

**El papel de gestión humana en la implementación de nuevas formas de organización del trabajo en las empresas colombianas, así como los efectos de dichas formas sobre las personas.**

**Yesid Alexander Garcés Pulido  
Rodrigo Lozano Ortiz**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTADES DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MANIZALES  
2016**

**El papel de gestión humana en la implementación de nuevas formas de organización del trabajo en las empresas colombianas, así como los efectos de dichas formas sobre las personas.**

**Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de  
Magíster en Gerencia del Talento Humano**

**Director(a):**

**Claudia Milena Álvarez Giraldo**

**Codirector:**

**Héctor Mauricio Serna**

**Línea de Investigación:**

**Potencial humano en el mundo del trabajo**

**Grupo de Investigación:**

**Estudiantes X Cohorte Flexibilidad Laboral**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**MANIZALES**

**2016**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

Manizales, Julio de 2015

## **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 agradezco a Dios por sus constantes bendiciones y por permitir la realización de este sueño; a mis asesores de tesis Claudia Álvarez y Gregorio Calderón que nos brindaron su asesoría y conocimiento; y finalmente a la vida, que me ha brindado la posibilidad que vivir esta experiencia de crecimiento académico y humano.

## CONTENIDO

RESUMEN .....	8
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	10
1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.1 Formulación del problema.....	14
2. OBJETIVO GENERAL.....	17
2.1 Objetivos Específicos.....	17
3. JUSTIFICACIÓN .....	18
4. MARCO REFERENCIAL .....	20
4.1.1 El trabajo y su carácter evolutivo: antecedentes de la flexibilización.....	20
4.1.2 Flexibilización organizacional: aproximación a un concepto.....	24
5. METODOLOGÍA .....	35
5.1 Tipo de estudio .....	35
5.2 Nivel de la investigación.....	36
5.3 Unidad de trabajo y unidad de análisis.....	36
5.4 Recolección y análisis de datos.....	36
5.5 Dimensiones y categorías teóricas para la indagación .....	38
5.6 Diseño de instrumento .....	39
6.1 Relaciones colaborativas.....	41
6.2 Polivalencia .....	44
6.3 Rotación Interna .....	48
6.6 Gestión de conocimiento y aprendizaje organizacional .....	52
6.8 Papel de gestión humana.....	57
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
7.1 Conclusiones .....	60
REFERENCIAS.....	64

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones, categorías e ítems de la investigación .....	38
Tabla 2 Guía para la entrevista individual .....	39



## RESUMEN

La implementación de las nuevas formas de organización del trabajo en las empresas colombianas viene dadas por un conjunto de prácticas de gestión humana de aprendizaje organizacional y gestión de conocimiento que potencian estrategias de polivalencia, trabajo colaborativo y rotación interna de personal con el fin de acrecentar el capital intelectual de la organización, a través de 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 el de establecer el papel de gestión humana en la implementación de nuevas formas de organización del trabajo y los efectos en las personas en las empresas colombianas, el abordaje de la investigación da inicio con las aproximaciones conceptuales de dos ejes el de la flexibilidad laboral y gestión humana, que permitió rastrear las formas distintivas organizacionales que se utilizan bajo la formas de prácticas inteligente de gestión humana y la estrategia por excelencia para hacerlo es la flexibilización laboral pero esta ha presentado efectos positivos pero también no deseados para las personas e incluso a las mismas organizaciones.

A partir de los análisis de resultados, se encontró que más allá del modo de organización del trabajo que presenten, las empresas han adoptado en mayor o menor medida la flexibilización laboral, debido a que deviene en ventajas a la hora de determinar los costos laborales y disciplinar al personal. Cabe destacar que esta implementación fue posible gracias al mayor poder relativo de las empresas en el mercado de trabajo.

**Palabras clave:** Flexibilidad laboral, Formas de organización del trabajo, Prácticas de gestión humana, Prácticas de flexibilidad laboral.

## ABSTRACT

The implementation of new ways of labor organization in Colombian businesses are provided by a set of human management practices of organizational learning and



knowledge management that enhance strategies versatility, collaborative work and internal rotation of staff in order to increase the brainpower of the organization, through the possibilities which modern technologies offer.

This qualitative research was developed in 39 medium and large companies in Colombia services of private industrial sector; it's aimed to establish the role of human resource management in the implementation of new forms of labor organization and the effects on people in Colombian companies. The boarding of the investigation begins with the conceptual approaches of two axles, the labor flexibility and humane management, which allowed track organizational distinctive shapes used in the forms of intelligent human management practices and the best strategy par excellence for doing so is labor flexibility, asthis has shown positive effects but also undesirable for people and even organizations themselves.

On the basis of the analysis of the results, it was found that beyond the mode of work organization to present, companies have adopted a greater or lesser extent labor flexibility, because it becomes in benefits when determining labor costs and discipline staff. Note that this implementation was made possible by the greater relative power of business in the labor market.

**Key Words** Labor flexibility, labor organization forms, human management, human management practices, flexible labor practices.

## INTRODUCCIÓN

El *trabajo* como praxis originaria en su esencia ontológica permite caracterizar el elemento propio de la producción y reproducción de la sociedad misma. De acuerdo con esto el trabajo tiene una incidencia permanente en los diferentes constructos, no solo en las formas de organización del mundo del trabajo y de la producción, sino también de forma extendida en los mecanismos teleológicos (filosofía, ciencia, arte, estética etc.) para acompañar los cambios con que Marx en el *capital* llama el reino de la necesidad (Antunes, 2013; Meszaros, 1999), y sobre el cual se diferencia la animalidad, de la vida en el planeta.

El carácter de *trabajo* tiene posición central en la historia humana, en el cual el proceso de interrelación de los sujetos (intersubjetividad), que alimenta el complejo mundo social, proyecta su paso, a un nuevo sujeto social. Esto se da por medio de las transformaciones de las capacidades y posibilidades psicoafectivas en cuanto al lenguaje y al pensamiento conceptual de las expresiones más desarrolladas de la praxis social, sumergidas en los sistemas productivos. Desde esta perspectiva, estas posiciones teleológicas son en sí mismas el producto de los procesos socio-históricos del trabajo, entendidas como prolongaciones de las urgencias de acompañar los cambios en el trabajo a través de la técnica, es decir ciencia, lenguaje y modos de relación que le permiten alcanzar un dominio consciente de sí mismo.

De otro lado, el trabajo ha sido considerado una parte vital y trascendental en el desarrollo histórico de la sociedad y las organizaciones. Sin embargo, ha estado condicionado a diferentes concepciones de tipo religioso, económico, social, político y enmarcado en diversas posturas ideológicas como resultado de los intereses propios de cada época; mediatizado además por las interacciones y relaciones de producción. El trabajo adquiere entonces una especial connotación como constructor de sentido en la vida humana y social, dado que permea las diferentes dimensiones del ser: física, emocional e intelectual. En cuanto a lo social, en relación con los diferentes estratos, la familia, el Estado y la vida en sociedad; en lo económico, según las relaciones de

producción y el propio desarrollo; y en lo cultural, por la forma como el hombre ha transformado la naturaleza para beneficio propio, lo que ha dado lugar a representaciones simbólicas, que en gran medida, organizan y estructuran la vida individual, organizacional y social, comportando no solo estilos de vida y estilos administrativos al interior de las organizaciones, sino también el sentido de la vida misma.

En las últimas décadas se ha asistido a una nueva morfología del trabajo. La sociedad contemporánea viene sufriendo profundos cambios en las formas como se está materializando en las esferas de la subjetividad, en los nuevos discursos que hablan de su inmaterialidad y su compleja relación con lo social y lo corporativo. Han aparecido nuevas exigencias para la pervivencia en un mundo de cambio volátil y gaseoso, en lo concerniente a las organizaciones y a los actores dentro y fuera de ella; se habla entonces de la reestructuración productiva y organizacional como mecanismo de acompañamiento ante la del nuevo paradigma de acumulación flexible como resultado de los ritmos de mercado.

Ahora bien, la estrategia que subyace estos cambios tan abruptos, para capturar las tasas crecientes de ganancias de los modelos tayloristas y fordistas y catapultar las potenciales del modelo flexible, es la flexibilidad productiva sobre la base de la flexibilidad laboral como mecanismo estratégico de generar sinergia corporativa a través del aumento de movilidad en la organización para el logro de objetivos, el aumento progresivo de la autonomía empresarial, a través del mantenimiento de un stock variable de plantilla sobre los requerimientos de la demanda, induciendo de manera directa la reducción de los costos de mano de obra y la libre vinculación y desvinculación de personal, y aparición de salario variable como mecanismo de pago. Todo esto con el fin de contribuir a la toma de decisiones para mantenerse en el mercado, en la medida en que permite más espacio de maniobra tanto financiera, como de una gama de estrategias, posicionamiento interno y externo de mercado sobre fortalezas referidas al capital humano.

En este sentido, la redefinición y la fragmentación, en la forma o en la realidad de "la empresa" como unidad nítida, la aparición de "un tercero" en la relación laboral, y el desperfilamiento frecuente de la figura de "el empleador", dificultan a veces la identificación de las partes de la relación laboral, y, por lo tanto, la responsabilidad que les cabe a cada una en el cumplimiento de sus deberes y en el ejercicio de sus derechos (Echeverría, s.f). Al respecto, una de las estrategias de adaptación de las empresas colombianas frente a las nuevas exigencias de competitividad interna y externa que mayor acogida ha tenido entre los empresarios nacionales, es la externalización de actividades a través de la subcontratación (Becerra y Rodríguez, 2005).

La contratación de servicios con terceros y de mano de obra para ciertas actividades menores a través de un intermediario, es una práctica antigua en empresas del Estado, en la gran industria y en el petróleo. Por ejemplo, la actividad de la construcción se ha desarrollado por sus propias características técnicas, en una trama de contratos y subcontratos de determinadas etapas de cada obra. La extensión, generalización y adquisición de un nuevo sello de esta práctica, sin embargo, se ha ido produciendo a partir de la liberalización de las normas de contratación laboral y del proceso de fragmentación vertical de las empresas en unidades económicas más pequeñas y de su eslabonamiento horizontal (Becerra y Rodríguez, 2005). Pero también unas connotaciones negativas; precarización salarial, debilitamiento en la construcción de identidades permanentes con la organización, sobrecarga laboral e inestabilidad laboral; que en algunos casos causa destrucción de valor en las organizaciones, más que favorecer la competitividad y la innovación (Sotelo, 1999).

De acuerdo con lo anterior, es importante el mantenimiento y la consolidación de los intereses corporativos para subsistencia y crecimiento de la organización; así como los intereses legítimos de los trabajadores por mantener y mejorar su calidad de vida. En consecuencia, el presente estudio investigativo plantea un elemento descriptivo sobre las formas de organización del trabajo en relación con la flexibilidad laboral, a través de los principales hallazgos encontrados sobre las nuevas formas de organización del trabajo en las empresas colombianas analizadas, los cuales facilitan abordar el papel de esta

área disciplinar, y en especial el de los grupos de interés organizacional. Es decir, a los que desdoblan la política organizativa (directivos); esto con el fin de poder analizar mejor el fenómeno de la flexibilidad y tomar decisiones que fortalezcan las organizaciones sin destruir valor. Asimismo, en aras de que los trabajadores puedan asumir un rol más protagónico sobre el nuevo paradigma productivo y de servicios, y los académicos de gestión y humana fortalecer, revalidar o proponer nuevos abordajes, sobre el tema de flexibilidad laboral en relación con las nuevas formas cómo se organiza el trabajo en las empresas.

# 1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 Formulación del problema

A partir de la década de los años noventa el mundo corporativo; empezó a registrar un cambio profundo de paradigmas productivos y organizacionales que posibilitaron rastrear nuevos patrones, enfoques, perspectivas, formas de distribución del trabajo entre muchas otras para analizar e intervenir las firmas. Apalancadas originalmente por las escuelas económicas clásicas de Say, Smith y David Ricardo que tienen un nivel fuerte de instrumentalización en la nueva realidad económica, llamada también apertura económica.

Este conjunto de transformaciones de realidad en la que esta imbuida el mundo de los negocios, tiene un cambio categórico y por ende distintivo en términos histórico-productivo referido a la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los sectores de la producción de mercancías y la prestación de servicios.

Podemos decir que este nuevo paradigma inscrito en la producción flexible y la reestructuración organizacional articulado a la nueva maquinización tecnológica de las relaciones productivas en su concepto amplio incluyendo los servicios, incide directamente cambios internos en las empresas a través de la flexibilización laboral como estrategia estructural de la organización, la cual podemos aproximarnos a decir que 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 en su acepción más funcionalista.

