

**PAPEL DE GESTIÓN HUMANA EN PROCESOS DE FLEXIBILIDAD  
FUNCIONAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS**

**Pahola Mercedes Martínez Salazar**

**Marcia Andrea Yucuma Guzmán**

**Mónica Cuervo Aullon**

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  
FUNCIONAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS

**Pahola Mercedes Martínez Salazar**

**Marcia Andrea Yucuma Guzmán**

**Mónica Cuervo Aullon**

Tesis o trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de  
**Magister en Gerencia del Talento Humano**

Director:

Claudia Milena Álvarez Giraldo

Línea de Investigación:

Potencial humano en el mundo del trabajo

Grupo de Investigación:

Estudiantes X Cohorte Macroproyecto flexibilidad laboral

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Maestría en Gerencia del Talento Humano

Manizales, Colombia

2014



## *Dedicatoria*

*Gracias infinitas a mi Padre, precursor y forjador de un buen futuro para sus hijas, su dedicación y formación académica ha sido el modelo idóneo para la vida. A toda mi familia que día a día desde lejos me aman y acompañan siempre.*

*Monica Cuervo*

*Agradezco a Dios por sus constantes bendiciones y por permitir la realización de este sueño.*

*Pahola Martínez*

*A mi familia por su dedicación y apoyo incondicional, a Dios por poner cada bendición a mi vida.*

*Marcia Yucuma*

*Finalmente a nuestros profesores Gregorio, Claudia y Héctor Mauricio Serna por inspirarnos en el desarrollo de este proyecto a ser mejores profesionales.*

## **Agradecimientos**

La vida está llena de momentos, de oportunidades y de experiencias, todos estos nos hacen la persona que somos a nivel académico, laboral, personal y humano en general. Es por eso que hoy, a nuestros asesores de tesis Claudia Álvarez, Gregorio Calderón y Héctor Mauricio Serna, que fueron de vital importancia en el proceso y nos brindaron su asesoría y conocimiento, finalmente a la vida que me ha brindado la posibilidad de vivir esta experiencia de crecimiento académico y humano.

## RESUMEN

La flexibilidad funcional se refiere a la capacidad de una empresa para utilizar eficazmente su fuerza de trabajo variando la labor que desempeña ante modificaciones en el volumen de trabajo y las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías. Se realiza el presente estudio de corte cualitativo en 39 medianas y grandes empresas de servicios colombianas del sector industrial de carácter privado; cuyo objetivo es identificar el papel de la flexibilidad funcional en el contexto de la gestión humana; el abordaje de la investigación da inicio en un recorrido conceptual definiendo flexibilidad funcional y posteriormente describiendo cuál es la relación con la gestión humana, su rigidez dentro de una organización y los resultados que esto provoca en las personas.

A partir de los análisis de resultados, se encontró que existe una distorsión o desconocimiento del concepto de flexibilidad en las organizaciones colombianas, que los empleados de las organizaciones desconocen la complejidad e importancia de la flexibilidad como proceso de cambio, tomando en ocasiones al proceso como factores negativos en su actuar laboral. De igual forma queda como retroalimentación, la vinculación del departamento de gestión humana y el área directiva en los procesos de las organizaciones que involucran el desarrollo de las personas.

### **Palabras clave:**

Flexibilidad laboral, flexibilidad funcional, gestión humana, prácticas de flexibilidad funcional, prácticas de gestión humana.

## ABSTRACT

Functional flexibility refers to the ability of an enterprise to effectively utilize its workforce by varying the work performed to changes in the volume of work and the possibilities offered by new technologies. This qualitative study in 39 medium and large companies in the industrial services Colombian private sector is done, which aims to identify the role of functional flexibility in the context of human management, the research approach begins in defining a conceptual tour Functional flexibility and then describing what the relationship with human management, rigidity within an organization and the results that this causes in people.

From the analysis results, it was found that there is a distortion or ignorance of the concept of flexibility in the Colombian organizations, employees of organizations are unaware of the complexity and importance of flexibility and change process, sometimes taking the process as negative factors in its labor act. Similarly freezes feedback, linking the department of human management and policy area organizations processes involving the development of people.

### Keywords:

Labor flexibility, functional flexibility, human management, functional flexibility practices, human management practices.

**CONTENIDO**

	<b>Pag</b>
<b><u>Resumen</u></b>	<b>6</b>
<b><u>Abstract</u></b>	<b>7</b>
<b><u>Introduccion</u></b>	<b>10</b>
<b>1. <u>Contexto de la investigacion</u></b>	<b>12</b>
1.1 Formulacion del problema	12
1.2 Objetivos	14
1.3 Justificacion	15
<b>2 <u>Marco Teorico</u></b>	<b>17</b>
2.1 Concepción Del Trabajo	17
2.2 Papel De La Gestión Humana En La Evolución Del Trabajo	18
2.3 La Gestión Humana En La Evolución De La Flexibilidad Laboral	19
2.4 Conceptualización De Flexibilidad Laboral	20
2.5 Flexibilidad Funcional	25
2.6 Prácticas De Flexibilidad Funcional Y Su Impacto Para Las Empresas Colombianas	27
2.7 Papel De La Gestión Humana En La Implementación De Prácticas De Flexibilidad Funcional	30
2.8 Retos De La Gestión Humana En Procesos De Flexibilidad Funcional En Colombia	32
<b>3 <u>Metodologia</u></b>	<b>38</b>
<b>4 <u>Analisis de resultados</u></b>	<b>44</b>
4.1 Rotacion Interna	44
4.2 Polivalencia	47
4.3 Flexibilidad horaria	50

4.4	Gestion del conocimiento y aprendizaje organizacional	51
4.5	Papel de la Gestión Humana en las Prácticas de Flexibilidad Funcional	53
5	<b><u>Conclusiones y Recomendaciones</u></b>	56
5.1	Conclusiones	56
5.2	Recomendaciones	60
6	<b><u>Bibliografía</u></b>	62



**Lista de tablas****Pág.**

<b>Tabla 1.</b> Dimensiones, categorías e ítems de la investigación.....	43
<b>Tabla 2.</b> Guía para la entrevista individual.....	45

## INTRODUCCIÓN

El trabajo, entendido como la ejecución de tareas que producen bienes y servicios para atender las necesidades humanas (Sanchis, 2003) ha existido desde la aparición de los más lejanos ancestros que sobrevivían a partir de la caza o la pesca hasta los ejecutivos de nuestros tiempos; a través del proceso evolutivo no sólo biológico, sino también económico, cultural y social se han venido generando cambios en la concepción del trabajo, inicialmente es apreciado como una actividad física degradante, instrumento de supervivencia que disminuye la libertad del hombre para que cultive su espíritu (Aristóteles referenciado por Innerarity, 2008); luego Calvino lo describe como una forma de incrementar la grandeza de Dios y hacer “buenas obras” (Vargas, 2010).

En la época actual para responder a los retos del nuevo orden económico mundial las organizaciones han tenido que recurrir a procesos de reestructuración productiva que les permita responder con menores tiempos, costos y mayor calidad e innovación a Las exigencias de los clientes y a los retos de sus competidores globales; en este Intento se han encontrado con rigideces tanto internas como de los mercados que dificultan lograr estos objetivos.

Una estrategia que ha facilitado este proceso de reestructuración productiva es la flexibilización laboral que le ha permitido a la empresa modificar sistemas de vinculación de la gente, facilidades para desvincularla, Aumento de la autonomía empresarial frente al trabajo al reducir la capacidad asociativa de los trabadores, reducción de costos laborales, entre otros; sin embargo, su implementación puede estar ocasionando efectos no deseados como baja motivación, pérdida de identidad y compromiso, impactos sobre la imagen corporativa y paradójicamente, en algunos casos, aumento de costos.

Dado que gestión humana es una de las áreas que debe velar simultáneamente por el cumplimiento de la estrategia empresarial y mejorar la calidad de vida de los individuos que integran la organización, el presente proyecto de investigación tiene como finalidad

dilucidar el papel del área en la implementación de estrategias de flexibilización laboral, haciendo especial énfasis en las prácticas de flexibilidad funcional las cuales son la base central de la investigación.

Técnicas basadas en la desregularización del trabajo a nivel interno ha otorgado a las personas el fortalecimiento de sus competencias y el tener que adquirir nuevas habilidades, con el fin de generar permanencia dentro de la organización.

Dado que gestión humana es una de las áreas de la organización que debe velar simultáneamente por el cumplimiento de la estrategia empresarial y mejorar la calidad de vida de los individuos que integran la organización, el presente proyecto de investigación tiene como finalidad dilucidar el papel del área en la implementación de estrategias de flexibilización laboral, haciendo especial énfasis en las prácticas de flexibilidad funcional las cuales son la base central de la investigación.

En el siguiente documento se encuentra la descripción y forma del proyecto, partiendo de los principales hallazgos encontrados, como lo es la aplicación de las prácticas de polivalencia y rotación interna en la unidad de análisis entrevistadas, encontrando que es muy diverso el tema de flexibilidad funcional, existen unas concepciones organizacionales respecto al tema con aspectos muy positivos y que practican EL tipo de flexibilidad dentro de sus dependencias sin embargo, otras no lo hacen o simplemente la tecnificación de los puestos de trabajo la limitan, se asume que los llevaría a incurrir en mayores gastos.

## 1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Formulación Del Problema

A partir de la década del noventa, el mundo empezó a registrar un profundo cambio en la forma de actuar en los negocios y aquí las corrientes económicas postuladas en épocas anteriores por los grandes teóricos de este campo tales como Say, Ricardo y Smith, empiezan a tener aplicación, el liberalismo económico es una realidad, pero este no es el único hecho que ha cambiado en la sociedad y el mercado actual, también se da otro creciente fenómeno que ha contribuido enormemente en el cambio y es la masificación y evolución de las tecnologías de la información y la comunicación más conocidas actualmente como TIC.

Dicha evolución ha traído como consecuencia transformaciones al interior de las empresas, se especificara para este caso el fenómeno de la flexibilidad laboral, la cual se define como una adaptación no solo de las normativas y contractuales, sino de las condiciones laborales de tal forma que se pueda favorecer los procesos de adaptabilidad laboral y con ello mejorar la competitividad empresarial.

La flexibilidad de la organización del trabajo sustenta la búsqueda de la adaptabilidad constante en modelos de producción basados en información, conocimiento y el uso de “materia gris”, también denominado desarrollo del “capital intelectual” (Anez, 2005); en sistemas dinámicos de mejora continua; en una estructura empresarial moderna en forma de red flexible y descentralizada que responda a una dirección estratégica, pero conservando una alta autonomía en cada nodo; y en trabajadores vistos como socios técnicos en la innovación y generación de riqueza (Pérez, 1991 y 1998).

En concordancia con esto, se estimula un trabajador organizado en forma colectiva, usualmente en base a grupos de trabajo, periódicos y de corta permanencia, para la resolución de tareas o problemas puntuales. Por otro lado, a través del aplanamiento de la estructura jerárquica de la empresa, se logra una flexibilización de las tareas y de los puestos de trabajo (Anez, 2005; Frías, 2001; Guerra, 1995).

A partir de estas nuevas formas de ver el mundo del trabajo, la gestión humana va 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 para ajustarse a las exigencias de competitividad, adicionalmente a esto las empresas que quieren ocupar un lugar destacado en el nuevo marco económico deben tener la combinación adecuada de las siguientes características: desarrollo integral de las personas de la organización; liderazgo transformacional; capacidad de interacción con el entorno; flexibilidad y adaptabilidad de las estructuras organizativas.” (Azua, 2006).

Es por esto que la flexibilidad funcional es tan importante para las empresas porque permite que existan condiciones flexibles como movilidad, polivalencia, rotación interna, desarrollo de nuevas estrategias de trabajo, independencia y autosuficiencia en cargos y dependencias, que hacen que la empresa sea más competitiva y el trabajo se haga más atractivo para los empleados.

