcial son consideradas como poco duraderos.

En un estudio realizado por la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, se concluye que el 47% de los entrevistados considera que trabajar a tiempo parcial perjudicaría su carrera profesional. (Gómez & Pons; 2002).

Por otra parte, en Estados Unidos también los procesos de flexibilidad numérica tienen sus orígenes en los años noventa, el crecimiento económico desatado, y las bajas tasas de desempleo, fomentado por la implementación de políticas desreguladoras hicieron de la flexibilidad numérica una estrategia imitable, no obstante, con el transcurrir de los años, esta medida generó un desequilibrio entre el desarrollo del país y el nivel de ingreso (López, 2002).

Para nuestro contexto más cercano, la flexibilización aparece en Latinoamérica en los años noventa donde también se ha venido implementando, con el objetivo de bajar la carga de la contratación y hacer menos atractiva la evasión. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicó en el año 1999 un extenso estudio que indicaba la utilización de los contratos temporales en Argentina, Chile, Colombia y Perú de manera masiva. López (2002), sostiene que en Latinoamérica no existe una tendencia estándar de flexibilidad laboral, sino múltiples modalidades entre el extremo desregulador en Chile y Perú, hasta la negociación colectiva en Brasil y Argentina, la implementación no ha tenido los efectos esperados:

Las reformas que se efectuaron en la región aumentaron la precarización e informalidad del trabajo, pero no impidieron un aumento del desempleo, que respondió a situaciones de crisis económica y no a rigideces normativas sobre el trabajo. Hoy por hoy, flexibilizar en América Latina significa reducir aún más los ya mínimos estándares laborales (López, 2002).

Así las cosas, los efectos de la flexibilización en cada país, varía según las condiciones económicas, sociales y culturales, por tanto, no es lo mismo flexibilizar laboralmente en un contexto europeo que en uno latinoamericano, en un estudio llevado a cabo por CEPAL, se lograron distinguir elementos que hicieron distintas estas experiencias entre países en vía de desarrollo e industrializados, entre las cuales destacaron aspectos como: la débil base productiva, sistemas socio-políticos excluyentes (predominaron relaciones laborales autoritarias y represivas), la inestabilidad socio-política, entre otras.

En Colombia, como en los demás países Latinoamericanos se desmejoraron las condiciones laborales, sin mejoras en las tasas de empleo de acuerdo con observatorio del mercado de trabajo y la seguridad social, el escaso éxito de los programas orientados a estimular el empleo y la modesta reducción de los costos laborales, llevó a reconocer que las ganancias ocupacionales directamente imputables a la reforma laboral no pudieron haber sido relevantes.

2.3 Conceptualización flexibilidad numérica

La flexibilidad numérica entendida como la capacidad de la empresa para ajustar su fuerza de trabajo ante la contracción o expansión de la demanda de su producto (s) y/o servicio (s) (Atkinson, 1984; citado por Ruiz, J., Ruiz, S. & Sabater, R. 2000, p. 114), es hoy día una estrategia que permite a las organizaciones gestionar sus empleados a través de diferentes formas de contratación; a fin de que la empresa tenga el número de personas preciso para responder adecuadamente a incrementos en la producción (Díez, J., Redondo, L. & Rivas, J. 2001). Algunos autores plantean que la flexibilidad ha existido siempre:

Los turnos de trabajo, los trabajos de temporada, la multiplicidad de contratos, las personas que trabajaban fuera de las instalaciones de la empresa han sido elementos presentes en la reciente historia económica. Lo que ha variado es la intensidad en que todas estas formas de flexibilidad han consolidado su evolución (Díez, et.al., 2001).

Castells (1996) por su parte, considera que la tecnología de la información y la competencia global han reformado las organizaciones y transformado el trabajo. Lo cual traduce en la transformación de los contratos laborales. (Martínez, J.I. & Bernardi. 2011); según las necesidades de las empresas, el personal se puede vincular por tiempos y/o actividades, la temporalidad se convierte en una alternativa de trabajo, encontrándose en la actualidad la aplicación de prácticas de vinculación temporal y tiempo parcial, otras mediante el uso de Empresas de Servicio Temporal (EST), tercerización, subcontratación ó outsourcing.

Estas nuevas formas de trabajo han tenido efectos en su implementación tanto para las personas dentro de la organización como para la empresa, por una parte reduce el grado de estabilidad en el empleo, aumentando así la incertidumbre de los trabajadores y sus familias, pero, por otro lado, permite una mayor adaptabilidad del mercado laboral frente a las necesidades de las empresas. (Chaparro S.R., Bernal, C. 2011). De esta manera, la práctica actual de la

flexibilidad numérica evidencia una tensión entre el bienestar social del empleado y los intereses económicos de la empresa.

En este sentido, y con la finalidad de que gestión humana sea pensada en este escenario, se hace necesario mostrar en el presente capítulo, los aspectos teóricos de la flexibilidad numérica, su concepto, sus antecedentes históricos en el mundo, y estado actual en el país; lo anterior, mediante el análisis de las prácticas y políticas de contratación existentes en las empresas colombianas, y su posible influencia en la motivación, integración, identidad y compromiso de las personas con la organización.

Para finalizar, se expone algunos de los desafíos que debe afrontar la gestión humana en este contexto y se analiza desde la fundamentación teórica, la importancia de las prácticas del área como constituyentes de ventaja competitiva sostenible para las organizaciones.

2.4 Prácticas de flexibilidad numérica

La flexibilidad numérica tiene sus comienzos en los años setenta, cuando el sector industrial comenzó a contratar mano de obra no calificada y semi-calificada mediante agencias de trabajo temporal Urrea (2002), formalizadas por las mismas compañías, prácticas de intermediación, que a pesar de no estar reguladas en el país eran comúnmente utilizadas por empresas multinacionales como Colgate Palmolive, pionera de esta estrategia en el sector industrial colombiano. Chaparro & Bernal (2011) por su parte, consideran que la influencia de prácticas de flexibilidad numérica en el país viene de años atrás:

En Colombia, la primera empresa de este tipo fue una franquicia norteamericana Manpower, creada en el año 1963. La empresa rápidamente abrió oficinas en las principales ciudades del país, utilizando los contratos de prestación de servicios para vincular a sus trabajadores. Este hecho generó la primera polémica sobre esta figura” (Chaparro, S.R. et al. 2011 p.89)

De lo anterior, se percibe que ambos autores difieren en algunos aspectos, sin embargo, coinciden en que esta tendencia de contratación se extendió de manera notable, probablemente como resultado de la rigidez de la normatividad laboral y la inflexibilidad de las diversas modalidades de contrato de trabajo (Blanco, 2007, p. 231), por reducción de costos, o como señala Urrea (2002), con el objeto de disciplinar mejor a los empleados en los procesos productivos vía su sometimiento a la concurrencia del mercado de trabajo temporal.

Se concluye entonces que la intermediación en el país nace de manera espontánea, respondiendo a la necesidad de vincular trabajadores para atender ciclos transitorios de trabajo (Revista Semana, 1987) y no necesariamente la apertura económica y la inserción en las dinámicas de globalización sean las únicas que las expliquen (Urrea, 2002).

El gobierno colombiano para reglamentar estas nuevas formas de gestión, emitió el Decreto 1433 de 1983, el cual posteriormente fue perfeccionado mediante la reforma laboral, Ley 50 de 1990 (Blanco, 2007). De acuerdo con Urrea (2002), esta Ley fue la primera consagración de la flexibilidad externa en términos legales en Colombia, con la introducción de los contratos temporales para el fomento del empleo y los cambios en el monto de indemnización que reciben los trabajadores bajo contrato a término indefinido cuando son despedidos sin justa causa (Guataqui, 2001).

Para efecto de nuestro análisis, se presentan las formas de contratación que en la actualidad configuran la flexibilidad numérica, partiendo de la clasificación que plantean algunos autores (Atkinson & Meager, 1986; McDonald & Tuselmann, 1996. Citados por Ruíz, et.al., 2000): contratación temporal, parcial de distanciamiento o subcontratación, como se presenta a continuación.

2.6.2 Flexibilidad numérica: Contratación temporal

Esta modalidad ó práctica permite vincular personal por ciertos periodos, y para necesidades específicas de la empresa, sin tantos sobre costos laborales, en caso de un despido (Atkinson&Meager). Allí (2007) por su parte, señala que dentro de las principales razones, para su utilización, se encuentran: atención de demandas estacionales, reestructuraciones, fusiones, proyectos especiales, o para ocupar vacantes, es entonces, como se concluye que 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.

A continuación y de manera resumida, se presenta las características más importantes de estos tipos de vinculación: 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. Según Chaparro (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 renovarlo si este lo considera necesario, la única diferencia entre el contrato a término fijo e 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 (Chaparro,et.al., 2011 p.85).

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 acápite anterior, esta modalidad pacta un salario no inferior a diez (10) salarios mínimos, más el factor prestacional no inferior al 30% de dicha cuantía.

Prestación de servicio; por este tipo de vinculación la empresa y el empleado pactan la duración, salario, y actividad específica a desarrollar. Esta modalidad de contratación no genera relación laboral, por tanto la empresa no está en la obligación de pagar prestaciones sociales al empleador. 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, 282).

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. et al. 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 (art 1. Ley 188). De acuerdo con Garay, J. (2004), los empresarios no respondieron a esta estrategia:

Varios estudios revelaron claramente cómo los empresarios prefieren 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 (Zerda, 1994; citado por Garay,2004).

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, 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 y 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, lo que ha promovido la inserción de jóvenes en el mercado laboral, pero desmejorado sus condiciones de calidad de vida. 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).

Frente a este escenario, el actual gobierno en la 68 Asamblea Nacional Ordinaria de Afiliados de la ANDI, planteó posibles ajustes legales y operativos que brindarían nuevos espacios para que esta práctica fuese más recurrente, y por tanto más flexible, entre los aspectos propuestos fueron eliminar la monetización y definir multas, eliminar los costos asociados al pago de apoyos de aprendices por parte de las empresas durante la fase lectiva, reajustando el monto de apoyo durante la fase práctica a un pago de contribuciones de seguridad social (salud, riesgos, BEP), entre otras.

2.4.2 Flexibilidad numérica: Contratación parcial

Las demás formas de flexibilidad numérica, al permitir desarrollar una actividad paralela en otro trabajo o disfrutar de un mayor tiempo libre (Allí; 2007); Blossfeld, H (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 (Citado por Alli, 2007).

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 ocho (8) horas, por tanto la jornada bajo este contrato sería de cuatro (4) horas diarias, sin embargo, la Ley brinda autonomía

para fijar la jornada de trabajo, siempre y cuando no supere las 8 horas diarias. De igual manera, el empleador tiene derecho a sus prestaciones sociales y horas extras.

2.4.3 Flexibilidad numérica de distanciamiento o subcontratación

De acuerdo con Atkinson y Meager (1986) 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 planilla de otras organizaciones especializadas con las que se ha establecido un contrato comercial para la realización de alguna actividad (Citado por Ruíz, et.al., 2000).

En el país bajo estas características, encontramos 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, el uso de estas prácticas se deriva a que las empresas ven limitada su posibilidad de tener grandes estructuras que soporten sus áreas transversales y no misionales (Ayala, R; Steiner, R; Parra, M; Ariza, N; Jaramillo, G; Goñi, E.A; Ramírez, J.C. 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, R, et.al., 2011). Brevemente se describe, 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 proveedores 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 (Art. 71, Ley 50 de 1990 y art.2° del Decreto 4369 de 2006).

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.

Esto es debido a que la presencia en estas de trabajadores temporales puede acarrear conflictos entre la fuerza laboral y los gestores. Los trabajadores fijos pueden creer que su estabilidad laboral se ve amenazada por la contratación de trabajadores temporales. Esta situación puede llevar a que incluso entre los mismos trabajadores existan conflictos por ser unos fijos y otros temporales. La presencia de sindicatos tiene un papel preponderante en el desarrollo de este tipo de conflictos (Delsen, 1995; Grimshaw et al; 2001)

Según registros administrativos del Ministerio del Trabajo, en Colombia existen 509 EST que poseen 170 sucursales alrededor del país, dando empleo alrededor de 1 millón de personas. (Ayala, R, 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 (Art 63. Ley 1429 de 2010; Art 1°. Decreto 2025 de 2011), sino que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes, para favorecer al sostenimiento y desarrollo de la empresa. (Art.3°, Decreto 4588. 2006; Circular conjunta 67. 2004). 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”*.

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 (Abraham y Taylor; 1996. Citado por Alli, 2007); en Colombia esta práctica es utilizada para subcontratar actividades que no hacen parte del giro principal del negocio como el aseo, vigilancia, mantenimiento, entre otros.

2.5 Posibles impactos de la Flexibilidad Numérica

Buscando ser atractivo para la inversión trasnacional y disminuir las altas tasas de desempleo, el gobierno nacional ha venido implementando desde la década de los 90´ un paquete de normas que desregularizan y flexibilizan el mercado laboral, (CEPAL; 2007, Proexport; 2010, Ernst &Young; 2010, FEM; 2011,) como se describió anteriormente, los empresarios cuentan con un amplio abanico de posibilidades de contratación de sus empleados, desde contratos por obra o labor que no superan los 30 días, prestación de servicios profesionales como medida ocasional, hasta los contratos a término fijo inferior a un año que duran en promedio máximo 9.3 meses. (Fedesarrollo; 2011); estas regulaciones han favorecido la llegada de nuevas empresas, que por las condiciones de flexibilidad laboral prefieren instalar aquí sus plantas de producción, sin embargo, según el más reciente Informe de Competitividad Global 2011-2012 del Foro Económico Mundial (FEM), Colombia debe seguir trabajando en la materia, ya que de 142 países, ocupa el puesto 68.

Según Rosario Córdoba Presidente del Consejo privado de competitividad en Colombia, uno de los temas críticos para que el país mejore es la inflexibilidad del mercado laboral, frente a la ventaja de que el gobierno está convencido de la necesidad de tener en Colombia estándares de talla mundial, es decir, se requieren mayores medidas de flexibilización, (Revista Portafolio; 2011); declaraciones que contrastan con el estudio de Competitividad Laboral Proexport 2010, en donde se presenta a Colombia como el país más flexibilizado del mercado latino, representado en la fácil expedición de permisos de trabajo para extranjeros, la posibilidad de despidos masivos y la contratación por tiempos cortos, esto en comparación a países como México, Brasil y Costa Rica.

Esta situación, deja ver una evidente contradicción, mientras la realidad del mercado y los estudios económicos muestran que Colombia es un país altamente flexibilizado, los empresarios y algunos otros sectores reclaman mayor número de medidas de desregularización, medidas que traen consigo consecuencias positivas y negativas, tanto para los empleados, los empresarios y la sociedad, ésta última para algunos estudios, la más afectada, pues la promesa de aumento de puestos de trabajo o mejora de las condiciones de trabajo producto de la flexibilización del mercado laboral no necesariamente se logra, la recuperación económica de los últimos años en Colombia no precisamente corresponde con las percepciones de mejora de las condiciones de trabajo, cada vez más, se presentan críticas frente a los procesos de apertura y flexibilización de las condiciones laborales (Farné y Vergara; 2007, Revista Deslinde edición 42, Montoya Ruiz; 2010).

La flexibilización y un menor grado de segmentación de los mercados de trabajo fueron el gran resultado de esta reestructuración industrial. Ello se tradujo en una enorme inestabilidad del trabajo en los mercados de los sectores líderes, caracterizados por una rigidez del salario y en donde el sindicalismo y las negociaciones colectivas alcanzan un mayor poder. (Corchuelo, 1993)

El crecimiento es una condición necesaria pero no suficiente para disminuir la pobreza. Un modelo de crecimiento que genera empleo precario, mantiene las características excluyentes, y que no modifica la estructura de distribución de la riqueza, no puede mejorar la calidad de vida de la población, si los trabajadores no consumen no hay demanda, y su nivel de vida es tan bajo que no pueden ser eficientes. (Centro de Investigaciones para el Desarrollo Universidad Nacional citado por Montoya Ruiz; 2010)

Asistimos a una flexibilización laboral que provoca desmejora en las condiciones de trabajo y aumenta el empleo precario, en Colombia sólo el 24% de los contratos celebrados son a término indefinido y el 41% es temporal, Fedesarrollo 2011, en el año de 1987 habían cuatro mil empleados en empresas temporales (Revista Semana; 1987), y el año pasado -2011-la cifra había llegado a un millón cuatrocientos mil (1.462.586), lo que representó el 7.52% del total de empleados del país; entre el 2010 y 2011 los trabajadores de las empresas temporales incrementaron los trabajadores en misión en un 9.8%, a la fecha existen 27.000 empresas usuarias, especialmente en los departamentos de Cundinamarca, Valle, Antioquia, Atlántico, Magdalena y Sucre, en la industria manufacturera y comercio, ACOSET (Asociación Colombiana de empresas de servicios temporales).

Estadísticas del Sector del Servicio Temporal 2010, cifras que hablan por sí solas del incremento de las prácticas de flexibilización laboral en Colombia, otros estudios, como los realizados por Fedesarrollo; 2010, develaron que el trabajo temporal o por contratos fijos va en aumento, en el 2003 era del 13.1% y en el 2010 era de 19%. Este tipo de contratos representan en las empresas manufactureras el 41%, muy superior a otros países como Reino Unido 7%; Francia 13% y España 34% .