Dentro de la perspectiva funcionalista expuesta anteriormente la flexibilidad laboral genera adaptaciones de la fuerza de trabajo con el fin de crear trabajo polivalente y multifuncional lo que facilita romper con la división técnica del trabajo del que hace y el que ejecuta y dotar de características más participativas las relaciones socio-laborales

y productivas ; que las podríamos encontrar en el modelo fordista de producción; y entonces hablar de trabajo semi-autónomo o autónomo, y de la capacidad de relativizar los horarios y las cantidades de trabajo orientados a la calidad. Ya bajo una perspectiva de análisis de tipo crítico que realza conceptos negativos, podemos decir procesos de intensificación del trabajo en mercados en un detrimento de los derechos laborales, inscritos en la flexibilidad de salarios y pérdidas de cargas prestacionales.

Este fenómeno de la flexibilidad laboral es entonces un fenómeno reciente que instaure como estrategia política a decir de Gonzales como mecanismo de competitividad productiva orientada a rendimientos superiores de rentabilidad, que obliga a las unidades productivas económicas productivas a modificar sus estructuras productivas y las formas de distribuir el trabajo,(Antunes, 1995; Figueroa,2009).

En cierta medida un fenómeno que desemboca en profundas perspectivas de apreciación algunos lo entiendes como un conjunto de mecanismo técnicos-humanos para participar de la nueva lógica de los negocios, en la introducción o penetración de mercados marcados por la competencia y procesos globalizadores y otros como puestas tecno-científicas blandas y duras orientadas a abaratar la mano de obra para permitir ventajas competitivas sostenibles.

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

A partir de las nuevas formas inscritas en el mundo del trabajo, gestión humana ha venido convirtiéndose en un motor de apalancamiento antes estos nuevos requerimientos, apropiándose de procesos de reestructuración organizacional y de re direccionamiento de la estrategia corporativa que transversaliza a toda la organización, en una suerte de alineamiento de las capacidades y los recursos disponibles con los

objetivos y metas de las firmas; en las que no solo se inscriben funciones misionales tradicionales como pago de nómina y regulación de las relaciones laborales, sino en temas emergentes de mayor calado en términos estratégicos como lo son la sostenibilidad económica, responsabilidad social de la organización, gestión del cambio, capital social, profesionalización de procesos de recursos humanos entre otras, para ajustarse de manera adecuada a las nuevas exigencias del mundo tecno-productivo bajo el “...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).

En Colombia particularmente el escenario ocasionado por la flexibilidad laboral que a traído consigo el modelo neoliberal de apertura económica ha instrumentalizado políticas corporativas que permiten la desregularización de mercado de trabajo, la vinculación y desvinculación de plantilla de trabajo, la flexibilización de salarios y por último, la incorporación de management participativo a través de la facultades cognitivas, intelectuales y creativas que se tornan central en el espacio de trabajo(Valero, 1999; Dombois, 1999; Padua,2010).

En el marco de esta dinámica compleja de la flexibilidad laboral como paradigma nuevo del mundo de los negocios de gestión humana como herramienta estrategia ubicada en los polos de los actores centrales que componen el mundo corporativo; el de los accionistas de generar rentabilidad y el de los trabajadores en su ejercicio de crear mejores condiciones de trabajo(bienestar) de entonces por establecer cual es el papel de gestión humana en la implementación de nuevas formas de organización del trabajo en las empresas colombianas, y de manera más particularizada así como los efectos de dichas formas sobre las personas.?



## **2. OBJETIVO GENERAL**

Establecer el papel de gestión humana en la implementación de nuevas formas de organización del trabajo en las empresas colombianas.

### **2.1 Objetivos Específicos**

- Identificar el Papel desempeñado en cada una de las prácticas de Flexibilidad laboral.
- Reconocer los efectos sobre calidad de vida laboral y satisfacción

### 3. JUSTIFICACIÓN

Este estudio se considera necesario, en la medida en que trata de establecer un constructo teórico capaz de abordar descriptivamente el tema de formas de organización del trabajo en condiciones de flexibilidad laboral, así como soportarlo en el terreno empírico, que permite analizar de manera integral el fenómeno de la flexibilidad y sus mecanismos de implementación. Esto con el fin de generar derroteros académicos que permitan reconocer discursos inmersos de la gestión de talento humano suscritos en modelos de gestión productiva actuales en Colombia.

Es novedosa en cuanto qué, propugna por rastrear las prácticas de flexibilidad laboral orientadas a impactar las nuevas morfologías del trabajo, caracterizadas por medio de categorías en marcados entornos laborales cambiantes, de los sectores productivos y de servicios; enriqueciendo los abordajes académicos y su desdoble práctico casi nulos sobre sobre gestión humana y la doctrinas de flexibilidad laboral en el mercado laboral actual, es decir en entornos altamente competitivos en Colombia.

De otro lado, se considera pertinente porque ante los cambios tan convulsionados en los marcos productivos y de servicios, ofrece luces para el análisis estético y ético sobre un tema que transversalmente irrumpe sobre escenarios interrelacionados con las tipologías de flexibilidad laboral, que le permite a estudiosos de los temas antes citados ampliar la frontera de conocimiento sobre este respecto, y a los gerentes de gestión humana, una herramienta para la intervención acertada y humana sobre los asuntos aquí investigados.

Es así como esta investigación pone en el terreno de la discusión las formas de gobernanza administrativa a través de categorías de análisis, en la cual la gestión humana juega un papel protagónico, dejando un profundo análisis que pasa por

reestructurar el papel de esta área sobre funciones, retos y soluciones al respecto de las nuevas formas de organización del trabajo en condiciones de flexibilidad laboral.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

### **4.1 Aproximación al concepto de flexibilidad laboral**

En esta primera etapa se indagará por el concepto de flexibilización laboral, a través de una aproximación referente a la concepción, los tipos y los impactos hacia las organizaciones desde una visión holística o multidisciplinar; desde la economía, la sociología, el derecho, la administración. Se ha estructurado en tres partes: la concepción del trabajo y el carácter evolutivo del trabajo como antecedente de la flexibilización; una aproximación al concepto de flexibilización; y tipos de flexibilización.

#### **4.1.1 El trabajo y su carácter evolutivo: antecedentes de la flexibilización.**

Para comprender el sustrato sustantivo de la flexibilización y sus implicaciones; es necesario acercarnos al concepto de trabajo, su carácter evolutivo y su contexto actual.

El trabajo en la concepción clásica de la Economía fue considerado 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).

En la Época Griega el trabajo aparece como un ejercicio inferior, ligado a los esclavos, en una época histórica donde la diferenciación de actividades en la vida cotidiana era algo trascendente; de ahí que se distinguieran según Aristóteles

actividades libres y serviles. Estos tenían las características de actividades manuales (domesticación, agricultura y la guerra) para los esclavos, e intelectuales (filosofía, política) para hombres libres y gobernantes. En la Edad Media el trabajo estaba cifrado en actividades referidas a la tierra, es decir, netamente pastoriles (cultivo de alimentos y crías de animales para obtención de trajes). El trabajo tenía características serviles de patronazgos territoriales. Con la aparición de las ciudades o pequeños burgos; la unidad era el taller en el cual el dueño trabajaba con sus aprendices que tenían un rango ambiguo de asalariados; y se producían artículos, con las características de las herramientas y materia prima que eran del artesano (Savater, 1995).

Después del siglo XV toda la estructura que caracterizaba la alta edad media mutó hacia un modelo socioeconómico que daba apertura a la ciencia, dando paso a la era industrial, donde según Arendt, el trabajo como categoría de significación para la vida en acepción amplia, marca una diferenciación de la época preindustrial e industrial, siendo esta última en la cual esta categoría marca los ritmos de construcción social y económica de la humanidad y no la de labor en la época precedente a la industrialización (Arendt, 1993).

En la Época Clásica, para Smith (1776), el trabajo es la fuente de toda riqueza. Era la medida más real del valor que podía tener, cambiar todos los bienes, pues el trabajo lo concibe como el primer precio, como el dinero originario que se ha pagado por la adquisición de cualquier cosa. Smith entendía la riqueza como concepto social que proviene del trabajo humano.

Desde otra postura, con el pensamiento moderno el trabajo empieza a tener connotaciones negativas de castigo impuesto por la divina providencia, y en su acepción maximalista del trabajo, se empieza a entender como un deber y el mejor medio de progreso y realización, sin que en esencia tenga un valor intrínseco de creación y recreación humana. Es decir, una actividad abstracta remitida únicamente a técnica que libera de la opresión de la naturaleza, porque para Marx el trabajo es necesidad humana y un proceso de superación y autocreación del hombre que se da a través de la relación

entre producción y la necesidad, entendiendo que "...lo que se llama trabajo no es más que un fragmento diminuto y formidable y poderosísima producción" (Rubel y Marx, 1970, p. 248).

Con la revolución industrial en 1786 (finales del siglo XVIII y principios del Siglo XIX), se empieza a imponer la base de la economía capitalista y la propiedad privada, sobre la producción. Con los avances científicos y la consolidación de los Estados-Naciones, se generan las condiciones necesarias para el comercio exterior y los trabajadores se agrupan en un proceso llamado "fabricación". El trabajo humano además se concibió como una prolongación de la máquina, y fue ganando en significado, en la medida en que se adaptara a la planta industrial.

El trabajo se revistió de un concepto nuevo acorde con las condiciones históricas que daba la industrialización acelerada y sostenida, empezando a hablarse de productividad y eficiencia, recogidas en los postulados de Taylor, quien fundamentó las divisiones de los procesos del trabajo que se ordenan a los operarios por la oficina de métodos, de manera tal, que en la eficiencia en la tarea se consolidaba a través de la socialización, organizada desde arriba del proceso de aprendizaje colectivo; pues se ejerce un control riguroso sobre la intensidad del trabajo (número de operaciones realizadas por hora de trabajo). Es decir, se limita la "ociosidad" de los trabajadores al implementar procedimientos estandarizados, pues el centro de la propuesta residía en que el trabajo, y sobre los obreros se podía estudiar científicamente (González, 2007).

Sobre el principio de especialización, esta forma de organización del trabajo a partir de su división en tareas y obligaciones, género un incremento en la producción y la disminución en los tiempos y costos innecesarios para la actividad productiva. Hay que destacar aquí, que el logro histórico del taylorismo fue justamente acabar, con el control que el obrero de oficio ejercía sobre el saber y el cómo hacer en el proceso de trabajo. Se eliminó el control del obrero sobre los tiempos de producción, para instalar en su lugar, la ley y la norma patronales, vía de la administración científica del trabajo, que perfiló un acomodamiento finalizando los años veinte con la aparición del modelo

fordista que caracterizaba la época industrial del siglo XXI. La forma organizacional o control del proceso de trabajo se da a través de las normas incorporadas al dispositivo automático de las máquinas, o sea, es el propio movimiento de las máquinas (caso de la cadena de montaje) quien dicta la operación requerida y el tiempo asignado para su realización (Coriat, 1988).

De otra parte, la máxima ampliación de la teoría de la administración científica fue el fordismo, que destacó una novedosa organización del trabajo, caracterizada por organizar los procesos del trabajo a través de la fragmentación de tareas, dispuesta por una línea de montaje; es decir sobre la base de la maquinización de la producción, permitiendo la producción en serie de un mismo producto o estandarización. Dicho de otra forma:

Los métodos y técnicas de la organización científica del trabajo, aplicados según el esquema fordista, condujo a una extrema división social y técnica del trabajo, que para ser controlada requirieron un número importante de supervisores, capataces y mandos intermedios con una excesiva jerarquización de la autoridad empresaria, el escaso reconocimiento de la creatividad, capacidad de autonomía y producción (Neffa, 1998, cit en. Gonzales, 2006).

Es importante mencionar además, que con la división del trabajo se empiezan a generar una serie de inconvenientes en relación con el trabajo:

Poco tiempo después, se presenta la crisis del Taylorismo y el Fordismo. La tendencia a minimizar el aporte humano al trabajo, pronto ocasionó los primeros síntomas de agotamiento que mostró el modelo taylorista. La división del trabajo llevada al extremo conducía a la empresa a un estadio de rendimientos decrecientes. El trabajo concebido sin ningún contenido de inteligencia y participación obrera, se entendió como una ilusión tecnocrática; se creó una tensión entre el trabajo planeado y el trabajo realmente ejecutado, en el cual muchas veces los individuos se veían precisados a intervenir en la solución de problemas, optimizando actividades críticas, aplicando la experiencia para prevenir errores recurrentes y por lo tanto, “violando las reglas” de los manuales de producción (Trujillo y Trujillo, 2007).