De acuerdo a lo anterior la investigación pretende responder a la premisa de ¿cuál es el papel que asume gestión humana en el escenario de la flexibilización funcional en empresas colombianas? Específicamente se busca indagar hacia ¿qué prácticas de flexibilidad funcional se implementan en las empresas colombianas? y ¿cuáles son los efectos que la flexibilización funcional ha tenido sobre las organizaciones y sobre las personas?

## 1.2 OBJETIVOS

### *General:*

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

### *Específicos:*

Caracterizar las prácticas de flexibilización funcional implementadas por las empresas colombianas.

Identificar el papel de las áreas de gestión humana en relación a los procesos de flexibilidad funcional.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente estudio se considera necesario, en la medida en que se aproxima a integrar, a través de la construcción teórica, las perspectivas existentes frente al fenómeno de la flexibilización funcional, identificando los impactos positivos y negativos que pueda tener sobre las personas en la empresa y abriendo un debate para reformular los retos a los que se enfrenta la gestión humana moderna en el contexto de la flexibilización funcional.

A nivel práctico busca identificar las categorías de flexibilidad funcional más comunes en el entorno de las empresas Colombianas del sector industrial y de servicios; de esta forma, aportar a los planteamientos actuales sobre las competencias generales que la gestión humana debe desarrollar en el nuevo entorno del trabajo, lo que llevaría a ser una investigación novedosa en cuanto a que su aporte es en sentido práctico, y da perspectiva de la realidad empresarial a partir la observación realizada a la unidad de análisis.

Se espera que los trabajadores puedan desarrollar más de una función al interior de la empresa o cambiar de una función a otra cuando se requiera, rotando en distintos puestos de trabajo según las necesidades de la producción. De esta forma un trabajador polivalente o polifuncional será un elemento adaptable de acuerdo a las exigencias o requerimientos de cada momento (Arancibia, 2011); como esta y muchas otras Hipótesis se abordaran durante el presente estudio, dejando Hallazgos entre la flexibilización Funcional y la Gestión Humana en las Organizaciones.

De otro lado, se considera este estudio pertinente no sólo porque brindará nuevos aportes a las investigaciones futuras, sino también porque los resultados obtenidos podrán llevar a los gerentes de talento humano a implementar cambios dentro de las empresas, ampliando el rol que debe desempeñar la gestión humana, velando porque no solo este enfocada en brindar apoyo a la administración en el cumplimiento de sus objetivos, sino también que permita interpretar y proponer intervenciones adecuadas a las realidades que se presentan en el trabajo, a través de sus prácticas de gestión dentro de la empresa.

Es así como esta investigación brinda la posibilidad a las empresas colombianas de generar una reflexión basada en antecedentes históricos y prácticos y en datos reales tomados de entrevistas estructuradas a personas con cargos representativos dentro de la unidad de análisis y con un amplio conocimiento de la dinámica laboral, ofreciendo desde su descripción de la problemática la motivación para proceder a modificaciones como la reestructuración de las funciones de la gestión humana, los nuevos retos a los que se enfrentan, plantear posibles soluciones a los problemas encontrados y en definitiva producir mayor desarrollo en el aspecto de la gestión humana en la unidad de análisis.



## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Concepción Del Trabajo

El trabajo en la época griega fue considerado no propio de los hombres libres y que en la concepción judío – cristiana fue estigmatizado como castigo, posteriormente pasó a convertirse en un elemento fundamental del sistema capitalista en cuanto se constituyó en uno de los determinantes de la acumulación capitalista que, en términos de Marx, tenía su origen en el trabajo expropiado al obrero.

En la concepción clásica de la economía, fue considerado el trabajo como el generador de riqueza y la unidad de medida de valor para lograr el intercambio, es decir, el precio de un bien o servicio estaría determinado por la cantidad de trabajo invertido en su fabricación; posteriormente la economía neoclásica pasó a considerarlo una mercancía regido por las leyes del mercado, de manera que su precio, el salario, se determinaría por la oferta y la demanda en el mercado de la fuerza laboral (Calderón, 2012).

Por otra parte, en la sociedad capitalista, la producción se desarrolla en una atmósfera de hostilidad o indiferencia para toda una masa de trabajadores que ha perdido todo interés o preocupación por el proceso, o lo que hace necesario, a su vez ciertas medidas extraordinarias de control y administración hace acto de presencia, traída al mundo por la sociedad capitalista. Todo ello requiere de medios de control y administrativos aún más extraordinarios, así como de una reorganización del trabajo y la producción aún más alienante (Braverman, 2007, 2)

Posteriormente, las ciencias sociales encontraron en el trabajo: el factor estructurador de las relaciones sociales, las subjetividades y las entidades de la persona, es decir, se trasciende la visión objetivad el trabajo de transformación de la naturaleza para la obtención de un bien o producto y se convierte en la fuente de interacción social y finalidad de autorrealización del ser humano.

## 2.2 Papel De La Gestión Humana En La Evolución Del Trabajo

El hombre ha ido dignificando sus condiciones de trabajo y ha ido incluyendo en ellas a la gestión humana como una herramienta para la defensa de sus derechos y para la realización de sus labores en condiciones óptimas lo cual ha moldeado el pensamiento empresarial para brindar confort a sus empleados y mayor flexibilidad a la hora de la realización de las tareas asignadas.

Estas condiciones marcaron los fines primarios de la gestión humana como fueron incrementar el bienestar laboral para facilitar la adaptación del trabajador a la empresa, la búsqueda de la eficiencia y productividad organizacional y compromiso de la persona con su empresa. Este primer enfoque recibió fuertes críticas por el abandono que se hace del ser humano como tal para considerarlo solamente factor productivo “Lo perentorio consistía en averiguar cómo producir más y qué medidas operativas adoptar para conseguirlo. Por ello, no es de extrañar que el departamento con mayor peso específico fuera el de producción, quedando la unidad de administración de personal al servicio de aquél” (Martín y Zarco, 2009, 154).

Si bien el sistema funcionó, también es cierto que el conflicto trabajador – empresario se acentuó; paradójicamente la estandarización y mecanización del trabajo que había incrementado los rendimientos también causó rutinización y desmotivación por el trabajo lo cual a su vez afectó la eficiencia y productividad, a todo esto se sumó el colapso generado por la gran depresión de 1929, que conllevó a la propuesta del Estado de Bienestar, como mediador e incluso interventor en las relaciones de mercado, entre ellas las relaciones del mercado laboral.

Desde el punto de vista de la gestión humana, el reconocimiento del conflicto capital – trabajo, la creación de una cultura de la negociación tripartita (Empresa, Sindicato – Estado) y los desarrollos teóricos de la incipiente Psicología Organizacional, la Sociología, las Ciencias Jurídicas, la Economía y la Administración, permitieron comprender que la productividad obtenida solamente vía control, supervisión o retribución no es sostenible; se requiere trabajar sobre la motivación intrínseca, la negociación, el

trabajo en equipo, el lenguaje y la comunicación. En otras palabras los fines iniciales de la gestión humana de garantizar el comportamiento adecuado del trabajador como obrero y el logro de la eficiencia, no son suficientes, se requiere trabajar sobre las condiciones que afectan la capacidad humana para el trabajo.

### 2.3 La Gestión Humana En La Evolución De La Flexibilidad Laboral

La finalidad de gestión humana, sin abandonar las de eficiencia y control de los trabajadores, se orienta a lograr el apoyo a la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, dejando de ser una labor administrativa para enfocarse a solucionar los problemas clave de la empresa: apoyar los procesos de cambio, desarrollar las capacidades organizacionales, fomentar prácticas de alto rendimiento, construir una cultura corporativa proclive a la competitividad, promover la innovación y mejorar la calidad. No por ello deja de ser criticada por su interés productivista.

Recientemente, con el reconocimiento de los intangibles como generadores de riqueza y dentro de estos la especial importancia dada a la aplicación del conocimiento para generar ventaja competitiva sostenible en un mundo global y turbulento, se empieza a valorar la persona como fuente de competitividad, es decir, gestión humana pasa de ser un centro de costos a convertirse en un eje de la inversión en la empresa. A esto se agrega que el talento es quizás el intangible más importante dentro del capital intelectual, pues a partir del capital humano se generan los otros dos capitales, el relacional y el organizacional (Calderón, t.al., 2011).

Pero como el talento no solo es conocimiento sino su capacidad de aplicación y la motivación para usarlo más allá de lo controlable, esto es, desde lo discrecional, gestión humana tiene que volcarse sobre la gestión del talento y para ello un elemento central es su capacidad para construir unas bases sólidas del contrato psicológico; en otras palabras si se quiere contribuir a los objetivos organizacionales se tiene que trabajar primero sobre el empleado como ser humano.

El único camino para la verdadera eficiencia parece ser el de las personas que libremente se comunican con las personas – de abajo hacia arriba, de igual a igual, de arriba hacia abajo, del miembro de una sección hacia el miembro de otra sección. Solo a través de esta elaborada red de comunicación humana la información esencial el “saber---cómo” pueden extenderse a toda la organización. No es posible que solo un individuo “dirija” tal complejidad. (González, 2007, 164).

#### 2.4 Conceptualización De Flexibilidad Laboral

A principios del siglo XX con el desarrollo del taylorismo el foco se centró en el estudio científico del trabajo, esto es, su descomposición en tareas y actividades, el estudio de tiempos y movimientos para cumplir dichas tareas, la separación entre los que lo diseñan, los que lo supervisan y quienes lo ejecutan; esto dio pie a la denominada organización Taylorista del trabajo cuya finalidad última era incrementar el rendimiento y la productividad.

Si bien esto tuvo efectos reales sobre la eficiencia, se acentuó el conflicto capital – trabajo, lo que sumado a la crisis del modelo de libre mercado en el año 1929, conllevó a la alternativa regulacionista fordista – keynesiana dando paso al llamado Estado de Bienestar “se trataba de un modelo de sociedad en el que se pretendía conciliar la acumulación del capital con los intereses sociales, fijándole a aquella un conjunto de restricciones y obligaciones que si bien la legitimaba también le exigía nuevas responsabilidades: búsqueda del pleno empleo como finalidad del sistema, estabilidad laboral como garantía de equilibrio social” (Calderón, 2012, 5).

Durante tres décadas este fue el modelo dominante pero la crisis de rentabilidad desatada en los años 70 y la globalización de la sociedad hicieron que resurgiera el neoliberalismo mucho más agresivo que antes; las organizaciones se vieron presionadas a ser más competitivas y los efectos se trasladaron al trabajo y su organización, tomando

mucho peso nuevamente el mercado laboral, adicionado como estrategias internas de las empresas en lo que se denominó la reestructuración productiva, buscando en esencia corregir los problemas de rigidez que se habían generado en las relaciones laborales durante el período regulacionista. Uno de los componentes centrales de la reestructuración productiva fue la flexibilización laboral.

La flexibilidad laboral en cualquier caso está inmersa en el contexto socioeconómico en el que se desenvuelven los trabajadores, por lo cual tiene diferentes acepciones y valoraciones que se deben diferenciar para tener presente el análisis de la gestión flexible de los recursos humanos. Existen diferentes valoraciones tales como (Albizu, 1997: 17-19): Desde el punto de vista de la psicología social: La flexibilidad laboral es la capacidad del ser humano para adaptarse a las nuevas situaciones, ya de manera propia o bien por exigencias y necesidades externas, venciendo en ambos casos las rigideces que existan y que en caso de no hacerlo le podrían ocasionar situaciones de ruptura traumáticas. Estas situaciones rígidas son hoy las normas jurídicas e institucionales referentes al actual sistema laboral, al igual que las normas del proceso productivo.

Con frecuencia se entiende y de una forma incorrecta e incompleta que la flexibilidad laboral consiste sólo en el recurso a los contratos de trabajo y a los despidos; sin embargo entender de forma correcta esta vertiente de la flexibilidad requiere separar los dos ámbitos incluidos, el mercado de trabajo en su conjunto y la organización individual.