De acuerdo a la OIT (2006), la calidad del empleo incluye varias variables, algunas de ellas son el acceso a la seguridad social, la certeza del empleo y la calidad de los ingresos; las medidas de flexibilización numérica atacan directamente estas variables, en cuanto a la seguridad social, los empleados temporales tienen menor propensión a estar afiliados a salud y a pensión, según la investigación de Fedesarrollo solo el 30% los ocupados cuenta con seguridad social y el 70% no la

tiene completa; con relación a la certeza del empleo, ya se dijo que el promedio de la duración de los contratos es de 9.3 meses, y sólo el 36% de los ocupados tiene contrato formal verbal o escrito-, de los cuales sólo el 50% logra formalizarlo por escrito; el 64% no tiene contrato. (Fedesarrollo; 2011), es decir, una proporción creciente de empleados es subcontratada (Farné, Vergara 2007), se desdibuja el principio de estabilidad del empleo, se pierde certeza mínima y se cae en incertidumbre, siendo este tema considerado por la OIT (2004) como un factor de estabilidad económica , así mismo, se pierde la posibilidad de trayectorias laborales ascendentes lo que a personas de bajo perfil de competencias no resulta positivo, ya que el saltar de un empleo a otro puede representar disminución de oportunidades de crecimiento profesional (CEPAL; 2007).

En cuanto a la calidad de los ingresos, se presentan dos escenarios, por un lado la flexibilización numérica puede favorecer que empleados especializados y con capacidades de emprendimiento aumenten sus ingresos al combinar el trabajo habitual con otro tipo de contratos que generan ingresos extras, por el otro lado para los empleados de bajo perfil o competencia, la realidad es distinta, ya que los contratos temporales reciben menos ingresos, hasta un 19% con respecto a un empleo en iguales características, con contratos a término indefinido y hasta un 38% para el caso de los empleados con contratos de máximo 3 meses (Fedesarrollo; 2011) .

Todo este escenario demuestra que con las políticas de flexibilización laboral, se afecta el contexto social y la sociedad misma, ahora bien, los empleados también presentan consecuencias un poco más personales como por ejemplo, la reducción de sus ingresos en los periodos de desocupación que consigo imposibilitan la satisfacción de las necesidades básicas y el acceso a servicios y productos, el 85% de los ingresos de los Colombianos provienen del salario, Fedesarrollo, 2011. no existir éste, es claro que se presenta una sustancial y peligro disminución de recursos, otros efectos de la flexibilización en los trabajadores pueden ser:

- Disminución de los niveles de participación sindical.
- Disminución de los valores de indemnización y con ello la protección económica de los trabajadores en el tiempo en que están cesantes.
- Aumento de los riesgos de salud ocupacional ya que muchos empleados por percibir más ingresos, aceptan diversos contratos con diversas empresas, aumentando con ello el nivel de responsabilidad, seguimiento de procesos, estrés y trabajo bajo presión para responder a todos los contratantes a la vez.
- Disminución de las oportunidades de crédito, al no contar con un contrato de trabajo indefinido que les respalde.

Algunos autores refieren afectación en el ciclo vital, por ejemplo en los jóvenes la incertidumbre puede generar el retraso de la edad reproductiva o conformación de familia, aumentando la cohabitación pero no el compromiso formal del matrimonio (Blossfeld y Hofmeister; 2006, Blossfeld y Buchholz y Hofacker; 2006 referenciados por Martínez P; 2011).

Por otro lado, algunas consecuencias positivas de la flexibilización laboral para los empleados, serían:

- Aumento de la inversión extranjera y la llegada de multinacionales atraídas por las condiciones flexibles de contratación y con ello nuevas ofertas de trabajo, algunas de ellas con mejores propuestas de salario y desarrollo profesional.
- Diversificación de la oferta educativa, pues se requiere atender las necesidades de las empresas extranjeras y con ello el aumento de cifras en cobertura y acceso a la educación superior.
- Mayores oportunidades para compatibilizar el empleo con la vida familiar.
- Reducción de la dependencia del empleado con las empresas, al generarse una cultura de autogestión, generación de recursos y administración personal.

En resumen, para algunos casos disminución de la calidad de vida laboral y personal, para otros empleados condiciones de ventaja en su proyecto de vida. Para las empresas también se presentan efectos, algunos de ellos positivos como por ejemplo los relacionados con la disminución de la dependencia con las organizaciones sindicales o empleados, al tener la opción de contratar por poco tiempo en caso de huelga o paro (Beck; 1992, Castells; 2001), o la opción de contratar empleados temporales para atender picos de producción, reemplazos temporales de empleados permanentes en licencias y/o vacaciones con menor dificultad y compromiso posterior.

Otro efecto positivo tiene que ver con la posibilidad de renovar la fuerza de trabajo con mayor frecuencia, despidiendo a los más adultos o menos formados y reemplazándolos con mano de obra joven y mejor preparada (Corchuelo; 1993), así mismo, la flexibilización aumenta el número de candidatos dispuestos para el trabajo y con ello la posibilidad de seleccionar a personas mucho más competentes y reducir los costos de la contratación, el enfoque hacia los procesos verdaderamente estratégicos y misionales de la organización también se presenta como positivo, en el sentido en que la empresa podrá tercerizar los procesos que no le aportan valor o no están alineados con su misión, los ahorros relacionados con la disminución en gastos prestacionales e indemnizatorios en caso de despedir a un empleado.

De igual forma que en el caso de los empleados, la flexibilización numérica puede presentar algunos efectos negativos para las empresas, como por ejemplo:

- Aumento de costos en los procesos de administración de personal producto de la alta rotación de personal.
- Disminución de la fidelización del empleado con la empresa
- Uso de intermediarios como por ejemplo las agencias temporales, cooperativas de trabajo asociado o empresas de servicios temporales en la

relación con el empleado, situación que aumenta costos y disminuye beneficios y valores netos para los trabajadores.

2.6 Papel de gestión humana en la implementación de prácticas de Flexibilidad numérica

Como ya se ha dicho antes, la flexibilidad numérica es un fenómeno relativamente nuevo para nuestro país que a pesar de representar ventajas competitivas para las empresas, genera efectos perjudiciales en la estabilidad y seguridad de los trabajadores, gestión humana a lo largo de la implementación de estas políticas, ha actuado desde distintos escenarios, a continuación se revisará sus aportes desde la investigación como un vehículo de denuncia y demostración de la realidad social, el acompañamiento implícito o explícito a las organizaciones y a los trabajadores mismos que han denunciado públicamente las implicaciones de este tipo de medidas.

Tal y como lo plantea Calderón, G., Naranjo, J.C., Álvarez, C.A (2011:7): 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, por ello, gestión humana en el escenario de la flexibilidad laboral, 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.

Desde los años ochenta se parte de la flexibilidad del mercado laboral como un tema inevitable, cuando se habla de política laboral en los gobiernos, autores como Gómez y Balkin (2003:242), han señalado que los recursos humanos juegan un papel fundamental en el proceso de globalización. Una empresa puede estructurar el equipo de alta dirección y descentralizar sus operaciones para

afrontar el reto global, utilizar mano de obra externa más barata para reducir costos y competir con otros países.

Resaltan también la importancia que tienen las habilidades para la gestión de recursos humanos, refiriéndose a las habilidades de congruencia, habilidades para entrevistar, contratar, preparar, valorar el desempeño, y remunerar; todas ellas en el contexto de asegurar que la gestión de personas se adapte a los cambios organizacionales y a los cambios en el entorno, uno de esos cambios los generados por las nuevas formas de contratación, hoy conocidas como flexibilidad numérica.

Gestión humana ha desempeñado un papel de investigación importante, develando la realidad que está detrás de la implementación de este tipo de medidas, por ejemplo: Gómez, M.A (2010) en una investigación cuantitativa muestra un panorama sombrío que obtienen los empleados temporales del Valle de Aburra frente a la calidad de vida laboral lograda en su trabajo, los resultados según su estudio, medidos por GOHISALO (cuestionario de calidad de vida en el trabajo) reflejaron que la utilización de esta forma de contratación tiene riesgos en relación con la calidad de vida de las personas porque precariza el trabajo y genera detrimento de la estabilidad laboral, la calidad del trabajo, con beneficios inequitativos para los trabajadores.

En su estudio, plantea que las organizaciones previamente a contratar bajo la modalidad comercial de contrato temporal deben analizar los riesgos de esta práctica, al limitar la adhesión, identificación e integración de los empleados con los objetivos organizacionales, y al existir una percepción de injusticia social. De igual manera, en el estudio realizado por la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe, se plantearon las siguientes consecuencias de una mayor flexibilidad para los trabajadores:

Implica una creciente precariedad e inestabilidad para los trabajadores.-un aumento de los componentes variables de las remuneraciones – práctica muy extendida sobre todo en los servicios – profundiza la inseguridad de los ingresos (Henríquez et al., 2006), y según un extenso estudio de la OIT (ILO, 2004) la seguridad de ingreso es el principal factor para la estabilidad económica – el cual por su parte determina el grado de felicidad de las personas -pérdidas de puestos de trabajo típicamente no solamente conllevan pérdidas de ingreso inmediatas, sino también tienen un impacto de largo plazo, dado que el nuevo puesto de trabajo, conseguido posteriormente por la persona despedida, típicamente genera ingresos más bajos que el puesto anterior, entre otros a causa de la pérdida del capital humano específico acumulado en el puesto anterior (Farber, 1999).

Lo anterior, demuestra las posibles implicaciones y consecuencias negativas de la flexibilidad numérica en las empresas, sin embargo, otros autores consideran que una adecuada combinación de prácticas de flexibilidad de recursos humanos, puede influir de manera positiva en los resultados de la organización. Como es el caso de un estudio realizado por la Universidad de Zaragoza, en el sector de la automoción en España, en donde se concluyó que las empresas cuya estrategia empresarial se basa en la innovación, la flexibilidad interna resulta beneficiosa, y la numérica también, siempre y cuando esta última sea valorada y estudiada en detalle antes de su implementación. Según los investigadores:

Las empresas innovadoras deberían disponer de más personal de empresas de consultoría/centros de I+D, en comparación al personal de contratos a corto plazo y ETTs porque es más probable que el primer grupo disponga de conocimientos que estimulen la innovación junto con el de los empleados propios de la empresa” (Martínez, A; Vela, M.J; Pérez, M; De Luis, Pilar. (2009).

Por su parte, Rimbau, E & Triadó, X (2006), consideran que el directivo de recursos humanos no debería olvidar que existen interrelaciones entre todos los aspectos de la organización que influyen en la flexibilidad, la pieza central que cohesiona y da sentido a las diferentes formas de flexibilidad son las capacidades directivas, que deben asegurar que se alcance la flexibilidad deseada y, además, que ésta se integre de una forma coherente con la misión y la estrategia de la organización.

Otros autores como Caballero, D & Blanco, A. (2007), plantean que la flexibilidad debe ser trasladada 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 (Sennett, 2000, 2006; citado por Caballero et 2007). Añez, C (2007:126), frente al tema, considera que la gestión humana en el contexto de la flexibilidad laboral también debe cambiar su paradigma, al este fenómeno establecer una nueva organización del trabajo, que en sus términos implica modificaciones en el contenido del trabajo, por cuanto al trabajador le corresponde aportar conocimiento al proceso de producción, participar en el análisis y solución de problemas, innovar en los procedimientos, entre otros, desempeñando diferentes funciones que lo convierten en polivalente.

En cuanto al campo de las opiniones frente al tema, encontramos dos escenarios, el primero tiene que ver con la denuncia social realizada por las organizaciones sindicales, en donde la flexibilidad numérica, se concibe como un proceso que ha adquirido proporciones que amenazan con derogar gran parte de los logros de la lucha trabajadora histórica por el control sobre las condiciones del empleo (Guerra, 1994), así como, el empuje del movimiento obrero en su lucha porque no se violen las condiciones mínimas legítimas a las que tienen derecho (condiciones de trabajo, derechos colectivos de asociación y contratación y las relaciones capital-trabajo).

Para las organizaciones sindicales es evidente que los constantes cambios en la actividad económica y las nuevas formas de contratación los ha debilitado, facilitando la autonomía empresarial para implementar reorganizaciones, en algunos casos negociados. (Notaro, 2012). Guerra (1994), por su parte, considera que el proceso flexibilizador, su impacto sobre la fuerza de trabajo, en las diferentes regiones y países, es heterogéneo y determinado en parte por las instituciones existentes, las políticas laborales, las estrategias corporativas, lo cual ha debilitado los derechos laborales y la base de la organización, de igual manera, compara los impactos entre América Latina y Europa, y destaca que la

flexibilización laboral ha operado sobre menores niveles de vida y grados de protección social y laboral de los trabajadores en cada país, señalando que para el caso europeo, se ha adoptado, en mayor grado, medidas concertadas de flexibilidad entre los actores laborales, y que generalmente han sido complementados con regulaciones estatales dirigidas a limitar impactos sociales negativos y el control sindical sobre su aplicación.

Otros autores consideran, que para superar las actuales limitaciones, es necesario considerar los Intereses de la clase trabajadora, como es el caso de Yáñez, (2000), al proponer que se involucre a los empleados en la discusión sobre las pautas de la flexibilización, por dos razones, la primera recuperar la iniciativa perdida en este campo y la segunda, apropiarse de las potencialidades ventajosas del nuevo paradigma. Lo cual, según este autor, permitirá reconciliar el proceso productivo con las necesidades humanas y sintonizarlo con políticas empresariales del recurso humano, sus relaciones laborales, cooperativas y factores estratégicos en pro de mayores niveles de productividad, calidad y competitividad.

El segundo escenario, corresponde a la visión que tienen los empresarios frente al contexto de la flexibilidad numérica. En los últimos treinta años se revalorizó el papel de las estrategias empresariales en la competitividad relacionada esta con la productividad y dentro de estas se reconoció la importancia a los recursos humanos, según (Porter 1980 y 1990). Se habla entonces de “los dos extremos de la organización económica: el mundo microscópico de las relaciones laborales en la empresa y el mundo macroscópico del comercio internacional...” (Piore y Sabel 1984) y se fundamenta la necesidad de sustituir la productividad del empleo de producción en serie por el de especialización flexible, lo que ha llevado a los directivos a preocuparse por lograr esa flexibilidad en sus empresas. De acuerdo con Rimbautet.al., (2006) una organización flexible persigue: “a corto plazo, utilizar lo mejor posible los factores disponibles para adaptarse a los cambios inmediatos

y, a largo plazo, facilitar su adaptación al entorno competitivo y lograr el desarrollo organizativo permanente” (Rimbauet.al., 2006)

A la hora de invertir en otro país, los empresarios consideran un obstáculo la falta de flexibilidad del mercado laboral, por los costos laborales que esto representa, sin embargo, se hacen llamados de atención al tema, como es el caso de la secretaria ejecutiva de la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL), Alicia Bárcena, cree que: “debería evitarse que América Latina trate de atraer inversión de otros países, como China, basando su competitividad en la precarización del empleo” (semana, 2012).

Es entonces, como este desequilibrio de perspectivas e intereses han enmarcado desafiantes retos para la gestión humana, especialmente cuando hoy día, se propone una flexibilidad laboral “respetuosa de los derechos de los trabajadores”, que para López, (2002) debe contemplar, en resumen, los siguientes criterios:

- a) La implementación de la flexibilidad laboral, entendida bajo un criterio de protección social, compensando con nuevas garantías aquello que se flexibiliza
- b) Sólo una política económica efectiva dirigida a la creación de puestos de trabajo es capaz de garantizar resultados en los niveles de ocupación.
- c) Políticas de flexibilización ligadas a potentes políticas de capacitación y recalificación profesional
- d) La negociación colectiva como instrumento privilegiado para obtener adaptabilidad

2.6.1 Retos de gestión humana en el escenario de la Flexibilidad numérica

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, OIT;

2006), 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.

Gestión humana deberá servir de garante ante los trabajadores, buscando que las empresas asuman una postura ética y política frente al manejo de sus temporales, y evitando la posición dominante que tienen al aprovechar las medidas existentes para ir en contra de los intereses personales y profesionales de sus colaboradores, el área debe convertirse en un promulgador de programas integrales de responsabilidad social empresarial que atiendan y acompañen a los empleados de la organización en tiempos de cese, a partir de la caracterización de la población trabajadora temporal y la identificación de sus necesidades y potencialidades haciéndolos parte integral de la estrategia del negocio.

Gestión humana, debe planear, diseñar y sobre todo convencer a la alta gerencia de la importancia de la implementación de programas de protección interna que contrarresten los efectos negativos sobre los empleados y con ello su frustración, inseguridad y baja calidad laboral, ya que un empleado motivado y a gusto produce mucho más que uno frustrado.

A partir del reconocimiento del contexto, se deberán proponer políticas de flexibilización controlada que beneficie la inserción al mercado laboral de grupos poblacionales normalmente excluidos, retomando experiencias exitosas de otros países como por ejemplo Suecia y Holanda, en donde la flexibilidad ha sido utilizada como instrumento de inserción laboral de las mujeres (Martínez, Juan 2011). Otros retos que se presentan son:

Sistematización de los procesos de selección y vinculación creando bases de datos que guarden registro de los empleados temporales a fin de fidelizarlos y contratar siempre a los mismos y reducir así su desvinculación prolongada de la empresa.

