

# **Papel de gestión humana en procesos de flexibilidad numérica en empresas Colombianas**

**Ninfa del Carmen Vega Monsalve  
Adriana María Pinzón Salgado**

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



# **Papel de gestión humana en procesos de flexibilización numérica en empresas Colombianas**

**Ninfa del Carmen Vega Monsalve  
Adriana María Pinzón Salgado**

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

Director:

Claudia Milena Álvarez Giraldo

Codirector:

Héctor Mauricio Serna

Línea de Investigación:

Potencial humano en el mundo del trabajo

Grupo de Investigación:

Grupo de Investigación en Administración y gerencia del talento humano

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Maestría en Gerencia del Talento Humano

Manizales, Colombia

2014



## *Dedicatoria*

*A nuestros padres, esposos y profesores*

*Este trabajo de tesis de grado, está dedicado a nuestros padres quienes con su amor y ejemplo nos han preparado para la vida. A nuestros esposos, por el apoyo y la alegría de compartir juntos este gran logro.*

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

*Ninfa del Carmen Vega Monsalve*

*Adriana María Pinzón Salgado*



## **Agradecimientos**

A nuestros directores de tesis Claudia Milena Álvarez y Héctor Mauricio Serna, y al Doctor Gregorio Calderón, les expresamos nuestra más profunda gratitud por el tiempo dedicado a leer este documento, por sus comentarios y recomendaciones basadas en sus propios y expertos conocimientos.

Su apoyo y colaboración en la realización de este trabajo de investigación fueron nuestra guía para llevar a cabo esta tesis.

## Resumen

El fenómeno de la flexibilización numérica en Colombia, nace con la llegada de algunas multinacionales, que implementaban en sus países de origen medidas de desregularización laboral. Hoy después de 30 años, se ha convertido en una práctica común en todo tipo de empresas. Sin embargo, no existe en el país un estudio empírico que identifique el papel de gestión humana frente a este escenario y cuáles son los efectos de la flexibilidad numérica percibidos por la empresa para ellas mismas y sus empleados. Este trabajo lo hace desde un enfoque cualitativo de estudio de caso, de tipo descriptivo a profundidad y sobre una muestra de 22 empresas de Colombia.

Los resultados muestran que las empresas de servicios han desvirtuado completamente la filosofía del concepto, plantea la necesidad de minimizar las consecuencias negativas sobre los trabajadores que son mayores a los de las empresas y retos para gestión humana como un actor estratégico. Los hallazgos contribuyen a la literatura centrada en la relación entre flexibilidad numérica y gestión humana.

### **Palabras clave:**

Flexibilidad laboral, flexibilidad numérica, gestión humana, trabajo decente, prácticas de flexibilidad numérica, prácticas de gestión humana, investigación empírica.



## **Abstract**

The phenomenon of numerical flexibility in Colombia was founded with the arrival of some multinationals that were implementing in their countries of origin measures of labor deregulation. Today after 30 years, it has become a common practice in all types of businesses. However, there have not been in Colombia empirical studies assessing the role of human management and the effects of such practice, as perceived by the companies, for both the companies and their employees. This research work proposes such analyses from a qualitative case study approach, with descriptive depth and based on a sample of 22 companies in Colombia.

The results show that the utilities companies have completely distorted the philosophy of the concept, and point to a need to minimize the adverse effects on employees. These effects are greater for workers than for the companies and pose important challenges to human resource management as a strategic actor. The findings contribute to the literature on the relationship between numerical flexibility and human resource management.

### **Keywords:**

Labor flexibility, numerical flexibility, human management, decent work, numerical flexibility practices, human management practices, empirical research.