Desde el punto de vista sindical, la flexibilidad empresarial implica la flexibilidad laboral, la cual es una supresión o reducción de derechos y conquistas sociales, obtenidos por parte de los trabajadores, al igual que una serie de obligaciones legales de la empresa en lo referente a una serie de cuestiones laborales que están legisladas (horarios, jornadas, vacaciones). Se ve pues como una desregulación laboral.

Desde el punto de vista patronal: se ve como la necesidad de eliminar todos los obstáculos legales al empleo de mano de obra, lo que conlleva ajustar a la baja las

condiciones de empleo, y en ocasiones también la descentralización de los mecanismos reguladores.

Desde el punto de vista de las administraciones públicas: el aumento del desempleo obliga de alguna forma a una intervención que ya se ha realizado desde hace algunos años, para regular el ciclo económico de manera equilibrada.

Desde el punto de vista de la gestión empresarial: La flexibilidad laboral sería el modo de adecuar de una manera eficiente los recursos humanos disponibles, así como la organización del trabajo a las variaciones de la demanda de productos y servicios, en calidad y cantidad; y a la diversificación de los mismos.

Otro de los conceptos que describe este tipo de flexibilidad laboral es la referida a la jornada de trabajo, puesto que esta pasa de una rigidez de 8 horas diarias semanales a tiempos variables siempre y cuando se cumpla la labor pactada. Asimismo, el trabajador al laborar en varias empresas a la vez es quien distribuye el tiempo y la dedicación a las diferentes empresas con las que labora. Esto visto desde una perspectiva social, afirma Dahrendorf (1986), advierte la flexibilidad como *“la capacidad de los individuos, en la vida económica y, en particular en el mercado de trabajo, de renunciar a sus hábitos y adaptarse a las nuevas circunstancias”*. (Gonzales e Ibarra, 2010 p38)

Desde una perspectiva económica, la flexibilización se asocia a un esquema salarial donde a partir de las necesidades del mercado este valor tiende a subir o bajar, sobre ello De la Garza (2000, p. 152) afirma:

*“la flexibilidad laboral es entendida fundamentalmente como la eliminación de las trabas para que los mecanismos de mercado se encarguen de modo espontáneo de asignar el factor trabajo en cuanto a precio y empleo”*.

El Banco Mundial (BM) afirma que flexibilidad es un concepto que permite la desregulación del mercado laboral con el fin de bajar los niveles de desempleo, y que solo mediante la aplicación de este tipo de políticas se reducirá este problema ya que los sistemas laborales rígidos tienden a desdinamizar el mercado laboral, sobre esto afirma Chavéz (2001) que a menor rigidez del sistema contractual se puede decir que se dan mayores probabilidades de generación de fuentes de trabajo.

La flexibilidad laboral, más allá de ciertos juicios de valor que pretenden homogenizar las condiciones y mercado laborales, describe una nueva dinámica del contexto laboral, donde la naturaleza del trabajo y el empleo cambian dando lugar a nuevas maneras de contratación, ocupaciones diversas para un mismo empleado, en ocasiones esto implicaría incluso, una mayor satisfacción económica y personal, así pues la flexibilización busca adaptarse a las circunstancias para responder a las necesidades en conjunto, de los empleados y empleadores. Y el bienestar laboral deja de enmarcarse en estabildades que garanticen un sistema pensional, pues la urgencia del mundo contemporáneo obedece al reconocimiento y mejoramiento de la vida misma en el presente, aduciendo un carácter más inmediatista.

En general, se ve que hay una serie de ventajas comunes basadas en la búsqueda de una adecuación entre la carga de trabajo y la disponibilidad de trabajadores. Desde la perspectiva de que el trabajo supone un coste que hay que minimizar, las consecuencias instantáneas de este tipo de actuaciones son una mejora en la productividad económica, la correspondiente flexibilidad en la programación de la producción, disminuye el absentismo y la rotación laboral, puede originar un aumento de puestos de trabajo y una teórica facilidad de integración de la vida laboral.

De cualquier forma, la flexibilidad de la organización productiva pone énfasis en la flexibilidad desarrollada por la asociación que se da entre PyMEs, y de éstas con grandes empresas. Asociaciones de cooperación que elevarían sus ventajas con respecto a las grandes corporaciones, formando lo que hoy se conoce como “empresa red” (De la Garza, 2003b y Castells, 1999). Serían las PyMEs, debido a sus características intrínsecas

(producción en lotes más reducidos, relaciones de cooperación con los patrones, recalificación, flexibilidad de facto en: horarios, puestos de trabajo, tareas; etc.), las que marcarían la pauta de la competitividad en el contexto de flexibilidad de los nuevos tiempos, generando mayor innovación y puestos de trabajo, adquiriendo por parte de las grandes empresas poder económico y capacidad tecnológica (De la Garza, 2003b; Castells, 1999). Voces radicales –aunque a juicio de Castells de forma injustificada suelen plantear que en la actualidad presenciamos la crisis de las grandes empresas.

Siguiendo a diversos autores (Benavides, 2000; González, 2006) para la presente investigación se asumen dos tipos de flexibilidad: interna, haciendo referencia a todas las estrategias asociadas a la reestructuración productiva que de una u otra manera corresponden a decisiones que están bajo el control de la empresa y externa que considera aquellas medidas de carácter macroeconómico o de política pública que están a disposición de las empresas para su implementación, pero cuya formulación o modificación no son de su resorte.

Se asumen dos tipos de flexibilidad que correspondientes a:

1. Flexibilidad interna: la cual hace referencia a todas las estrategias asociadas a la reestructuración productiva que de una u otra manera corresponden a decisiones que están bajo el control de la empresa.
2. Flexibilidad externa: la cual considera aquellas medidas de carácter macroeconómico o de política pública que están a disposición de las empresas para su implementación, pero cuya formulación o modificación no son de su resorte.

Debe señalarse, que los diferentes tipos de flexibilidad no son excluyentes uno del otro, toda vez que pueden darse de manera independiente, o coexistir en una misma empresa, en la que podemos encontrar una plantilla fija de trabajadores entre los cuales se implemente la flexibilidad funcional, junto con otro grupo al cual se aplique el



distanciamiento y la flexibilidad numérica (Alonso, 1991 Citado por Benavides de Castañeda 2000).

## 2.5 Flexibilidad Funcional

La flexibilidad funcional, dicen Ibarra y Gonzales (2010), es una estrategia basada en el mercado de trabajo interno:

*“Las formas de flexibilidad interna se clasifican de la siguiente manera (Echeverría, 2003): cambios en el tiempo de trabajo; rotación de personal en diferentes puestos y tareas por realizar, así como polivalencia de actividades; uso de horas extras; trabajos en turno, en fines de semana, pausas en la jornada diaria y semanas de trabajo comprimidas; redistribución de los permisos anuales (permisos sabáticos, por maternidad); el teletrabajo y el trabajo a tiempo parcial.” (Gonzales e Ibarra, 2010, p. 44).*

Lo anterior conlleva a que las empresas replanteen y redistribuyan sus puestos de trabajo, generando rápidamente procesos de adaptación de los empleados a los diversos niveles de actividad empresarial, en otras palabras consiste en aplicar los conceptos de reingeniería a las empresas.

Esta reconstrucción de la flexibilidad en el escenario moderno, asimismo la modernización trabajo en el siglo XIX y la anterior caracterización de dicha estrategia laboral y productiva, asiente la mirada de Arancibia (2011) en la que la flexibilidad laboral puede describirse en cuatro grandes dimensiones: flexibilidad de la gestión productiva, flexibilidad del mercado laboral, flexibilidad de la organización del trabajo y flexibilidad productiva.

**Flexibilidad de la organización productiva:** que aduce la externalización de costos y subcontratación de una empresa a otras, esto ha propiciado que las empresas se asocien en el desarrollo y eficiencia de sus productos y servicios agilizando los procesos de producción, sin embargo, en este caso la flexibilidad se describe más como una estrategia legal para optimizar costos de producción mas no el bienestar de los empleados.

**Flexibilidad de la organización del trabajo:** “tiene que ver con la necesidad de la empresa moderna de contar con fuerza de trabajo capaz de adaptarse fácilmente a las fluctuaciones de la demanda, e intervenir directa o indirectamente en la mejora de la calidad de la producción y de los productos finales”.

**Flexibilidad de la gestión productiva:** obedece adaptabilidad de cada empresa a una calidad y cantidad de producción de acuerdo a su infraestructura, tecnología y recursos humanos, pues todos se integran en su proceso.

**Flexibilidad del mercado laboral:** consiste en que la fuerza laboral y las horas de trabajo o la estructura salarial se ajustan a las condiciones económicas inestables y fluctuantes. Se sostiene que el ajuste a los cambios es lento e insuficiente, debido a las rigideces institucionales, circunstancia que obliga a introducir mayor flexibilidad en las relaciones ocupacionales. Es aquí donde redunda la normatividad y legalidad de la flexibilidad laboral que busca justipreciar las condiciones del empelado y empleador.

Según González (1996) los grandes avances tecnológicos y una fuerte competencia externa obligan a realizar una constante renovación y transformación de las empresas, tanto de su gestión como de sus recursos humanos. Sin embargo, para que una empresa pueda competir en el ámbito internacional necesita flexibilidad, principalmente tener la capacidad de cambiar las características de su producto a las exigencias de los clientes; esto implica para la empresa reorganizar los procesos productivos, que desde el punto de vista laboral significa tener libertad de realizar despidos o nuevas contrataciones, rotación de tareas, adquisición de nuevas destrezas o realización de múltiples funciones.

La flexibilidad funcional es conocida como la capacidad de las empresas para reorganizar los puestos de trabajo de forma tal que los empleados puedan ejercer sus funciones realizando un mayor número de tareas. Atkinson, J citado por González M, (2006). Es decir las organizaciones congregan acciones tendientes a lograr una mayor movilidad interna de las personas, modificación en los mecanismos de control y la organización del trabajo, buscando reducir la rigidez en procesos y funciones. Algunas evidencias se observan en nuevas formas de gestión organizacional para lograr

polivalencia, multifuncionalidad y rotación interna que permita optimizar rendimientos; igualmente actividades orientadas al desarrollo del capital intelectual y la innovación, asociadas a la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, desarrollo de relaciones laborales colaborativas.

## 2.6 Prácticas De Flexibilidad Funcional Y Su Impacto Para Las Empresas Colombianas

La flexibilidad funcional pretende asegurar que los trabajadores poseen las capacidades y habilidades necesarias para las actividades desarrolladas en la empresa en cada momento. Esto se consigue por el mecanismo contrario a la división del trabajo y la separación de tareas, ampliando la gama de tareas y capacidades necesarias para un puesto de trabajo e incrementando la movilidad interna.

Dicha ampliación de tareas puede ser horizontal (el trabajador asume tareas que anteriormente desarrollaban otros empleados del mismo nivel jerárquico) o vertical (se incorporan tareas anteriormente realizadas por empleados de niveles superiores o inferiores). Para conseguir esta flexibilidad es necesario contar con personal cualificado, con alta polivalencia profesional y activamente implicado en las decisiones y los procesos de la organización.

Tras las sucesivas reformas laborales, en España se ha ido configurando un marco legal en materia de movilidad funcional bastante flexible. Esto permite que el empresario pueda decidir, unilateralmente y sin causas justificativas, la asignación de unas tareas al trabajador distintas de las inicialmente pactadas, siempre que estas tareas correspondan a su mismo grupo profesional, o bien, a una categoría profesional equivalente, si éste es el sistema de clasificación seguido.