- Reducir la participación de empresas intermediarias en la selección y vinculación de empleados, tal modo que los recursos ahorrados sean trasladados en beneficios para los empleados temporales.
- Alinear el diseño de los puestos de trabajo a la definición de prácticas de flexibilización numérica, procurando estudios sobre qué tipo de contratación realizar y su impacto dentro del negocio.
- Diseñar procesos de gestión del conocimiento a fin de preservar el capital estructural y relacional de la organización, cuando se retiren a empleados temporales.
- Idear estrategias que favorezcan la percepción de seguridad de los empleados temporales.
- Idear planes de carrera orientados a la potenciación de las competencias del personal a corto plazo.
- Articular los programas de salud ocupacional de los empleados temporales, a fin de reducir daños.
- Diseñar programas de desarrollo del potencial a través de estrategias responsables de polivalencia.

3. Metodología

La presente investigación se aborda desde perspectiva cualitativa² tomando como referencia investigaciones anteriores que abordan temáticas similares, como la de Blossfeld, Buchholz y Hofäcker (2006), quienes han formulado hipótesis sobre las consecuencias de la flexibilización; Se escogió esta perspectiva por las siguientes razones: Primero porque en Colombia los estudios se han hecho desde perspectivas cuantitativas con variables de cantidad (número de personas vinculadas según el tipo de contrato). Segundo permitió explorar lo que experimentan los correspondientes protagonistas entrevistados. Tercero porque las características que se abordan pueden ser tratadas de manera más apropiada a través de técnicas cualitativas sin perder validez ni confiabilidad: (Valles, 1999, 21).

Teniendo en cuenta el tipo de investigación se utilizó el método descriptivo, dado que la investigación tiene el propósito de describir el papel que asume el área gestión humana en las empresas Colombianas, frente al fenómeno de la flexibilidad numérica; se estableció una muestra teórica no probabilística, el objeto de estudio fueron 22 empresas de los sectores industrial y de servicios, de naturaleza privada y que tuvieran más de 50 trabajadores, es decir, pertenecientes a la mediana y grande empresa; se aplicó también el criterio de saturación según el cual llega un momento en que "(...) cada nuevo entrevistado ofrece muy poca información diferente y novedosa a la suministrada por los anteriores" (Calderón, 2003, 197).

Considerando las condiciones de accesibilidad (Marshall y Rossman, 1989: 56) por ubicación geográfica de cada uno de los integrantes del grupo del

² ponce(2010)"La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular"

macroproyecto y viendo esta condición como aspecto positivo para la investigación se decide tomar empresas de los departamentos de Cundinamarca, Antioquia y caldas. (Ver anexo 1: listado de las empresas investigadas).

La técnica central fue la entrevista semiestructurada realizada a diversos actores de la empresa, gerente general, gerente de talento humano y líderes requeridos; una vez elaborado el cuestionario guía de entrevista (Ver Anexo 2: Cuestionario guía de entrevista semiestructurada) bajo el esquema descriptivo enfocado hacia las categorías establecidas, se sometió el cuestionario a revisión y validación de expertos. De otro lado se revisaron fuentes documentales publicadas en la web de cada una de las empresas, que permitieron acceder parcialmente a la estructura de la empresa, obteniendo información sobre su misión, visión y políticas corporativas.

El proceso metodológico se desarrolló en tres momentos; en un primer momento se realizó un acercamiento a las empresas para explicar la intervención y tener un consentimiento firmado.(Ver anexo 3: Oficio Entregado a las Empresas). Una vez se aprueba la realización de la entrevista y con el compromiso de confidencialidad se aplican en el segundo momento los instrumentos a las personas seleccionadas; el trabajo de campo se desarrolló por todos los integrantes del macroproyecto en el segundo semestre de 2012, se realizaron llamadas telefónicas y se formalizaron citas para las entrevistas las cuales fueron grabadas por los entrevistadores en medios magnetofónicos y posteriormente transcritas para hacer su correspondiente estudio.

Por último, en un tercer momento se recurrió a la herramienta computacional Atlas T, utilizada para el análisis de datos cualitativos creada por Thomas Muhr, una vez leídos y releídos los resultados se procedió a categorizar la información obtenida (ver anexo 4: Cuadro de categorización de variables) con el fin de clasificar la información de acuerdo a los objetivos propuestos en la investigación y posteriormente se realizó el análisis de la información recolectada para identificar

los principales aspectos con relación a las categorías mediante la técnica de análisis de contenidos³ esta técnica sin demeritar el resto de los momentos metodológicos es la más importante para la presente investigación.

Una vez propuestas las categorías, se procedió al análisis de contenido de toda la información recopilada, “(...) el análisis documental permite pasar de un documento primario (bruto) a un documento secundario (representación del primero). Esto es lo que son, por ejemplo, los resúmenes o extractos (condensación del documento según ciertas reglas). O bien, la indexación, que permite, por clasificación bajo palabras clave, descripciones o índices, clasificar los elementos de información de los documentos de una manera muy estricta”(Bardin, 1986, 35).citado por López (2004, p 43) A continuación se dará mayor claridad por medio de un cuadro de categorización de variables y pasaremos al siguiente acápite de análisis de resultados.

³ Según Piñuel (2002)“ no debe perseguir otro objetivo que el de lograr la emergencia de aquel sentido latente que procede de las prácticas sociales y cognitiva que instrumentalmente recurren a la comunicación para facilitar la interacción que subyace a los actos comunicativos concretos y subtiende la superficie material del texto”

4. Análisis de resultados

Después de haber realizado una aproximación teórica acerca la flexibilidad laboral y especialmente de la numérica, se presenta a continuación un análisis de contenido producto de la aplicación de técnicas de recolección de información e investigación cualitativa por medio de instrumentos para la realización de entrevistas semiestructuradas a veintidós (22) empresas del sector industrial y de servicios de la mediana empresa en Colombia.

En ese sentido, los hallazgos que aquí se presentan están establecidos según la concurrencia de las respuestas planteadas a las entrevistas realizadas, la cuales para su diseño contaron con cuatro categorías de análisis, a saber: concepto de la flexibilidad numérica, entendida como la capacidad que tiene la empresa para contratar y despedir trabajadores de acuerdo a la demanda del mercado.

La segunda categoría relacionadas con :Tipos de Vinculación Laboral, definido como las diferentes formas en que las empresas pueden contratar a una persona, dependiendo de la necesidad y capacidad de la misma, en este capítulo se desarrollarán los diferentes tipos de vinculación, la relacionada con la contratación efectuada directamente por la empresa, categoría que ejemplifica las diferentes formas en las que la empresa vincula personas para desempeñar funciones o actividades de acuerdo con su objeto social y lo realiza sin realizar procesos de intermediación con otras empresas, entre ellas se encuentran los contratos a término indefinido, los contratos a término fijo, los contratos de aprendizaje o los contratos por prestación de servicios.

Dentro de la segunda categoría tipos de vinculación laboral, se encuentran los vinculados por medio de la tercerización, categoría entendida como la facultad que se da a las empresas de contratar con otras empresas la prestación de un servicio, conocida también como contratación externa, las más conocidas se realizan por medio de empresas temporales, por medio cooperativas de trabajo asociado o por outsourcing, se encontrarán los diferentes efectos positivos y

negativos que tienen cada una de ellas , tanto para la empresa como para el colaborador.

Según lo anterior se tomaron tres niveles dentro de los efectos que son:

- a) Estabilidad laboral entendida como la garantía que ofrece una empresa al trabajador de permanecer en una en la compañía con la expectativa de mejorar sus ingresos y por ende su vida personal, familiar y profesional, salvo que el empleado incurra en faltas graves que afecten a la empresa.
- b) Sentido de pertenencia, comprendida como el sentimiento de apropiación que se genera en el trabajador por medio de un buen ambiente laboral, prebendas otorgadas por la empresa manifestadas en una adecuados programas de bienestar laboral
- c) Rotación de personal, para este caso se refiere a la rotación de personal, es decir, cuando las personas son contratadas o despedidas para ocupar un mismo cargo. Y por última categoría, pero no menos importante el papel de la gestión humana en procesos de flexibilidad numérica, entendida Como la función desempeñada por los encargados de talento humano frente a los procesos de flexibilidad numérica, en las diferentes prácticas de esta gerencia, unas prácticas más de tipo funcional como las de selección, capacitación, bienestar laboral, compensación y valoración de desempeño y otras prácticas no tan funcionales como participación, involucramiento y trabajo en equipo, a continuación se desarrollará mediante la técnica de análisis de contenidos las categorías nombradas anteriormente.

CATEGORIAS	DESCRIPCION
Papel de la gestión humana en procesos de flexibilización numérica	Función desempeñada por los encargados de talento humano frente a los procesos de flexibilidad numérica, en las diferentes prácticas de esta gerencia, unas prácticas más de tipo funcional como las de selección, capacitación, bienestar laboral, compensación y valoración de trabajadores, de acuerdo a las exigencias fluctuantes del mercado
Flexibilidad Numérica	Subtema entendido como la capacidad que tienen los empleadores de contratar y despedir trabajadores, de acuerdo a las exigencias fluctuantes del mercado
Tipos de vinculación laboral	Con esta categoría se muestran las diferentes formas en que las empresas pueden contratar a una persona , dependiendo de la necesidad y capacidad de la misma
Vinculación realizada directamente por la empresa	Categoría que ejemplifica las diferentes formas en las que la empresa vincula personas para desempeñar funciones o actividades de acuerdo con su objeto social y lo realiza sin realizar procesos de intermediación con otras empresas, entre ellas se encuentran los contratos a término indefinido, los contratos a término fijo, los contratos de aprendizaje o los contratos por prestación de servicios.
Vinculación por medio de la externalización	Categoría entendida como la facultad que se da a las empresas de contratar con otras empresas la prestación de un servicio, conocida también como contratación externa, las más conocidas se realizan por medio de empresas temporales, por medio cooperativas de trabajo asociado o por outsourcing, Vistas como contratos comerciales con la empresa en misión y como contrato laboral para el empleado de la temporal
Efectos de los tipos de vinculación	Con esta categoría se muestran los efectos están definidos para la presente investigación en positivos y negativos para la empresa y positivos y negativos para el trabajador
Estabilidad Laboral	Garantía que ofrece una empresa al trabajador de permanecer en una en la compañía con la expectativa de mejorar sus ingresos y por ende su vida personal, familiar y profesional, salvo que el empleado incurra en faltas graves que afecten a la empresa .
Sentido de pertenencia	Es el sentimiento de apropiación que se genera en el trabajador por medio de un buen ambiente laboral, prebendas otorgadas por la empresa manifestadas en una adecuados programas de bienestar laboral
Rotación de personal	Existen varios tipos de rotación, la rotación en puestos de trabajo que obedecería a la polivalencia, para este caso se refiere a la rotación de personal, es decir, cuando las personas son contratadas o despedidas para ocupar un mismo cargo

4.1 Concepto de flexibilidad numérica: ¿equiparable a flexibilidad laboral?

Referente a la construcción de las preguntas de la guía de entrevista semiestructurada utilizada como instrumento de recolección de información, y posterior a su validación por expertos, fue aplicada en su totalidad por los investigadores del presente macroproyecto y realizada a la población sujeto de estudio, que para esta investigación de tipo cualitativa fueron Gerentes generales, Gerentes de Talento humano y otros líderes requeridos. En un primer bloque de preguntas se hace relación a: Concepción de flexibilidad laboral, donde se desarrollaron las siguientes preguntas: ¿Qué está haciendo la empresa en flexibilidad laboral?, ¿Cómo entienden la flexibilización laboral? y ¿Por qué se involucraron en esta estrategia de flexibilización laboral?

Según lo manifestado por los entrevistados se tiende a confundir los conceptos de flexibilidad laboral y flexibilidad numérica por ello a continuación se hará una comparación entre los conceptos de flexibilidad laboral y flexibilidad numérica; el concepto de flexibilidad según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, en la que flexibilización es “el conjunto de medios destinados a mejorar la eficiencia de las organizaciones y su capacidad de adaptación a las variaciones en el contexto en el que ella actúa. Implica el abandono de métodos universalista a favor de una actividad orientada hacia resultados junto a métodos de gestión, recursos humanos y financieros basados en la descentralización de responsabilidades y en la adaptación del contexto” (OCDE citado por Rincón y Rodríguez, 2005: 337). Es decir la flexibilidad laboral hace referencia a los cambios dados al interior de la empresa tanto en los sujetos como en las organizaciones, frente al cambio de hábitos en el desarrollo de sus funciones, frente a las condiciones de vinculación y frente a la compensación.

Y como se ha referido en el referente teórico, la flexibilidad numérica es entendida como la capacidad de la empresa para ajustar su fuerza de trabajo ante la

contracción o expansión de la demanda de sus productos y/o servicios (Atkinson, 1984; citado por Ruiz, J., Ruiz, S. & Sabater, R. 2000, p. 114), por lo anterior se hace referencia en que la diferencia entre los dos conceptos radica en que el concepto de flexibilidad laboral es mucho más amplio, ya que también tiene en cuenta la flexibilidad funcional y salarial (analizada por los otros grupos del macroproyecto) e igualmente incluye el concepto de la flexibilidad numérica, para esta investigación entendida como la capacidad que poseen las empresas para contratar y prescindir de los trabajadores según la necesidad de la empresa.

En el presente capítulo se hará un análisis de lo encontrado en las entrevistas realizadas a las diferentes empresas al efectuarse la pregunta sobre su concepción sobre flexibilidad laboral, frente a esta categoría se encontró que las opiniones de los entrevistados gira en función de tres perspectivas, así algunas de ellas no sabían acerca del tema de flexibilidad laboral, ni numérica aunque en su totalidad en cada una de ellas se tenían prácticas de flexibilidad; algunos otros lo asociaban a una posibilidad jurídica y otras lo asociaban únicamente a la definición de la flexibilidad numérica.

Con respecto a la primera perspectiva empresas que no sabían acerca del tema de flexibilidad laboral, ni numérica, pero que en la práctica lo desarrollan, en el trabajo de campo realizado a las diferentes empresas se encontró que solo dos de las empresas entrevistadas no conocen acerca del término de flexibilidad laboral ni de flexibilidad numérica, esto se manifiesta en la dos de las entrevistas realizadas a los ejecutivos de las empresas cuando afirman [...] *Sinceramente este concepto, es totalmente nuevo, no lo habíamos escuchado*⁴.

Se observa que solo dos de las 22 empresas no conocen el término de flexibilidad; es decir, solo el 9% de las empresas no conocen dicho término, lo que se hace poco usual encontrar empresas que no conozcan del tema después de más de 40 años de su aparición e implementación. De todos modos en el análisis de las

⁴ Entrevista realizada a la empresa P4, en el segundo semestre de 2012, documento de trabajo atlas –ti Pp. 14; Entrevista realiza a la empresa P16, en el segundo semestre de 2012.

entrevistas se observa que es solo un desconocimiento conceptual, porque en la práctica estas empresas si realizan prácticas de flexibilidad laboral, tales como: dentro de sus procesos de selección y contratación lo realizan por medio de un tercero, ya sea por medio de outsourcing o empresas de servicios temporales.

Paradójicamente las dos empresas que manifestaron no conocer acerca del concepto de flexibilidad, realizan prácticas de flexibilidad, especialmente numérica. Esto se evidencia en opiniones de los entrevistados en las que se resaltan algunas prácticas de flexibilidad numérica, así: “[...] realizamos contratos por outsourcing⁵ ; [...] contratamos a término fijo a los empleados”⁶. Estas citas resaltan el papel que tiene la flexibilidad numérica en estas dos empresas objeto de estudio.

La segunda perspectiva de análisis relacionada con la categoría Conceptualización de Flexibilidad tiene que ver con que algunas empresas entrevistadas describen la flexibilidad como la facultad que brindan los gobiernos y sus respectivas legislaciones para aumentar o disminuir la planta de personal. Frente a esto un entrevistado menciona “[...] Facultad que el gobierno nos da para modificar las condiciones laborales de los trabajadores”⁷, otra empresa la describe como “[...]Yo entiendo la como la posibilidad jurídica que tiene una empresa de contratar según las necesidades”⁸.

Esto concuerda con la definición dada por Hoyos Arturo (1987, p 173 -185), de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Panamá, quien define la flexibilidad laboral “como la posibilidad de la empresa, de contar con mecanismos jurídicos que le permitan ajustar su producción, empleo y condiciones de trabajo, ante las condiciones rápidas y continuas del sistema económico, las innovaciones tecnológicas y otros factores que demanden ajustes con celeridad”

⁵ Entrevista realizada a la empresa P4, en el segundo semestre de 2012.

⁶ Entrevista realizada a la empresa P16, en el segundo semestre de 2012.

⁷ Entrevista realizada a la empresa P17, en octubre de 2012

⁸ Entrevista realizada a la empresa P22, en octubre de 2012

Tomando en cuenta la legislación Colombiana en el tema laboral, se identifica que esta ha beneficiado casi que exclusivamente a las empresas y no al trabajador, porque el esquema de flexibilidad laboral con el ánimo también de disminuir el desempleo pero lo único que se ha logrado a ciencia cierta es la precarización del empleo, ha beneficiado a las empresas en el sentido estricto de la posibilidad de contratar personal de acuerdo a los picos laborales y despedirlos cuando estos últimos logren estabilizarse, sin que ello acarree mayores costos frente a las indemnizaciones ocasionadas por el despido injustificado de un trabajador, nuestra legislación permite incluso poder vincular trabajadores por medio de terceros con el ánimo de tener el más mínimo vínculo patrono-obrero en términos laborales.