# Contenido

	Pág.
<b>Resumen</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Lista de gráficos</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Lista de tablas</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Introducción</b> .....	<b>14</b>
<b>1. Contexto de la investigación</b> .....	<b>17</b>
1.1 Formulación del problema .....	17
1.2 Objetivos .....	19
1.3 Justificación.....	19
<b>2. Marco teórico</b> .....	<b>21</b>
2.1 Aproximación al concepto de flexibilidad laboral.....	21
2.2 Flexibilidad numérica: Una aproximación al concepto .....	25
2.3 Prácticas de flexibilidad numérica en las empresas Colombianas .....	30
2.4 Impactos de la flexibilidad numérica .....	37
2.5 Papel de gestión humana en la implementación de prácticas de flexibilidad numérica.....	45
<b>3. Metodología</b> .....	<b>48</b>
<b>4. Resultados</b> .....	<b>53</b>
4.1 Concepto de flexibilidad numérica .....	53
4.2 Prácticas de la flexibilidad numérica.....	56
4.3 Efectos de la flexibilidad numérica.....	61
4.4 Papel de Gestión humana en los procesos de flexibilidad numérica.....	65
<b>5. Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>67</b>
5.1 Conclusiones.....	67
5.2 Recomendaciones para gestión humana en el escenario de la flexibilidad numérica.....	72
<b>Bibliografía</b> .....	<b>76</b>

## Lista de gráficos

	Pág.
<b>Gráfico 4-1:</b> Modalidades de contratación. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Gráfico 4-2:</b> Percepción de la flexibilidad numérica. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.1</b>



## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 3-1:</b> Dimensiones, categorías e ítems de la investigación .....	56

## Introducción

Si bien existe una relación directa entre proceso productivo y flexibilización, esta última lo ha trascendido, de manera que el concepto se ha ampliado significativamente y adoptado distintos enfoques; desde lo jurídico, sociológico, político, económico y como un todo organizacional. Para el caso de este último, la flexibilidad es un conjunto de estrategias para dotar a la empresa de la capacidad necesaria para adaptarse al entorno (Coller, 1997).

Según Arancibia, F (2011) la flexibilidad puede también reconocerse desde cuatro dimensiones: flexibilidad de la organización productiva, de la organización del trabajo, de la gestión productiva y del mercado laboral, este referido a las medidas de políticas públicas o condiciones de trabajo al interior de la organización. Dentro de esta se plantean dos tipos: 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.

En la flexibilidad interna se encuentran modalidades como la funcional, salarial y temporal. En cuanto a la flexibilidad externa, se reconoce la numérica referida a la autonomía de la empresa para vinculación y desvinculación de trabajadores de acuerdo con las necesidades de la empresa, la cual es objeto de esta investigación.

Este tipo de flexibilización, nace en Colombia con la llegada de algunas multinacionales, como Palmolive y Manpower (Urrea, 2002; Procuraduría General de la Nación, 2011), que conocían e implementaban en sus países de origen medidas de desregularización laboral, pero que en su momento en Colombia, no eran prácticas reconocidas, o implementadas por el resto de las empresas. A mediados de los años 80, la vinculación temporal mediante agencias de empleo se fue convirtiendo entre los industriales colombianos en un modelo a imitar. Las investigaciones indican que el desmantelamiento de los sindicatos fue una de las principales causas para su adopción, al permitir

disciplinar a los trabajadores mediante su sometimiento a la concurrencia del mercado de trabajo temporal (Urrea, 2002), sin embargo, los autores no desconocen que la demanda y los ambientes de libre mercado, requirieron que las empresas disminuyeran sus costos de operación para que fueran más competitivas; siendo el personal uno de los costos fijos más altos, influyendo para que las formas de vinculación laboral fueran desregularizadas, especialmente en horarios, salarios, beneficios y funciones. Gómez y Balkin, (2003) citado por Aguilera, A. (2006).

Para ese entonces, no existía en el país piso jurídico para la aplicación de esas estrategias, lo que se evidencia es una regulación e intervención estatal, a partir de los años noventa (Ley núm. 50 de 28 de diciembre de 1990) en donde por la fuerza de los hechos, el Estado entra a regular lo que la práctica cotidiana ya venía aplicando.