Otro elemento asociado a la movilidad es el relacionado con la flexibilización de contratación facilitada con las últimas reformas laborales que, además de los contratos de trabajo permiten la subcontratación, la vinculación por servicios temporales, la vinculación por prestación de servicios y las cooperativas o empresas asociativas de trabajo, las cuales

"se han visto amenazadas por la atomización y el mal manejo que les han dado algunos empresarios con el propósito de evadir ciertos costos laborales" (Molina, 2002, citado por Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007). En relación con la subcontratación un investigador colombiano afirma: La observación de las formas de subcontratación a nivel de ramas y empresas muestra que si bien las primeras prácticas de subcontratación se orientaron a reducir el costo laboral, sortear normas laborales supuestamente adversas y variaciones imprevisibles en la demanda, en los últimos años se han introducido otras motivaciones empresariales y realizado cambios o ajustes para generar nuevas y más dinámicas estructuras productivas Valero, (1999) citado por Calderón, Naranjo y Álvarez ( 2007).

Desde principios de los ochenta comienzan a implantarse técnicas puntuales de lo que se dio en llamar el "modelo japonés". Las empresas, sobre todo aquellas con mayor vinculación de los mercados internacionales o de mayor tamaño, comienzan a aplicar en forma parcial y aislada ya sea círculos de calidad, just in time interno o externo en algunas etapas del proceso de trabajo y con algunos proveedores, y cambios en la organización del trabajo: trabajo en grupos, polivalencia, achatamiento de las pirámides de mando, reducción de niveles y cambios en el rol de las jefaturas (que adquieren tareas de mayor carácter técnico y administrativo, remplazando aquellas ligadas fundamentalmente al control y la disciplina).

Los elementos que conforman la flexibilidad laboral interna según el Diario Colatino (2005), son:

- En primera instancia la polivalencia, que se refiere a la flexibilidad en las tareas: rotación de labores y puestos de trabajo; trabajo en equipo; y desarrollo de equipos al interior de la empresa. Fina, 2001 por García, Reyes y Javier 2009 también hace referencia a la polivalencia al señalar que mediante la flexibilidad interna se dan unos sistemas de asignación de trabajo más flexibles y una definición menos nítida de los puestos de trabajo.
- Por otro lado, se da una Organización variable de las horas de trabajo durante el día, la semana o el año: horas extra, trabajo en turnos, en fines de semana, horas alternadas o

escalonadas, pausas en la jornada diaria, semanas de trabajo comprimidas, anualización de la remuneración y del tiempo de trabajo.

- Seguía de la Disponibilidad laboral a todo evento, localización del lugar de trabajo: jornadas parciales, acuerdos por pedido y tele trabajo, determinadas por las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Para finalizar, Fina, (2001, citado por García, Reyes y Javier 2009), destaca que otro de los elementos de la flexibilidad interna es el otorgamiento de garantías de estabilidad sólo para aquel grupo de trabajadores que estén dispuestos a dar una mayor cooperación en la empresa y una mayor flexibilidad en los elementos antes descritos.

Actualmente las empresas reflejan la enorme necesidad de aplicar sistemas de gestión por competencias como una herramienta precisa para profundizar en el desarrollo e involucramiento de los recursos humanos. La gestión de competencia es hoy una concepción relevante a comprender dentro de la gestión de recursos humanos, implicando mayor integración entre estrategias, sistemas de trabajos y logísticos y cultura organizacional. (Cuesta, A.S: Gestión por Competencias, Facultad de ingeniería industrial Universidad Tecnológica de la Habana (ISPJAE) 200. Tomado de: García, Y, Reyes, L, Javier, C, (2009).

La flexibilidad funcional también hace parte de la evolución empresarial que ha vivido Colombia puesto que las dinámicas de flexibilidad han exigido que las organizaciones nacionales independientemente del sector al que pertenezcan, implementen técnicas novedosas que permitan la adaptabilidad de procesos tanto para la organización como para los empleados. Es por ello que el empleado es visto como un profesional o experto en una tarea determinada para lo cual ofrece sus servicios y es su experticia quien hace que forme, permanencia y posicionamiento en el mercado laboral. Lo que quiere decir que con los procesos de flexibilidad y exigencia técnica de los empleados, estos logran tener la disponibilidad de manejar sus propios horarios, de rotar por diferentes cargos y lo más importante ascender. Dicha experticia debe ir alineada con toda una serie de

habilidades y competencias que las personas deben adquirir para lograr ser competitivos laboralmente.

Mientras que en Europa la regulación del mundo del trabajo en la etapa capitalista se caracteriza, en la mayoría de los casos, por ser producto de la lucha social de la clase trabajadora y de las organizaciones sindicales, la situación es distinta en el caso Colombiano. La regulación del mundo del trabajo ha sido más bien producto del discurso paternalista de los distintos actores sociales, y que adquirió diversos matices a través del tiempo y en donde la lucha social ha cumplido un papel menor.

Adicionalmente se entiende hoy por hoy que el capital cultural y social de los individuos tiene un efecto directo sobre sus posibilidades de inserción y mantenimiento en el mercado laboral. Tomado de Carta espacio Jurídico (2011)

En Colombia, la apertura económica y la necesidad de las empresas de responder a los retos de los mercados internacionales y ha obligado a repensar esta función aunque todavía se está muy distante de considerarla determinante en el éxito empresarial, sin embargo los procesos de modernización llevaron a la 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 Alvares, Calderón y naranjo Calderón g, Naranjo J, Álvarez, C (2007).

## 2.7 Papel De La Gestión Humana En La Implementación De Prácticas De Flexibilidad Funcional

Es evidente el cambio por el que pasa la gestión humana en estos tiempos, no basta solo con ofrecer algunos beneficios a los empleados para hacerlos permanecer en la empresa, se hace necesario crear dinamismo en las acciones y medir sus desempeño por medio de los objetivos alcanzados y brindándoles las facilidades para que el desarrollo de sus labores sea agradable y lo pueda hacer con pasión y gusto, no simplemente por una

obligación más, de esta forma se logran trabajadores comprometidos y fieles, dinámicos y proactivos.

En los modelos actuales de economía de mercado toman una consideración importante los requerimientos por parte de los empleadores, de modificar o cambiar las condiciones laborales pactadas en el contrato inicial que compromete a ambas partes. Las organizaciones, para ser eficientes y competitivas o al menos sobrevivir en el mercado global, necesitan ser gestionadas de forma estratégica, dados los cambios tecnológicos y organizativos, algunos de los cuales afectan, en general a los recursos humanos y en particular a la flexibilización de los mismos.

Los procesos de modernización de las empresas implicaron un cambio en los criterios de vinculación de los trabajadores en lo relacionado con escolaridad y calificación, pues la poca complejidad tecnológica de los procesos productivos antes de los años ochenta hizo enfocar dichos criterios a aspectos socioculturales como la capacidad de adaptación, las "buenas costumbres", el sometimiento a la disciplina, la ausencia de experiencia sindical (López, 1999)

Las estrategias de externalización (Valero, 1999 citado por Calderón Naranjo y Álvarez, 2007) complementadas con prácticas de flexibilización contractual y funcional (Dombois, 1999, citado por Calderón Naranjo y Álvarez, 2007) contribuyeron a elevar la productividad, reducir costos y mejorar la calidad pero trajeron como consecuencia inestabilidad laboral y pérdida de confianza en las relaciones capital trabajo (Arango y López, 1999). La desregulación del trabajo conllevó más autonomía de la gerencia y del empresario sobre la fuerza laboral debilitando los sindicatos: de 8% de afiliados a comienzos de los 90 se llegó a 6% a finales de década; las negociaciones colectivas solo cubrían al finalizar los años 90 el 27.8% de la población ocupada (Cárdenas, 1999 citado por Calderón g, Naranjo J, Álvarez, C (2007).

## 2.8 Retos De La Gestión Humana En Procesos De Flexibilidad Funcional En Colombia

Se ha contemplado y entendido a la flexibilidad funcional como un eje de la dinámica laboral al que la población organizacional debió adaptarse. Sin embargo es importante destacar la importancia del rol de la gestión humana en la ejecución de las prácticas de flexibilidad funcional.

Tannenbaum (1993) citado por De Haro (2009) desarrolla un argumento basado en la premisa de cómo podemos desarrollar el talento?: desde una situación de alto potencial se llega al talento mediante la práctica en un entorno favorable. Para conseguir la maestría técnica en un campo es necesaria la dedicación encaminada al dominio (esfuerzo durante cierto tiempo) en tareas altamente exigente

El reto actual de las empresas es constituirse en organizaciones de talla mundial, de alta exigencia en calidad, costos y oportunidad, para ello deben invertir en las personas; por su parte, gestión humana debe responder a este reto estructurando su actuar a la altura de esas exigencias, fomentando el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, apoyando el cumplimiento de la responsabilidad social, incrementando el capital intelectual “Las empresas con potencial tiene empleados satisfechos, que se encuentran en franco desarrollo y que están en un medio que les permite desarrollarse”.

Para conseguir un nivel inusual de logro que conduzca a una invención, al liderazgo o al éxito efectivo en los negocios, es necesario un proceso de aprendizaje activo que produzca el incremento en un dominio específico de pericia.

Durante las décadas del 20 y del 30 del siglo pasado, aparecen en Colombia las primeras reglamentaciones de carácter laboral, como el reconocimiento al derecho de huelga, la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización y la creación de dependencias oficiales encargadas de las relaciones obrero-patronales, entre otras la creación del Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social.



En consecuencia, surgen los Departamentos de Relaciones Industriales, encargados de algunas prácticas de gestión humana como selección, evaluación y remuneración, pero su tarea central será darle un adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores. La formación dada por diversas instituciones a quienes se responsabilizarían de estos departamentos y la conformación de la primera Asociación de Directores de Personal en la década del 50, llevaron a una tecnificación de la función la cual enfatizaba en las prácticas de selección, contratación y sistemas de remuneración (Cabuya, 1999).

En los años setenta y ochenta el modelo de desarrollo de sustitución de importaciones que asumió el país, permitió a las empresas colombianas concentrarse en el mercado interno protegido, lo cual fortaleció una estructura industrial oligopólica, con poca preocupación por la productividad de los factores (la productividad total de factores durante el período 1983 - 1990 sólo creció al 0.24% anual), en la que los costes eran frecuentemente trasladados al consumidor (Malaver, 1998).

Coincide el período, sobre todo en los ochenta, con la influencia de la escuela de relaciones humanas y con los modelos participativos provenientes de otros países, especialmente japoneses; en consecuencia se da prioridad a planes de mejoramiento continuo, círculos de participación o de calidad, programas de "desarrollo organizacional", que incidieron para el cambio de nombre del Departamento de Relaciones Industriales o Personal por el de Departamento de Recursos Humanos (en algunos casos de Desarrollo) y en el interés de dicha área por otras prácticas como la formación y los planes de carrera, pero al parecer los resultados sobre las relaciones laborales, la productividad y el desempeño no fueron suficientemente significativos para el país (Dávila, 2001).

El modelo aperturista de la década de los noventa tuvo amplia incidencia (positiva en algunos casos, negativa en otros) sobre la gestión humana como quedó planteado en el numeral anterior; quizás uno de los aspectos más sobresalientes fue el reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas lo cual llevó a una revaloración del estatus de la dirección

de recursos humanos en las organizaciones y también un aumento en sus responsabilidades y, por lo tanto, en las exigencias de la alta gerencia que espera, de una parte, mejores resultados de la selección y la capacitación y de otra, que se implementen prácticas más efectivas de evaluación y remuneración, a la vez que exige estrategias que permitan aprovechar el potencial de las personas, mejorar sus calificaciones, aumentar la motivación y la lealtad de los trabajadores y crear una cultura empresarial apropiada a las nuevas condiciones.

Al comenzar el tercer milenio, con una acentuada crisis económica y social y estrenando reforma laboral y pensional, las empresas están concentradas en hallar medidas de reducción de costos fijos pero posponen decisiones claves de inversión en capital humano, tecnología y desarrollo; algunas alternativas que se están volviendo comunes son las fusiones y las alianzas estratégicas para competir por nuevos mercados, mientras en lo interno se siguen recortando gastos laborales y financieros (*Dinero*, 2002).