La tercera perspectiva, empresas que conceptualizan la flexibilidad laboral como la flexibilidad numérica; es decir, no conocen las otras formas de flexibilidad como lo es la flexibilidad funcional y la flexibilidad salarial, así en alguna medida lo hayan implementado. Las empresas describen el fenómeno de la flexibilidad laboral con todo lo relacionado a la contratación de personal y a los distintos tipos de contratación laboral y ven la facilidad de que les brinda la legislación para despedir y contratar trabajadores.

Frente a la conceptualización de la flexibilidad laboral encontrada en las entrevistas se encontró como resultado que el 86% de las empresas manifiestan en sus definiciones el concepto de flexibilidad laboral, como sinónimo de flexibilidad numérica, sin tener en cuenta los demás tipos de flexibilidad, las siguientes citas corroboran lo anterior." [...] *corresponde a los tipos de contratos que usan la empresas, para la vinculación de sus empleados*;" [...] *Es una estrategia de gestión que permite en términos administrativos potenciar el recursos humano desde una mirada contractual que beneficia a la empresa*" (las citas anteriores corresponden a las empresas p16 y p22, realizadas en trabajo de campo en el segundo semestre de 2012).

Adicional de conceptualmente confundir la flexibilidad laboral con la flexibilidad numérica las empresas entrevistadas ven la flexibilidad como “una estrategia”, “conjunto de estrategias” o “estrategia de gestión” a favor de la empresa, con esto se quiere decir que estas empresas ven en la flexibilidad una oportunidad de crecimiento o beneficio de una sola vía, sin tener en cuenta la opinión y sentir de los trabajadores, como se vio en las citas anteriores.

También se encontró en las entrevista que algunas empresas expresan el concepto con lo relacionado a las prácticas, en especial con la de contratación o vinculación, sin tener claridad del concepto como tal : “[...] *Actualmente contratamos por medio de empresas temporales algunos cargos, no tanto porque sean picos de contratación, sino porque son cargos que en cualquier momento podemos prescindir de ellos*” la cita siguiente menciona al práctica de contratación mediante la tercerización, [...]... *básicamente está contratando según las necesidades y prescindiendo de sus servicios sin ningún inconveniente de tipo legal, si la persona no cumple con las expectativas de los programas académicos*” otra de las cita encontrada donde las empresas responden con similitud es” “[...] *Toda persona que entre a las empresas, entra inicialmente contratada por bolsa de empleo....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*”⁹ esto obedece a que las empresas conceptualizan la flexibilidad según las practicas más comúnmente efectuadas en la empresas y su entorno.

Con respecto a lo anterior las practicas que las empresas conciben como concepto de flexibilidad son: la contratación y la selección, con respecto a la contratación hace referencia los tipos de vinculación utilizados por la empresa para la obtención de trabajadores y por ende la selección ya que son las empresas dedicadas a la tercerización de procesos las encargadas de la función de proveer empleados a las empresas, quienes realizan el proceso de consecución de hojas de vida, realizan las pruebas pertinentes ya sean psicológicas, técnicas o de

⁹ entrevista realiza a la empresa P 2 y p21, p22 y p23, en el segundo semestre de 2012

conocimiento y posteriormente la contratación, que para este caso específico se hablaría de tipos de vinculación por medio de terceros.

Para concluir las personas entrevistadas para el presente trabajo, tienen por concepto de la flexibilidad laboral las interacciones con su entorno y las experiencias vividas al interior de las empresas, que la flexibilidad laboral es igual al concepto de la flexibilidad numérica, lo que conlleva a manifestar que la flexibilidad numérica es la práctica de flexibilidad que más se aplica en nuestro país, como las vinculaciones realizadas directamente por la empresa y las realizadas por medio de terceros, en el siguiente capítulo se planteó los diferentes tipos de vinculación y los efectos tanto positivos como negativos de estos últimos.

4.2 Tipos de vinculación laboral ¿posibilidad de emplear o despedir trabajadores sin inconvenientes de tipo legal?

Teniendo en cuenta las definiciones de flexibilidad numérica apropiadas por las empresas objeto de estudio analizadas en el capítulo anterior, donde concuerdan con los diferentes autores en manifestar que es la facultad que tienen las empresas de ajustar su fuerza de trabajo frente al aumento o disminución de la demanda de sus servicios o productos; por lo anterior y dando continuidad al análisis como resultado de las preguntas del instrumento guía de recolección de información, se trabajó con la población sujeto de estudio las siguientes preguntas:

¿Qué tipos de vinculación de personal se tienen en la empresa?, ¿Qué dificultades se encuentran en cada tipo de vinculación y cómo los manejan?, ¿Por qué cada tipo de vinculación?, ¿Qué efectos tienen los diversos tipos de vinculación sobre la motivación, integración, identidad y compromiso de la gente?. Con estas preguntas los gerentes generales y los gerentes de talento humano respondieron todo lo relacionado a los tipos de vinculación utilizados en las empresas objeto de estudio, y cuyo resultado fue la siguiente clasificación: Vinculación por medio de la empresa y los vinculados por medio de procesos de

externalización, en cada uno de ellos se realizó un análisis de contenidos enfocado hacia los efectos tanto positivos, como negativos que tienen para la empresa y para los trabajadores.

4.2.1 Vinculación Laboral por medio de la empresa

También conocida como flexibilidad numérica interna referente a la posibilidad que poseen las empresas de ajustar diversos mecanismos para lograr que los tiempos y horas trabajadas por sus colaboradores se ajuste a sus necesidades, entre las que según nuestra legislación colombiana podríamos encontrar: Contratos a término indefinido, contratos a término fijo, contratos por obra o labor, contratos de prestación de servicios y contratos de aprendizaje.

Anteriormente hacia la década de los 80, las empresas contrataban todo el personal a término indefinido, es decir, los contratos que tienen tiempo de inicio, pero no de finalización, según la concurrencia de las entrevistas solo dos empresas de las veintidós (22) entrevistadas, continúan con la misma práctica es decir, con la de contratar todo su personal a término indefinido “[...] *acá en la empresa contratamos a término indefinido a todos los empleados ...generalmente no cambiamos las funciones , ni los cargos*”¹⁰ y posteriormente con la incursión de la practicas de flexibilidad numérica y con la aparición de la ley 50 de 1990, reformas al Código Sustantivo de Trabajo, empezaron a disminuir los tiempos de los contratos realizados directamente por la empresa, como lo podemos corroborar con las siguientes citas, producto del trabajo de campo de la presente investigación

Nosotros tenemos aquí muchos tipos de contratos, a término fijo, a término indefinido, trabajamos por unidad producida, en las tiendas la gente tiene horarios muy distintos, hay personas que solo trabajan sabatino o dominicales, ósea que trabajan solo sábado o domingo, que solo trabajan reforzando fin de semana; “[...] en nómina la empresa tiene 137 en contrato laboral la mayoría a término fijo , tiene 43 personas vinculadas por prestación de servicios y 20 por evento”¹¹

¹⁰ Entrevista realizada a las empresas P1 y p16, en el segundo semestre de 2012

¹¹ Entrevista realizada a la empresa P2 y p5, en el segundo semestre de 2012

Como se puede ver en las anteriores citas las empresas a hacen alusión a los diferentes tipos de contratación que se realizan directamente por la empresa, según las necesidades del mercado, igualmente realizan contrato a término fijo entendida como la modalidad de vinculación, cuyas las condiciones se pactan por escrito, con una duración no superior a tres años, y con la particularidad de ser renovable Indefinidamente, Según Chaparro (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 renovarlo si este lo considera necesario, la única diferencia entre el contrato a término fijo e indefinido radica en los costos de despido no Justificado.”

El concepto anterior se corrobora con la siguiente cita [...] la empresa es productiva del mes de febrero a noviembre, por esos periodos se contrata a los docentes, es decir algunos se contratan solo por cinco meses que es lo que dura un semestre y otros por once meses, así se contrata el 90% de nuestra planta de personal, el otro 10% si tiene contrato a término fijo de un año y sigue de corrido todo el resto del año que es el personal administrativa también se maneja distinta intensidad horaria, tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial u hora cátedra”¹². El trabajo a tiempo parcial se reconoce como una jornada laboral más corta que la establecida habitualmente de la empresa. Además de proporcionar mano de obra en el momento del día preciso o en la cantidad de horas necesarias, facilita el acceso al trabajo a personas con otras responsabilidades o intereses ajeno al trabajo según manifiesta Eva Rimbau (2006).

Esto puede causar en el empleado falta de sentido de pertenencia a la institución; en el caso concreto de las universidades, los trabajadores a tiempo parcial, equivalente a los docentes hora cátedra, usualmente realizan esta misma practica en varias universidades lo que dificulta la adquisición de sentido de pertenencia hacia una de ellas, ello también puede repercutir en su vida familiar, ya que para

¹² Entrevista realizada a la empresa P1, en el segundo semestre de 2012

cumplir con unos ingresos propuestos o necesarios debe desplazarse a distintos sitios, lo que alarga aún más su jornada laboral diaria.

Otra modalidad del contrato es el de obra o labor, denominado por la empresa p5 como trabajo “a destajo”, es aquel contrato en el que la remuneración se pacta con base a la cantidad de unidades, obras o labores que el trabajador realice en una jornada determinada. El contrato de trabajo a destajo, equivaldría en el CST como contrato de trabajo de obra o por labor. En el contrato de trabajo “por destajo”, se pacta pagar un determinado valor por cada unidad producida, lo que se supone, mejora la productividad del trabajador, y a la vez, la empresa racionaliza los gastos laborales, por cuanto sólo paga por lo que el trabajador haga efectivamente. Pero en este caso concreto no se genera ningún tipo de pertenencia a la empresa por parte del trabajador, y en caso que la persona decidiera cancelar su labor al servicio de la empresa se perdería el valor agregado que genera la capacitación sobre la elaboración del producto o prestación del servicio que ha venido desarrollando. A continuación la argumentación que presenta la empresa frente este tipo de contratación a destajo:

Contratar personas al destajo si, considero que es un beneficio de doble vía, porque las personas, siempre y cuando trabajen, con buena calidad y tengan un buen desempeño, pueden ellos mismos hacerse a su salario, porque yo le pago por la unidad que produce, con una jornada laboral máxima laboral, (...) la compañía tiene la posibilidad de producir más y el empleado tiene mayor ingreso, entonces yo pienso que eso genera para la compañía más productividad y para el empleado mayor ingreso (...) si vos trabajas por unidad producida entonces paras en el momento en el que tu consideres, y te vas, aunque obviamente la gente no para”, (...) El estándar es por duración de obra, nosotros contratamos con el municipio de Medellín por determinado tiempo, para atender los programas, ya sea para el adulto mayor, adulto joven enfermo; todo el personal asistencial y/o profesional que atiende ese contrato, le hacemos la vinculación por contrato de obra¹³

Como lo vemos inmerso en el discurso, las personas se esfuerzan al máximo por alcanzar las metas propuestas tanto por la empresa como por ellos mismos de alcanzar un producido y de esta manera una remuneración, ello estaría en

¹³ Entrevista realizada a la empresa P3, p5, en el segundo semestre de 2012

contravía muchas veces de su propia salud física y mental, frente a la presión de la empresa y del sujeto.

Este trabajo conocido como *destajo* o *por unidad producida* entendida en el código sustantivo de Trabajo como Contrato por obra y labor; que 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, 282).

Para el caso concreto la empresa p5 tiene como razón social la elaboración y comercialización de artículos de cuero, y posee almacenes alrededor del país, por lo cual según la necesidad el mercado los días que más se visitan estos almacenes son los fines de semana, para lo cual usualmente contratan personal universitario para cubrir esta necesidad lo que se convierte en un gana - gana, tanto para el empleador como para el empleado, ya que los jóvenes ven la posibilidad de obtener un empleo, sin interferir con sus ocupaciones académicas, o ajustando los tiempos para rendir en cada una de sus obligaciones de tipo laboral y académico.

Otras empresas han adoptado también la modalidad del contrato de prestación de servicios, este tipo de vinculación la empresa y el empleado pactan la duración, remuneración, y actividad específica a desarrollar. Esta modalidad de contratación no genera relación laboral, por tanto la empresa no está en la obligación de pagar prestaciones sociales al empleador, es decir, no existe ningún tipo de protección para el tiempo en que cese la labor, este tipo de contratación incluso, este tipo de contratación posee muchos vacíos de tipo legal, ya que muchas empresas contratan personas por prestación de servicios con un salario y cumplen horario como cualquier otro empleado de la empresa, pero como se mencionaba sin derecho a prestaciones sociales que deben ser asumidas económicamente por el empleado.

Haciendo alusión al contrato de prestación de servicios, este tipo de vinculación dentro de tipos de vinculación por medio directo de la empresa es quizás el que más precariza el empleo dentro de esta denominación ya que en algunas ocasiones se vinculan bajo esta modalidad personal necesario para la operación diaria de la empresa, también se disminuye el acceso a créditos bancarios por la falta de continuidad con las empresas un aspecto positivo de este tipo de vinculación es que los profesionales pueden tener este mismo tipo de contrato con otras empresas y aumentar sus ingresos al prestar sus servicios en varias organizaciones a la vez y manejar de esta manera sus tiempos tanto laborales como familiares, este caso concreto lo podemos corroborar con las siguientes citas: “[...] *por prestación de servicios contratamos cargos puntuales, el asesor jurídico y el asesor financiero a ellos los consultamos para casos concretos, eso ocurre de manera muy esporádica*”¹⁴

Sobre este tipo de contrato, la Corte Constitucional mediante Sentencia C-154/97, Magistrado Ponente HERNANDO HERRERA VERGARA, señaló que “*un contrato de prestación de servicios era la actividad independiente desarrollada, que puede provenir de una persona jurídica con la que no existe el elemento de la subordinación laboral o dependencia consistente en la potestad de impartir órdenes en la ejecución de la labor contratada.*”

De igual forma mediante sentencia del 16 de mayo de 1991, proferida por el Consejo de Estado, Sección Primera, expediente 1323, Magistrado Ponente LIBARDO RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, se aclaró que a pesar de que ni el Código Civil ni el Código de Comercio definen lo que debe entenderse como contrato de Prestación de Servicios, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua y la concepción tradicional que se ha tenido de aquel, puede afirmarse que son aquellas actividades en las cuales predomina el ejercicio del intelecto y que han sido reconocidas por el Estado, como el caso de los abogados y los

¹⁴ Entrevista realizada a la empresa P1, en el segundo semestre de 2012

contadores en este tipo de contrato no hablamos de salario, sino de honorarios profesionales.

En algunos casos las empresas entrevistadas tenían personas con contratos de prestación de servicios como las mismas personas que desempeñaban la labor de Gerentes de Talento Humano, psicólogos, también personas operarias, de servicios generales, con contratos de prestación de servicios lo que desnaturaliza la institución de la prestación de servicios profesionales, donde existe subordinación, se les paga un salario mensual y cumplen horarios de 48 horas semanales establecidos por la empresa. Cuando nuestro CST describe el contrato de prestación de servicios como un contrato donde se ven los resultados, es a riesgo del contratista, es decir, el asume sus seguridad social y prestaciones sociales, lo ejecuta con sus propios medios y tiene completa autonomía frente a la técnica para elaborar dicha función.

(P3) Por prestación de servicios tenemos los profesionales, por ejemplo: la nutricionista y el médico, que ellos cumplen con unos objetivos, ellos no están con nosotros tiempo completo, deben evaluar a los usuarios, presentar informes y de pronto atender las necesidades que se presenten.

Algunos contratistas efectivamente se benefician de este tipo de servicios porque pueden aumentar sus ingresos prestando sus servicios en varias empresas, pero esto es apenas una minoría (P3) por ejemplo manifiesta *“aquí tenemos diferentes tipos de contratación, Prestación de servicios, contrato laboral y con los especialistas es por evento, por la movilidad que se puede generar por la prestación de sus servicios en diferentes ciudades del país, no tiene vínculo laboral, se paga impuestos y los honorarios que se generen por su actividad. Ante este hecho se presentan dificultades de tipo administrativo, según la empresa p3;* las dificultades son frente a procesos de verificación y control cuando los contratistas no presentan sus planillas de seguridad social a tiempo y empiezan los reprocesos administrativos.

Continuando con la vinculación realizada directamente por la organización son los contratos de aprendizaje [...]. *Se contrata también aprendices o practicante*¹⁵ donde se accede a mano de obra poco calificada y con remuneración baja, este tipo de contrato fue creado para fomentar la capacitación y el empleo juvenil, mediante la Ley 188 de 1959 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, 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.

Para concluir los tipos de vinculación realizados directamente por las empresas o flexibilidad numérica interna, encontrados en las organizaciones entrevistadas para la presente investigación fueron los contratos a término indefinido, contratos a término fijo, tiempos parciales haciendo referencia a la duración de los contratos; por obra o labor, prestación de servicios y contratos de aprendizaje, este último sin relación laboral con la empresa. A continuación se revisaron los tipos de vinculación por medio de la externalización, también conocida como la flexibilidad numérica externa.