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

A pesar del reconocimiento del papel clave de gestión humana, como un actor estratégico para la regulación de las relaciones laborales, la prevención e intervención de los efectos que producen estas decisiones, no existe aún en Colombia investigaciones empíricas que comprendan el papel del área en la implementación de dichas prácticas. Las pocas investigaciones que lo analizan se han realizado en otros países. Los estudios que abordan la flexibilidad numérica en su mayoría se centran en análisis económicos y jurídicos que indagan sobre las formas de vinculación más utilizadas en el país luego de la desregularización de normas introducida por la reforma laboral; de igual manera, se presentan estudios que concluyen sobre el no cumplimiento de los objetivos trazados por esta Ley, como lo era incrementar el empleo, (Otero, D; 2011 y OIT, 2005); o examinan

los efectos en la implementación de estas prácticas dentro de las empresas (Farné y Vergara; 2007, Montoya Ruiz; 2010; Fedesarrollo; 2011; Informe de Competitividad Global 2011-2012 del Foro Económico Mundial (FEM); pero no analizan sobre el papel de gestión humana en el fenómeno, la concepción que tienen las empresas de la flexibilidad numérica y mucho menos sobre los retos que se le presentan al área, como este trabajo lo hace.

Este trabajo se enmarca en este contexto. Su objetivo es comprender el papel que asume gestión humana frente al escenario de flexibilización laboral numérica en las empresas Colombianas. Para ello, esta investigación se estructura como sigue. Primero se revisa la literatura sobre la comprensión de la flexibilidad numérica como elemento esencial de los cambios en las relaciones laborales, sus antecedentes históricos, y prácticas en las empresas colombianas, de igual forma, se revisan los trabajos sobre el papel de gestión humana en la implementación de estas prácticas; con base en dicha revisión, se analizan los resultados obtenidos desde un enfoque cualitativo de estudio de caso, de tipo descriptivo a profundidad y sobre una muestra de 22 empresas de servicio y producción de Colombia. Finalmente, se presentan los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

Los resultados muestran que las empresas de servicios han desvirtuado completamente la filosofía del concepto, plantea la necesidad de minimizar los efectos negativos sobre los trabajadores que son mayores a los de las empresas y retos para gestión humana como un actor estratégico. Los hallazgos contribuyen a la literatura centrada en la relación entre flexibilidad numérica y gestión humana y abre futuras líneas de investigación, especialmente referidas a reconocer cualitativamente el impacto que se está generando en los trabajadores, el mercado o la sociedad, la percepción de los empleados frente a dichas prácticas y el papel del estado no solo en la regulación de los tipos de contrato sino en la vigilancia de las empresas para que no se convierta esto en un instrumento de precarización del empleo.



# 1. Contexto de la investigación

Con la finalidad de acercar al lector al escenario en el que surge el problema de investigación, en el presente capítulo se presenta los objetivos y la pertinencia de este trabajo.

## 1.1 Formulación del problema

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

Los anteriores cambios vinieron acompañados, de un nuevo fenómeno: La Flexibilidad laboral, la cual puede ser definida como una estrategia de desregulación del trabajo, pues le da a las empresas la posibilidad de modificar cuando lo estimen conveniente y de acuerdo a los requerimientos de producción, las condiciones laborales y los procesos de administración de su personal, tales como el tipo de contrato, horarios, funciones, beneficios económicos y demás. Según Benavides (2000) y González (2006), la Flexibilidad presenta dos vertientes una interna asociada a la reestructuración productiva, cuya formulación o modificación están bajo el control de la empresa y otra externa que tiene que ver con medidas de carácter macroeconómico a disposición de las empresas para su implementación; dentro de esta última se encuentra la flexibilidad numérica,

entendida como la posibilidad que tienen las empresas para adaptar su planta de personal a los requerimientos de producción, mercado, exigencias del entorno o situación interna de la compañía, aumentando o disminuyendo su número de empleados de acuerdo a sus necesidades y la cual se materializa en las nuevas formas de vinculación laboral mediante el contrato de prestación de servicios, de obra y labor, de aprendizaje, las empresas temporales, asociativas de trabajo, entre otras.

En Colombia, el escenario de la flexibilidad numérica no es nada lejano, algunas investigaciones señalan que la influencia de estas prácticas tuvo sus comienzos cuando filiales de multinacionales comenzaron a vincular personal mediante agencias de trabajo temporal, formalizadas por las mismas compañías; prácticas de intermediación que según Urrea (2002), y la Procuraduría General de la Nación (2011) entran a ser reguladas por el estado con la expedición de la reforma laboral de 1990. Desde la fecha las empresas han venido aumentando el uso de políticas de desregulación del trabajo, como flexibilización en la vinculación, desvinculación y compensación de los trabajadores (Valero, 1999; Dombois, 1999 citado por Calderón, G; Naranjo, J; y Álvarez, C. 2007). Es así como, para el año 2011, el 84% de las empresas en Colombia ofrecen opciones flexibles de trabajo a su personal (Revista Dinero, 2011).