Todo esto fue perfilando un carácter evolutivo del trabajo, que futuras teorías de la organización del trabajo, empezaron hacer eco e invadieron los terrenos de implementación. Al respecto González (2007), afirma que

La organización burocrática de Max Weber, se fueron proyectando como el prelude al surgimiento del humanismo en la gestión humana que va a caracterizar, las teorías de la segunda mitad del siglo XX y que comienzan a cristalizarse con Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor. Sin embargo, este recuento da cuenta de las investigaciones realizadas por Elton Mayo y Fritz Roethlisberger en la planta de Hawthorne, en Chicago, de la Western Electric Company entre 1927 y 1933, que puso en evidencia el fracaso del racionalismo y la necesidad de plantear una visión del ser humano centrada en sus características psicológicas, sociológicas y culturales, inherentes a la naturaleza y determinantes en el éxito de cualquier organización productiva (p. 123).

Según esto, desde la perspectiva de la psicología del trabajo, este continuó ampliando el campo y objeto de estudio, que incorporaba el comportamiento individual como el de grupo, que tiene desde el ámbito de producción industrial dos requerimientos igualmente importantes: por un lado, producir, y por otro, distribuir satisfacciones entre sus miembros. De ahí que la empresa tiene una finalidad dual, económica y social, en la cual las personas que conforman las organizaciones poseen necesidades comunes que no necesariamente son de carácter económico hasta el trabajo flexible.

Ya entrada la década de los 70 la crisis de modelo económico taylorista fordista permitió la instrumentalización de medidas de neoliberales que transfirieron al trabajo, y a las organizaciones el carácter volátil y de incertidumbre proporcionado por la competencia, modificando el mercado laboral en un tipo de empresa cada más inteligente y desregularizada como mecanismo de regulación sin regulación (Antunes, 1995), que introducida como estrategias internas medidas denominadas reestructuración productiva buscando resolver el problema 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 organizacional.

#### **4.1.2 Flexibilización organizacional: aproximación a un concepto**

La flexibilización en su acepción más amplia es considerada como la mega-estrategia de la reestructuración productiva en la nueva dinámica mundial, la cual:



Propende por empresas flexibles que tratando de mantener las ventajas de la producción en serie pretenden responder a demandas personalizadas de sus clientes y las cada mayores exigencias de competitividad, recurriendo para ello a los desarrollos de la innovación tecnológica dura, al achatamiento de sus estructuras jerárquicas, a la producción en red, la relocalización mundial de plantas productivas, al involucramiento de sus trabajadores y a otras estrategias gerenciales para comprometer a las personas y lograr rendimientos superiores (Calderón, 2012, 9).

Si bien las transformaciones del modelo productivo a causa de la reestructuración productiva tienen una relación directa con la flexibilización, esta ha desbordado el rango inscrito en las organizaciones; permeando varias perspectivas; por ejemplo de la psicológica flexibilización laboral es la elasticidad que tiene el comportamiento humano para adaptarse a condiciones que nacen de los requerimientos internos (voluntad de adaptabilidad interna) o circunstancias externos hacia escenario deseados de comportamiento.

Desde la perspectiva económica es una desregulación de mercado laboral desde las fuerzas del mercado

Oferta y demanda, con la supresión de las normas e instituciones protectoras del trabajador. Éste es básicamente, el enfoque de los órganos rectores de las finanzas internacionales: Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, así como de algunos gobiernos y de ciertos sectores de la dirigencia empresarial (López, 2010, p. 40).

La perspectiva jurídica por su parte, entiende la flexibilidad como una forma de reducir la rigidez que se presenta en la legislación laboral, con el fin de que el trabajo pueda satisfacer las necesidades del mercado y del sistema productivo; desde esta perspectiva hay dos tendencias, la “desreguladora que busca eliminar normas jurídicas sobre el trabajo suprimiendo derechos de los trabajadores para garantizar el éxito empresarial y la de adecuación que pretende un consenso entre los actores para flexibilizar el trabajo pero beneficiándose las dos partes” (López, 2002).

Desde la perspectiva técnica el énfasis no es el mercado del trabajo sino envolver el proceso productivo más eficiente, que se circunscribe en el terreno interno de la empresa y se apoya en las nuevas formas de organización y el cambio de las relaciones laborales (De la Garza, 1999).

Considerándola como un todo organizacional, la flexibilidad es un conjunto de estrategias para dotar a la empresa de la capacidad necesaria para adaptarse al entorno (Coller, 1997); carácter flexible, activo e inestable de las actividades organizacionales afecta un sinnúmero de aspectos que tienen que ver con los ritmos y los contenidos del mismo trabajo y de las derivaciones específicas del mismo como actividades comprendidas en él. El signo de esta turbulencia exige condiciones a partir de flexibilización organizacional para que las organizaciones desarrollen capacidad de adaptación que les permita afrontar múltiples contingencias, las empresas utilizan formas de organización del trabajo innovadores que suelen articularse bajo los conceptos de flexibilidad funcional y permiten desplegar mecanismos que potencian el flujo permanente de trabajo transversalizado por métodos de ampliación de tareas(multifuncionalismo y polivalencia) y unidades colaborativas auto-dirigidos(Alcover & Rodriguez,1999).

#### **4.1.3 Tipos de flexibilidad**

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.

La flexibilidad interna tiene muchas modalidades; una primera es la funcional que agrupa 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.

La segunda modalidad denominada flexibilidad productiva focalizada en el desarrollo de la capacidad tecnológica para mejorar procesos, cantidad o variedad de productos o servicios; sus actividades se enfocan hacia la innovación, fomento de la creatividad, cambio y capacidad adaptativa de las personas para responder a nuevos retos asociados a la velocidad de los ciclos productivos o a cambios en los gustos y preferencias de los consumidores.

Una tercera manera de lograrla es a través de la denominada flexibilidad salarial, suponiendo que en situaciones críticas se puedan reducir algunos elementos de la compensación monetaria mientras en condiciones boyantes se mejoraría dicha compensación (lo que percibe el trabajador es que en el primer caso se cumple pero no en el segundo); un efecto importante es el cambio de principio de “a igual trabajo igual paga”, por el de “a igual valor agregado igual paga”, esto es, la compensación por productividad que en teoría es bastante atractiva pero no se ha encontrado maneras prácticas y equitativas de ponerlas en práctica.

Por último entre la flexibilidad interna se encuentra la temporal relacionada con la autonomía del empresario en la fijación de horarios, jornadas, turnos, semana comprimida, etc. Aquí se incluyen alternativas como el teletrabajo.

Y la flexibilidad externa que está compuesta por dos tipos: la numérica que le permite al empresario tener una plantilla cambiante de acuerdo con las necesidades internas organizacionales en términos en el marco de una contratación temporal y la de distanciamiento que se construye sobre la teoría del foco productivo a través de subcontratación y la maquila o la articulación en red de multi-empresas de tamaño pequeño.

## **4.2 Gestión humana y Flexibilidad Laboral**

Ya construido el primer referente conceptual para esta investigación el de la flexibilización laboral, se abordara el segundo eje estructurador, el de la gestión humana, sus fundamentos, discursos, actividades que las empresas proyectan para potenciar el gobierno de las personas en la construcción de ventajas competitivas sostenidas.

Gestión humana tiene dos campos de actuación: uno referido a condiciones instrumentales de administración de personal (selección, formación, compensación o evaluación, pero también incluyen muchas no funcionales como prácticas de participación, involucramiento, trabajo en equipo, por mencionar algunas) y la otra que se alinea con la estrategia y el gobierno de las personas a través de los diferentes estilos de liderazgo.

En este sentido se establecerá una aproximación al concepto moderno de gestión humana y nivel de involucramiento con la flexibilidad laboral.

### **4.2.1 Concepción moderna de gestión humana**

Con la puesta en marcha de la primera Revolución Industrial en cuyo seno se empieza a estructurar un acelerado crecimiento de la fuerza fabril, y el advenimiento cualitativo de dos clases sociales antagónicas (empresarios y obreros) caracterizadas por el sistema capitalista de producción que entra en contraposición al sistema preindustrial determinado por la laboral artesanal (Arendt, 1993), se perfila una contradicción fundamental fruto de las relaciones modernas de producción que se recoge entre capital-trabajo (Marx, 1844 cit en. Arendt, 1993); la cual empieza a trazar los derroteros del mundo productivo en la Época Clásica de la modernización tecnológica procurando una división del proceso del trabajo y factores de gestión productiva a partir del principio de especialización. Este da una asimetría entre los intereses empresariales y obreros, excesos en el grado de explotación de fuerza de trabajo (aumento de la jornada laboral

en condiciones insalubres de trabajo); generando a su vez como resultado, agotamiento físico y mental para el logro de la actividad productiva. En este sentido, surge la gestión humana en este entorno de empresa capitalista industrial cuyo objetivo se centró en mitigar esta problemática; abogando por el mejoramiento de la estructura sanitaria, programas de calidad de vida de los obreros como vivienda y recreación (Kunda, 1992). Es así que el primer nombre del área de recursos humanos fuese “Secretaría de bienestar” (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2006a).

Por otra parte, la aparición de la administración científica estuvo permeada por las ideas de Taylor y Fayol, quienes afirmaban que el trabajo y sobre todo el de los aquí obreros, se podía estudiar científicamente” (González, 2007). Trataban de armonizar, en el sentido humanitario de la propuesta, la relación entre trabajadores y administradores, desconociendo la variable del comportamiento humano; pues su intervención se orientó en el aumento de la racionalidad productiva y división del trabajo a través de una reflexión tajante racional instrumental del *homo economicus*. En esta medida, el foco de gestión humana acompañaba estos nuevos requerimientos y su norte cambió de rumbo del comportamiento del obrero, hacia la eficiencia en el taller, denominándose administración de personal (Calderón, et al., 2006b).

En la misma medida, con la entrada del modelo keynesiano o proteccionista, el papel del Estado se tornó más activo en sus funciones de regulación, que comprendían relaciones económicas y también del mercado laboral, específicamente el que concierne a las relaciones laborales, de acuerdo con la ley jurídica. Esto incidió de manera directa en el reconocimiento de los conflictos que antes estaban velados de las clases sociales antagónicas (clase obrera y empresarial); además de los adelantos en los abordajes que desde la psicología del trabajo analizaban el comportamiento humano. Su atención se fija en los aspectos personales y sociales del trabajo y empieza a ocuparse de la motivación laboral, de algunos incentivos para el trabajador, de su personalidad y las relaciones interpersonales al interior de la empresa, buscando conseguir que el trabajo posibilitara al hombre aportar positivamente a la sociedad y expresar y desarrollar sus capacidades, dando lugar a la aparición de la Escuela de las Relaciones Humanas cuyo

objetivo era lograr una organización que no solo fuera eficaz en el aspecto técnico y económico, sino también satisfactoria para los individuos y los grupos que la conformaban, gestión humana se denominó: Departamento de relaciones humanas.

Desde esta perspectiva, con la crisis de los modelos productivos tayloristas y fordistas, la gestión humana va centrando su foco de intervención y de acción abordando los intereses "... obrero-patronales y trata de intervenir las condiciones que afectan la capacidad humana para el trabajo" (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2011, p. 5).

Esto da paso a modelos más flexibles como el de producción ligera y flexibilización organizacional, acordes al requerimiento de una demanda agregada flexible en marcados modelos aperturista o neoliberal que pedían de las empresas un marco más comprometido con la estrategia como factor de competencia. Un mundo turbulento cifrado por la incertidumbre de todo tipo y en especial en el mercado en los procesos del trabajo, fue lo que llevó a la gestión humana a trasladar su foco de estudio al terreno de la estrategia, es decir, a alinear los objetivos de todos los agentes intervinientes en la relación productiva y de servicio dentro de la organización con los objetivos corporativos; todo esto a través de la gestión del cambio y las transformaciones culturales dentro de las empresas, pasando a denominarse como "Gerencia de los recursos humanos".

En la actualidad, la concepción moderna de gestión humana trasciende la visión funcionalista de la administración personal que solo servía como soporte de las áreas, a las que se le atribuía la agregación de valor como lo son las áreas de finanzas, mercadeo y producción, hacía un sentido sistémico que incorpore elementos como la estrategia, cultura organizacional, gestión del conocimiento, innovación, productividad y calidad; orientadas a mejorar el desempeño organizacional, el bienestar y satisfacción de los empleados, y a crear ventajas competitivas y tejido social a través de la dirección de personas (Calderón, et al., 2011). Esto nos lleva a pensar que

más allá del modo de organización del trabajo que presenten, las empresas han adoptado en mayor o menor medida la flexibilización laboral, debido a que deviene en ventajas a la hora de determinar los costos laborales y disciplinar al personal (Bonofiglio y Fernández, 2003, p. 5).