4.2.2 Vinculación por medio de externalización

En el pasado antes de la década de los 80s solo se hablaba de contratos a término indefinido, incluso los empleos eran heredados de generación en generación, ahora con la implementación de la flexibilidad numérica desaparece en un alto porcentaje la seguridad en los empleos que caracterizaba el fordismo donde el estado era garante de dicha situación, y aparece entonces la apertura económica y la globalización donde producto de ello y según de la garza Toledo “ hay una relegitimación de la subcontratación como vía para ganar competitividad

¹⁵ Entrevista realizada a la empresa 11, en el segundo semestre 2012

en las empresas, las cuales argumentan que sin la subcontratación estarían condenadas a la quiebra”(antiguas y nuevas formas de subcontratación de la garza 2005)

se relegitima el uso de la subcontratación no solo por parte de las empresas para reducir costos laborales, sino también por parte de los estados. Es decir, existe una simpatía en el nuevo modelo por la extensión de estos fenómenos en aras de que las empresas ganen competitividad y triunfen en el mercado, en particular el internacional (De la Garza, 2005)

Las empresas estudiadas hacen alusión a que anteriormente contrataban personal directamente por la empresa mediante contrato laboral y ahora lo están haciendo por medio de empresas de servicio temporal, es decir contrato comercial, como lo podemos corroborar en las siguientes citas”[...]también se está empezando a emigrar a la contratación por temporales..., esta empresa nunca había contratado a personas temporales y ahora está emigrando a ese sector o tipo de vinculación, a ese escenario, porque también ayuda a que hayan otras posibilidades de contratar a personas para momentos puntuales. para que ayuden con la producción y cuando esta baja, también baja la planta de personal”[...] “para el tema de servicios generales, nosotros tenemos un outsourcing, el contrato es con una empresa x ellos nos mandan la persona y nosotros simplemente le pagamos a ellos, por el sostenimiento, ”; “[...]las personas se contratan a través de una temporal que corresponde a 154 operarios, igual al 80% del total del personal de la organización, desde el 1 de julio de 2011, antes eran vinculados a través de una cooperativa de trabajo asociado”,¹⁶

Las empresas de servicios temporales cuya misión es enviar personal en misión a las empresas usuarias, con quienes llevan a cabo un contrato comercial, es decir, las organizaciones realizan contratos comerciales con las Empresas de Servicios Temporales EST, para que les envíen empleados en misión, para estos últimos el contrato laboral lo tienen con la temporal no con la empresa a quienes prestan su servicio. Este tipo de prácticas precarizan aún más el empleo, “ya que utilizan” al

¹⁶ Entrevista realizada a la empresa P2, p5 y p21 en el segundo semestre de 2012

mano de obra en ciertos picos de producción o de servicios y luego proceden a despedirlas sin el más mínimo inconveniente de tipo económico, ni social para la empresa, según algunos empresarios con estas prácticas se contribuye a disminuir la tasa de desempleo en nuestro país

Algunas empresas han empezado a tercerizar algunos cargos, en el momento que se empieza a pensar en la demanda y no solo en la oferta se cambian las maneras de contratación con el fenómeno de la flexibilidad laboral De la garza (1987-154) Es decir, flexibilizar el mercado laboral para los neoclásicos, significa flexibilizar la oferta y la demanda de trabajadores, facilitando el empleo y el desempleo. Con respecto a lo anterior nuestros entrevistados manifestaban lo siguiente: “[...] *cuando hay incremento en ventas, hacemos lo mismo, que antes era muy difícil porque como teníamos contratos de empleados a término fijo, entonces hasta que la persona no cumpliera el contrato no se le podía terminar. Yo pienso que ahora la flexibilidad antes ha hecho que la empresa contrate más personas*”¹⁷. De esta manera, la práctica actual de la flexibilidad numérica evidencia una tensión entre el bienestar social del empleado y los intereses económicos de la empresa.

Develado en pensar exclusivamente en el beneficio de la organización y no del empleado, en la cita anterior la persona encargada de talento humano manifiesta que con la flexibilidad laboral se contratan ahora más personas, sin manifestar lo que esta explícito en la respuesta, que también se despiden de la misma manera en que se contratan, al cumplir el periodo pactado para cubrir unos picos de producción o de servicios, lo que conlleva a que las personas se empleen por periodos relativamente cortos y durar otros tiempos como desempleados sin tener en nuestro país mecanismos efectivos de protección frente al desempleo por periodos largos de tiempo.

¹⁷ Entrevista realizada a la empresa p6, en el segundo semestre 2012

La flexibilidad numérica se ha relacionado con la precariedad de los empleos según De la Garza Toledo (1997 -152) se le ha hecho extensiva a la reforma de los sistemas de seguridad social, de la contratación colectiva y de las leyes laborales, e incluso se la ha visto asociada con la ruptura de los pactos corporativos de nivel estatal “[...]si yo tengo un contrato a término indefinido, o si tengo un contrato a término fijo ya definido y las ventas se incrementan las ventas y a mí me toca contratar persona.. yo no las puedo contratar en modalidad de término fijo ni en contratos a término indefinido porque no tendría la posibilidad de cancelar contratos cuando se terminen los picos de producción o de ventas....al quedarme con esas personas o las tengo que indemnizar que es un costo altísimo para la organización o me tengo que quedar con ellas, haciendo improductiva la compañía¹⁸”

Como se puede ver en la cita anterior la empresa propende por su bienestar económico, sin pensar en las consecuencias negativas que este tipo de prácticas tiene a nivel social e individual para las personas que deben ser despedidas una vez que la organización cumple con la necesidad del mercado, esta consecuencia se analizara con mayor profundidad en el siguiente acápite sobre los efectos negativos y positivos que generan las prácticas de la flexibilidad laboral

También es un hecho que para una empresa ser competitiva necesita competir con precios en el mercado y por ello debe incrementar y disminuir su capacidad productiva según la demanda del mercado, frente a este postulado las empresas entrevistadas manifiestan “[...]Por la necesidades de la organización, nuestra empresa trabaja por proyectos según las necesidades del cliente o el mercado, por lo cual en ocasiones se hace necesario efectuar un tipo 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 podría mantener en un periodo normal, llevaría a la

¹⁸ Entrevista realizada a la empresa p5, en el segundo semestre 2012

quiebra de la organización, además según el tipo de proyecto se requiere un obtener un personal idóneo para desempeñarse”¹⁹

En palabras del autor de la garza Toledo “la flexibilidad del trabajo está relacionada con la subcontratación desde el momento que la empresa descentraliza una parte de sus actividades hacia otras empresas o individuos y en esa manera puede de manera sencilla, desde el punto de vista de las protecciones laborales legales o contractuales, tener trabajadores más fáciles de despedir, de acuerdo con las fluctuaciones de la demanda de los productos de la empresa que subcontrata.”

Retomando lo anterior la subcontratación también implica condiciones de trabajo desfavorables o precarizadas para quienes están en misión por una empresa temporal en relación con quien está directamente vinculado por la empresa a la cual se está en misión o empresa matriz.

De la garza se hace la siguiente pregunta: ¿Qué es lo que buscan las empresas y eventualmente los gobiernos con su subcontratación? A la que él mismo responde “Una flexibilización numérica de la mano de obra, la posibilidad de que los trabajadores de empresas subcontratistas puedan ser más fácilmente empleados y desempleados que las empresas madre; una reducción de los costos de la mano de obra y la evasión de los contratos colectivos, que eventualmente puede privar a las empresas madre” además de que los empleados subcontratados están expuestos a salarios y prestaciones más bajos, jornadas de trabajo más altas, menor capacitación y bienestar laboral y mayor inseguridad en el puesto de trabajo lo que genera mayor inestabilidad laboral y por ende mayores riesgos en su salud mental.

¹⁹ Entrevista realizada a la empresa p16, en el segundo semestre 2012

EL Outsourcing como tipo de vinculación por medio de la externalización es el proceso social y económico, por medio del cual una empresa X, arrienda o contrata, ciertas tareas específicas, como por ejemplo, externaliza el manejo de correspondencia hacia una empresa distinta, por medio de un contrato de Outsourcing. Las empresas contratan por medio de outsourcing para abaratar costos, incrementar la eficiencia al concentrarse en aquellas actividades que mejor dominan y dan a estas empresas especialistas, por decir algo, en manejo de nómina, el manejo de la selección de personal, el manejo de correspondencia, o el manejo de servicios generales, por lo tanto, *este tipo de contratos se dan especialmente por subcontratación de empresas especializadas.*

Es el caso concreto de la empresa [...] *“para el tema de servicios generales, nosotros tenemos un outsourcing, el contrato es con “una empresa x”, ellos nos mandan la persona y nosotros simplemente le pagamos a ellos, por el sostenimiento, el tema de la dotación cuando se trata con outsourcing, lo maneja directamente la empresa que nos provee el personal”. “[...] Contratos por Outsourcing si tenemos, el asesor jurídico y el asesor financiero”²⁰.*

En consecuencia, podemos decir, acerca del outsourcing, que se trata de un tercero especializado en alguna actividad o una parte del proceso de producción de su cliente, este tercero especializado es autónomo, le puede prestar servicios simultáneamente a varios clientes, lo hace con su propio personal o trabajadores, no existe ningún tipo de subordinación entre los trabajadores del tercero y el cliente, el tercero especializado actúa bajo su propia cuenta y riesgo.

Otra modalidad de tercerización es el contrato por Cooperativas de Trabajo Asociado, La Ley 1429 del 29 de diciembre de 2010, reglamentada parcialmente por el Decreto 2025 de 2011, por medio de la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo, en su Artículo 63, nos menciona el tipo de contratación de personal a través de CTA, y estatuye que: “Artículo

²⁰ Entrevista realizada a las empresas P1 y p2, en el segundo semestre de 2012

63. Contratación de personal a través de cta. El personal requerido en toda institución y/o empresa pública y/o privada para el desarrollo de las actividades misionales permanentes no podrá estar vinculado a través de Cooperativas de Servicio de Trabajo Asociado que hagan intermediación laboral o bajo ninguna otra modalidad de vinculación que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes;

Se contrata con un contratista valga la redundancia que puede ser una cooperativa de trabajo asociado y ellos pagan a su vez a los trabajadores, pero se vigila la vinculación a la seguridad social, se contrata a cuadrillas, pegadores, pintores, estucadores, plomeros, enchapadores por contrato de prestación de servicios obra o labor, en los cuales la empresa hace seguimiento, la administración de la seguridad social lo hace la empresa Es decir la empresa le hace el pago y le entrega los soportes para no asumir ningún tipo de riesgo en obra”²¹.

El Ministerio de la Protección Social a través de las Direcciones Territoriales, impondrá multas hasta de 5.000 s.m.m.l.v., a las instituciones públicas y/o empresas privadas que no cumplan con las disposiciones descrita.” en el caso concreto de las empresas entrevistadas algunas tercerizan los servicios con CTA de su propiedad es decir la misma empresa crea su CTA para subcontratar a los empleados, en otros casos los contratan con otras CTA y una vez se vence el plazo estipulado por la ley, cambian los trabajadores en misión a otra cooperativa de trabajo asociado, donde el empleado en misión siempre lleva las de perder, debido a que en ocasiones ni siquiera puede disfrutar de un periodo de vacaciones.

Para concluir podemos señalar, que la tercerización o externalización, se convierte en intermediación laboral en los siguientes casos: El cliente es dueño de los medios de producción (*maquinaria e instalaciones*) en los que deben operar los trabajadores del tercero especializado. El cliente ejerce mando, da órdenes, existe la subordinación propia de la relación laboral descrita en el artículo 22 del Código Sustantivo del Trabajo, sobre los trabajadores de la empresa que hace la tercerización. El cliente determina a que trabajador en particular se contrata o se

²¹ Entrevista realizada a la empresa p19, en el segundo semestre de 2012

desvincula, siendo “presuntamente” empleados del tercero especializado. El tercero especializado depende económicamente del cliente.

Actualmente y según lo encontrado en las entrevista realizadas algunas empresas contratan inicialmente por medio de una empresa de servicio temporal quien además adelanta el proceso de selección y si gusta la labor y el desempeño del empleado lo contratan directamente por medio de la empresa eso quiere decir que el periodo de prueba, definido en el código sustantivo de trabajo art 76 como la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del empleador, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo. Y estaría durando más de 2 meses o la 5ª parte proporcional al contrato como lo estipula la norma sino estaríamos hablando de periodos de prueba de tres y hasta 6 meses como lo demuestran las entrevistas.

Actualmente y según lo encontrado en las entrevista realizadas algunas empresas contratan inicialmente por medio de una empresa de servicio temporal quien además adelanta el proceso de selección y si gusta la labor y el desempeño del empleado lo contratan directamente por medio de la empresa eso quiere decir que el periodo de prueba, definido en el código sustantivo de trabajo art 76 como la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del empleador, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo. Y estaría durando más de 2 meses o la 5ª parte proporcional al contrato como lo estipula la norma, sino estaríamos hablando de periodos de prueba de tres y hasta 6 meses como lo demuestran las entrevistas, “[...] también, cuando ingresa una persona nueva, no le vamos hacer un contrato de duración de obra de un año, ocho meses, sino que se vincula por tres meses, para determinar cómo le va y si le va bien, De cierta manera se está manejando un periodo de prueba, donde si el empleado funciona, de manera mal llamada por los empleadores, lo contratan,²² es decir, las empresas están utilizando la

²² Entrevista realizada a la empresa p4, en el segundo semestre de 2012

tercerización de los servicios para exceder el tiempo determinado para el periodo de prueba

A manera de conclusión cada vez más las personas se ven obligadas a vincularse a una empresa mediante esta modalidad de subcontratación , o tercerización ya que en la actualidad es la forma más predominante incluso a personas con una cualificación mayor, anteriormente se hablaba que bajo esta modalidad solo se vinculaban personas con poca preparación, esto se dà porque cada empresa lucha por mantenerse en el mercado, obtener ganancias y disminuir costos de personal, cubrir picos de producción o servicios sin alterar su planta de personal y disminuir igualmente la presencia de sindicatos . Según el nóbel de Economía Robert Solow, la flexibilización laboral en ciertos casos puede aliviar los síntomas del desempleo, pero no es la cura definitiva contra la enfermedad.

4.3 Efectos de la flexibilidad numérica ¿beneficios para los trabajadores? o ¿Beneficios para las empresas?

En este acápite se encontrará una revisión al tercer bloque de preguntas enfocadas hacia los efectos tanto positivos como negativos que tienen las prácticas de flexibilidad numérica en las empresas Colombianas, respondiendo a las siguientes preguntas del instrumento utilizado para el trabajo de campo realizado ¿Qué resultados positivos se han obtenido a partir de la estrategia de FL? y ¿Qué resultados no deseados se han presentado y como los han manejado? las anteriores preguntas realizadas a los Gerentes Generales y Gerentes de Talento Humano de las 22 empresas estudiadas, este análisis de contenidos se realizó teniendo en cuenta tres niveles: La estabilidad Laboral, el sentido de pertenencia y la rotación de personal.

4.3.1 Estabilidad laboral

El mundo contemporáneo se debate entre la incertidumbre y la complejidad y entre una serie de paradojas que generan nuevas realidades que imponen cambios en las organizaciones, hace más de un siglo en 1880, se promulga la primera ley de Estabilidad Laboral en Francia, la primera en el mundo, en Colombia se habla de estabilidad desde los inicios del siglo XX, situación que se empieza a ver permeada desde la adopción de la flexibilidad laboral y más específicamente con las prácticas de flexibilidad numérica en nuestro país, según Deveali la estabilidad laboral es el derecho del trabajador a conservar su puesto de empleo durante toda su vida laboral, no pudiendo ser declarado cesante antes, a no ser por alguna causa taxativamente determinada.

Ejemplo visto en nuestro país hasta una generación pasada, donde las personas duraban toda su vida productiva trabajando para una misma empresa hasta adquirir una pensión y aun así en algunas ocasiones como el magisterio podían permanecer allí hasta cumplir un máximo de edad, también se daba el caso que los cargos de los padres eran heredado a sus hijos, quienes también gozaban de los beneficios de estabilidad de las empresas tanto públicas como privadas.

De Ferrari “sostiene que en el principio de la estabilidad se trata de admitir como verdad inconcusa que el empleador no debe tener ejercicio tan libre para despedir y que el trabajador es titular del derecho a un mínimo de condiciones de vida estable”. Situación que ha tendido a desaparecer y a precarizar el empleo en Colombia por el afán de disminuir el desempleo y aumentar las subcontrataciones o las contrataciones por medio de terceros, caso concreto que podemos corroborar con las entrevistas realizadas a las diferentes empresas, para hacer más comprensible el presente apartado hablamos de subcategorías en los efectos, es decir, efectos positivos y negativos tanto para el empleado como para la empresa.

4.3.1.1 Aspectos positivos para el empleado

El tener estabilidad laboral significa para el trabajador ese sentimiento de firmeza ante ciertas adversidades, psíquicamente está más tranquilo, lo que se refleja incluso en su salud física. Referente a los tipos de vinculación el contrato a término indefinido encontrado en dos de las 22 empresas entrevistadas, es el que mejores resultados ofrece para el empleado frente a ello las empresas manifiestan:

La estabilidad laboral, el tipo de contrato a término indefinido, la calidad humana indiscutiblemente hacen que nuestra empresa obtenga el mejor talento, todo el mundo lo resalta, aquí antes que empleados somos seres humanos, este tipo de contrato genera un buen desempeño, eso los motiva mucho"; "[...]un término indefinido definitivamente hace que la persona se sienta más estable en la empresa y fuera de eso porque les abre la opción de otros beneficios, como es el tema de los créditos con las entidades bancarias que muchas de ellas niegan los créditos por no tener un contrato a término indefinido"; "[...] para el empleado representa un gran beneficio, frente a la estabilidad mental y capacidad de vida crediticia"²³

La estabilidad laboral genera en el empleado un sentimiento de confort, la empresa le hace sentir que su labor es importante al interior de la misma, se genera un contrato psicológico positivo en la medida que el colaborador siente que hace parte de la compañía y puede incluso generar equilibrio entre sus objetivos personales, familiares y académicos con los de la empresa, cuyo resultado es una relación de gana- gana en doble vía.