En la revisión de la literatura especializada, se encuentran estudios de otros países que señalan los efectos de la flexibilidad numérica para los distintos actores del fenómeno, especialmente las consecuencias para la calidad de vida laboral y la seguridad de los trabajadores, sin embargo, son pocos los estudios empíricos que dan cuenta del papel que gestión humana ha asumido en este escenario. Por ello la presente investigación trata de responder a ¿Cuál es el papel que asume gestión humana en el escenario de la flexibilización laboral numérica en empresas colombianas?; Específicamente se pretende indagar por ¿cuál es la concepción de flexibilización laboral numérica que tienen las empresas objeto de estudio? y ¿cuáles son las consecuencias de la flexibilidad numérica percibidos por la empresa para ellas mismas y sus empleados?

## 1.2 Objetivos

*General:* comprender el papel que asume gestión humana frente al escenario de flexibilización laboral numérica en las empresas Colombianas.

*Específicos:*

- a) Caracterizar la concepción y las prácticas de flexibilización laboral numérica de las empresas estudiadas.
- b) Describir las consecuencias de la flexibilidad numérica percibida por las empresas para ellas mismas y sus empleados.

## 1.3 Justificación

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

Es novedosa en cuanto qué, permite comprender el papel de gestión humana en la implementación de prácticas de flexibilidad numérica, así como la concepción de las empresas frente al fenómeno y los efectos que perciben tanto para ellas como para sus empleados, para de esta forma aportar a los planteamientos actuales sobre las competencias generales que gestión humana debe desarrollar en el nuevo entorno del trabajo. Hasta el momento se evidencian investigaciones que han indagado sobre las formas de vinculación más utilizadas en el país, luego de la desregularización de normas introducida por la reforma laboral; de igual manera, se presentan estudios que concluyen sobre el no cumplimiento de los objetivos trazados por esta Ley, como lo era incrementar el empleo; sin embargo, son escasas las investigaciones que en Colombia permitan

dilucidar, que tipo de prácticas de flexibilidad numérica están presentes en las empresas y que concepción tienen frente al fenómeno, preguntas que es necesario responder para poder establecer una intervención efectiva desde gestión humana, que no solo se preocupe por asuntos operativos del día a día de la administración de personal sino que analice, comprenda e intervenga en contextos tan complejos como los generados por la flexibilidad numérica.

Se ratifica la pertinencia de este estudio, porque sustenta la importancia de revisar el rol actual de la gestión humana frente a la flexibilidad numérica, no sólo enfocada en brindar apoyo a la administración en el cumplimiento de sus objetivos, sino también en la interpretación y proposición de intervenciones adecuadas a las realidades que se presentan en el trabajo, a través de sus prácticas dentro de la organización.

## **2. Marco teórico**

La agudeza en el análisis de los resultados de la investigación, provienen de la comprensión teórica del fenómeno; es por ello, que en este capítulo se presentan los estudios que se revisaron y que dan cuenta en su orden la aproximación al concepto de flexibilidad laboral, antecedentes del fenómeno en el escenario global, latinoamericano y por último Colombiano, conceptualización de la flexibilidad numérica, sus antecedentes, efectos, practicas, impactos. Finalmente, profundiza en la relación entre el papel de gestión humana y la flexibilidad numérica.

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

#### **Conceptualización de la flexibilidad laboral**

Si bien existe una relación directa entre proceso productivo y flexibilización, esta última lo ha trascendido, de manera que el concepto se ha ampliado significativamente, es así que desde la economía, la flexibilización es “entendida fundamentalmente como eliminación de las trabas para que los mecanismos del mercado se encarguen de modo espontáneo de asignar el factor trabajo en cuanto a precio y empleo” (De La Garza, 2000, 152).