Esto tiene consecuencias inmediatas para la dirección de recursos humanos: de una parte una tarea que está demandando considerable tiempo de los profesionales en gestión humana es el manejo de nuevas formas de contratación, de manera que se pueda lograr mayor movilidad de la oferta laboral (contrato a término fijo, empleos temporales, cooperativas de servicios especializados, contratación de proveedores) a la vez que se contrarrestan los efectos sobre la motivación, el sentido de pertenencia, las relaciones de trabajo y en general sobre la productividad, de otra parte se demanda del área estrategias para retener y motivar talentos en épocas de crisis.

En un estudio reciente sobre el valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas (Calderón, 2005; 2006) se concluyó que estas áreas funcionales sí agregan valor, aunque existe una diferencia estadísticamente significativa entre el sector servicios (que son de menor valor agregado) y los sectores industrial y comercial; así mismo se puede afirmar que se ha avanzado en el aporte estratégico pero hay aspectos críticos en apoyo a la infraestructura organizacional como los sistemas de

compensación basados en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social.

*“La intermediación laboral, que rápidamente se generaliza en el país, fue una primera estrategia de flexibilización externa de la fuerza de trabajo y con ella apareció el empleo temporal gestionado por agencias que dependían de las grandes empresas que les demandaban los trabajadores temporales, incluso para una serie de actividades calificadas. Precisamente la reforma laboral de 1990 (Ley 50) tuvo como uno de sus objetivos la legalización y reglamentación de las agencias de empleo temporal, las cuales antes se encontraban en un limbo jurídico y las empresas que operaban ya con esta modalidad hacía varios años requerían poner en regla legal las prácticas de enganche temporal de mano de obra. Esta fue la primera consagración de la flexibilización externa en términos legales en Colombia.” (Urrea)*

La precarización se refiere al deterioro del trabajo como consecuencia del aumento de la competitividad en un ambiente laboral más flexible. La búsqueda de reducciones de costos y su flexibilización para promover el mejoramiento de la competitividad ha llevado a reformas de la legislación laboral. Con la mayor flexibilidad y los menores costos de mano de obra, se espera crear un mayor número de empleos asalariados. Sin embargo, el costo social fue la creciente precariedad del trabajo, generada por importantes modificaciones legislativas:

- Ley 50 y seguridad social, nuevo marco institucional para el empleo.

Los propósitos buscados con esta Ley los presenta claramente Reyes (2000):

1. Flexibilizar el régimen de contratación, de despidos y los mecanismos de fijación de salarios, prestaciones sociales y la jornada de trabajo.
2. Terminar con la doble retroactividad existente en los retiros parciales de cesantías y precisar el alcance de la pensión-sanción.

3. Aumentar la protección de la maternidad. La licencia remunerada pagada a las madres trabajadoras lactantes se aumenta de 8 a 12 semanas y se extienden esos beneficios a los padres adoptantes de menores de siete años. Una semana de licencia puede ser cedida al esposo o compañero permanente.

4. Terminar con los incentivos al funcionamiento de las empresas de servicios temporales.

5. Facilitar la creación de nuevos sindicatos.

6. Simplificar y acabar con el carácter paternal de las funciones de las autoridades en materia de conflictos colectivos de trabajo.

Con estas medidas se aseguraba que en el corto plazo las tasas de desempleo podrían disminuir drásticamente y no seguirían el galopante desborde registrado. Sin embargo, las tasas de desempleo pasaron de 8%, cuando se instauró, al 22% sin contar que más del 56% de nuestra economía se encuentra en la informalidad. Lo anterior demuestra el fracaso de las medidas tomadas por dicha ley no solamente en la generación de empleo, sino en lo concerniente a la precarización y la clase de condiciones en las cuales el trabajador tuvo que someterse, so pena, de perder su plaza de trabajo.

- Ley 100 (Ley de Seguridad Social).

Los objetivos de dicha ley pretendían garantizar la cobertura universal de un mecanismo de aseguramiento en salud, aumentar la eficiencia de la prestación y mejorar la calidad de los servicios. En el nuevo sistema, todos los habitantes deben pertenecer al régimen contributivo o al régimen subsidiado. Entre los grandes logros alcanzados al aplicar dicha Ley, se tienen: cobertura y mayor financiación; sin embargo la calidad del servicio es constantemente censurada porque aunque existe un mayor financiamiento por parte del usuario (copagos, cuotas moderadoras, semanas de cotización exigidas para ciertos procedimientos, etc.), las entidades aseguradoras y prestadoras de los servicios de salud se niegan a garantizar el derecho a la vida y la salud de los colombianos, situación que ha exigido la judicialización de estas entidades para exigir atención efectiva en

salud, generándose costos adicionales en la prestación de estos servicios, representados en los costos sociales del sistema judicial.

Tiene efecto después del primero de Abril de 2003, modifica el pago de horas extras con recargo nocturno, los dominicales y los festivos, la compensación de las vacaciones y la forma en que los empleados serán liquidados en caso de ser despedido injustamente, si tiene un contrato a término indefinido. La norma crea el subsidio temporal de desempleo y si se es cabeza de familia le brinda garantías para acceder más fácilmente a una oportunidad laboral.

El primer factor a tener en cuenta es que la jornada de trabajo se modifica sustancialmente. La jornada diurna que se conocía se llama jornada ordinaria y comprende el período entre las 6:00 a.m. y las 10:00 p.m. Bajo este parámetro, ahora la jornada nocturna comienza a las 10:00 p.m. (anteriormente arrancaba a las 6:00 p.m.) y termina a las 6:00 a.m. Así esta se ha reducido en cuatro horas.

Las nuevas disposiciones legales también otorgan la posibilidad de que se acuerde con el empleador la distribución de las horas de trabajo diarias sin que estas sean inferiores a cuatro ni superiores a diez, cumpliendo el mínimo de 48 horas semanales.

El pago de dominicales y festivos cambia. Antes se recibía dos salarios diarios por laborar en estos días, ahora solo recibirá 1.75. Si por alguna razón el trabajador quiere que el día domingo no sea el de descanso puede negociar con su patrono para tomarse el sábado.

La legislación laboral, avala las condiciones laborales que deben tener las empresas en Colombia, lo que representa para el empleado la satisfacción de contar con beneficios a cambio del ejercicio de sus competencias dentro de una organización.

## METODOLOGÍA

### Tipo de estudio

Esta investigación demanda la realización de un estudio de carácter cualitativo que pretende describir el fenómeno de la flexibilidad funcional en el marco de la gestión humana y cumplir con los objetivos planteados. El enfoque escogido implica un proceso objetivo, preciso y sistemático que cumple con los criterios de validez y confiabilidad de la investigación.

La investigación cualitativa enfatiza la importancia del contexto, la función y el significado de los actos humanos. (Martínez, 2000), buscando identificar, analizar, interpretar y comprender la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. Por tanto, lo cualitativo no se opone a lo cuantitativo, sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante.

Por su carácter de cualitativo se fundamenta en la recolección de información en base a datos categóricos, que, en consecuencia, se sometieron al proceso de categorización y a las fases aquí indicadas, y posterior triangulación, acrecentando la validez del estudio.

### Nivel de la Investigación

Algunos autores como Duverger y Selltitz, al referirse a las técnicas de investigación hablan de esquemas o niveles, estos son exploratorios y descriptivos de acuerdo a su capacidad explicativa y a la sofisticación o rigurosidad de sus procedimientos. Los diferentes niveles difieren en el tipo de pregunta que pueden formular. Mientras en las investigaciones exploratorias estudian áreas problemáticas, seleccionan o adecuan los

recursos disponibles para posteriores investigaciones; el método descriptivo se ocupa de la descripción de los datos y caracterización de la población, estudiando sus componentes y definiendo las unidades de trabajo.

La presente investigación tiene el propósito de describir el papel que asume el área gestión humana en las empresas Colombianas frente al fenómeno de la flexibilidad funcional, por ende método de investigación utilizado es descriptivo.

#### Unidad de Trabajo y unidad de análisis

Se seleccionó por conveniencia a 39 empresas del país que estaban accesibles y disponibles para participar en la investigación y que cumplieran con las siguientes características: ser de los sectores industriales y de servicios, de naturaleza privada y que tenían más de 50 trabajadores, es decir, pertenecientes a la mediana y grande empresa; de las cuales 22 se tabularon y analizaron.

#### Recolección y análisis de datos

La recolección de los datos se divide en 3 momentos. En un primer momento se realizó un acercamiento a las empresas para explicar la intervención y tener un consentimiento firmado, de esta forma contar con el soporte frente a la autorización dada por la empresa y a si mismo tener claro el nivel de confidencialidad manejado por parte de los investigadores. En el segundo momento se aplicaron los instrumentos a las personas seleccionadas. En un tercer momento y último, se realizó el análisis de la información recolectada para identificar los principales aspectos con relación a las categorías analizadas, para lo cual se recurrió al software Atlas T. Los datos recolectados fueron triangulados a fin de establecer la relación entre las categorías, de esta forma se procedió a un análisis

profundo que dio como resultado los retos y desafíos que tiene el área de gestión humana, frente a la flexibilización funcional.

Según (Perdomo, 2000) la organización debe ser comprendida como una creación social que se forma y reconstruye constantemente a sí misma en el lenguaje. En efecto, los códigos, símbolos, signos, gestos y por supuesto la comunicación verbal, nos hablan de una realidad latente que expresa la identidad de la organización; es por esta razón que los datos fueron analizados mediante la técnica de análisis de discurso, la cual busca interpretar los conceptos no expresados que logran evidenciarse en la entrevista con los participantes, mediante un complejo y detallado análisis lingüístico.

#### Dimensiones y categorías teóricas para la indagación

Hay tres dimensiones específicas sobre las que tiene interés especial la presente investigación: Caracterizar las prácticas de flexibilización funcional implementadas por las empresas colombianas, para establecer cómo se implementan, así como la finalidad buscada y los procesos en que se han involucrado para su implementación.

La segunda dimensión apuntó a identificar y comprender los efectos deseados y no deseados de la flexibilización funcional sobre la organización y los trabajadores; y la tercera se enfocó en conocer el papel que gestión humana ha cumplido en este escenario. A continuación se detallan las dimensiones y categorías.



Tabla 1. Dimensiones, categorías e ítems de la investigación

Dimensiones	Categorías	Ítems
Flexibilidad funcional	Prácticas de Flexibilidad Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Movilidad/temporal</li> <li>- Polivalencia</li> <li>- Rotación Interna</li> <li>- Horarios especiales</li> <li>- Nuevas formas de organización de trabajo.</li> </ul>
	Prácticas de gestión humana asociadas a la Flexibilidad funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del conocimiento</li> <li>- Aprendizaje organizacional</li> <li>- Desarrollo de relaciones Laborales Colaborativas.</li> </ul>
Retos y desafíos de gestión humana	Papel de gestión humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel desempeñado en cada una de las prácticas de FF.</li> <li>- Papel para amortiguar efectos sobre calidad de vida laboral y satisfacción</li> </ul>

### Diseño de instrumento

La técnica central es la entrevista a semiestructurada a partir de la operacionalización de las categorías realizada a diversos actores de la empresa (gerente general, gerente de talento humano, líderes requeridos), a través de un cuestionario.

Luego de la revisión teoría de las dimensiones y categorías de investigación, y de buscar instrumentos ya validados que pudieran ser aplicables a la investigación, no se encontraron, por ende se procedió a la elaboración de un guía de entrevista con preguntas que están guiadas por esquemas descriptivos y enfocados hacia las categorías establecidas. Posteriormente se sometió a revisión y validación de expertos.

A continuación se presenta la guía utilizada para la entrevista semiestructurada y dirigida, de las cuales las preguntas centrales del presente estudio fueron las correspondientes a flexibilidad funcional ubicadas en el numeral IV de instrumento utilizado.