Como se ve inmerso en la siguiente cita la inestabilidad laboral también afecta los pactos colectivos

nosotros tenemos pacto colectivo y el pacto colectivo cubre toda la organización lo único es que ellos entran a pacto colectivo después de llevar 6 meses por la empresa, entonces no tenemos diferenciación, tenemos salarios por encima del salario mínimo al que también tiene derecho los temporales, digamos que es el único caso que podría generar una diferenciación y tienen derecho también a estar en el fondo de empleados pero no hacen parte de los derechos colectivos a los que si tiene derecho los demás colaboradores"²⁴

²³ Entrevista realizada a las empresa p1, p6 y p16, en el segundo semestre de 2012

²⁴ Entrevista realizada a las empresa p15, en el segundo semestre de 2012

Corroborando lo manifestado por de la garza Toledo, en que la tercerización o la triangulación del trabajo va en detrimento de la estabilidad laboral (p1)” la mayoría de las personas que entran aquí precisamente lo hacen porque tenemos un contrato a término indefinido, porque en muchas empresas ahora es por tres meses por temporal, entonces la gente les gusta tener esa estabilidad.”

Con respecto a los procesos de tercerización también se ven casos de desigualdad social al interior de las empresas, reflejado esto en los trabajadores vinculados directamente por la empresa gozan de algunos beneficios que los contratados por medio de procesos de tercerización no gozan , por ejemplo de primas extralegales , programas de bienestar social y otro tipo de contraprestaciones.

4.3.1.2 Aspectos negativos para el empleado

Aspectos negativos que se creen en el empleado producto de la estabilidad laboral no se encontraron, pero quizás en algunos casos cuando se firma exclusividad con las empresas el trabajador no podría desempeñar otro cargo así sea por prestación de servicios en otras empresas, lo que frustraría un intento por obtener un ingreso adicional. De igual manera muchos empleados entran en un estado de confort y no se preocupan por ascender dentro de la empresa o no se esfuerzan por cualificarse más, porque sienten que solo deben esperar a que llegue el tiempo de su pensión y seguir haciendo las cosas, sus labores como hasta el momento lo han hecho.

Otro factor que inciden frente a la estabilidad es la incertidumbre de una renovación del contrato y lo ello pueda generar en la salud mental del colaborador. Haciendo alusión a lo anterior nos encontramos también con la definición de contrato psicológico entendido como que en las relaciones humanas siempre se espera algo del otro es el caso concreto en que el colaborar espera recibir de su empleador la continuidad de un contrato o ser tenido en cuenta para

contrataciones a término indefinido, Rousseau (1989) citada por Rousseau (2000), define el Contrato psicológico como una creencia individual en las obligaciones mutuas entre una persona y otra parte, como su empleador. Esta creencia se basa en la percepción de un intercambio de promesas hechas (por ejemplo, empleo u oportunidades de carrera) en las cuales las partes están implicadas.

4.3.1.3 Aspectos positivos para la empresa

La estabilidad laboral genera en el colaborador más empoderamiento de sus funciones, por lo tanto la producción de bienes o servicios se hace de una manera más eficiente, las empresas entrevistadas manifiestan lo siguiente *“[...] el ser humano recibe de lo que da y por naturaleza somos seres interesados y tendemos a responder de la misma manera como nos tratan, si la organización nos proporciona seguridad y estabilidad, tendemos a responder con empoderamiento y gratitud, retribuimos lo mismo, es igual como cuando hablamos de inversión, la empresa invierte dinero para ganar más, el empleado invierte tiempo y dedicación para ganar permanencia y reconocimiento dentro de la organización”*; *“[...] El tipo de vinculación es determinante dentro de esta organización y me atrevo a decir que en todas, con respecto a la vinculación nos encontramos que los resultados de desempeño y satisfacción difieren enormemente de acuerdo al tipo de contrato”*²⁵.

4.3.1.4 Aspectos negativos para la empresa

La estabilidad laboral reflejada en contratos a término indefinido, significa para la empresa mayores costos frente a las indemnizaciones ocasionadas por el prescindir de un trabajador sin justa causa, algunas empresas han llegado a la quiebra por los altos costos de indemnizaciones. Al aumentar la flexibilidad del mercado de trabajo, las empresas solicitan ante las entidades competentes que se

²⁵ Entrevista realizada a las empresas P6 y p10, en el segundo semestre de 2012

les permita plena libertad para adaptar su personal y las condiciones de empleo a las condiciones imperantes en el mercado. Según ellas, todo intento de proporcionar una protección mayor a los trabajadores aumenta sus costos, reduce su competitividad y recorta su facultad de crear nuevos puestos de trabajo.

Se crea la falta de sentido de pertenencia entre sus colaboradores lo que repercute en la atención de usuarios, en la producción:

[...] es muy difícil empoderar a una persona cuando no se le puede ofrecer estabilidad, porque solo se requiere para un servicio, después de cumplido no es necesario el riesgo de infringir y cambiar las condiciones normativas y legales del tipo de vinculación, por esta razón es que la organizaciones está realizando un diagnóstico de la productividad y desempeño del empleado según el tipo de vinculación laboral, porque la propuesta es eliminar este tipo de contratación (se refiere a la tercerización) que no permite obtener altos niveles de desempeño por el empleado” “[...]frente a la estabilidad laboral se encontró un alto nivel de satisfacción de los empleador a término indefinido y fijo y un nivel medio bajo de los empleados cuya vinculación es por prestación de servicios, se identificó que los empleados como lo indica su contrato solo se dedican a prestar el servicio que indica su objeto contractual, no se sienten parte de la organización y algunas de sus expresiones son: no somos importante para la organización, nosotros no tenemos derecho a lo que los vinculados, la organización no le importa capacitarnos, por lo cual su nivel de desempeño es el requerido, mas no el máximo²⁶

Para concluir surge la pregunta ¿cómo puede brindar estabilidad laboral una empresa inmersa en las cambiantes condiciones del mercado actual? Cuando el estado desde un corte neoliberal pretende llevar a nuestros empresarios a un mundo globalizado económicamente y a competir con precios con otros países y mercados, previo conocimiento que nuestros empresarios no están en muchos casos en capacidad de competir con otros países frente a costos de los productos. La estabilidad laboral debe surgir desde la legislación en materia laboral garantizando unos mínimos de condiciones, deda que nuestro país no posee la suficiente protección social como algunos países desarrollados y a nivel organizaciones se debe velar tanto por los objetivos de la empresa como por el bienestar de los trabajadores. Hablando de empoderamiento como lo nombra la anterior cita se habla del sentido de pertenencia, que genera la estabilidad laboral la cual se analiza a continuación.

²⁶ Entrevista realizada a la empresa p6, en el segundo semestre de 2012

4.3.2 Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia entendido como el sentimiento de apropiación que se genera en el trabajador por medio de un buen ambiente laboral, prebendas otorgadas por la empresa manifestadas en adecuados programas de bienestar laboral y condiciones contractuales. Mediante el contrato psicológico este último comprende todas esas expectativas y creencias tácitas del empleador y empleado comprometidos en una relación laboral, la cual está soportada por un contrato legal. Este concepto es el primer paso para la creación del sentido de pertenencia en el colaborador, frente al sentido de pertenencia también se realizó un análisis sobre los resultados negativos y positivos para el empleado y el empleador: Hablar de aspectos negativos del sentido de pertenencia pierde un poco de validez en este sentido ya que sus consecuencias son siempre positivas para esta relación empleado –empleador sin embargo se realizó una revisión:

4.3.2.1 Aspectos positivos para el empleado

El sentido de pertenencia mejora la eficiencia en las labores por lo tanto el empleado puede ser reconocido por su buen desempeño, lo que a su vez podría verse reflejado en ascensos, bonificaciones y reconocimientos en general, Con respecto a esto las empresas afirman “[...]Uno se da cuenta cuando se rumoran comentarios sobre la vinculación, el trabajador cuando es de nómina se siente mejor, hay sentido de pertenencia, en otros tipos de vinculación como por temporal, no se siente seguridad y estabilidad ya que piensan que cuando habrá recesión serán los primeros que saldrán de la entidad ya que no existe ningún tipo de relación laboral con ellos”²⁷.

²⁷ Entrevista realizada a las empresas p3, p6 y p10, en el segundo semestre de 2012

4.3.2.2 Aspectos negativos para el empleado

Quizás algunas empresas abucen de las personas con respecto al tiempo que deben prestar sus servicios esto ocurre con el personal de confianza de la empresa, quienes deben tener todo el tiempo disponible para esta, sin respetar los tiempo libres del colaborador dedicados a otras labores de tipo académico o personales

4.3.2.3 Aspectos positivos para el empleador

Todos son aspectos positivos para el empleador que genera sentido de pertenencia en sus colaboradores; entre el empleado genera un sentido de lealtad hacia su empresa, se siente parte de ella, se considera importante para ella, comparte la misión, la visión, es participe de las actividades propuestas en pro de la compañía, frente a esto las empresas afirman “[...] Cuando la Institución hace una actividad los involucra a todos, independiente de la forma de contratación, todos hacen parte la organización, son unos más de nosotros, así vengan menos tiempo”. Pero, es claro, que si se hace un evento un sábado ó domingo, nosotros (los de vinculación directa por la empresa) venimos sin problema, si nos tenemos que quedar hasta las nueve de la noche, para entregar un trabajo, nosotros lo hacemos. En cambio los que están por contrato con temporal no lo hacen”; “[...] Pues definitivamente los contratos a mayor tiempo generan mayor sentido de pertenencia que los tiempo parcial y hora cátedra”²⁸

Todo ello se ve reflejado en la calidad de los bienes o los servicios ofertados en la medida que un empleado esté a gusto en la empresa y tenga sentido de pertenencia hacia la misma la calidad de su trabajo es superior a aquel que no se siente parte de la empresa, “[...] el ser humano recibe de lo que da y por naturaleza somos seres interesados y tendemos a responder de la misma manera como nos tratan, si la organización nos proporciona seguridad y estabilidad,

²⁸ Entrevista realizada a las empresas p4 y p22, en el segundo semestre de 2012

*tendemos a responder con empoderamiento y gratitud, retribuimos lo mismo, es igual como cuando hablamos de inversión, la empresa invierte dinero para ganar más, el empleado invierte tiempo y dedicación para ganar permanencia y reconocimiento dentro de la organización*²⁹

4.3.2.4 Aspectos negativos para el empleador

Los aspectos negativos se presentan por las rivalidades presentadas entre los empleados contratados por la empresa y los empleados subcontractados o con periodos cortos de contratación es decir, con contrataos a términos fijos inferiores a un año, los que generalmente no tienen la certeza de tener continuidad en a empresa, este aspecto negativo puede verse reflejado en un clima laboral deficiente, rencillas entre los colaboradores por los beneficios de los que unos gozan y otros no:

Siempre existirán diferencias e inconformidad entre las partes que gozan de diferentes contratos. Actualmente la empresa cuenta con un buen número de beneficios bancarios, vacacionales, de compensación, etc. Que solo pueden ser otorgados al personal operativo vinculado a la empresa a través de un contrato a término indefinido, es claro entonces que el personal no vinculado a la empresa por este contrato, sienta o exprese cierta inconformidad por la diferencia de derechos y deberes entre unos y otros, especialmente en temas de estabilidad y compensación que proporcionan los tipos de contratación....."[...] claro que las personas que no están vinculadas por contrato a término indefinido sentirán menos obligación con el que hacer de la empresa y compromiso hacia la identidad de la misma,"; "[...]Los empleados externos a la compañía no pueden acceder a los beneficios de los vinculados, esto ha causado que los externos se sientan menos comprometidos con su labor y por ende se alejen de ser parte activa de la cultura organizacional de la compañía; "[...]Los factores motivacionales a veces no son tan altos cuando los contratos son a corto Plazo³⁰

En conclusión, el sentido de pertenecía es directamente proporcional al tipo de vinculación realizada por la empresa, es decir, cuando la empresa se esfuerza por generar políticas de contratación que benefician a los empleados el sentido de pertenencia se ve reflejado, y cuando la empresa celebra contratos comerciales con empresas subcontractistas, esto desmotiva al trabajador en misión ya que

²⁹ Entrevista realizada a la empresa p6, en el segundo semestre de 2012

³⁰ Entrevista realizada a las empresas p7, p8, p16 y p19, en el segundo semestre de 2012

percibe que no hace parte de la empresa , en tanto no goza de los beneficios ofrecidos a los vinculados por la empresa

4.3.3 Rotación de personal

Existen varios tipos de rotación, la rotación en puestos de trabajo que obedecería a la polivalencia, aspecto estudiado más adelante en el presente macroproyecto y para este caso se refiere a la rotación de personal, es decir, cuando las personas son contratadas para un cargo y despedidas del mismo. En nuestro medio y según resultados de la presente investigación las empresas rotan el personal, según ellas aludiendo evitar ciertas obligaciones laborales, como pago de indemnizaciones y generación de costos adicionales según los tipos de contratos utilizados, a continuación se realizará un análisis de los aspectos positivos y negativos que tiene la rotación de personal para el empleado como para la empresa:

4.3.3.1 Aspectos positivos para el empleado

En este orden de ideas quizás lo único positivo que pueda tener la rotación de personal es que el empleado despedido, pueda encontrar un empleo mejor remunerado y con políticas de contratación estables.

4.3.3.2 Aspectos negativos para el empleado

La inestabilidad laboral ya es un aspecto negativo para el empleado, la incertidumbre generada por este tipo de prácticas se ve reflejada en la salud mental del colaborador, y también en algunos casos en la salud física del trabajador y sus familias, una vez el empleado es despedido, es desvinculado igualmente del régimen contributivo de seguridad social, como en el país no se tienen las protecciones en términos de seguridad social, el ex empleado debe empezar a hacer parte del régimen subsidiado de salud, este paso de régimen no es ágil y pueden pasar varias semanas mientras este traslado se hace efectivo.

Esto sin contar con la desprotección en términos de pensión en especial la de invalidez y de sobrevivientes, cuando la ley es clara al afirmar que no debe haber transcurrido más de seis meses de desvinculación para gozar de estos dos beneficios. La rotación de personal aquí manifestada aleja aún más las probabilidades de obtener pensión de vejez, de obtener créditos para alcanzar las metas a mediano y largo plazo de los empleados y sus familias.

4.3.3.3 Aspectos positivos para el empleador

La rotación de personal puede beneficiar al empleador frente a los costos que generarían políticas de contratación a término indefinido, con contrataciones a término fijo o por empresas subcontratistas, este puede abstenerse de pagar costosas indemnizaciones por despedir a un colaborador sin justa causa. Al contratar con empresas temporales son ellas las que se ocupan de las demandas de tipo laboral y no la empresa según lo manifiesta la empresa.

En muchos casos la empresas temen a la contratación a término indefinido por los costos que acarrea la terminación de un contrato sin justa causa, es decir el alto costo para la empresa que tienen las respectivas indemnizaciones (P1) *“en la empresa no hay casi rotación, pero es lógico que si son indemnizaciones muy costosas, o sea aquí normalmente las personas duran de 10, 12 años, aquí hay gente que se jubila, entonces hay mucha estabilidad.”(p1)* Con relación a las indemnizaciones, pues obviamente los contratos a términos indefinidos presentan algunas dificultades porque las indemnizaciones son un poquito mayores, pero es cierto que cuando en su momento algún conductor, que es el cargo que en los últimos años a rotado, las indemnizaciones son muy costosas.”

“[...]Un aspecto positivo para la empresa es que le permite tranquilidad organizacional en el sentido que se tiene una estructura operativa cuando no se tiene obra. Tranquilidad económica y laboral, Inclusive social porque es una

*responsabilidad muy grande esperando una nómina alta, cuando no hay recursos económicos*³¹

4.3.3.4 Aspectos negativos para el empleador

Aparentemente la empresa evita costos laborales con la rotación de personal, pero realmente puede ser más costoso el adiestramiento de un nuevo colaborador, que mientras este adquiere los conocimientos necesarios para desempeñarse efectivamente en un cargo, pueden pasar varias semanas, incluso la capacitación otorgada al nuevo empleado también trae costos para la organización. “[...] Este tipo de prácticas genera angustia, desempeños deficientes y renunciaciones, eliminando la posibilidad de aprovechamiento del talento humano y altos niveles de desempeños debido a que el ser humano busca la seguridad.” “[...] un resultado no deseado podría centrarse en perder colaboradores valiosos desde el punto de vista académico, porque este tipo de contratos no genera en los docentes, sobre todo en los tiempos parciales y medio tiempo ese sentido de pertenencia que tanto hablan las organizaciones”³².

Otro aspecto negativo para las empresas obedece al seguimiento que debe tener la empresa frente al vencimiento de los contratos por obra o labor, de prestación de servicios e incluso a los de término fijo, porque la no información del vencimiento de los contratos da paso a otro en igualdad de condiciones que al empresario querer prescindir de un empleado, y no hacer la respectiva carta de cese de actividades, se ve obligada a pagar indemnización, Por otro lado un aspecto negativo cuando se contrata con temporales son los altos costos de administración generados por estas empresas que se dedican a la su contratación.