Desde lo político la flexibilización sería la consecuencia de un juego de fuerzas de poder entre la clase obrera y el capitalista para tratar de mantener el control sobre los procesos de trabajo y en general sobre las decisiones organizacionales “la razón principal estriba en la necesidad del empresariado –principalmente de las grandes empresas- de retomar de nuevo el control absoluto sobre las decisiones empresariales...Los sindicatos fueron percibidos como el principal obstáculo debido a que estos había logrado, al menos en parte, repartir los beneficios de las empresas entre los trabajadores y habían logrado establecer una cierta bilateralidad de las decisiones” (Ibarra y González, 2010, 37). Bajo esta perspectiva se percibe la flexibilización como una derrota de la clase obrera al reducir significativamente la posibilidad de asociatividad y la reducción de derechos colectivos adquiridos durante el período keynesiano de concertación.

La perspectiva jurídica considera la flexibilidad como una forma de reducir la rigidez de la legislación laboral para que el trabajo se acomode a las necesidades del mercado y del sistema productivo; desde esta mirada 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).

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); esto implica una combinación de estrategias de innovación tecnológica y organizacional, reorganización de procesos productivos, trabajo intenso de gestión humana para lograr la adaptabilidad de las personas a las condiciones requeridas de alta productividad y eficiencia, gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, desarrollo de una cultura organizacional proclive a la productividad, entre otros.

Desde lo sociológico se trataría de una flexibilización del contrato social como acuerdo implícito de regulación de las relaciones capital trabajo; en términos de Urrea (1999) “la flexibilidad laboral se asume como la mayor disposición posible del trabajador, en tiempo, lugar e intensidad del esfuerzo acometido, para llevar a cabo un conjunto de tareas bajo un contrato por el cual se retribuye el producto del trabajo (bien o servicio) realizado, según unos requerimientos de calidad de éste”. Desde esta perspectiva el efecto buscado por la flexibilización sería la reducción de los costos de producción y de esta manera lograr una mayor ganancia empresarial y más competitividad en entornos turbulentos; para quienes la defienden, es una posibilidad consensuada de lograr beneficios mutuos por cuanto genera al trabajador beneficios mayor tiempo libre, salario por productividad o posibilidad de movilidad de acuerdo a su potencial y capacidad.

Para la presente investigación se asume la flexibilidad laboral desde las cuatro dimensiones propuestas por Arancibia, F (2011): la primera dimensión, flexibilidad de la organización productiva, hace referencia a la subcontratación externa de procesos o a las estrategias para que las empresas puedan crear estructuras en red o trabajar en clúster con empresas de menor tamaño; la flexibilidad de la organización del trabajo, por su

parte, sustenta la búsqueda de la adaptabilidad constante en modelos de producción basados en información, conocimiento, y desarrollo del capital intelectual (Anez, 2005; citado por Arancibia, 2011); la tercera dimensión, flexibilidad de la gestión productiva, se basa en la estrategia de una empresa para modificar sus procesos, cantidad o variedad de productos o sus servicios mediante su capacidad tecnológica; 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; por último la flexibilidad del mercado laboral, se focaliza en las medidas de políticas públicas o en las condiciones de trabajo al interior de la organización.

Dentro de la flexibilidad del mercado del trabajo, se plantean dos tipos: 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.

Una segunda modalidad 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.

En relación con la flexibilidad externa, se reconoce la numérica referida a la autonomía de la empresa para vinculación y desvinculación de trabajadores de acuerdo con las necesidades de la empresa, esto permite contar con empleados temporales, diferentes modalidades de contratación y facilita la rotación laboral acorde con los vaivenes del mercado, igualmente reduce la inversión en cualificación pues permanentemente se está recurriendo al mercado laboral externo donde se pueden encontrar los talentos requeridos; sin embargo, puede afectar la motivación, integración, identidad y compromiso de las personas con su organización.