Según esto, la gestión humana enmarcada en la sociedad del conocimiento, pone de relieve formas de empleo y relaciones laborales que impactan la dinámica organizacional a través de las nuevas formas de organización del trabajo que incorporan valor, o destruyen a la organización; sobre el advenimiento de los activos intangibles, que se concretan en el llamado capital intelectual.

Ahora bien las prácticas de gestión humana en Colombia todavía son muy limitadas y obedecen en su gran mayoría a la implementación de acciones mecanicistas o de soporte a la gerencia en actividades propias de administración de personal. En estudios recientes de Calderón (2011), realizados en empresas grandes y en Pymes, refirman esta posición en lo referente a prácticas de recursos humanos tradicionales como la selección, formación y capacitación, planes de carrera, compensación y otras que se ubican en los discursos de gestión humana sobre escenarios estratégicos. Asimismo en la administración de cambio, en la cual se señala que los procesos requieren mayor participación de la gestión del cambio en rediseño de procesos e implementación de tecnologías, responsabilidad social, gestión por competencias en la que se reconoce el avance e implantación de esa técnica que según el estudio el 60% reconoce estar implementándola y la cultura organizacional parece ser más una necesidad que una realidad en la gestión humana. Por lo demás, la práctica de conciliación de vida-trabajo surge en el estudio como entendimiento de que la remuneración en dinero se ha quedado corta frente a una generación cada vez más exigente, es así que el 61% dice tener prácticas de salario emocional, desarrollo profesional 38%, flexibilidad laboral 30%, servicios de apoyo al empleado y a su familia 21% e igualdad de oportunidades 2%. Lo cual indica que el nuevo discurso de gestión humana tiene una brecha importante en sus desarrollos teóricos y sus aplicaciones en el terreno empresarial y organizacional colombiano.

El reto actual de las empresas es constituirse en organizaciones de talla mundial, que puedan competir en mercados altamente competitivos, innovadores y de altas exigencias 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 llegar a ser”.

#### **4.2.2 Relación de la Gestión humana con la flexibilidad laboral.**

Gestión humana ha mostrado en su carácter evolutivo entonces una contraposición de intereses entre dos actores históricamente constituido por las relaciones socio-productiva, en las que dueños de capital, empresario o accionista quieren mejorar los niveles de renta y como colorarío, el trabajador pretende mejorar las condiciones de bienestar dentro de las organizaciones; en este sentido se inscribe la flexibilidad laboral como estrategia para volver a la organización más inteligente para optimizar sus recursos disponibles.

En este sentido gestión humana como fue puntualizado tiene que ver con esas dos cuestiones sustantivas de los enfoques estratégicos de las firmas o corporaciones, que garanticen el cumplimiento de objetivos estratégicos y el mejoramiento del bienestar de los colaboradores(trabajadores). De tal forma que para realizar un ejercicio hermenéutico del papel de esta área en las organizaciones, hay que separar aquellas estrategias de la flexibilidad laboral que tienen una relación directa con el gobierno y el involucramiento de personas y que por lo tanto tienen un nivel de incidencia directo con el nivel de gobernanza del recurso humano y aquellas que aunque decisiones de tipo técnico productivo como relocalización de plantas, fragmentación productiva inteligente y subcontratación entre otras, que no tienen con el



ámbito de gestión humana, a pesar que cualquier enfoque de implementación de la flexibilización tiene un impacto en las personas que componen la organización.

Podemos decir que la flexibilidad externa, podemos encontrar la flexibilidad numérica, que posibilita un nivel fuerte de autonomía empresarial frente al control de gastos de plantilla, recurriendo a mecanismos expeditos de contratación guionizada o temporal (castillo, 1995); donde entonces podemos aumentar o disminuir la optimización del trabajo de acuerdo a un volumen de contratación variable logrando mayor control de los procesos de trabajo al reducirse la capacidad asociativa de la fuerza de trabajo y se pueden reducir costos de formación pues se recurre directamente al mercado laboral para conseguir competencias, podemos situar condiciones negativas de la implementación de esta estrategia de flexibilidad laboral en sentido de construcción de identidad y pérdida de carácter(Sennet,1995), en el marco de un nuevo contrato psicológico de trabajo de incertidumbre, que gestión humana intervienen a través del aumento de empleabilidad, bajo los términos relativos de movilidad y rotación externa.

Esto puede inducir a que el alcance de los objetivos a través de la flexibilidad laboral enmarcada solo en elementos de eficiencia y competitividad, ha de cambiar la identidad profesional

del buen curriculum - buen empleo - buena empresa - buena carrera laboral, la disminución de la calidad de vida en el trabajo y la permanente amenaza por el fantasma del despido laboral (por flexibilización numérica) y ligar al trabajador a que puede producirse en tiempos de expansión, en empresas con alta tasa de beneficios y afectar al personal más competente y comprometido, eficaz y eficiente, fiel y disciplinado de la plantilla (Blanch, 2003),

por lo que se infiere un nuevo contrato psicológico caracterizado por la incertidumbre del mercado laboral y a las dinámicas propias de la nueva valorización de capital; pero también la contraparte que valida el crecimiento organizacional bajo la potencialidad de las capacidades y habilidades de la actividad productiva bajo profundos cambios en la cultura organizacional, el aprendizaje organizacional y la responsabilidad social (Calderón, et al., 2011).

La flexibilidad interna, la denominada funcional que genera mayores sinergias organizacionales en términos de movilidad interna y aumento en la tasa de respuesta organizacional a través del trabajo polivalente y/o multifuncional; donde gestión humana tiene un peso de organización del trabajo permitiendo un reajuste en el sujeto laboral-organización en una articulación de discursos y mecanismo emergentes de gestión-liderazgo orientados al aumento de las valías de capital estructural y humano, de manera que no se convierta esta oportunidad de enriquecimiento del trabajador, en una manera de explotación de mano de obra.

Otra de las formas de ver los niveles de involucramiento de la flexibilidad interna es la flexibilidad laboral salarial la cual conlleva el cambio de una estructura salarial uniforme, estandarizada y fija hacia sistemas retributivos basados en la evaluación del rendimiento del trabajador; este tipo de flexibilidad se enfoca a mejorar la estructura de costos de la empresa y a tratar de alinear los objetivos del individuo con los estratégicos de la organización; sin embargo, la mayor limitación que tiene gestión humana es lograr una métrica del desempeño para poder flexibilizar la compensación sin crear la percepción de inequidad e injusticia, esto es, lograr un mecanismo de pago por productividad efectivo y justo.

De otra parte, la nueva era del conocimiento evidencia formas de empleo y relaciones de trabajo que afectan la dinámica de las organizaciones, con el surgimiento de formas novedosas de organización en el trabajo (Enríquez y Castañeda, 2006), que permiten incrementar el capital intelectual en sus tres componentes: capital humano, relacional y estructural que permiten el desarrollo de la innovación y la creatividad, elementos centrales para la competitividad fundada en la diferenciación (en oposición a la competitividad basada en costos). Esto demanda de gestión humana una concepción moderna y estratégica que trascienda la función administrativa, y que se preocupe por temas asociados al logro de resultados organizacionales como el cambio, el aprendizaje organizacional y la innovación (Fisher, 2002)

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 Tipo de estudio

La presente investigación demanda un enfoque cualitativo, dado que analiza el fenómeno que comprende las nuevas prácticas de gestión humana en condiciones de flexibilidad laboral en el nuevo paradigma productivo-organizacional de forma integral, objetiva y concreta. El enfoque investigativo utilizado tiene la característica de desarrollar un proceso sistemático, objetivo que cumplirá con los criterios de rigurosidad investigativa como lo son la validez y confiabilidad en la investigación.

La investigación cualitativa, comprende diversas formas de conocer la realidad, en relación con aspectos humanos,

permite relacionar la complejidad semiótica del discurso con las condiciones objetivas y subjetivas de producción, circulación y consumo de los mensajes. Este aparato puede incluir nociones relativas a los modelos mentales, la identidad, los roles, la polifonía, las estrategias retóricas, las variedades dialectales y estilísticas, los formatos textuales, los géneros discursivos, las ideologías, las relaciones de dominación, etc. (Sayago, 2014);

lo que implica un análisis contextual-objetivo y subjetivo orientado a entender o comprender la naturaleza de las realidades así como sus construcciones. De ahí que lo cualitativo es una forma más de entender, que puede estar sometida a un enfoque multimetódico, algunas veces de una perspectiva naturalista y otras, a la comprensión interpretativa de la experiencia humana; por lo que lo cualitativo no se opone a lo cuantitativo si no por el contrario permite un análisis más integral. En consecuencia, la presente investigación, dada su connotación cualitativa “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” (Martínez, et al. 2014).

## **5.2 Nivel de la investigación**

Los niveles o esquemas de investigación aquí utilizados se circunscriben al exploratorio descriptivo. En cuanto a los exploratorios, estos se llevan a cabo cuando “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, p. 100). Una de sus ventajas es que facilitan la familiarización con fenómenos poco conocidos y la obtención de información a profundidad, de modo que se puedan identificar conceptos, conocer problemas con detalle, relacionar otros estudios, etc.

Los descriptivos, tienen como fin especificar las características de las personas, procesos, objetos o cualquier fenómeno que pueda analizarse. Es decir, describen “un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores” (Ander-Egg, 1995, p. 61).

Así, el presente estudio tiene como finalidad describir el papel que asume el área gestión humana en las empresas colombianas frente al fenómeno de las nuevas formas de organización del trabajo, de ahí que el método más apropiado es el descrito anteriormente.

## **5.3 Unidad de trabajo y unidad de análisis**

La presente investigación será desarrollada en 39 empresas colombianas, de sectores como el industrial y del de servicios de naturaleza privada y que tengan más de 50 trabajadores; pertenecientes al rango de la mediana y la gran empresa, de las cuales 22 se tabularon y analizaron.

## **5.4 Recolección y análisis de datos**

En un primer momento se realizará un acercamiento a las empresas para explicar la intervención y tener un consentimiento firmado. En el segundo momento se aplican

los instrumentos a las personas seleccionadas. En un tercer momento y último se realiza el análisis de la información recolectada para identificar los principales aspectos con relación a las categorías analizadas, para lo cual se recurrirá al software Atlas T. Los datos recolectados serán triangulados a fin de establecer la relación entre las categorías.

Las organizaciones como entornos abiertos se construyen y se reconstruyen de forma dialéctica; de ahí que el capital simbólico que se encuentra en todos los entornos es de vital importancia para entender los entroncamientos que tienen con su medio ambiente y con los sujetos que la conforman. Se torna como punto de referencia para realizar análisis bajo la categoría de esa carga simbólica que desemboca una particular forma lingüística organizativa; de ahí que las técnicas de investigación de carácter cualitativo que para el estudio genera esa relación antes descrita que se consideró pertinente para el proyecto investigativo expuesto aquí, se circunscribe en la técnica cualitativa de análisis de discurso “implica asociarlo estrechamente a una clase de relación particular entre la instancia de la construcción teórica y la instancia de la operación empírica, a un vínculo no exento de presupuestos y prescripciones epistemológicas, metodológicas y éticas implica” (Sayago, 2014) un juicioso análisis objetivo. Este tipo de análisis tiene la característica de poder tratar la heterogeneidad teórica “mediante la atenta observación de un criterio de pertinencia y de rigurosidad que guíe la selección de las categorías apropiadas y el diseño de los procedimientos de análisis” (Sayago, 2014) con el fin de interpretar los términos que no hubiesen podido ser expresados en la entrevista, por medio de un trabajo o análisis de la comunicación verbal, para permitir “relacionar la complejidad semiótica del discurso con las condiciones objetivas y subjetivas de producción, circulación y consumo de los mensajes” (Sayago, 2014) .

“Puede incluir modelos mentales, la identidad, los roles, la polifonía, las estrategias retóricas, las variedades dialectales y estilísticas, los formatos y las relaciones de dominación, etc.” (Sayago, S. 2014).

## 5.5 Dimensiones y categorías teóricas para la indagación

Para esta investigación se estructuraron dos dimensiones específicas que buscan particularizar el proceso investigativo aquí expuesto: caracterizar las prácticas de gestión humana en condiciones de flexibilidad laboral implementadas por las empresas colombianas.