“[...]En cuanto a la contratación con tercero, la dificultad que se posee es la rotación de empleados porque en ocasiones la empresa con la cual se contrata no selecciona los empleados para que se ajuste al ambiente laboral y esto genera en

³¹ Entrevista realizada a la empresa p18, en el segundo semestre de 2012

³² Entrevista realizada a las empresas p11 y p22, en el segundo semestre de 2012

*ocasiones un ambiente negativo, además es difícil que nuestra organización pueda llegar a conocer y potencializar el talento de estas personas debido a que estos contratos solo se realizan cuando se desarrolla un proyecto o inicia una obra, es lamentable, que no se pueda eliminar esta tipo de vinculación pero se está ideando la forma de cómo mejorar este proceso”.*³³

4.4 Papel de Gestión humana en los procesos de flexibilidad numérica

A partir de las entrevistas realizadas a los gerentes generales y gerentes de Talento humano de las empresas estudiadas se analiza el papel que desarrollan las áreas de gestión humana frente a los procesos de flexibilidad numérica en especial el papel que realizan estos gerentes en los diferentes tipos de vinculación

Dentro de la filosofía y políticas de gestión que deben tener las áreas de talento humano en las empresas deben estar las políticas orientadas a la potenciación del ser humano, desarrollando procesos y políticas centrados en el mejoramiento de sistemas de relación interna; fortaleciendo a las personas dentro de la organización, alineando los intereses de los sujetos con los de la compañía (calderón 2011), debe además generar ambientes favorables para el trabajo, ser un área que haga parte de la gerencia estratégica de la organización.

Con respecto a que el área de gestión humana haga parte de la gerencia estratégica, no fue común encontrarlo en las empresas entrevistadas, en 14 de las 22 empresas en mención no toman decisiones frente a los tipos de vinculación, lo hace la gerencia general o los accionistas como lo demuestran las siguientes citas: Frente a la pregunta sobre quien en la empresa toma la decisión de cómo vincular a los colaboradores las respuestas coincidieron en que es el gerente general “[...] *De la gerencia general... nosotros apenas estamos estructurando*

³³ Entrevista realizada a las empresas P6, en el segundo semestre de 2012

este departamento, entonces realmente, es muy poquito el tiempo en que llevamos como para hacer propuestas,” [...]el lineamiento viene dado por la Gerencia y la Junta Directiva”; “[...]Nosotros tenemos un reglamento interno de trabajo, donde nos dice que hacer en cierto caso, son los lineamientos como nuestra carta de navegación, realizado por nuestro asesor jurídico”; “[...]ya las políticas que se tienen que dar como empresa me las dice, el formato de entrada ya el proceso como tal lo puede hacer cualquiera de nosotras” ; “[...]Para el otro año uno de los principales proyectos es unificar el área de gestión humana vrs recursos humanos, que en la fundación ha estado siempre aislada”; “[...] es una decisión totalmente del gerente general,”; “[...]Es decisión del gerente pero por intermedio de Gestión Humana”; “[...] la decisión la toma la gerencia”; “[...]La decisión frente a la implementación de políticas de contratación la toman los accionistas”³⁴

Como lo demuestran las anteriores respuestas la gerencia de talento humano no se encarga de decidir el tipo de vinculación de los colaboradores , es la gerencia general o los accionistas quienes toman la determinación si se contrata directamente por medio de la empresa o si lo hacen por medio de terceros, lo que pone a esta gerencia en desventaja frente a las otras gerencias como las de producción , las de ventas, ya que son estas últimas quienes tienen la potestad sobre los asuntos de sus áreas.

Dentro de las principales funciones que ejercen las áreas de talento humano en las organizaciones objeto de estudio de la presente investigación se encontró que en muchas de ellas son áreas nuevas, encargadas principalmente de la valoración de desempeño, de la selección y de la capacitación, ya que incluso desde la gerencia general se definen los programas de bienestar que se deben implementar al interior de la organización, también se encontró que las áreas de talento humano demuestran un notado interés por el beneficio económico de la

³⁴ Entrevista realizada a las empresas p1, p2 , p4 , p7, p8, P10, P11, P15, P16, p18, p19, p20, p21 y p22 en el segundo semestre de 2012

compañía “[...]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.”; “[...]Pues nosotros gestión humana creería yo que es un departamento muy importante en la organización porque es el mediador y economizador”; “[...]la empresa paga por resultados, productividad y servicios”; “[...]Desde mi punto de vista y de los resultados obtenidos con la implementación de la flexibilidad numérica considero que son más los efectos positivos que negativos, me atrevo a decir que el impacto es sorprendente, los índices de productividad han aumentado favorablemente proporcionando ganancias, nuestro personal siente el respaldo de la organización y tienen una mentalidad no asistencialista sino competitiva, se obtiene de acuerdo a lo proporciono, además la estrategia del flexibilidad laboral nos ha permitido otorgar más importancia al ser humano, los directivos se toman el tiempo para pensar en el bienestar de los empleados sin descuidar la productividad de la organización,”; “[...]si nosotros nos cerramos al tipo de contratación antigua(hace referencia al de termino indefinido) y digamos pasado de moda, nosotros no vamos a ser capaces de mantenernos y subsistir.”³⁵

El trabajo inicia como una actividad indispensable para el desarrollo de la sociedad, al pasar el tiempo, el trabajo se va especializando y clasificando, al igual que los trabajos y las personas que lo ejercitan, se observa una gran diferencia entre el trabajo como sustento y bienestar y casi que pasa a un estado de “esclavitud” ya que la persona se arrienda por un salario, cediendo el tiempo familiar, del hogar y aun personal, buscando reconocimiento y posición económica ya que infortunadamente nos han vendido la idea que entre más produzco más soy, mas tengo y valgo, llenándose de apariencia y en ocasiones odiando lo que hago y donde estoy, pero la presión social y económica hace que el trabajo se convierta en una actividad que beneficia más a otros que al que lo ejerce.

Corroborando lo anterior con las respuestas de las empresas encontramos (P6) *El área de gestión humana se idea estrategias para inventar nuevas formas de*

³⁵ Entrevista realizada a las empresas P2, p6, p20 en el segundo semestre de 2012

compensación que permitan jugar con los ingresos económicos pero que no aumenten los costos para la organización. Como lo mencione anteriormente la empresa paga por resultados, productividad y servicios,

En la actualidad agradecemos tener un empleo, nos han vendido la idea que si renunciamos muchos están haciendo fila por nuestro empleo, “que nadie es indispensable”, que las jornadas laborales actuales nos dan la oportunidad de dedicar “tiempo” a nuestras familias, de tener más de un empleo. Todo esto nos lo han ofrecido para introducirnos como borregos en la flexibilidad laboral.

Como lo afirma Marx en su crítica a la economía política en las estructuras de los sistemas capitalistas la sobreoferta de mano de obra en los procesos productivos es producto de una intencionalidad concreta de los dueños de los medios de producción, pues al configurarse este “ejército industrial de reserva” se garantizan tres condiciones en las relaciones laborales: (1) que los asalariados no puedan presionar por mejores condiciones laborales por la amenaza latente de ser reemplazados fácilmente por algún desempleado, (2) tener unos salarios bajos pues por la existencia de una porción importante de desempleados la asignación salarial tiende a la baja por la sobreoferta de mano de obra y, (3) desincentivar cualquier tipo de organización obrera por la inseguridad laboral.

Las condiciones laborales se ven claramente afectadas por los procesos de cambio en la forma como los estados nacionales se relacionan con los procesos productivos y financieros transnacionales. Como se identifica en uno de los postulados expuestos por Bauman en su texto de “modernidad líquida” la desregularización y liberalización de mercados han sido factores centrales de cambio en las relaciones sociales y laborales en donde los vínculos humanos cada vez se ven más amenazados por los parámetros individualistas que erigen los valores de la sociedad actual.

De la misma manera afirmamos que el trabajo es netamente indispensable en la vida humana, es inherente al orden social como al orden económico y de bienestar en la calidad de vida que se desea, pero, esto no quiere decir que las grandes industrias y compañías tienen derecho a ver al trabajador como esclavo y por lo tanto negarle un bienestar laboral. Para Enrique Carpintero, “El sistema capitalista productor de mercancías creó una práctica donde el trabajo se halla separado del contexto social, ya que, obedece a una abstracta racionalidad funcional de “la economía del mercado. Su resultado es el individualismo que se sostiene en la ruptura de las relaciones sociales”

Con lo anterior se puede afirmar que el capitalismo hace que el trabajador rompa sus relaciones sociales ya que debe dedicarse a su trabajo y producir, sin darse cuenta que se está convirtiendo en un ser individual con poca interacción, girando en torno al mercado, buscando el bienestar de la industria y no su propio bienestar.

En el texto de William Ospina, Trabajo y Futuro I, vemos que el trabajo debiera ser la oportunidad de una persona para demostrar sus habilidades reflejándose en sus palabras, en sus actos y en su dedicación a la labor que está desempeñando. “ser una tarea provechosa para otros, pero satisfactoria para sí mismo”. De esta manera el trabajo no se convertiría en una obligación sino que sería lo que nace o gusta en el ser humano.

En 1935, Hoppock realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha; lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. De este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador.” Escrito TRABAJO, CALIDAD Y AMOR. 2013.

Lo que apoyaría al bien estar laboral, a la buena calidad del servicio o producto prestado por el trabajador a beneficio de la empresa u organización, Pero lo que desafortunadamente cambia el camino de poder y avaricia de muchos quienes desean sostener sus empresas u organizaciones apunta de injusticias laborales, salarios bajos, horarios de trabajo extensos, sin prestaciones sociales, etc., injusticias a las que acceden muchos por el intento de sobrevivir y no de vivir bien, “el provocar la confianza en un sistema de producción flexible resulta difícil debido a que los trabajadores entran y salen de acuerdo con los diferentes horarios establecidos, al mismo tiempo que realizan otras labores en otras empresas para obtener más ingresos, y tampoco requieren conocimientos especializados acerca del manejo de las maquinas. Además su estancia en el lugar de trabajo, es mas de ocasión, resulta ser transitoria” (Sennett, 2000: 49)

Contrastando lo anteriormente mencionado encontramos las siguientes respuestas de parte las de las empresas estudiadas “Se realiza una tabla de salarios de acuerdo a la formación, experiencia y responsabilidades del cargo, el cual se estipula dentro del tipo de contrato realizado, estas tablas se construyen teniendo en cuenta un análisis o diagnósticos de los salarios en las otras organizaciones del mercado”.

P6 A través de un plan de incentivos y el neuro-marketing que permite identificar estrategias de compensación de acuerdo a las necesidades del individuo a nivel intralaboral y extralaboral, para nuestra organización es claro que si un empleado tiene a su familia contenta también lo estará. Razón por la cual desde el área de gestión humana se idear estrategias de compensación variable, que Permiten modificar los ingresos laborales sin adquirir ningún cambio en el salario.

Con relación a lo anterior el papel que juegan las áreas de talento humano en las organizaciones es lograr una cohesión social entre los dos actores; Las empresas y los trabajadores, procurar generar estrategias para disminuir la triangulación del trabajo, es decir, convertirse en socio estratégico de la gerencia para incursionar

en formas de contratación que no esté en detrimento de la estabilidad laboral, como lo son las contrataciones por medio de terceros.

Como conclusión el papel de gestión humana sigue siendo el de desarrollar funciones propias del área como la selección, la capacitación y ejecutar los lineamientos de contratación establecidos por la gerencia general, ya que en las entrevistas se puede notar que son estos últimos quienes toman decisiones frente a los diferentes temas relacionados con la contratación de personal, de cierta manera se sigue cosificando al sujeto dentro del rol de productividad de la empresa, es decir, se ve al sujeto como un instrumento más de la producción, necesario para alcanzar las metas establecidas por el mercado globalizado en el que están inmersas las empresas

5. Conclusiones y recomendaciones

La investigación realizada partió de las inquietudes de saber ¿Cuál es el papel de la gestión humana en la flexibilización numérica en empresas colombianas? Específicamente se pretendió indagar por ¿cuál es la concepción de flexibilización Numérica que tienen las empresas objeto de estudio? ¿Cuáles son los efectos que dicha flexibilización ha tenido sobre las organizaciones y sobre las personas? Y por último ¿Cuál es el papel que gestión humana ha desempeñado en la implementación de prácticas de flexibilización numérica?

Frente al pensarse si fue suficiente la teoría adquirida en la presente investigación se concluye que la intermediación como practica de flexibilidad numérica en nuestro país, nace de manera espontánea, respondiendo a la necesidad de vincular trabajadores para atender ciclos transitorios de trabajo (Revista Semana, 1987) y no necesariamente la apertura económica y la inserción en las dinámicas de globalización sean las únicas que las expliquen (Urrea, 2002). Ejemplo de ello la incursión de la empresa Manpower en los proceso de tercerización en la década de los 80.

En ese sentido la globalización, la expansión de los mercados, la necesidad de las organizaciones por reducir costos laborales para competir en igualdad de condiciones con otros competidores, son cambios que favorecieron a que las empresas y directamente a las gerencias de talento humano, integraran prácticas de flexibilidad numérica al presentar dichos procesos la necesidad de hacer de los sujetos que componen la empresa ser vinculados o desvinculados de acuerdo a los picos del mercado y las necesidades de las empresas.

Con lo anterior, se puede concluir que la flexibilidad laboral se ha asumido como la única fuente para crear empleos y así lograr el crecimiento económico de las empresas, por ende de los países, estas afirmaciones hacen que el funcionamiento de los trabajadores no sea eficiente y por lo tanto el rendimiento

económico de las empresas no sea el esperado por las mismas, lo cual orienta a pensar que la teoría existente en esta materia es insuficiente puesto que ésta está en caminata a exponer el sentido, el deber ser de la misma, más que la valoración reflexiva de las prácticas de flexibilidad numérica situada en las practicas reales de gestión de talento humano y de las limitaciones reales que esta presenta en su ejecución, de manera propositiva esta investigación avanza en resaltar las deficiencias y posibilidades de optimización de la misma.

Se evidencian dos escenarios respecto a la Flexibilidad Numérica, el primero tiene que ver con la denuncia social realizada por las organizaciones sindicales, en donde la flexibilidad numérica, se concibe como un proceso que ha adquirido proporciones que amenazan con derogar gran parte de los logros de la lucha trabajadora histórica por el control sobre las condiciones del empleo así como, el empuje del movimiento obrero en su lucha porque no se violen las condiciones mínimas legítimas a las que tienen derecho condiciones de trabajo, derechos colectivos de asociación y contratación y las relaciones capital-trabajo.

Buscando ser atractivo para la inversión trasnacional y disminuir las altas tasas de desempleo, el gobierno nacional ha venido implementando desde la década de los 90's un paquete de normas que desregularizan y flexibilizan el mercado laboral, (CEPAL; 2007, Proexport; 2010, Ernst &Young; 2010, FEM; 2011,) como se describió en el marco teórico, los empresarios cuentan con un amplio abanico de posibilidades de contratación de sus empleados, desde contratos por obra o labor que no superan los 30 días, prestación de servicios profesionales como medida ocasional, hasta los contratos a término fijo inferior a un año que duran en promedio máximo 9.3 meses. (Fedesarrollo; 2011). Es importante manifestar que a partir de la Ley 50 de 1990 se consagra de la flexibilidad externa en términos legales en Colombia, y aumenta el ya existente sistema de contratación.

Desde lo metodológico, el tipo de investigación se utilizó el método descriptivo, dado que la investigación tiene el propósito de describir el papel que asume el

área gestión humana en las empresas colombianas, frente al fenómeno de la flexibilidad numérica; se estableció una muestra teórica no probabilística, el objeto de estudio fueron 22 empresas de los sectores industrial y de servicios, de naturaleza privada y que tuvieran más de 50 trabajadores, es decir, pertenecientes a la mediana y grande empresa; se aplicó también el criterio de saturación según el cual llega un momento en que "(...) cada nuevo entrevistado ofrece muy poca información diferente y novedosa a la suministrada por los anteriores, sin embargo, como se presentó en el trabajo, se puede concluir que la entrevista semiestructurada entendida como una conversación formal con una intencionalidad donde se determinó de antemano cual era la información relevante que se quería conseguir, permitió que a partir de preguntas abiertas se tuviera como resultado el recibir más matices del desarrollo de los procesos abordados.

El análisis de corte empírico permitió concluir que los gerentes de talento humano como los gerentes generales confunden el concepto de la flexibilidad laboral con el de flexibilidad numérica, entendida esta última como la capacidad que poseen las empresas para contratar y despedir trabajadores según las necesidades del mercado, lo que conlleva a manifestar que la flexibilidad numérica es la práctica de flexibilidad que más se aplica en nuestro país, esto lo expresan los Gerentes Generales y los Gerentes de Talento Humano de acuerdo a las interacciones con su entorno y las experiencias vividas al interior de las empresas, como las vinculaciones realizadas directamente por la empresa y las realizadas por medio de terceros.

En ese sentido, se puede decir que las empresas perciben la flexibilidad numérica como positiva ya que son los únicos verdaderamente beneficiados, la flexibilización aumenta el número de candidatos dispuestos para el trabajo y con ello la posibilidad de seleccionar a personas mucho más competentes y reducir los costos de la contratación.

El enfoque hacia los procesos verdaderamente estratégicos y misionales de la organización también se presenta como positivo, en el sentido que la empresa

podrá tercerizar los procesos que no le aportan valor o no están alineados con su misión, los ahorros relacionados con la disminución en gastos prestacionales e indemnizatorios en caso de despedir a un empleado.