### **Antecedentes de la flexibilidad laboral en Colombia**

Hablar de los antecedentes conceptuales de la flexibilidad laboral, es referirse al contexto de los años 70, para el caso, partimos de la concepción del trabajo y su evolución como antecedente de la flexibilización. Es así como, 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)

A principios del siglo XX con el desarrollo del Taylorismo el foco se centró en el estudio científico del trabajo, esto es, su descomposición en tareas y actividades, el estudio de tiempos y movimientos, la separación entre los que lo diseñan, los que lo supervisan y quienes lo ejecutan; esto dio pie a la denominada organización Taylorista del trabajo cuya finalidad última era incrementar el rendimiento y la productividad. Si bien esto tuvo efectos reales sobre la eficiencia, se acentuó el conflicto capital – trabajo, lo que sumado



a la crisis del modelo de libre mercado en el año 1929, conllevó a la alternativa regulacionista Fordista–Keynesiana dando paso al llamado Estado de Bienestar.

Se trataba de un modelo de sociedad en el que se pretendía conciliar la acumulación del capital con los intereses sociales, fijándole a aquella un conjunto de restricciones y obligaciones que si bien la legitimaba también le exigía nuevas responsabilidades: búsqueda del pleno empleo como finalidad del sistema, estabilidad laboral como garantía de equilibrio social. (Calderón, 2012, Pág. 5).

Para esta época, y según de la Garza (2007) se fomenta una flexibilidad negociada entre empresas, trabajadores y sindicatos, que rechaza la idea neoclásica de ajustes automáticos cuando los mercados se desregulan.

Durante tres décadas este fue el modelo dominante pero la crisis de rentabilidad desatada en los años 70 y la globalización de la sociedad hicieron que resurgiera el neoliberalismo mucho más agresivo que antes; las organizaciones se vieron presionadas a ser más competitivas y los efectos se trasladaron al trabajo y su organización, tomando mucho peso nuevamente el mercado laboral, adicionado con estrategias internas de las empresas en lo que se denominó la reestructuración productiva, orientada principalmente hacia una flexibilidad interna, es decir, buscando reducir la rigidez en procesos y funciones, modificando los mecanismos de control y la organización del trabajo.

## **2.2 Flexibilidad numérica: Una aproximación al concepto**

### **Antecedentes de la flexibilidad numérica**

A partir de los años 80 en Europa, Estados Unidos y América latina, empiezan a materializarse reformas laborales soportadas en la necesidad de volver flexibles las estructuras operativas de las empresas y con ello, facilitarles su participación en las nuevas demandas de productos y servicios ofrecidas por el mercado.

En el caso de Europa surgió a inicios de la década de 1980 como un modelo contemporáneo que pretendía mejorar las condiciones de la época, derivado del desempleo y la crisis económica que llevo a cuestionar el modelo laboral productivo del denominado “Estado de Bienestar”, al mostrarse incapaz de mantener el desarrollo económico, la generación del empleo y el control de la inflación de esos países (OIT, 2002 y Recio, 2004 citados por Quiñonez, 2012)

En cuanto a Estados Unidos los procesos de flexibilidad numérica tienen sus orígenes en el 90, así como en Europa, el crecimiento económico desatado y las bajas tasas de desempleo, fomentado por la implementación de políticas desreguladoras hicieron de la flexibilidad numérica una estrategia imitable, no obstante, con el transcurrir de los años, esta medida generó un desequilibrio entre el desarrollo de los países y el nivel de ingreso. (López, 2002). Para nuestro contexto más cercano, la flexibilización aparece en Latinoamérica según De la Garza (1997) como resultado de los ajustes neoliberales iniciados con las dictaduras militares en el Cono Sur, seguidos por los gobiernos civiles y consolidados en los 90, con el objetivo de bajar la carga de la contratación y hacer menos atractiva la evasión. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicó en el año 1999 un extenso estudio que indicaba la utilización de los contratos temporales en Argentina, Chile, Colombia y Perú de manera masiva.