La primera dimensión apunta a identificar y comprender los efectos deseados y no deseados de la flexibilización sobre la organización y las personas; y la segunda pretende conocer el papel que gestión humana ha cumplido en la implementación de diversos tipos de flexibilización en la empresa

**Tabla 1 Dimensiones, categorías e ítems de la investigación**

Dimensiones	Categorías	Ítems
Efectos de las prácticas de FL.	Deseados y no deseados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobre la organización y sus resultados</li> <li>- Sobre las personas</li> </ul>
	Prácticas de gestión humana asociadas a la nuevas formas de organización del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del conocimiento</li> <li>- Aprendizaje organizacional</li> <li>- Desarrollo de relaciones Laborales Colaborativas.</li> </ul>

Papel de gestión humana	Papel de gestión humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Papel desempeñado en cada una de las prácticas de FL.</li> <li>– Papel para amortiguar efectos sobre calidad de vida laboral y satisfacción</li> </ul>
-------------------------	-------------------------	---

Fuente: Martínez, et al. (2014).

## 5.6 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 las nuevas formas de organización del trabajo ubicadas en el numeral V de instrumento utilizado (Martínez, et al. 2014).

**Tabla 2** Guía para la entrevista individual

<b>GUÍA PARA LA ENTREVISTA INDIVIDUAL</b>	
<b>I. Concepción de flexibilidad laboral</b>	
Ítems	Preguntas de la entrevista
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?

Fuente: Martínez, et al. (2014).



## 6. ANALISIS 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 las (Martínez, et al. 2014)

Las practicas de gestión humana vinculadas con estrategias de flexibilidad laboral permite rastrear el involucramiento de estas prácticas para mejorar capacidad organizacional y los efectos que dichas prácticas han tenido sobre la organización y sus trabajadores y el papel de la gestión humana en este ámbito, se puede determinar a través desde un reconocimiento explícito por parte de las empresas (Martínez, et al. 2014).

### 6.1 Relaciones colaborativas

El centro de la nueva organización del trabajo radica en el trabajo equipo.

Su espíritu gregario las lleva a tratar de vivir en grupos sociales, sea primarios, espontáneos o de trabajo. La afiliación a un grupo forma parte de la vida laboral de gran cantidad de personas. Por ello es importante comprender la formación, el desarrollo y las características de los grupos (Martínez, et al. 2014);

de ahí que las organizaciones colombinas empiezan a comprender esta nueva morfología del trabajo que orienta a las organizaciones a funcionar como un proyecto colectivo dirigido a las necesidades sociales y corporativas. Esta dinámica tendrá lugar siempre que confluyan factores personales (necesidades, intereses y deseos) con la experiencia directiva al trabajar en equipo”. Hemos cambiado y seguiremos cambiando para adaptarnos a las nuevas condiciones y tendencias y evitarnos problemas con el fin de que nos integremos más a los trabajadores, conocer sus problemas y necesidades, de estudio, calamidades, diligencias en general, aunque esto conlleve a la reprogramación de actividades” (P3, 30:36).

De esta forma la descentralización de la actividad productiva apalancada en el trabajo colaborativo como forma flexible de trabajo, permite la retroalimentación de los procesos a partir de la confianza que desencadena el diseño participativo y la gestión. Este planteamiento retoma sentido en los llamados círculos de calidad en los que los trabajadores se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas sobre sus operaciones o procesos de trabajo; esto demuestra en la tendencia de las organizaciones a organizar a sus equipos hacia ese objetivo:

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, es más la directora, básicamente nosotros le presentamos los resultados de lo que está pasando, cuando ellos identifican algo, corrigen y dicen que hay que reforzar, o cambiar, pero normalmente las ideas salen del equipo de coordinadores. Porque si se hace una evaluación de cultura, de clima organizacional, eso no sale gestión humana a resolverla si no el equipo de coordinación (Martínez, et al. 2014).

En la medida en que este proceso ocurra y que participen estos grupos de trabajo heterogéneos con diferentes niveles de cualificación y de responsabilidad, el intercambio de ideas será beneficioso y productivo para la organización, dado que contribuye a mejorar los canales de comunicación que facilitan la colaboración, además de la implicación de los objetivos estratégicos de la organización; con una clara orientación en la formación y el desarrollo profesional de integrantes. Todo esto consolida una política de fortalecimiento del capital humano propia de los trabajadores del conocimiento,

su aportación al análisis de los problemas y de sus posibles soluciones es fundamental. Porque pueden aportar puntos de vista diferentes a los de la gerencia, al estar más cercanos al desarrollo concreto del proceso de trabajo. Pero también porque se implicarán mejor y con más interés en su actividad laboral en la medida en que hayan participado previamente en las decisiones sobre la misma (De Pablo, 1995).

Dentro de esta misma lógica un hallazgo interesante de este dinamismo, es que existen también aspectos negativos; donde cabe señalar que las exigencias en ciertos momentos se vuelven “ilimitadas, largas horas de trabajo y frecuentes peticiones sin previo aviso para trabajar más allá del horario regular, quejas frecuentes sobre

problemas de salud y de tensión psicológica, un régimen de fábrica muy estricto” (De Pablo, 1995), así se evidenció en las siguientes respuestas “Yo lo viví en una empresa del sector bancario donde laboré, donde se trabajaba la polivalencia y la multifuncionalidad en función del trabajo en equipo, en una ocasión renunciaron simultáneamente dos compañeros y como yo estaba preparado en los tres cargos (el mío y el de ellos dos) la compañía me solicitó asumir las responsabilidades mientras talento humano cubría la vacante, y desafortunadamente para mí se demoraron bastante en cubrir las, situación que me obligó a renunciar” (P22, 22:3); “empleados que siempre han brillado, en el caso de mi compañera Caro, terrible, porque igual tiene que responder por todo y a uno se le van quedando las cosas importantes por estar apagando incendios todo el tiempo” (P18, 18:20).

Incluso el trabajo en equipo parece tener, en este contexto, un carácter ambiguo. Los trabajadores aprecian sus aspectos sociales, pero al mismo tiempo consideran la introducción de equipos como un medio para que la gente se presione mutuamente con vistas a incrementar el rendimiento y la productividad (Martínez, et al. 2014).

El trabajo colaborativo posee algunos aspectos positivos y negativos, en cuanto al marco de la emergencia de nuevas formas de organización laboral que necesitan de esta competencia específica. Lo claro es que las organizaciones necesitan del trabajo en equipo como mecanismo de administrar y controlar el trabajo, resolver problemas, aumentar el compromiso y la participación de los empleados que posibilitan un clima organizacional sano, orientado a la concreción de objetivos corporativos y personales, y esto nos pone en la perspectiva de entender que no solo se trata de fomentar el trabajo en equipo; si no que se trata de comprender verdaderamente qué es lo que cada integrante de un equipo puede aportar al resultado final. La idea sería comprender que la inteligencia colectiva va más allá de la suma de las individuales, pues requiere de compromiso y colaboración de cada uno de los integrantes del grupo. Esta situación hace que la gestión humana fortalezca los activos intangibles depositados en el trabajo en grupo además, “de acompañar, diseñar propuestas que impacten positivamente el hacer cotidiano de nuestros empleados y por ende de la compañía” (P23, 23:24); no como una condición sino como forma de incidir en que los empleados de todos niveles para que asuman el trabajo en equipo o colaborativo como una dinámica natural.

## 6.2 Polivalencia

En la nueva dinámica de la organización del trabajo la funcionalidad burocrática tradicional ha dado paso a estructuras más flexibles con el objetivo de adaptarse a las nuevas exigencias de mercado; la sostenibilidad en el medio de los negocios ha necesitado incrementar la flexibilidad casi en todo los niveles y en el caso específico de los recursos humanos se centra en dos objetivos específicos: la reducción de las cargas sociales y la polivalencia de los trabajadores.

Las empresas colombianas de acuerdo a estas nuevas exigencias han empezado a enfilar las estrategias de recursos humanos hacia este tipo de organizaciones y en esta investigación nos encontramos con respuestas de los gerentes del área de recurso humano que reafirman esta dinámica

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 el está ahí, o alguna diligencia que tengamos que hacer personal o laboral, en fin él nos apoya, diría de pronto por recordar ese, pero igual aquí hay muchas personas, está la secretaria del gerente, ella es la asistente de gerencia, pero igual ella apoya muchos procesos (Martínez, et al. 2014).

(P1, 1:25), y esta forma específica de trabajo demanda un comportamiento flexible en los trabajadores. Así el área de gestión humana requiere de políticas orientadas hacia el desarrollo de empleados que respondan a diferentes funciones y a cambios en los roles según las necesidades de la organización.

En este sentido las nuevas formas de organización trabajo tienden hacia la ampliación de categorías de trabajo, integración de funciones, que permitan a la organización generar movilidad interna y repercuta en las organizaciones de forma positiva dándoles más dinamismo: “Como la empresa se hace cargo de diferentes proyectos, los empleados no se quedan en una sola labor, sus responsabilidades cambian en la medida en que los proyectos son ejecutados, lo cual permite una rotación y multifuncionalidad de actividades, así mismo con los horarios, se le posibilita al

empleado los permisos y cambios de horarios, los cuales son controlados de acuerdo a sus indicadores diarios, los empleados diariamente deben presentar un informe de avance que se les realiza el seguimiento al desempeño.” (P8, 8:10), de esta manera la organización distribuye el trabajo de una forma particular; prioriza la multi- habilidad que se entronca en todo un proceso constituido de tareas; y aparece un fenómeno de ampliación y re- significación de la misma, en donde un mismo puesto de trabajo agrupa varias tareas en proyecto.

En sentido se trata entonces de agrupar un grupo de tareas con similitudes en cuanto a su nivel de cualificación y complejidad; esto se vio evidenciado en respuestas como la siguiente “eso también lo tenemos según los niveles en planta pues se tiene lo que es entrenamiento estandarizado, matriz de polivalencia donde entonces se califique el operario y varios puestos por donde rotan en la parte administrativa hay cargos esos se dan más en cargos operativos donde usted puede ponerlos a digamos un supernumerario que trabaje en contabilidad, y en tesorería en cargos más grandecitos no es tan fácil la polivalencia aunque les voy a poner el caso aquí talento humano, esta es una gerencia y tengo coordinadora, coordinadora por cada empresa las coordinadoras pueden rotar por cada una de las empresas ellas pueden desempeñar en cargo ósea vuelve y juega no se si será polivalencia en cierta manera si porque polivalencia es más como de la misma empresa aquí podemos rotar muy fácil pero yo roto es de empresa en empresa” (P10, 10:6), de esta forma las empresas colombianas sienten que es más fácil generar procesos de polivalencia simple entendida como rotación poco diferencia en donde esta se realiza en sectores que tienen como se dijo anteriormente niveles de complejidad equiparables.

Algunas de las empresas fortalecen ejercicios de independencia relativa frente al fenómeno de la polivalencia; que permiten que los cargos sean ocupados por diferentes personas cuando sea necesario; estableciendo una matriz dinámica que le permite a la organización responder a las contingencias que se presenten”

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 (Martínez, et al. 2014).

Entonces, por decir, en tal programa, “yo no puedo estar”, “tengo un congreso”, ó si existen incapacidad, se deja un delegado, para coordinación y asistencia” (P4, 4:16), accediendo a capturar la fluctuación de plantilla laboral, y de esta forma reduce costos; en la medida en que la modelación de las necesidades de la organización está mapeada de acuerdo a los ritmos propios de construcción y los requerimientos que le dicte su medio ambiente externo.

Uno de los elementos que encontramos que está amarrado a los procesos de polivalencia en la organización es el fuerte componente de formación y educación; permitiendo que esta práctica de trabajo posfordista pueda conjurar los resultados esperados, respecto de la orientación a trabajar sobre procesos y no sobre tareas “No, en este momento la fundación se está fortaleciendo, porque están implementando la capacitación, la formación de los educadores, en la medida que las personas que mencione ahorita, el portero, la señora de la cocina, quieren ser educadores cuentan con el apoyo necesario dentro de la misma institución para fortalecer esas competencias, lo importante es que esa persona quiera ese momento de superación en su vida.” (P11, 11:19), de esta forma la inversión en el capital humano en el marco de la capacitación y la formación como política posibilita implementar procesos culturales que impactan beneficiosamente en dos vías: la organización y los trabajadores. Por un al lado los beneficios dirigidos a la organización son: mejorar la imagen de la empresa, las relaciones de jefe subordinado, elevar la moral de la fuerza de trabajo, así como también incrementar la productividad y la calidad del trabajo; de ahí que el área encargada a permitir que esto se logre es el área de gestión humana como el socio estratégico de la gerencia por excelencia, que se puede evidenciar en la siguiente respuesta “Como intervienen en todo pues nosotros, gestión humana, creería yo que es un departamento muy importante en la organización porque es el mediador y economizador en todo lo que se desenvuelve en panadería la victoria todo lo de capacitación, programa de capacitación, programa de bienestar programa de incentivos todo se maneja por gestión

humana creería yo que somos el pilar de un tipo diferente que se mueve toda la organización.” (P20, 20:16).