Por otra parte, y teniendo como base los resultados obtenidos a partir del análisis de contenidos es importante analizar los riesgos que enfrentan las empresas cuando se vinculan empleados bajo la modalidad de externalización puesto que los tipos de flexibilidad numérica que más se evidencian en las empresas estudiadas, es la contratación a término fijo y la contratación por medio de empresas de servicios temporales que a su vez sirven como pretexto para extender el periodo de prueba el cual debe ser máximo de dos meses para contratos a término indefinido y la quinta parte del tiempo del contrato para el caso de contrataos a término fijo.

De lo anterior se identificó que el 9% de los gerentes de talento humano, manifiesta tener potestad dentro de la elaboración de las políticas de contratación de la empresa, las demás empresas se ciñen a seguir los lineamientos de los accionistas o gerentes generales frente a las diferentes formas de contratación de los colaboradores, es decir se continúan las practicas funcionales de la gerencia de talento humano, donde no se hace parte de la gerencia estratégica y se sigue viendo como una gerencia que solo genera gasto.

Como se demuestra en el análisis de contenidos las gerencias de talento humano de las empresas investigadas no se encargan de decidir el tipo de vinculación de los colaboradores , es la gerencia general o los accionistas quienes toman la determinación si se contrata directamente por medio de la empresa o si lo hacen por medio de terceros, lo que pone a esta gerencia en desventaja frente a las otras gerencias como las de producción , las de ventas, ya que son estas últimas quienes tienen la potestad sobre los asuntos de sus áreas. También se encontró

que las áreas de talento humano demuestran un notado interés por el beneficio económico de la compañía.

Con relación a lo anterior el papel que juegan las áreas de talento humano en las organizaciones es lograr una cohesión social entre los dos actores; Las empresas y los trabajadores, procurar generar estrategias para disminuir la triangulación del trabajo, es decir, convertirse en socio estratégico de la gerencia para incursionar en formas de contratación que no estén en detrimento de la estabilidad laboral, como lo son las contrataciones por medio de terceros.

Como conclusión el papel de gestión humana sigue siendo el de desarrollar funciones propias del área como la selección, la capacitación y ejecutar los lineamientos de contratación establecidos por la gerencia general, ya que en las entrevistas se puede notar que son estos últimos quienes toman decisiones frente a los diferentes temas relacionados con la contratación de personal, de cierta manera se sigue cosificando al sujeto dentro del rol de productividad de la empresa, es decir, se ve al sujeto como un instrumento más de la producción, necesario para alcanzar las metas establecidas por el mercado globalizado en el que están inmersas las empresas

La flexibilidad numérica trae consecuencias negativas para la empresa como el aumento de costos de administración cuando se realizan contratos comerciales con empresas temporales que les suministran los empleados en misión para desempeñar determinados cargos al interior de la empresa, igualmente aumento de los costos en capacitación del personal nuevo producto de la rotación de personal, que por restricciones de la ley no se les puede prorrogar el mismo contrato por varios periodos. Quizás una de las consecuencias más preocupantes para la empresa y especialmente para las áreas de talento humano es la falta de compromiso del empleado con la empresa demostrado en la falta de sentido de pertenencia

En este orden de ideas el papel que juegan las áreas de talento humano en la organización es primordial para la creación de estrategias que disminuyan los impactos negativos propios de la flexibilidad laboral; dado que estas últimas gerencias deben velar por alinear la misión de la organización y mejorar la calidad de vida de los individuos que la integran, quienes son los directamente implicados ya sea de manera positiva o negativa de la flexibilidad numérica, al ser los sujetos que componen la empresa los vinculados o desvinculados de acuerdo a los picos del mercado y las necesidades.

El rol que debe desempeñar la gestión humana, no sólo enfocada en brindar apoyo a las funciones administrativas en el cumplimiento de sus objetivos, sino también para que permita interpretar y proponer interacciones adecuadas a las realidades que se presentan en la organización teniendo en cuenta que no es lo mismo flexibilizar laboralmente en un contexto europeo que en uno Colombiano

Las gerencias de gestión humana en el escenario de la flexibilidad laboral, 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.

Por ello se propone que el Gestión humana, debe planear, diseñar y sobre todo convencer a la alta gerencia de la importancia de la implementación de programas de protección interna que contrarresten los efectos negativos sobre los empleados y con ello su frustración, inseguridad y baja calidad laboral, ya que un empleado motivado y a gusto produce mucho más que uno frustrado.

Se propone que las empresas no subcontraten los servicios de selección ya que las empresas que tercerizan este proceso, lo hacen con varias empresas a la vez, sin garantizar que los colaboradores que ingresaran en misión quizás no se acople a la cultura propia de cada empresa

El directivo de talento humano debe además estudiar qué tipo de vinculación realizar con respecto a cada cargo para no causar traumatismos al interior de la empresa y diseñar procesos efectivos de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional con el fin de preservar las buenas practicas adquiridas al interior de cada área y no perder este tipo de conocimiento valioso para la compañía y diferencial de competencia con la rotación del personal, producto de las prácticas de flexibilidad numérica

Gestión humana deberá servir de garante ante los trabajadores, buscando que las empresas asuman una postura ética y política frente al manejo de sus temporales, y evitando la posición dominante que tienen al aprovechar las medidas existentes para ir en contra de los intereses personales y profesionales de sus colaboradores, el área debe convertirse en un promulgador de programas integrales de responsabilidad social empresarial que atiendan y acompañen a los empleados de la organización en tiempos de cese, a partir de la caracterización de la población trabajadora temporal y la identificación de sus necesidades y potencialidades haciéndolos parte integral de la estrategia del negocio.

A manera de recomendación para los gerentes de Talento Humano a partir de la resignificación del trabajo la Gestión Humana se debe lograr la cohesión entre los actores sociales, es decir lograr empleados comprometidos con la empresa, creativos, participativos, líderes de procesos con capacidad de innovar y pensar, para alcanzar los propósitos de productividad establecidos conjuntamente y lograr conectar sus objetivos con los objetivos de la organización, siempre y cuando esta también proporcione unos mínimos como la estabilidad laboral y adecuadas condiciones contractuales.

Uno de los resultados más relevantes encontrados producto de las prácticas de flexibilidad numérica, fue la perdida de la estabilidad laboral y las consecuencias psicológicas que este fenómeno genera en el colaborador, por ello,

recomendamos adelantar estudios sobre ¿cuáles serían las estrategias que debe implementar las gerencias de talento humano para lograr este gana- gana entre el empleado y la organización?

Como futura línea de investigación una recomendación que surge de la presente investigación sería la percepción que genera la flexibilidad numérica sobre los diferentes grupos poblacionales, es decir, que opinan sobre los procesos de flexibilización las personas mayores y que piensan los jóvenes al respecto. Aunque cabe resaltar que para unas futuras investigaciones e indagaciones en esta materia se sugiere considerar, para tener una mejor apreciación de las dinámicas abordadas, ampliar más la población de estudio y tomar otros componentes de los stakeholders, entre estos, se podría investigar el papel que representan también los accionistas, dueños de las empresas, las gerencias operativas, las de ventas, los sindicatos y por supuesto los colaboradores.

6. Bibliografía

- ✓ Añez, C. (2007). Estrategias de contratación de recurso humano en las empresas de servicios. Fermentum. Revista venezolana de sociología y antropología (Universidad de los Andes), (48), 123 -141
- ✓ 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.
- ✓ Arce, D. (2003). El contrato de obra, razones de las órdenes de cambio o reclamaciones de los contratistas. Vniversitas(Pontificia Universidad Javeriana), 282 -296.
- ✓ Blanco, R. (2007). Las empresas de servicios temporales en Colombia. Revista Latinoamericana de Derecho Social (Instituto de Investigaciones Juridicas- UNAM), (5), 231 -237.
- ✓ Boletín del Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social, (6), Ley 789 de 2002. ReformaLaboral Colombiana, diciembre 2003
- ✓ Caballero, D. & Blanco, A. (2007). Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones. Psicothema (Universidad de Oviedo), 19 (4), 616
- ✓ Calderón, G., Naranjo, J.C & Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistemaintegral. Revista cuadernos de administración, 23 (41), 13 -36
- ✓ Calderón, G. Naranjo, J.C y 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.
- ✓ Centro de Estudios MDP 2.0.Artículo en línea:La flexibilidad laboral: concepto, orígenes y características. Hallado en <http://www.mdp2punto0.cl/Documentacion/PLaboral/index.php> el 15 de noviembre de 2012

- ✓ CEPAL, (2007). La flexibilidad del mercado de trabajo en América Latina y el Caribe. Macroeconomía del desarrollo,(61), 61 -78
- ✓ 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.
- ✓ Colombia, Código Sustantivo del Trabajo
- ✓ De la garza Toledo, Enrique MEMORIAS DEL SEMINARIO:RELACIONES TRIANGULARESDEL TRABAJO (SUBCONTRATACIÓN Y/O TERCERIZACIÓN)¿FIN DE LA ESTABILIDAD LABORAL? Efectuado los días 31 de marzo y 1º de abril de 2005 en la Cámara de Diputadosdel Congreso de la Unión Ciudad de México
- ✓ Díez, J., Redondo, C & Rivas, J. (2001). Flexibilidad numérica en las empresas: el trabajo a tiempo parcial en Galicia. Revista Galega de Economía (Universidad de Santiago de Compostela), (10), 1-26.
- ✓ Echavarría, J.J. (2001). Flexibilización laboral, crecimiento y empleo en Colombia. Seminario Banco de la República: Empleo y Economía.
- ✓ Estudio de Competitividad Laboral Proexport. (2010).
- ✓ Farné, S & Vergara, C. A. (2007), Calidad del empleo: ¿Qué tan satisfechos están los colombianos con su trabajo?.Cuaderno de Trabajo(Universidad Externado de Colombia),(8).
- ✓ Fortin, C. Los mitos en torno a la flexibilidad laboral. Hallado en <http://www.laondadigital.com/laonda/laonda/491/A1.htm> el 15 de noviembre de 2012

- ✓ Garay, L.J (2004). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967 – 1996. Biblioteca Virtual del Banco de la República
- ✓ Gómez, S & Pons, C (2002). El trabajo a tiempo parcial: Evolución y resultados. Documento de investigación No. 476. Universidad de Navarra Barcelona
- ✓ Gómez, M.A (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle de Aburrá – Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18 (4), 225 - 236.
- ✓ Guataquí, J.C. (2001). La incidencia del contrato de trabajo en el mercado laboral colombiano. *Revista de Economía del Rosario*, (4), 173 – 198.
- ✓ Hernández, G., Giraldo, C., & Valencia, J. (2006). gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos De Administración*, 225-254.
- ✓ López, D. (2002). Mitos, alcances y perspectivas de la flexibilización laboral: un debate permanente. *Análisis laboral (Fundación Friedrich Ebert)*, (16), 1 -18
- ✓ Martínez, A., Vela, M.J., Pérez, M; De Luis, P. (2009). Flexibilidad de recursos humanos e innovación: competitividad en la industria de automoción. *Universia Business Review*. 30 -43
- ✓ Martínez, J.I., Bernardi F. (2011). La flexibilidad laboral: significados y consecuencias. *Política y Sociedad*, (48), 381 – 402.

- ✓ Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social, 2005. Mitos y realidades de la reforma laboral colombiana la Ley 789 dos años después. Cuadernos de Trabajo (Universidad externado de Colombia), (6), 5 – 25.
- ✓ Piñuel Raigada, José Luis .Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido, *Universidad Complutense de Madrid*.2002
- ✓ Rimbau, E &Triadó, X (2006). La flexibilidad laboral en la empresa. Recuperado de:
<http://www.directivoscede.com/conocimiento/detail.php?id=1054>
- ✓ Ruiz, J., Ruiz, C. & Sabater, R. (2000). La flexibilidad numérica en las pymes, análisis comparativo y perfiles sectoriales. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (Universidad de Murcia), (6), 111 – 130.
- ✓ Semana (1987). Las empresas de servicios temporales y el trabajo temporal. Recuperado:<http://www.semana.com/especiales/empresas-servicios-temporales-rabajotemporal/23375-3.aspx>
- ✓ Urrea, F. (2002). Globalización y prácticas de flexibilización en grandes empresas: el caso colombiano. *Revista de Sociología del Trabajo*, (44), 41 – 74
- ✓ Castaño K., Riaño P., Rojas J., Sánchez J. (2013). Documento TRABAJO, CALIDAD Y AMOR. Bogotá
- ✓ Castro M., García D., Zapata S., Peña L., Camelo K. (2013). Documento REFLEXIÓN FINAL. Bogotá.

- ✓ Pardo M., Prada A., Clavijo D., (2013). Documento Trabajo Vs Bienestar. Bogotá.

- ✓ García Viamontes, D.: *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica*, en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, julio 2010, recuperado de: www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm
ALUMNOS DE SOCIOLOGIA. Fragmento de Enrique Carpintero, La actualidad de las formas de trabajo y sus efectos en la subjetividad. Recuperado el 26 de febrero en: http://alumnosdesociologia.multiply.com/journal/item/25?&show_interstitial=1&u=%2Fjournal%2Fite

7. Anexos

Anexo 1: Listado de Empresas Investigadas

EMPRE SA	RAZÓN SOCIAL	REGION DE INFLUENCIA
P1	Trasporte de Mercancía	Antioquia y Cundinamarca
P2	Venta y Postventa de Vehículos	Caldas
P3	Servicios de Salud, IPS	Caldas
P4	Albergue para Personas Mayores	Antioquia
P5	Elaboración y Distribución de Artículos de Cuero	Colombia
P6	No se tiene información	No se tiene información
P7	No se tiene información	No se tiene información
P8	No se tiene información	No se tiene información
P9	Procesamiento y Distribución de Productos Lácteos	Eje cafetero, Valle
P10	Prestación de Servicios Administrativos y Logísticos	Caldas
P11	IPS para Rehabilitación de la Farmacodependencia	Antioquia, Cundinamarca,

		Atlántico, Santander, Risaralda, Valle del Cauca y Huila
P12	Siderúrgica,	Caldas
p14	Caja de Compensación Familiar	Caldas
P15	Estación de Servicios	Caldas
P16	Fondo de Empleados	Antioquia
P17	Frigorífico	Caldas, Nariño, Norte de Santander, Sucre y Meta.
P18	Construcción y Rehabilitación de Obras Viales	Antioquia
P19	Constructora y Comercializadora de Bienes Raíces	Caldas
P20	Elaboración y Distribución de comestibles	Caldas
P21	Fabricación y Comercialización de Productos Farmacéuticos	Cundinamarca
P22	Educación Superior	Cundinamarca, Antioquia, Caldas, Tolima, Huila, Valle, Valle del Cauca, Vaupés

Anexo 2. Cuadro de categorización de variables

TEMA	SUBTEMA	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	NIVELES
Flexibilidad laboral	Flexibilidad Numérica	Concepto de flexibilidad numérica		
		Vinculación laboral	Tipos de vinculación laboral	Contratos realizados directamente por la empresa Contratos realizados por medio de tercerización
			Efectos de los tipos de vinculación laboral	Positivos para la empresa Positivos para el trabajador

		Papel de Gestión Humana en procesos de FI Numérica		Negativos para la empresa Negativos para el trabajador
	Flexibilidad funcional			
	Flexibilidad salarial			
	Nuevas formas organizativas de trabajo			

Anexo 3: Diseño Metodológico



Anexo 4: Guía de entrevista

La siguiente guía de entrevista fue la base para la entrevista a profundidad realizada a 39 empresas de parte de todo el grupo que conformábamos el macroproyecto, dicho instrumento pasó por el proceso de revisión de expertos

GUÍA PARA LA ENTREVISTA INDIVIDUAL

I. Concepción de flexibilidad laboral

1. ¿Qué está haciendo la empresa en flexibilidad laboral?
2. ¿Cómo entienden la flexibilización laboral?
3. ¿Por qué se involucraron en esta estrategia de flexibilización laboral?

II. Efectos

4. ¿Qué resultados positivos se han obtenido a partir de la estrategia de FL?
5. ¿Qué resultados no deseados se han presentado y como los han manejado?

III. Flexibilidad numérica

6. ¿Qué tipos de vinculación de personal se tienen en la empresa?
7. ¿Qué dificultades se encuentran en cada tipo de vinculación y cómo los manejan?
8. ¿Por qué cada tipo de vinculación?
9. ¿Qué efectos tienen los diversos tipos de vinculación sobre la motivación, integración, identidad y compromiso de la gente?
10. ¿Cuál ha sido el papel de gestión humana en la definición e implementación de los diversos tipos de vinculación?

IV. Flexibilidad funcional

11. ¿Qué está haciendo la empresa para lograr una mayor movilidad interna de las personas: polivalencia, multifuncionalidad, rotación interna, horarios especiales?
12. ¿Qué se está haciendo en cuanto a gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y desarrollo de relaciones laborales colaborativas?
13. En todo esto ¿cuál es el papel de gestión humana?

V. Flexibilidad salarial

14. ¿Existe flexibilidad salarial en la empresa? P.e. se paga por productividad, por resultados, por valor agregado.
15. ¿En general, como se maneja la compensación en la empresa?
16. En todo esto ¿cuál es el papel de gestión humana?

VI. Nuevas formas de organización laboral

17. ¿La empresa está trabajando en nuevas formas de organización del trabajo para mejorar la capacidad tecnológica, mejorar procesos en el trabajo cotidiano?
18. ¿Qué se está haciendo para aumentar la creatividad, la iniciativa, el cambio y la innovación en la empresa?
19. En todo esto ¿cuál es el papel de gestión humana?