López (2002), sostiene que en Latinoamérica no existe una tendencia estándar de flexibilidad laboral, sino múltiples modalidades entre el extremo desregulador en Chile y Perú, hasta la negociación colectiva en Brasil y Argentina, la implementación no ha tenido los efectos esperados:

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

En cuanto a Colombia, en el rastreo bibliográfico realizado no es posible establecer exactamente cuándo surgió la flexibilidad numérica y a razón de qué situaciones

específicas; la explicación más reiterada corresponde a la necesidad de volver más flexibles a las empresas para que entraran a cubrir las demandas del mercado mundial y la estrategia de desmantelamiento de los sindicatos. Varios autores coinciden en señalar, que ésta nace como respuesta a las nuevas estructuras de mercado y globalización económica vivida en los años 80 y posteriores a la crisis del modelo Fordista. Durante esta década se observan profundas reformas laborales en diferentes continentes que fortalecieron el poder de las gerencias sobre el mundo del trabajo. En cuanto a la fecha de origen la referencia más cercana sobre el fenómeno se observa en las prácticas traídas al país por dos multinacionales: Palmolive que llega a Bogotá en 1945 y Manpower alrededor de los años 80.

A mediados de los años 70, la empresa industrial Palmolive comienza a vincular mano de obra no calificada y semicalificada mediante agencias de empleo temporal creadas por las mismas empresas (Urrea, 2002), la intermediación laboral, rápidamente fue extendiéndose en otras organizaciones y además promovida por la franquicia Manpower, la cual utilizaba contratos de prestación de servicios para vincular a sus trabajadores (Procuraduría, 2011)

De acuerdo con Urrea, (2002) la empresa buscaba disciplinar mejor a sus trabajadores en los procesos productivos vía su sometimiento a la concurrencia del mercado de trabajo temporal. Poco a poco, este modelo empresarial sin asuntos sindicales fue convirtiéndose en un modelo a imitar. Sin embargo, estas novedosas estrategias comenzaron a generar polémica en el país, al encubrirse una relación subordinada y al evadirse impuestos. (Procuraduría General, 2011). De allí entonces que la flexibilidad numérica no nace desde un asunto jurídico, sino desde la empresa.

### **Conceptualización de la flexibilidad numérica**

Como ya se ha planteado y en el contexto de esta investigación, la flexibilidad numérica será entendida como la posibilidad de tener tantos empleados como necesite la empresa, de acuerdo a consideraciones que básicamente deben estar fundadas sobre las

variaciones de la demanda en el mercado y la tecnología aplicada al proceso productivo. Más adelante serán explicados los tipos y formas de flexibilización numérica.

### **Consecuencias de la flexibilidad numérica**

En palabras de Meulders y Wilkin, (1987, pág. 16), “La búsqueda de mayor flexibilidad numérica, entendida como la adaptación del volumen del trabajo a las necesidades de las empresas en respuesta a las variaciones cíclicas o estructurales de las demandas y/o las evoluciones tecnológicas” fueron el eje de algunas de las reformas puestas en práctica en la región; (Se refiere a Latinoamérica). Algunas de estas prácticas fueron justificadas en la expectativa de generar nuevos empleos y asegurar los niveles de productividad de las empresas, sin embargo las consecuencias no han sido positivas para todos.

La Organización Internacional del Trabajo (2004) realizó un análisis comparativo en América Latina 15 años después de la implementación de las reformas y señala como a pesar de lograrse en algunos países el incremento del empleo, este fue de baja calidad, con aumento a la informalidad en el trabajo y paralelo a la desprotección social. La flexibilidad del mercado de trabajo producto de estas reformas, se ha convertido en un tema esencial en el contexto actual, al permitir comprender las actuales relaciones laborales.

Por otra parte, y teniendo en cuenta los contra de este fenómeno, algunos países han optado por implementar políticas que garanticen un adecuado control de estas prácticas; según Bruno Veneziani, muchos países europeos han permitido los contratos temporales en su legislación laboral, pero con varias restricciones destinadas a impedir que estos se conviertan en un instrumento de las empresas para sustituir los contratos a largo plazo y evitar el pago de todas las prestaciones. De igual manera, y en el resto del continente europeo se presentan acciones encaminadas a proteger los derechos de los trabajadores por ejemplo en España un contrato temporal no puede durar más de tres meses, en Alemania los contratos temporales no puede ser mayor a seis meses. En Holanda un contrato temporal no puede ser renovado de manera inmediata, ya que inmediatamente se convertiría en un contrato a largo plazo, en Bélgica el contrato solo se puede renovar

para unas tareas específicas y en Inglaterra los contratos temporales no están restringidos, pero los empleados pueden pedir protección legal del estado si lo desean.