Un hallazgo que se encuentra poco enunciado pero que se manifiesta en las entrevistas, es la intensificación del trabajo vivo en aras de fortalecer los niveles de integración de los puestos, tareas en procesos orientados a la productividad y a la calidad “A las personas que se le cargan demás funciones, ¿la empresa de pronto los capacita para que asuman mejor esas nuevas funciones o es más un asunto como de encomendado temporal que luego termina volviéndose infinito” (P16, 16:17); de manera tácita la polivalencia lleva un componente de ampliación de las funciones y de cargas laborales de acuerdo a los requerimientos de la organización y a lineamientos específicos que se piensan aplicar en relación con las actividades que se quieran agrupar o enriquecer. Ahora bien aunque los niveles de exigencia aumentan en el área de gestión humana de algunas empresas se encargan de compensar este efecto inevitable con medidas como descansos, capacitación entre otros factores motivacionales “No, pues en ocasiones si manifiestan que tantas cosas y todo a la vez, pero que se muestren estresados o propensos a enfermedades, no, yo siento que eso tiene que ver mucho con la gerencia, que haya un jefe flexible, un jefe abierto, yo pienso que el gerente influye mucho en una organización y en la de nosotros yo pienso que influye mucho positivamente. Mi jefe es una persona que exige mucho, pero cuando usted le dice que necesita el día, el le da uno el día y no pregunta ni para que, ni porque, simplemente le da el día, necesito dos o tres días se los da, porque él dice a mí los empleados me cumplen un horario, me cumplen mis funciones yo porque no les voy a dar como esos permisos y tampoco hay un abuso como en eso. Yo pienso que eso es como la motivación también” (P16, 16:16).

Por último la polivalencia genera nuevas estructuras de control, donde la organización disminuye la intensidad de fiscalización, la integración de un grupo de tareas en un puesto de trabajo lo que mantiene entonces un nivel superior de mantenimiento bajo la modalidad de la economía de tiempo y con una orientación deseada de la autodirección y el autocontrol.

La autonomía de funcionamiento permite distribuir mejor las tareas y responsabilidades, teniendo en cuenta las diferentes capacidades y preferencias de los miembros del grupo. Por su lado, las relaciones dentro del grupo favorecen una mayor comunicación de conocimientos y prácticas profesionales, lo que sin duda desarrolla las potencialidades de los trabajadores implicados. Los beneficios para la empresa pueden también ser importantes: desde una mayor flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo, una capacidad colectiva para analizar y resolver los problemas que se presentan en el desarrollo del proceso productivo, hasta los aspectos de control social que, en mayor o menor medida, tienen siempre lugar dentro del grupo (De pablo, 1995).

Lo que implica que estas prácticas obedezcan a nuevas estructuras de control y calidad, así tienen lugar muchas veces en la empresa colombiana: “Implementa formas o prácticas que permitan una circularidad de la información, hay un experto pero todos deben poseer conocimientos básicos del hacer, razón por la cual implementamos mecanismos de comunicación que permitan realizar seguimiento a los proyectos de la organización, con el fin de que todo el personal esté informado de las cosas de la organización, esta estrategia permite que los empleados puedan lideres proyectos con diferentes enfoques, puedan reemplazar o terminar actividades de un compañero sin ser necesario o indispensable la presencia del KAIZEN del proceso.” (P6, 6:20). Esto implica la flexibilidad del capital humano y la flexibilidad de la productividad, ambas referidas al incremento en la polivalencia que los trabajadores posean para poder desempeñar diferentes funciones en la empresa o para adaptarse cuando se enfrente al importante cambio técnico

### **6.3 Rotación Interna**

La rotación interna es el mecanismo por medio de la cual se establecen un flujo inter organizacional de personas a través de la rotación de puesto; lo que supone un intercambio permanente de tareas que se comparten en la relación de trabajo y donde específicamente las personas asumen dentro este marco un posibilidad de realizar tareas similares o diferenciadas. De esta forma la organización colombiana está implementando esta estrategia organizacional para consolidar dinamismo movilidad interna dirigida a ampliar del espectro laboral enriqueciendo el ejercicio de trabajo en las personas; de ahí no solo una herramienta de desarrollo para los trabajadores nuestro personal, sino que también se ha convertido en un elemento motivador para dinamizar la rutina; y así lo ha



hecho ver la investigación realizada cuando pone de relieve esta circunstancia “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, porque por ejemplo yo cambie de cargo y muchas personas han cambiado, pero no es que hayan muchas posibilidades, sin embargo si algunas personas han cambiado de cargo y pues obviamente se les ha incrementado el salario. Hay dos niñas por ejemplo en la agencia de Cali, que entraron con oficios varios y ahora son profesionales, entonces obviamente se han reubicado en otros cargos, pero digamos que no tenemos posibilidad hacia arriba, pero si horizontalmente” (P1, 1:29). Entonces la rotación interna pretende enfrentar a los trabajadores a situaciones totalmente nuevas, y contribuir a que estos se incorporen a nuevos proyectos; por lo que identificamos que la nueva estructura organizacional de las organizaciones implica que el tema de carrera administrativa este un poco limitada y que la rotación interna sea simple y poco diferenciada así también la encontramos en esta respuesta

Es que son muy especializados los cargos, digamos que la empresa tiene convocatorias internas, 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

(P5, 5:21) y poseen un nivel de responsabilidad y compromiso casi idénticos; es decir funcionalmente iguales. Una de las particularidades de esta forma de organización laboral es la ampliación de tareas donde el objetivo estriba en superar la fragmentación de actividades y en ese sentido como lo veíamos con la respuesta del gerente lo que se trata es de articular o agrupar tareas de la misma condición de complejidad y es en este sentido que suele utilizar el concepto de horizontalidad. Esto implica que la definición de puestos referidos a tareas repetitivas, asiladas y simples; supone que el proceso tiene un salto cualitativo en la medida en que ayuda a disminuir la rutina, la monotonía y este punto específico genera una suerte de unidad, dentro el cual el trabajador tiene ciertos niveles de libertad en la manera de organizar mejor los flujos y la cadencia de la actividad. Un elemento importante que hace distintivo la simple suma de tareas agrupadas por similitud de características compartidas, es el enriquecimiento de las

tareas compartidas, en donde no solo se trata de acoplar sino integrarlas a una unidad más amplia es en este sentido que si empieza a hablar de integración vertical donde tareas de carácter simple se suelen integrar a tareas de una mayor complejidad mayor; con una clara orientación de procesos “Si hay la posibilidad pero en este momento nos falta..., o sea tenemos procedimientos, porque nosotros estamos certificados con INCIVIL que es el socio mayorista, entonces está parametrizado como funciona, cuando surge la necesidad de buscar a alguien se mira al interior siempre en la organización y los jefes inmediatos, como no se hace como licitación o convocatoria como se hace en las empresas públicas, no, sino que los jefes inmediatos entonces analizan la situación y proponen candidatos y ya determinan la persona que por merecimientos y otras cosas, merecen participar en el proceso, y se hacen procesos y de hecho acá ha habido muchas promociones y quien creyera, pero hay unos que pasan a ser operarios de maquinaria que las diferencias salariales son muy buenas y en la parte administrativa, pues yo fui una afortunada de esas promociones.” (P18, 18:15), aunque este tipo de rotación deseada que mejora la capacidad de la empresa de potenciar su capital humano en vías acumular capital intelectual; se encuentra todavía muy limitado en las organizaciones colombianas y evidencia de ello lo demuestra la respuesta que da continuidad a las entrevista realizada a esta organización” Los directivos... es que solo ha surgido por ejemplo en la parte administrativa, de una oportunidad así de ascenso únicamente la he tenido yo y que esos puestos son muy estables, en obra porque si se dan mucho vacantes, rotación del personal, y como la obra crece, entonces como crece se genera más gente, por la parte administrativa es muy estable, pues hemos sido pocos los afortunados, una niña también de operaciones que era secretaria y paso a radio-operadora y un chico que trabajaba como inspector y paso a ser el residente de mantenimiento.” (P18, 18:16).

Podemos decir que esta práctica entonces suele identificar una construcción de un rol con características más globales, y esto le permite interrelacionar actividades de planificación y ejecución de actividades. En las empresas colombianas un tema central que se desprende de este tipo de gestión organizacional es claramente que la dirección de las empresas sabe que el factor certidumbre ha cedido campo a escenario más

complejo y caótico; donde la asimilación de un contrato psicológico a traído consigo niveles cada vez más exigentes de permanencia; lo que implica de las empresas tengan incorporar medidas de mitigación por parte del área de recursos humanos y dentro de estas estrategias se encuentran algunas orientadas al mapeo de talentos a través de la reclutamiento y selección mediante la identificación de talentos con proyección y la retención de talentos a través del componente de formación y capacitación; sin que eso implique movilidad hacia arriba en la estructura de la organización, que impacta la estructura de mantenimiento y de gastos de la empresa al mismo tiempo que genera un impacto en aumento de nivel de empleabilidad del trabajador así: “La compañía viene implementando planes de carrera para los empleados como te lo había dicho antes obviamente tienen que tener un tiempo de permanencia en la compañía como parte o como contraparte de esa ayuda económica que la empresa le da en términos de formación y movilidad. Un aspecto importante dentro de lo que venimos trabajando es los planes de retención de personal y relevo generacional pues hemos encontrado que nuestros empleados que llevan mucho tiempo trabajando son importantes para nosotros pues conocen a fondo el negocio y a través de su experiencia hemos encontrado ventajas, pero también reconocemos la importancia de involucrar una estrategia de personal que oxigene la compañía; a esto me refiero con los empleados nuevos a quienes se les hace un exhaustivo estudio para su selección y se complementa con el trabajo en equipo; en donde están como te decía personas con una experiencia muy basta en lo que hacemos..” (P23, 23:12). Esto implica un nivel de gestión de talento es decir la caracterización y definición de una serie de competencias que consideran deben tener los integrantes de la organización y específicamente un grupo de competencias específicas dependiendo de la función o del puesto; todo lo cual la plana directiva está fortaleciendo la identificación de brechas entre el perfil del cargo y el cargo diseñada; de ahí que la gestión aunque todavía no es clara es hacia el diseño de un mapa de talentos resultante de todo el proceso que ha cursado la organización, lo que claramente busca identificar personas que se incorporen a la organización en las diversas actividades de la forma más natural posible clasificando su actividad en estratégico, táctico y operativo y que visibilicen un panorama global pero sobre requerimientos específicos de personas

con características como sobresalientes, sólidos con potencial o provisionales; lo que permite determinar para la organización políticas específicas de desempeño.

Otra de las estrategias por parte de la organización colombiana es que además de realizar ciertos niveles de movilidad en la organización de forma simple o verticalizadas lleva incorporado el elemento motivacional, que puede ser por un lado mediante el enriquecimiento de la tarea y así superar los niveles de rigidez de una tarea monótona y repetitiva orientada a la interconexión de actividades de concepción y ejecución y por otro a lado incorporar factores más tradicionales; pero sobre la base del rendimiento, todo lo cual se evidencia en esta respuesta “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” (Martínez, et al. 2014), porque por ejemplo yo cambié de cargo y muchas personas han cambiado, pero no es que hayan muchas posibilidades, sin embargo si algunas personas han cambiado de cargo y pues obviamente se les ha incrementado el salario. Hay dos niñas por ejemplo en la agencia de Cali, que entraron con oficios varios y ahora son profesionales, entonces obviamente se han reubicado en otros cargos, pero digamos que no tenemos posibilidad hacia arriba, pero si horizontalmente.” (P 1, 1:29).

## **6.6 Gestión de conocimiento y aprendizaje organizacional**

Desde esta perspectiva, el aprendizaje se entiende como la capacidad de la organización para adquirir o crear nuevo conocimiento; de ahí que la nueva organización que continuamente necesita centrarse en la gestión de intercambio de conocimiento en todos los niveles jerárquicos y funcionales; la empresa colombiana ha empezado a entronizar en sus prácticas laborales este discurso empresarial a través de diferentes niveles de instrumentalización que apuntalan a fortalecer este ejercicio como nueva forma de capital”

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 (Martínez, et al. 2014).