**Tabla.2 Guía para la entrevista individual**

<b>GUÍA PARA LA ENTREVISTA INDIVIDUAL</b>	
<b>I. Concepción de flexibilidad laboral</b>	
<b>Ítems</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
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?
<b>I. Efectos</b>	
4	¿Qué resultados positivos se han obtenido a partir de la estrategia de FL?
5	¿Qué resultados positivos se han obtenido a partir de la estrategia de FL?
6	¿Qué resultados no deseados se han presentado y como los han manejado?
<b>II. Flexibilidad Numérica</b>	
7	¿Qué tipos de vinculación de personal se tienen en la empresa?
8	¿Qué dificultades se encuentran en cada tipo de vinculación y cómo los manejan?
9	¿Por qué cada tipo de vinculación?
10	¿Qué efectos tienen los diversos tipos de vinculación sobre la motivación, integración, identidad y compromiso de la gente?
11	¿Cuál ha sido el papel de gestión humana en la definición e implementación de los

	diversos tipos de vinculación?
<b>III. Flexibilidad funcional</b>	
12	¿Qué está haciendo la empresa para lograr una mayor movilidad interna de las personas: polivalencia, multifuncionalidad, rotación interna, horarios especiales?
13	¿Qué se está haciendo en cuanto a gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y desarrollo de relaciones laborales colaborativas?
14	En todo esto ¿cuál es el papel de gestión humana?
<b>IV. Flexibilidad salarial</b>	
15	¿Existe flexibilidad salarial en la empresa? P.e. se paga por productividad, por resultados, por valor agregado.
16	¿En general, como se maneja la compensación en la empresa?
17	En todo esto ¿cuál es el papel de gestión humana?
<b>V. Nuevas formas de organización laboral</b>	
18	¿La empresa está trabajando en nuevas formas de organización del trabajo para mejorar la capacidad tecnológica, mejorar procesos en el trabajo cotidiano?

## 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el análisis de los resultados como proceso aplicado a una realidad que permite discriminar sus componentes y utilizar la primera visión conceptual para llevar a cabo síntesis más adecuadas. En efecto, analizar datos supondrá examinar sistemáticamente un conjunto de elementos los cuales se ubican en tres aspectos fundamentales de esta investigación: el concepto que tienen las organizaciones de la flexibilización funcional, las prácticas y los efectos que dichas prácticas han tenido sobre la organización y sus trabajadores y el papel de la gestión humana en este ámbito, desde un reconocimiento explícito por parte de las empresas.

### **Prácticas de Flexibilidad Funcional**

#### 4.1 Rotación interna

La investigación fue realizada con diferentes empresas de servicios y producción, donde se observa que frente a las prácticas de flexibilización funcional estas tienen distintos manejos; en el análisis del discurso se puede inferir que la movilidad y rotación interna proponen la rotación e independización tanto de empleados como de cargos para que el trabajo sea más eficiente y dinámico, pero cada empresa realiza este proceso de forma diferente de acuerdo a la naturaleza de la organización; “Esta es una empresa familiar, entonces normalmente la gerencia está a cargo del gerente general y no es una empresa con muchos niveles jerárquicos la verdad, entonces si podemos de pronto ascender pero digamos a nivel horizontal” (E1, 1:29).

Sumado a lo anterior se ve variabilidad en las respuestas obtenidas, debido a la razón social de cada empresa y las labores específicas que cada una de ellas ejecuta, pero en general se observa cierto grado de flexibilidad a la hora de hablar del tema de rotación

interna, con cierta dificultad en los puestos más técnicos y de mayor preparación ya que esto significa incurrir en mayores gastos por parte de la empresa. “Normalmente han sido personas de la misma compañía, pero hay cargos que hemos visto que es importante que sean externos, porque oxigenan la compañía, porque tienen otras ideas, porque de alguna manera han visto otros sectores o si es del mismo sector de todas maneras es un mundo diferente, aunque las empresas que pueden ser del mismo sector todas funcionan diferente en algunas cosas...” (E1, 1:30).

De igual forma es conocido que el termino rotación interna, se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, en otras palabras, es el intercambio de personas que ingresan y se rotan en sus funciones dentro de la organización, existen varias formas de realizar este proceso entre las que se encuentra la Transferencia, que es entendida como el cambio estable a otro puesto sin suponer mayor jerarquía o salario; el Ascenso que puede considerarse como el cambio de un trabajador a un puesto de mayor importancia y salario; las Promociones entendidas como el cambio de categoría y como consecuencia a esto un aumento de salario sin cambiar de puesto y finalmente los Descensos que consiste en el paso de puesto de mayor importancia y salario a otro que supone características inferiores en estos dos elementos. “la empresa participa a los empleados de las convocatorias internas, entonces una persona puede ir pasando de un cargo a otro, de unas responsabilidades a otras, de un área a otra, y lo que pasa es que sobretodo en la planta de producción los cargos son muy específicos...” (E5, 5:21).

Así se evidencia rotación y cambios en áreas que no son tan específicas y de igual forma se ve tecnificación en los procesos y desempeño en los trabajadores, por tanto se ve un claro reto y es que los trabajos específicos y especializados necesitan gente experta que disfrute su trabajo y lo haga de forma eficiente, ya que para la empresa representaría perdidas temporales y económicas el hecho de capacitar a todos sus empleados en absolutamente todas las áreas de producción. “además la gente, aprende un oficio, le gusta

hacerlo, se siente cómoda haciendo, y si él en la medida en que mejora la parte técnica mejora su ingreso salarial, entonces la gente no quiere movilizarse de ahí” (E5, 5:21).

De acuerdo a los resultados analizados se encontró que las organizaciones y empresas del sector laboral en su dependencia de administración del talento humano se ocupa de elegir, evaluar y desarrollar el personal apropiado para el desempeño de los cargos inherentes a su estructura y según las necesidades manifiestas en la empresa; acuerdo a respuestas de la unidad de análisis “Bueno nosotros en este momento lo que hacemos para cubrir las vacantes internas es q la primera instancia a la que acudimos es hacer un proceso de selección interna entonces digamos que estamos empezando a valorar todo el tema de promoción interna, entonces primero revisamos que haya internamente alguien y si no ya salimos pues como a la contratación externa..” (E9, 9:8).

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos se procedió a estudiar el manejo que brinda la dependencia de gestión humana en las empresas encuestadas y se encontraron respuestas diversas, cuando una empresa tiene una vacante puede realizar dos cosas esencialmente, una es que dicha vacante sea ocupada por una persona que labore en la empresa y tenga conocimiento de los procesos y otra es que se realicen convocatorias para que nuevo personal ingrese a la empresa.

Otro hallazgo interesante se ve en que la empresa permite cambios y movilidad aunque no existen demasiados cargos en los que se puede hacer rotación. Existe dentro de las empresas el deseo de superación de los empleados y muchas apoyan a sus empleados para que realicen estudios mientras trabajan, otras los capacitan y especializan los cargos, como se evidencia en este discurso “entro de la empresa si, si existe la posibilidad de ascenso, pero mi lema es: “Cada Alcalde a su Alcaldía”, es decir, que todas las personas nos especialicemos en ciertas áreas, entonces muy rico si, el poder reemplazar a cierta persona en el momento en que no este, pero que no sea algo fijo, porque muchas veces ni siquiera es lo que a uno le gusta, entonces no va hacer su trabajo con amor, ni con la

entrega que lo hace cuando uno siente cariño y cuando es lo que yo estudie por me gusta y no porque me toque. La empresa si promueve ascensos claro, pero obviamente es cada persona que debe decidir si quiere postularse o no. (E11, 11:17).

## 4.2 Polivalencia

La flexibilidad funcional se entiende como la capacidad de los empleados de una empresa de jugar diferentes roles dentro de la misma. Esta flexibilidad funcional es consecuencia de la reestructuración de las empresas y el desarrollo tecnológico incesante en el cual vive la sociedad. Hasta hace pocas décadas la inmutabilidad del puesto de trabajo ha dejado paso a la búsqueda de la polivalencia por parte de los trabajadores. Además esa polivalencia es diferente en cada empresa, mientras que la polivalencia en ciertas empresas se basa en la creación de grupos de trabajo en los cuales los trabajadores pueden ocupar los diferentes perfiles de los mismos, en otras organizaciones la polivalencia ha venido de la mano de la creación de incentivos que animen a los empleados a ser polivalentes.

Así vemos que la polivalencia fomenta la rotación en espiral, en las organizaciones y las empresas modernas necesitan trabajadores modernos. Esto quiere decir que un empleado determinado, al mostrar sus habilidades en un cargo, puede ser promovido a uno superior que no se encuentre directamente relacionado con el área en la que se encontraba. La polivalencia es actualmente un valor agregado, pero si continúan los cambios significativos en las estructuras empresariales, próximamente se convertirá en una obligación.

Teniendo estos conceptos un poco más esclarecidos se puede analizar las respuestas de algunas empresas a la pregunta de si tenían algún empleado polivalente, hay muchas personas proactivas en las empresas, muchos que realizan cualquier trabajo así no sea su

especialidad, como lo que podemos evidenciar en esta organización “Si, en todas las agencias hay personas que hacen de todo, por ejemplo aquí en Medellín está el jefe de operaciones pero él apoya muchos procesos, o sea él era el jefe de seguridad, sigue a cargo de él la seguridad vehicular, pero igual él ya tiene otras funciones y de todas maneras cuando tiene que apoyar al mensajero lo hace, cuando hay algún siniestro o algo él está ahí, o alguna diligencia que tengamos que hacer personal o laboral, en fin él nos apoya, diría de pronto por recordar ese, pro igual aquí hay muchas personas, está la secretaria del gerente, ella es la asistente de gerencia, pero igual ella apoya muchos procesos.” (E1, 1:25), lo cual es muy provechoso porque se rompe con los esquemas cientificistas y se forman empleados recursivos y que pueden brindar apoyo a muchas dependencias dentro de la empresa.

También existen casos donde las empresas son muy técnicas en sus procesos y eso impide la pro actividad de los empleados en diversos campos; mostrándose claramente en este discurso “No, y no sé hasta qué punto sea bueno, no tener una persona que sea así, nada menos ayer se nos presentó un caso de una persona que va a salir a vacaciones, y en la empresa sólo existen dos personas que la pueden reemplazar, porque son personas que han estado en ese cargo antes que ella, y que por el buen desempeño ya están en otras áreas, pero que pasa, ninguna de las dos personas la pueden cubrir por el cierre de año, los inventarios, las auditorias de calidad, y por el momento en el que están; me decían: entonces “que no salga”, imposible, más fácil buscar otra persona de contabilidad que cubra a la persona que va a disfrutar las vacaciones, no me parece por ningún lado negarle las vacaciones, más bien buscar otras opciones, en este momento no la tenemos, no tenemos una persona que sepa de todo, si las hay se cubren dentro de las mismas áreas, si un auxiliar contable sale a vacaciones, se reparten las funciones entre las otras auxiliares. Lo mismo, por ejemplo caja y cartera, si la niña de caja sale, la de cartera la reemplaza y viceversa.” (E2, 2:23), aspecto que la pone en desventaja al momento de experimentar situaciones como las mencionadas en la respuesta, las personas se hacen indispensables y ante un imprevisto no hay solución inmediata.



Existen otras que promueven la polivalencia y la independencia de cargos con respecto al trabajador “La mayoría de los profesionales, es una característica que tenemos en la Corporación sobre todo en el personal de profesionales, administrativo; si un profesional sale a vacaciones, no le buscamos un remplazo, si por ejemplo, hay un trabajador social de este programa, el reemplaza y cumple del otro programa. Todos estamos tan empapados desde la coordinación, hacemos reuniones de coordinadores y nos estamos comunicando todo el tiempo, que sabemos en qué va cada cosa...” (E4, 4:16).