O otro, es todos los procesos de formación ya sea que remita la Corporación, buscamos espacios, para socializar y se van implementando cambios, por ejemplo, del diplomado del año pasado, de ahí salieron un montón de cosas que ya se están aplicando, entonces no es sólo ir a la capacitación, sino como transformamos eso que sea aprendió y que nos sea beneficioso para la corporación.”(P4, 4:24) u otra referencia que va en esta misma dirección pero que introduce elementos característicos de la era de la información”. Nosotros tenemos en este momento toda la organización como en reconstrucción, por eso lo que les decía gestión del cambio, tenemos varios proyectos abiertos entonces si, estamos un cajón, desde direccionamiento estratégico entonces lo primero que hacemos es un diagnóstico, seguimos con modelo de negocios, después de definir modelos de negocios nos vamos a definir cadena de valor, procesos, realmente otro diseño de recursos y uno de los temas específicos es poder aplicar la cultura tecnológica, eso en este momento tenemos créditos sociales ya va por el 70% del proyecto, ya paso por la etapa de incorporación de tecnología. Y tenemos otros dos grupos en este momento pues en este marco, supermercados lleva 2 años en un programa de mejoramiento bastante exhaustivo que han dado mucho los resultados en mejoras de productos, son como los más relevantes en este momento. Estamos en una época muy movida.” (P14, 14:25). De esta forma la gestión eficaz proporciona la ventaja competitiva para sobrevivir en el mercado cada vez más saturado y competitivo.

Podemos encontrar una visión compartida donde el principal principio es que el aprendizaje importa. De esta forma el aprendizaje adquiere un sentido de urgencia para consolidar los cambios y los ritmos de construcción que necesita la organización para ejercicios de creatividad y por ende de innovación; es además de vital importancia para la implementación de la idea de la empresa que aprende la utilización de recursos que incorporen el trabajo en equipo, la cooperación, la discusión y el análisis”

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 (Martínez, et al. 2014),

es más a la directora, básicamente nosotros le presentamos los resultados de lo que está pasando, cuando ellos identifican algo, corrigen y dicen que hay que reforzar, o cambiar, pero normalmente las ideas salen del equipo de coordinadores. Porque si se hace una evaluación de cultura, de clima organizacional, eso no sale gestión humana a resolverla si no el equipo de coordinación o“ (P4, 4:31), de esta forma el ejercicio comunicativo adquiere una relevancia que sirve para interiorizar en la organización la una cultura organizacional dinámica y creativa que se vuelve las herramientas para la creación de valor en la empresa, además de incorporar en los análisis cotidianos las demandas de los clientes para que estos formen parte integral de los procesos de trabajo donde la información fluye por todos los niveles, estableciendo esquemas mentales en donde todos los involucrados incorporen y asimilen la cultura organizacional de del trabajo en equipo y funcionamiento de redes internas. En este sentido la creciente corriente de conocimiento lleva a que los individuos, grupos y organizaciones transporten conocimiento, absorbiendo, transfiriendo y utilizando sistemas de aprendizaje así: “Finalmente la organización implementa un sistema llamado IIAA que introduce inteligencia artificial en sus procesos de aprendizaje del negocio. Es un sistema capaz de realizar la gestión del conocimiento de una compañía de forma automática, y adicionalmente es capaz de evaluar a los empleados de la misma, a través de este conocimiento recopilado. Este sistema evaluativo, entrega resultados claves para la creación de planes de capacitación con el fin de potencializar el conocimiento de negocio donde se puedan presentar falencias.” (P8, 8:13);

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 (Martínez, et al. 2014).

(P7, 7:15). “Algo característico de estos procesos de larga duración como el citado anteriormente es que conjugan la gestión por competencias y la gestión de conocimiento; entendiendo que el primer trata de mapear las habilidades, perfiles y roles de acuerdo a los requerimientos organizacionales y el segundo el aprendizaje se institucionaliza haciendo visible y gestionable el trabajo del sujeto laboral individual; de

tal forma que el macro- proceso o proceso en su conjunto es dirigido u orientado por el aprendizaje organizacional quien es el que crea conocimiento en todos los niveles.

Una de las características que se encontraron en la investigación de las empresas colombianas que para alcanzar este proceso de aprendizaje organizacional; es que se tiene que cumplir ciertas condiciones así: organizaciones con estructuras mixtas o planas que permitan la mínima división del trabajo; es decir estructuras simples y con alto nivel interdepartamental de tal forma que los niveles de comunicación y de implementación sean rápidas y que permitan retroalimentarse; esto en la empresa colombiana todavía es incipiente y algunas ocasiones no se da DAR EL EJEMPLO EN ANÁLISIS DE RESULTADOS, el trabajo en grupo es el ejercicio diario que se alimenta de variedad de lectura sobre una misma situación, la reflexión sobre las posibles estrategias a seguir y la toma de decisiones conjuntas en las que permiten articular dos características del trabajo pensar y hacer como un salto cualitativo en la organización que aprende así

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 (Martínez, et al. 2014)..

(P4, 4:24). Y otra referencia en esta dirección “movilidad interna de personas, es un asunto donde la organización esta implementado estrategias de Gestión de conocimiento y aprendizaje, para que todos los empleados hablen un mismo lenguaje y así se desempeñen en diferentes labores, la idea con los KAIZEN es que mantenga a los empleados de su área informados sobre todo el proceso del programa o proyecto para que cuando se requiera realizar un cambio de hora y realizar remplazos se cuenten con el personal idónea y pueda proporcionarse una respuesta. Además la organización documenta todos los procesos según la ISSO. Además de esto se realizan campañas de desempeño y evaluación de competencias en sus dimensiones: ser, saber, hacer y querer. Hay un día en el mes donde los empleados deben rotar para auditar el manejo de todo el proceso del proyecto, esto además de permitir una rotación, posibilita la adjudicación de contratos a término indefinido” (P6, 6:18); la organización que aprende entonces necesita compartir e intercambiar información; de ahí que sea necesario diseñar e

implementar un sistema de comunicación fluido y eficaz que como se mostró anteriormente incorpore lenguajes comunes y operativos para que todos los miembros puedan participar del encaramiento de procesos. Una de las características más particulares es la utilización de herramientas tecnológicas que posibiliten el flujo de información con sentido de la organización al individuo o grupo y viceversa con el fin de generar una espiral de conocimiento que posibilite la incorporación generación de conocimiento orientada a creatividad y la innovación; de ahí que las organizaciones colombianas en sus niveles directivos están desarrollando estrategias de este tipo “También cuenta con una herramienta adicional dentro de este sitio web; WikiTips, un sistema para la construcción colectiva de conocimiento, opera en forma de wiki y foro, permitiéndole a todo el personal de la compañía, recordarle a los demás cosas importantes del negocio y enseñarle a los demás cosas nuevas, a partir de la experiencia manifiesta en escritos abiertos a discusión. De forma similar, la compañía envía periódicamente correos denominados la “Píldora de Conocimiento” cuyo objetivo no es más que el de recordarle amigablemente al empleado, cómo debe desarrollar su labor según los lineamientos corporativos y operativos establecidos por la compañía y mensajes a Pruebas de voz cuyo objetivo es asegurar el resultado a través de una sola forma de hacer las cosas.” (P 8, 8:12) fortaleciendo una dinámica cultural que potencializa el capital intelectual de la organización a partir de la alineación de la cultura y la estrategia mostrando una coherencia que permite el direccionamiento del negocio de la empresa evitando conflictos en esta última y la plataforma cultural, todo cual pone de manifiesto una interrelación de gestión humana y la integración de calidad; adquiriendo relevancia cuando se orienta a solucionar problemas críticos de la organización en un marco de gestión de conocimiento de ahí que en la respuesta dada por la plana directiva del área de recursos humanos pone de relieve un modelo en donde cualquier persona puede consultar y actualizar el conocimiento, esto consolida un capital organizacional que contiene o que acumulada una serie de información como: fundamentos de un área de terminología, formas de operar actividades, políticas, procedimientos y metodologías que se carga de sentido en el momento de permitirle al empleado la actuación que se articulan como lo podemos ver sistemas de información para el desarrollo organizacional. Esto permite sin lugar a dudas mejorar procesos de



seguimientos, sobre la base del levantamiento de datos históricos de los procesos que realiza la empresa; así como también facilita la toma de decisiones de forma rápida, la familiarización de los procesos de la empresa en el marco de un nuevo contacto con el empleado, claramente encaminada a la formulación de planes de mejora en formación, identificación de talentos y oportunidades de mejora individual.

## **6.8 Papel de gestión humana**

El papel cada vez más relevante que tiene el área de recurso humano frente a las nuevas formas de organización del trabajo en un marco de flexibilidad, permite configurar un nueva plan de acción en el escenario de lo estratégico alineando los objetivos personales con los objetivos corporativos; además de asumir la emergencia de nuevos discursos incorporar una complejidad fenoménica; es decir mayor diversidad y pluralidad cultural a cuenta de un mundo cada vez más globalizado, por lo tanto más relacionado, abierto, interconectado y flexible.

Sobre lo cual las organizaciones colombianas han querido acompasar los ritmos mundiales en cuanto a fortalecimiento de sus potencialidades sobre todo en lo concerniente a su recurso humano y los mecanismos más expeditos de su gestión mediante la incorporación de las Tecnologías de la información y de la comunicación; esto le ha permitido a área de gestión humana examinar ciertos supuestos y actitudes que caracterizan a la organización, incorporar elementos de capacitación para que los empleados acepten diferentes formas de comportamiento y pensamiento; y, en ese marco de ideas; las organizaciones entienden que lograr políticas sociales y empresariales incluyentes y transculturales, formalizadas en mecanismos de gestión que permitan administrar la diversidad en donde las morfologías del trabajo están cambiando. Este imperativo tendencial de pervivencia, sostenibilidad e innovación permiten entender la necesidad de actual de un trabajo polivalente; multifuncional, el trabajo colaborativo, el enriquecimiento de tareas, la gestión de conocimiento, el aprendizaje organizacional y el papel del área de gestión humana en los directivos de las

organizaciones colombianas frente a escenarios de flexibilización laboral debido a que es un nuevo escenario de reconfiguración de las organizaciones

Absolutamente, 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 (Martínez, et al. 2014).

(P5, 5:7), esta nueva estructura de administración hace partícipe del diseño y la toma de decisiones en el marco de lo estratégico, el área de gestión humana sobre el entendido que su papel es estructurante para combinación acertada de la nueva lectura de organización en el marco de cultura corporativa; entendiendo como la capacidad de hacer converger las prácticas de gestión con los ritmos de tejido social espontánea y formal; hacia objetivos de crecimiento, sostenibilidad, competitividad e innovación; esta dinámica que se empotra a partir de los proceso de racionalización laboral implementados por las empresas, permitiendo dar cierta trazabilidad del fenómeno del trabajo, y las formas laborales en la nueva fundamentación de saberes; en la que se propugna una nueva lógica de asignación de posiciones y valorización del trabajo en el marco de programas por competencia, que encuentra un correlato en los nuevas formas de gestión individual y colectiva, la emergencia del trabajo poli funcional

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 (Martínez, et al. 2014).

Entonces, por decir, en tal programa, “yo no puedo estar”, “tengo un congreso”,

ó si existen incapacidad, se deja un delegado, para coordinación y asistencia, (P4, 4:16), y donde el papel del área de gestión humana en cuanto a este proceso polivalente a través de aumento de la empleabilidad del trabajador por medio de la capacitación; que se convierte en una forma de estímulo no económico “A las personas

que se le cargan demás funciones, ¿la empresa de pronto los capacita para que asuman mejor esas nuevas funciones o es más un asunto como de encomendado temporal que luego termina volviéndose infinito? No se le capacita, no se le prepara. Se le dice usted ahora en adelante tendrá esto por un tiempo o indefinido” (P16, 16:17), el papel de gestión humana no solo se queda en fortalecer el componente de capacitación; si no que tiene que pensar en su trazabilidad en los procesos requeridos; sin que este se vuelva un efecto de sobre carga laboral.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 Conclusiones

Baja el imperativo de la globalización como discurso del capitalismo contemporáneo; se pone cada vez más el acento en la competitividad y la innovación como mecanismo para la pervivencia de las organizaciones que no escapan a este orbe; las empresas de este siglo siguen insistentemente indagando por desarrollar e implementar estrategias de penetración de mercados nacionales e internacionales; de ahí que el enfoque moderno este dando un viraje a hacia estrategias que centran sus desarrollos en el capital intelectual con alto énfasis en el capital humano como mecanismo que evidencia formas de empleo y relaciones de trabajo que afectan la dinámica de las organizaciones, con el surgimiento de formas novedosas de organización en el trabajo (Enríquez y Castañeda, 2006), que permiten incrementar el capital intelectual en sus tres componentes: capital humano, relacional y estructural que permiten el desarrollo de la innovación y la creatividad, elementos centrales para la competitividad fundada en la diferenciación (en oposición a la competitividad basada en costos), fortaleciendo el aprendizaje organizacional y la gestión de conocimiento a través de prácticas de flexibilidad laboral y fortalezcan el trabajo polivalente y multifuncional.