Un aspecto bastante sobresaliente por el aporte positivo en términos económicos que genera a la empresa, es que se incentiva la creación de independencia y eficiencia del personal, donde la presencia de un empleado específico no se hace indispensable, así si, uno falta, las tareas se pueden seguir desarrollando normalmente, pero no es tan favorable para el empleado ya que, le asigna sobrecarga laboral ocasional desgaste físico y emocional. “Allá a todos nos toca hacer de todo, en especial a la auxiliar administrativa, es como la secretaria digo yo, ella es la que estudia los créditos, referencia si conoce al asociado, sirve los tintos, nos pide el almuerzo, me ayuda a mi mucho en la parte de bienestar social, entregando obsequios, entregando ciertos beneficios para los asociados. Puedo hablar de Martha Lilia que le toca ser jefe de personal y continuar con la coordinación de bienestar social, entonces son cosas muy pesadas” (E16, 16:12).

Finalmente existen empresas que están por decirlo así en la mitad, existen cargos para los que cualquier empleado puede ser apto y realizar un buen trabajo y hay otros que necesitan capacitación ya que son muy específicos y están directamente ligados a la calidad de los productos o servicios, como se observa en estos discursos “yo soy asesor y aprendo a ser jefe de tienda, bodeguero y así, porque les toca a veces en una tienda, les toca hacer las multifunciones, por ejemplo yo soy el bodeguero y puede que en alguna ocasión me toque ir a vender alguna cosa, no es lo más común pero pueden aprender más en las tiendas los otros cargos, porque nosotros hacemos procesos de entrenamiento en los cargos, entonces si yo te entreno para ser un cajero no deberías ser bodeguero, ni vendedor, hasta

que yo no te haga el entrenamiento adecuado en el cargo” (E5, 5:22), donde se nota cierto grado de polivalencia pero a la vez cierto grado de indispensabilidad de parte de algunos empleados ya que su formación dentro de la empresa se hace especializadamente y esto restringe sus acciones y tareas. El reto aquí es lograr empleados polivalentes pero asegurar la calidad en los productos y servicios, o sea que si una persona puede hacer muchas cosas, se asegure de hacerlas bien.

#### 4.3 Flexibilidad horaria

Existen muchos casos en los que las personas no se pueden desempeñar en horarios de oficina, por múltiples motivos tales como, estudio, familia, gestación y demás ocupaciones comunes, tal vez por esto muchos talentos se pierden y también hay muchos casos en los que es el trabajo es el que exige otros horarios no convencionales “nosotros tenemos por ejemplo, en los almacenes, personas que trabajan solo fines de semana, que justo se llaman sabatinos o dominicales, que se les paga, entonces trabajan jueves, viernes, sábado y domingo, esos son casi siempre personas, hombres y mejores que están estudiando en una universidad y quieren con ese trabajo ayudarse a pagar la universidad, entonces estudian toda la semana y trabajan con nosotros el fin de semana, tenemos el tema del destajo, que también, 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, sino que trabaja su jornada completa, para llevarse más beneficios económicos, tenemos los horarios normales, hay gente que trabaja medio tiempo, solo medio tiempo, no tenemos muchos, si hay gente que trabaja medio tiempo, y también los horarios normales de 8 horas, con una autorización del ministerio para trabajar 2 horas diarias de mas como extras, no más, son como todos los horarios que manejamos nosotros” (E5, 5:19)

Existe la jornada de trabajo, o puesto que esta pasa de una rigidez de 8 horas diarias semanales a tiempos variables siempre y cuando se cumpla la labor pactada. “Si nos han dicho mucho los asesores que dependiendo del caso, se debería reponer el tiempo, ellos nos decían ojo que el horario laboral se debe respetar y sino pues hay que compensarlo, igual a

una persona se le paga por sus ocho horas diarias, lo correcto es eso, si la persona no puede que lo reponga, precisamente por ser talento humano tiene que ser flexible.” (E1, 1:23)

Por otra parte, dicha flexibilización horaria, en algunas empresas busca estandarizar las condiciones y mercado laborales, basados en las circunstancias particulares para dar respuesta a las necesidades, es por esta razón que según el cargo los horarios de trabajo pueden cambiar. “Normalmente el horario aquí para todo el mundo es horario de oficina, obviamente los conductores tienen un horario diferente, porque ellos si trabajan los fines de semana, ellos van de una ciudad a otra, cargan, descargan, entregan la mercancía a un destinatario, entonces tienen un horario muy diferente al de nosotros, pero el personal administrativo, están las personas comerciales que de pronto ellos los sábados no vienen a la oficina, se encargan de otras cosas, pero en general no tenemos personas que trabajen desde la casa, no, normalmente todos cumplen horarios” (E1, 1:29).

#### 4.4 Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional

La gestión del conocimiento tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros; así mismo el aprendizaje organizacional se define como el proceso dinámico y continuo de adquisición e integración de conocimiento, habilidades y actitudes para el desarrollo de recursos hacia la mejora de estos aspectos. Por tanto en las diferentes organizaciones se pueden observar diversos métodos y estrategias para llevar a cabo este objetivo, se ve entonces que en las empresas se brinda conocimiento a través de los mismos empleados o docentes o personal externo “Hemos tenido de las dos cosas, si es algo corporativo si son los mismos empleados, que están a cargo de sus jefes y eso, pero temas externos por ejemplo estoy haciendo una especialización en talento humano, otra compañera en gerencia, otra en logística, entonces si son externos necesariamente”. (E1, 1:33).

En muchas empresa se encuentra el vacío de estos conceptos y por tal desconocimiento no son aplicados conscientemente en la organización “lo hemos escuchado, pero realmente que tengamos algo técnico para implementar, no, nosotros normalmente si damos capacitaciones en las agencias, nuestras políticas y eso, pero en el último año que han entrado tantos conductores nuevos y como esto es una dinámica que cambia tanto, entonces nos ha faltado con mayor difusión en las agencias, pero normalmente lo hacemos”. (E1, 1:32). De igual forma es importante que las empresas inviertan en tecnología y procesos más efectivos y capaciten en estos a sus empleados “Estamos aplicando nuevas formas tecnológicas para hacer el trabajo más ágil, en el manejo de documentos y cuando exige la necesidad de un evento de urgencia con especialistas se programan de inmediato para así cumplir con las necesidades de los usuarios y también generar empleo en la región”. (E3, 3:17).

Es evidente que de la capacitación y nivel de conocimiento que posea un empleado, así mismo será su desempeño, “por un lado, todo lo que tiene que ver con estandarización, va de la mano con calidad, todos lo hacemos de la mejor manera que se aprendió se debe hacer, si por alguna razón, en alguna reunión alguien propone e identificó que se puede hacer mejor, se cambia el proceso donde está y se socializa con todos para hacerlo de la mejor manera, no necesariamente eso lo dice el coordinador, alguien que se le ocurrió que se puede hacer mejor y que así se validó”. (E4, 4:24), así se da la oportunidad del desarrollo dando valor a los hallazgos y opiniones de los trabajadores ya que son ellos los que conocen minuciosamente los procesos y son generadores de conocimiento.

Se observa que en las unidades de análisis, se han diseñado mecanismos de gestión, para facilitar que el personal vinculado, ya se una persona o grupo de personas puedan transferir y recibir los conocimientos o experiencias al resto del equipo de trabajo. Esto es se vislumbra en el siguiente discurso “hemos dispuesto para todo el personal indiferentemente del tipo de vinculación que tenga con la empresa y el cargo que ocupe, un sistema que nos permite documentar dinámica y grupalmente el conocimiento y la experticia de nuestro negocio; todos los empleados día a día plasman su quehacer construyendo

colaborativamente la documentación de la información que nos hace quien somos hoy para nuestros clientes”. (E7, 7:15).

En otras empresas la totalidad de las decisiones no recaen en una sola persona, sino que se hace de manera grupal y esto permite el desarrollo de la empresa con una vista más amplia de sus necesidades y principales problemas “es un trabajo de equipo, es decir nosotros nos sentamos en la reunión de coordinadores y se comentan sobre las situaciones y resultados, y se genera una lluvia de ideas, empezamos a dar nuestras opiniones de cómo reforzar, de que hacer, es un trabajo de equipo totalmente”. (E4, 4:31), aspecto que se hace presente en muchas empresas sin importar el sector en el que estas desempeñen sus labores “somos unos facilitadores, que estamos atentos a los cambios de la empresa y de nuestros clientes. Como primeros en la fila a la hora de escuchar a nuestros empleados, podemos detectar todas las falencias y posibles oportunidades de mejora que puede implantar la empresa en sus diferentes procesos. (E7, 7:24).

#### 4.5 Papel de la Gestión Humana en las Prácticas de Flexibilidad Funcional

Gestión humana debe planear, diseñar y convencer a la alta gerencia de la importancia de la implementación de programas integrales de bienestar laboral, ya que un empleado motivado y comprometidos con los objetivos estratégicos de la organización son más productivo generando ganancias mutuas; además otro reto importante es el retener al talento humano existente la cual busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. De igual forma la flexibilidad funcional se entiende como la capacidad de los empleados de una empresa de jugar diferentes roles dentro de la misma. Esta flexibilidad funcional es consecuencia de la reestructuración de las empresas y el desarrollo tecnológico incesante en cual viven la mayor parte de las empresas o especialmente en aquellas en las cuales el trabajo tiene un mayor valor agregado “Además de administrar muy bien ese proceso, el cual es demasiado complejo, mi reto es liderarlo estar encargada de que cada una de esas partecitas funcione, entonces que si me hablan de política salarial lo pueda liderar, si alguien no está dando

buen desempeño, yo pueda saber que hay que hacer con eso. Tomar decisiones en Gestión Humana es vital, o sea a un coordinador o un director de gestión humana que no tome decisiones está quemado, está muerto. Hay que tomar decisiones rápido y tiene que ver con ese proceso de liderarlo desde el principio a fin, estar evaluando, estar escuchando constantemente a todos, ese es el mayor reto y lo otro es estar en un proceso de mejora continua, yo creo que la combinación de calidad y gestión humana es perfecta, porque para yo tener un personal con calidad le tengo que meter todas esas estrategias que se tienen desde esa área. (E4, 4:40).

Por otra parte la gestión humana debe estar dirigida hacia el desarrollo de trabajadores polivalentes para enfrentar los cambios organizaciones que ha producido la globalización, donde el mercado laboral exige personal con la capacidad de desempeñarse en diferentes roles “, GH es la que da la pauta y orienta el proceso en la compañía, ósea, nosotros, digamos el gerente general que tenía la empresa en el 2010, en el momento en que el entro considera que esta empresa se merecía por su tamaño y su estructura, y su posicionamiento en el mercado tener una gestión humana que viniera con las mejores prácticas laborales, siempre es buscando no en detrimento de las condiciones laborales sino en la mejoría de las condiciones laborales, que trajera las mejores prácticas laborales del mercado, cierto, de hecho por eso está la posición a nivel de gerencia, porque es ante la gerencia que se definen una y otra cosa, obviamente que no es todo un proceso impositivo sino construidos con el equipo de gerencia, pero que quien marca la pauta frente a las transformaciones laborales es gestión humana”. (E5, 5:7), es por esto que gestión humana ha venido presentando cambios contantes que van a la vanguardia se las necesidades del talento humano y el mercado.

Hay quienes aseguran estar cómodos con los sistemas que funcionan en sus empresas pues no se evidencian grandes problemas “a nosotros nos ha funcionado como lo tenemos y él es una persona muy correcta en sus cosas, por fortuna y pensamos que lo que hace lo hace muy bien, ha sido los lineamientos que él nos ha dado y él nos decía la gente hay que tratarla como se merece, es decir, que tenga todas sus prestaciones, las personas son más contentas cuando tienen estabilidad laboral, además de por su pensión, de

seguridad social, por una cantidad de cosas, entonces él nos decía, que es muy importante vincular a las personas, pero si para algunos cargos si se podía plantear eso, porque sabemos que también puede ser algo productivo para algunos cargos, eso no se podría generalizar, no podríamos decir que todos los cargos contratarse de esa manera o tener ese tipo de vínculo”. (E1, 1:55), pero este tipo de actitud impide el ingreso de nuevas teorías y tecnologías que ayuden al desarrollo y crecimiento empresarial.