Las empresas han venido involucrándose cada con prácticas de flexibilidad organizacional inscrito en el trabajo colaborativo donde los involucrados en esta práctica de trabajo exige, cada vez más a los sujetos laborales, que cuenten con capacidades intelectuales orientadas a las multi-habilidades la adecuación del trabajador a sitios diferentes de su trabajo y para realizar tareas de diferentes índoles” (González, 2006) , lo que sugiere competencias adaptables y novedosas en la nueva organización del trabajo que en esta investigación se analizó como polivalencia que se confirmó en estudios especializados encontrados en el marco teórico de esta investigación; además del temas como rotación interna de personal entendida como el número de trabajadores que ocupan otros puestos en otras áreas geográficas o con múltiples funciones o de la misma

naturaleza rotación horizontal. , para mejorar los flujos de información para ganar capacidad organizacional en un entorno de aprendizaje organizacional donde las“...habilidades, conocimientos y características organizacionales que se van acumulando a lo largo del tiempo en forma stocks o competencias distintivas al servicio de la organización (Barley, 1991; Dierickx y Coll, 1989; Mahoney y Pandian, 1992; Prahalad y Hamel, 1991” (Figueroa, 2001). y de gestión de conocimiento entendido es una práctica avanzada de gestión humana encargada de la generación, difusión, apropiación y aplicación de conocimiento bajo entornos tecnológicos (Calderón, et al., 2011).

Estas prácticas de gestión tienen varios fines deseados, entre los podemos encontrar: 1) grupos de trabajo establecidos tienen como objetivo el trabajo auto dirigido, fuerte capacidad de motivación e involucramiento de liderazgo transformacional en la ejecución de tareas y mejoramientos de procesos, 2) la utilización de sistemas tecnológicos articulados en red a través de software inteligentes que permiten la fragmentación de tareas para la centralidad del conocimiento organizacional, 3) aprendizajes interactivos a través del aprendizajes sociales dentro de la organización.

Hay también unos efectos deseados en las nuevas formas de organización laboral, la creciente incorporación de la tecnología para estructurar el acceso, la aprensión, difusión y creación de nuevo conocimiento, así como mecanismos de regulación a través de la comunicación como también la utilización del tiempo óptimo de los colaboradores.

Todo esto provoca una nueva forma de involucramiento con las metas organizacionales, así como los roles de gestión humana para generar las sinergias construidas en estructuras organizacionales horizontalizadas. Estas precisiones teóricas nos permiten navegar hacia los hallazgos encontrados en esta investigación con la entrevista profundidad se pudo conocer las nuevas formas de organización del trabajo, Papel desempeñado en cada una de las prácticas de Flexibilidad Laboral, Papel para amortiguar efectos sobre calidad de vida laboral y satisfacción. En primera instancia las

formas de organización del trabajo en el marco de la gestión humana es entendido como un conjunto de herramientas o prácticas internas que les permiten a las organizaciones maximizar sus rendimientos en términos de productividad en los trabajadores a través de unas nuevas exigencias intelectuales como polivalencia, trabajo colaborativo y rotación interna de personal; instrumentalizando el aprendizaje organizacional correctivo, adaptativo y transformativo, donde las personas obtienen cada vez más habilidades y competencias a través de incorporación de tecnología de información y la comunicación.

En las organizaciones colombianas la incorporación de nuevas formas de trabajo busca mejorar la movilidad interna de la organización y permitir la captura del saber hacer de los empleados, donde prácticas de flexibilidad funcional como: la polivalencia y la rotación interna, deja a la organización la idea de fortalecimiento de conocimiento organizacional disponible bajo la idea de los empleados son necesarios mas no indispensables por medio del trabajo en red, aunque por la novedad de estas prácticas muchas empresas tienen dificultades de articular la multifunción con las especialización, debido en que los perfiles de los cargos no permiten la organización en red de tareas, esto se establece como un reto para gestión humana por lo que se necesita personas permanentemente motivadas sobre todo para cargos que exijan una mayor dimensión de especialización, otro hallazgo el permanente carácter formativo al involucrar tecnologías para la gestión de conocimiento en términos de una permanente formación como política de dirección y el mecanismo de naturalizar el conocimiento organizacional en conocimiento individual y colaborativo; sin que se perciba como sobrecarga cognitiva donde se pierda la identidad en la relación laboral; esto permitió rastrear un segundo reto frente a esta implementación, donde gestión humana debe alienar cognitivamente el desarrollo de las prácticas laborales de las personas, por medio de la cultura organizacional con los resultados esperados, en el creciente aumento del involucramiento de la estrategia corporativa interrelacionada con las personas a través de mecanismo de una base comunicacional interna.

Las empresas colombianas están vinculándose con prácticas inteligentes de gestión humana entendiendo practicas socio-culturales a partir de aprendizaje organizacional y gestión de conocimiento y la incorporación de tecnología, como los engranajes activos en formas de prácticas laborales-organizativas, dado que las compañías colombianas ven las posibilidades de maximizar las ganancias y mantener una calidad de vida alta en sus empleados; en las cuales el papel de la gestión humana se viene tornando cada vez más estratégica y menos mecánica para la consolidación de los objetivos misionales de las empresas marcadas por la incertidumbre.

Y por último el enfoque metodológico de esta investigación permitió acercarnos a los depositarios de las decisiones en el área de gestión humana que facilito los resultados aquí enunciados en cuanto hallazgos y retos que involucran a gestión humana, teniendo como limitantes solo estar referidos a estos y ampliarse a otros actores claves de las decisiones organizacionales de este tipo como los trabajadores, que en todo caso son quienes se empotran las estrategias.

## REFERENCIAS

- Ander-egg, E. (1995). Técnicas de investigación social. 24º edición. Argentina: Lumen.
- Antunes, R. (1995). ¿Adiós al Trabajo? Ensayo sobre la metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo. Buenos Aires, 2ª ed., Herramientas, 2003.
- Antunes, R. (2013). Los sentidos del trabajo: Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo. Buenos Aires, 2ª Ed., Herramientas, 2013.
- Arendt, Hannah (1993). La condición humana. Barcelona: Paidós
- Azua, S. (2006). La gestión del capital intelectual, un instrumento al sector de la competitividad. Revista Cluster Conocimiento. Texto disponible en: [http://www.factorhuma.org/attachments/article/3231/c138\\_14\\_16\\_gestion\\_conocimiento.pdf](http://www.factorhuma.org/attachments/article/3231/c138_14_16_gestion_conocimiento.pdf)
- Benavides, Luisa (2000). La flexibilidad: nuevo paradigma de las relaciones laborales. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Blanch, Joseph María (2003). Teoría de las relaciones laborales. Desafíos. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Bonfiglio, Nicolás y Fernández, Ana L. (2003). Precarización y flexibilización laboral en la década del noventa, Buenos Aires Argentina.
- Calderón, G. (2006a). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Revista Cuadernos de Administración. Universidad Javeriana, 19 (31).
- 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., Naranjo, J. y 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, G., Naranjo, J. C y Álvarez, M. (2011). Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. Una aproximación al estado del arte. Bogotá: Asociación Colombiana de Gestión Humana. ACRIP.

Calderón Hernández, Gregorio; Naranjo Valencia, Julia Clemencia y Álvarez Giraldo, Claudia Milena (2007). “La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación”. *Estud.gerenc*, 23(103): 39-64.

Calderón Hernández, Gregorio; Naranjo Valencia, Julia Clemencia y Álvarez Giraldo, Claudia Milena (2010). “Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. una aproximación a un sistema integral”. *Cuad. Adm*, 23(41): 13-36.

Coller, X. (1997). *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*. Centro de Investigaciones sociológicas. Siglo XXI de España editores. Primera edición. España

Coriat B. 1988. *El taller y el cronometro*. Barcelona: Siglo XXI

Criado, K. Carreño (2009). *Calidad del empleo en las Cooperativas de Trabajo Asociado: Un análisis desde las dimensiones de la calidad del empleo*. Texto disponible en:

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/981/1/53083443.pdf>

De La Garza, E. (2000). *La flexibilidad del trabajo en América Latina*”. En: *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. Primera Edición. México. Colegio de México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Universidad Autónoma Metropolitana. Fondo de Cultura Económica, p. 148-178.

Enríquez Martínez, Álvaro y Castaneda Z, Delio Ignacio (2006). *Estado Actual De La Investigación*. En *Psicología Organizacional y del Trabajo en Colombia*. *Act.Colom.Psicol*, 9(1): 77-86

Figuroa, Luis Ahumada (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones: un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Ediciones universitarias de Valparaíso de la universidad católica de Valparaíso.

Figuroa, F. González (2009) *Un modelo para analizar la flexibilización del mercado laboral*. Colombia. Texto disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2009a/fgf.htm>

González L. (2012). *La cara humana de la psicología III: Fundamentos Organizacionales y del Trabajo de la Psicología Humanista*. Manizales. Colombia: Centro de Publicaciones Universidad de Manizales.

González, M. C. (2006). Flexibilización de las relaciones laborales: Una perspectiva teórica postfordista. *Gaceta Laboral*, vol.12, no.1, p.33-69

González, Vitoria, Franklin José (2007). Desarrollar una metodología para la estimación presupuestaria de los componentes de infraestructura tecnológica en los proyectos de Banesco.

González, María Candelaria (2006). Flexibilización de las relaciones laborales: Una perspectiva teórica postfordista. *Gaceta Laboral*, 12(1): 33-69.

Hernández Arias, Aymara (2005). "Flexibilización y organización del trabajo". *Revista de Ciencias Sociales*, 11(2): 256-276.

Invernizzi, Noela (2002). Trabajo polivalente y conocimientos sobre la producción.

Tendencias en la industria brasilera. *Revista iberoamericana de ciencia, tecnología, sociedad e innovación*. Número 3.

López, D. (2002). Mitos, Alcances y Perspectivas de la Flexibilización Laboral: Un Debate Permanente. Texto disponible en:

<http://www.fes.cl/pgf/FLEXIBILIZA%D3N%20LABORAL.doc>.

López Higueros Sandra Lucrecia (2010). Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Los desafíos de la seguridad social a la política fiscal del Estado guatemalteco en un contexto de flexibilización de las relaciones laborales.

Neffa, J. C. (1999). Actividad, trabajo y empleo: algunas reflexiones sobre un tema en debate. Texto disponible:

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S185188931999000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S185188931999000100007&script=sci_arttext)

Martínez, A; Vela, M.J; Pérez, M y De Luis, P (2010). Innovación y flexibilidad de recursos humanos: el efecto moderador del dinamismo del entorno. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20 (1), p. 41 – 68

Prada, C.A. (2006). Trabajo como diferencia. Texto disponible:

<http://www.socioantro3pcap.blogspot.com/2006/07/trabajo-como-diferencia.html>

Rodríguez Calvo, Ericka; y Coves Moreno, Anna María (2005). IX Congreso de Ingeniería de Organización Gijón, 8 y 9 de septiembre de 2005. Asignación de personal polivalente, basada en tiempos de rotación del personal a las tareas, buscando la satisfacción prioritaria de las tareas.

Smith (1976). Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza en las naciones. Valladolid: Oficina de la Viuda e Hijos de Santander

Valero, 1999; Dombois, 1999 citado por Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. 2007

Savater, Fernando (1997). Diccionario filosófico. México: Planeta, 2<sup>TM</sup> reimp. En: Rubel, Maximilien; Karl Marx. Ensayo de biografía intelectual, Paidós, Buenos Aires, 1970, p. 32.

Trujillo Gómez, Martha Lucía y Trujillo Gómez, Óscar (2007). El trabajo como constructor de sentido en la vida personal social y organizacional en la sociedad contemporánea. Tesis de grado. Manizales: Universidad de Manizales