Por tanto son muchos los retos que enfrenta la gestión humana, ya que el talento humano es lo más importante en cualquier compañía y de su desempeño depende el desarrollo de la compañía “Al pensar la empresa en el Bienestar de los empleados considero que es una forma de organizar el trabajo porque para que la productividad sea alta no solo depende de las capacidades tecnológicas y del nivel de inversión de la empresa, sino que está directamente relacionada con los trabajadores y su potencial”. (E8, 8:18).

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

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.

Es importante precisar algunas relaciones entre trabajo y flexibilización Funcional antes de establecer los hallazgos durante el desarrollo de la investigación; esto con el fin de generar un punto de partida con la literatura y lograr llegar claramente a lo encontrado en la realidad en la empresas de Servicios Colombiana. Por tanto es de mencionar al profesor Marcelo Pedrazzoli, de la Universidad de Trento Italia con su tesis en donde expresa que la protección Normativa por medio de la cual se pretenden evitar intolerables explotaciones y la competencia a la baja entre trabajadores, en sectores de fuerza de trabajo débiles, con la finalidad de combatir el desempleo así como regular la externalización de funciones en la empresa cuando se presenta el decaimiento de las salidas tradiciones de la profesionalidad de las nuevas generaciones escolarizadas que la hegemonía del sector industrial ha estratificado y empobrecido

El fenómeno de flexibilidad funcional en la empresa Colombia se adopta como un mecanismo legalmente establecido que permite la disminución de costos en gastos administrativos y de producción en relación con la capacidad de producción, la oferta y la



demanda, disminuyendo los costos económicos, pero exigiendo empleados más competitivos, polivalentes y con la capacidad de desarrollar múltiples roles en la organización, esto le da al personal a mediano y largo plazo un valor agregado en el mercado laboral, ya que potencializa sus competencias y adaptabilidad.

En cuanto a la metodología utilizada, se puede establecer que facilitó el acercamiento con actores como fueron gerentes y profesionales que administran las áreas de gestión humana, permitiendo conocer la concepción que tienen de los procesos de flexibilidad funcional y además exponer la postura frente a dicho fenómeno, así como la implementación de las prácticas de gestión humana. De otro lado la metodología tiene un limitante, puesto que faltó tener en cuenta otros actores en el proceso de recolección de la información, como son los empleados, los cuales nos podrían haber presentado su postura.

Con la realización de esta investigación se logró conocer la concepción que tenían las empresas entrevistadas respecto a la flexibilización funcional entendiéndolo como el conjunto de prácticas internas de la organización que buscan maximizar la productividad de los empleados, exigiéndoles estar a la vanguardia de las ofertas laborales y la obtención de una serie de habilidades y competencias; de igual forma se resaltó que la gestión humana busca que los procesos de la organización antes de cualquier práctica, piensen en el bienestar de sus empleados desde su crecimiento y formación como expertos en su quehacer diario.

Es importante tener en cuenta dentro de los procesos, categorías como rotación interna la cual ocasiona la independencia del cargo con respecto al trabajador haciendo que nadie sea indispensable y que otras personas puedan realizar un trabajo específico si por alguna circunstancia el empleado encargado no lo puede hacer. También se encuentra la categoría de Polivalencia vista como la capacidad que posee un empleado para ser proactivo en diferentes tareas o cargos y responder por estas de forma eficaz y con resultados que manifiesten dedicación y calidad.

La movilidad es un reflejo de la rotación de personal en las organizaciones donde los empleados pueden postularse para ocupar cargos de sus compañeros de trabajo y en su defecto, ascender como merito a su esfuerzo, experiencia y conocimientos, pero aun la gestión humana tiene grandes retos con respecto a la flexibilidad funcional en las empresas, algunos de ellos son: los trabajos específicos y especializados necesitan personas expertas que disfruten su trabajo y lo hagan de forma eficiente, ya que para la empresa representaría pérdidas temporales y económicas el hecho de capacitar a todos sus empleados en absolutamente todas las áreas de producción es por esto que se debe buscar una movilidad que no afecte la armonía, ni el rendimiento de los procesos. Otro reto es lograr empleados polivalentes pero asegurar la calidad en los productos y servicios, o sea que si una persona puede hacer muchas cosas, se asegure de hacerlas bien ya que de lo contrario representaría pérdidas para la compañía; y finalmente está el reto de saber ser flexible y ofrecer garantías a los empleados sin dejar de ser eficientes en el trabajo, en otras palabras hallar el perfecto equilibrio entre la flexibilidad y los resultados.

La Flexibilidad funcional refuerza la movilidad interna al aumentar la polivalencia pues ya no se contrata para un cargo específico sino que se exige dominio en diferentes oficios, facilitando la rotación y la utilización óptima del tiempo del trabajador; a este se puede agregar la llamada flexibilidad temporal que permite contratación diferencial en horarios, jornadas o cantidad de obra; Todo esto, motiva a las organizaciones a asumir retos tan significativos como son el cambio. Donde la gestión y la organización son un aporte valioso para el desarrollo de la sociedad; especial gestión humana tiene la responsabilidad por lograr que se presente un verdadero ajuste persona – organización, garantizar la preparación adecuada en las diferentes valencias esperadas y mantener la motivación suficiente, de manera que no se convierta esta oportunidad de enriquecimiento del trabajador, en una manera de explotación de mano de obra.

Los procesos de modernización de las empresas implicaron un cambio en los criterios de vinculación de los trabajadores en lo relacionado con escolaridad y calificación, pues la poca complejidad tecnológica de los procesos productivos antes de los años ochenta hizo

enfocar dichos criterios a aspectos socioculturales como la capacidad de adaptación, las "buenas costumbres", el sometimiento a la disciplina, la ausencia de experiencia sindical (López, 1999). Es importante que los gerentes de las empresas estudiadas y de las empresas en general, implementen estrategias de flexibilidad funcional con el objetivo de que sus empresas sean más productivas y se disminuya la monotonía en las labores, así mismo se recomienda brindar capacitaciones a los empleados que los hagan viables para ejercer varios trabajos y puedan remplazar a otros compañeros cuando estos deban ausentarse.

Por último se hace evidente que gracias al continuo desarrollo empresarial, se hace necesaria la adaptación de nuevas estrategias donde se le asegure al empleado su dignidad humana y donde se le dé la oportunidad de crecer y de demostrar todas sus capacidades no solo y exclusivamente en su cargo, sino en los diferente ámbitos y espacios presentes en la empresa.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Es muy importante tener en cuenta que de acuerdo a los procesos y necesidades de cada empresa, sus estrategias de trabajo y los beneficios que esta brinda varían, ya que existen muchos cargos que son muy técnicos y solo personas con experiencia los pueden realizar, pues de no ser así esto representa pérdidas para la compañía, no solo económicas, sino también temporales y del talento humano.

A la hora de analizar los resultados obtenidos se debe ser muy objetivo ya que cada organización es un pequeño mundo que ya está adaptado a ciertas reglas y metodología, por tanto nuestra crítica debe ser constructiva y sobre todo centrada de tal forma que edifique y posibilite el desarrollo empresarial.

Es de vital importancia que los gerentes de las empresas hagan de su dependencia de gestión humana una de las más importantes en ellas ya que si no hay talento humano, o este no trabaja en las condiciones necesarias, sencillamente no hay empresa.

La gestión Humana y la flexibilización Funcional son escenarios en donde se presentan múltiples retos, el principal de ellos y citados en diferentes investigaciones y/o estudios, consiste en lograr la conciliación de las prácticas de la flexibilización Funcional con los indicadores de trabajo decente (CEPAL; 2007, OIT; 2006), de igual forma el 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. Por tanto esto genera grandes impulsos para continuar abordando este tipo de temáticas en diferentes contextos y ubicar en un lugar enfático la labor de la Gestión Humana.

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, J.I 2011). Este como muchas más investigaciones servirá de modelos para continuar trabajando en investigación en el contexto Colombiano.

Finalmente y de corte investigativo el cual vale mencionar que es de suma importancia tener muy claros los conceptos que se manejan ya que de no ser así se pueden presentar malos entendidos y desviaciones en la investigación, aspecto que la entorpece y la retrasa; de igual forma en cuanto a la metodología desarrollada y en particular la muestra, puesto que se pueden abordar desde otros tipos de empresas y lograr un abordaje amplio.

## 6. Bibliografía

- Albizu, E. (1997): Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos. Ariel. Barcelona.
- Alfaro de prado, A. (2004): Flexibilidad laboral y nuevas tecnologías: E-Trabajo. Documento de trabajo 14. Universidad de Huelva.
- Anez H, Carmen, (2005) “El capital intelectual: Nuevo enfoque de la flexibilización laboral”. En: Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 10, nº 30; Caracas, Venezuela. Pp.310-324.
- Aon Consulting. (2002). Estudio de tendencias de recursos humanos en Colombia. Bogotá: Autor.
- Arango, L. G. & López C. M. (1999). Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina. (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia.
- Ballen, S. (1996). La relación entre la productividad y el pago por desempeño. *Revista Hombre y Trabajo, Asociación Colombiana de Gestión Humana ACRIP*, (38) 24-25.
- Braverman, H. (2007). La degradación del trabajo en el siglo XX. *Revista Taller Sociedad, Cultura y Política* (24).
- Calderón, G., (2006a). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Revista Cuadernos de Administración Universidad Javeriana*, 19(31), p. 9-54.
- Calderón, G. (2006b). Modelos de gestión de recursos humanos en la industria colombiana. Relaciones con la cultura y la estrategia competitiva y su impacto sobre el desempeño organizacional. Proyecto de tesis doctoral. Sevilla, España: Departamento de economía y empresa, Universidad Pablo de Olavide.

- Calderón, G. (2006c). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *Revista Innovar Journal*, 16 (27), 57-71.
- Calderón, G. (2012). Sentido del trabajo para la Administración. Universidad de Manizales, paper no publicado.
- Calderón, G. & Álvarez, C. M. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42(142), 26-45.
- Calderón G, Naranjo J, Álvarez, C (2007), “*La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*”, universidad nacional de Colombia sede Manizales.
- Calderón, Naranjo, J.C y Álvarez, C.M. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32).
- Calderón, G. Naranjo, J.C y Álvarez, .M. (2011). Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. Una aproximación al estado del arte. Bogotá .C, Asociación Colombiana de Gestión Humana. ACRIP.
- Camejo, A, Cejas, M, (2009), “*Responsabilidad social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI*”, Universidad Complutense de Madrid, España
- Chávez Ramírez, Paulina Irma (2001) “Flexibilidad en el mercado laboral: Orígenes y concepto”. En: *Revista Aportes*. Benemérita, Universidad Autónoma de Puebla, año/vol. IV, nº 017; Puebla, México. pp. 57 – 74.
- Corpes, (1995). Estudio de la Capacidad Tecnológica de la Industria Manufacturera del Occidente Colombiano. Pereira: Corpes.
- De Haro, J, (2009), “*Gestión del talento, pero ¿de qué talento?, Gestión del talento/competencias/desarrollo*”, España

- García, Y, Reyes, L , Javier, C, (2009), “*Porque la importancia de implementar sistemas de gestión por competencias en nuestras organizaciones?*”, Instituto de información científica y tecnológica, Holguin, Cuba, pag 3
- López, C. M. (1999). Formas de relaciones laborales en Colombia: diversidad y cambio. En: Arango, L G. y López C. M. Globalización, Apertura Económica y Relaciones Industriales en América Latina. (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia.
- Perdomo, M. (2000). Algunas rutas para el acercamiento de la psicología social de las organizaciones. Revista de Ciencias Humanas de la Universidad de San Buenaventura Cali. Edición No.6 Julio - Diciembre.
- Pricewaterhouse. (2002). Global Human Capital Survey. Informe de Avance para Colombia: Mejores prácticas RH-2002. Bogotá: Autor.