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

La participación del trabajo temporal en el empleo total se ha mantenido relativamente estable durante los años ochenta en numerosos países. Pero ha aumentado con bastante intensidad en España y en Francia a raíz de la flexibilización de la legislación relativa a los contratos de trabajo. OCDE (2004).

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

Sin embargo, es importante tener en cuenta que los efectos de la flexibilización en cada país, varían según las condiciones económicas, sociales y culturales, por tanto, no es lo mismo flexibilizar laboralmente en un contexto europeo que en uno latinoamericano, en un estudio llevado a cabo por CEPAL, se lograron distinguir elementos que hicieron distintas estas experiencias entre países en vía de desarrollo e industrializados, entre las

cuales destacaron aspectos como: la débil base productiva, sistemas socio-políticos excluyentes (predominaron relaciones laborales autoritarias y represivas), la inestabilidad socio-política, entre otras.

### **2.3 Prácticas de flexibilidad numérica en las empresas Colombianas**

Como se mencionó anteriormente, la flexibilidad numérica en Colombia es introducida por prácticas de empresas extranjeras y el gobierno colombiano más que el forjador, aparece en el escenario como un normativizador de las formas de vinculación que ya se estaban presentando en este tipo de compañías. Mediante el Decreto 1433 de 1983, el Gobierno colombiano comienza a legalizar estas nuevas formas de gestión, las cuales pasan a ser reglamentadas mediante la reforma laboral, Ley 50 de 1990 (Blanco, 2007). De acuerdo con Urrea (2002), esta Ley fue la primera consagración de la flexibilidad externa en términos legales en Colombia, con la introducción de los contratos temporales para el fomento del empleo y los cambios en el monto de indemnización que reciben los trabajadores bajo contrato a término indefinido cuando son despedidos sin justa causa. (Guataquí, 2001)

La implementación de estas prácticas generaron mayor autonomía de la gerencia dentro de la organización: la tasa de 8% de afiliados a comienzos de 1990 disminuyó a 6% a finales de la década y las negociaciones colectivas solo cubrían el 27,8% de la población ocupada. (Calderón, G, et.al., 2012). Este cambio también tuvo sus efectos dentro de la organización, según Hopenhayn (2004) se generó un aumento en la rotación de los puestos de trabajo y una ola de despidos.

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

### **Flexibilidad numérica por contratación temporal**

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

A continuación y de manera resumida, se presenta las características más importantes de estos tipos de vinculación:

- a. Contrato a término fijo; bajo esta modalidad de vinculación, las condiciones se pactan por escrito, con una duración no superior a tres años, y con la particularidad de ser renovable indefinidamente<sup>1</sup>. Según la Procuraduría General de la Nación (2011), esta figura legal brinda al empleado los mismos derechos (seguridad social, prestaciones sociales y parafiscales) que un contrato a término indefinido y ofrece al empresario la opción de renovarlo si este lo considera necesario, la única diferencia entre el contrato a término fijo e indefinido radica en los costos de despido no justificado: “Para el trabajador a término fijo son equivalentes al tiempo faltante para el vencimiento de lo pactado, mientras que para los trabajadores a término indefinido que devenguen menos de 10SMLV son de 30 días por el primer año de servicios y 20 por cada año adicional” (Procuraduría General de la Nación 2011 p.85).

Contrato a término fijo con salario integral, accidental o transitorio: Adicional a las características que posee el contrato a término fijo, ya mencionadas en el párrafo

---

<sup>1</sup> Art. 46. Código Sustantivo del trabajo

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

- b. Prestación de servicio: Por este tipo de vinculación la empresa y el contratista pactan la duración, honorarios, y productos específicos a desarrollar. Esta modalidad de contratación no genera relación laboral, por tanto la empresa no está en la obligación de pagar prestaciones sociales al contratista.
- c. Contrato por obra y labor: Al igual que el contrato de prestación de servicios, el contrato por obra y labor no tiene la figura de subordinación, ni representación; las condiciones y remuneración se pactan para la elaboración o fabricación de una obra material determinada. (Arce, 2003, 282). También es conocido por algunas empresas como contratos a destajo; en donde la remuneración se pacta de acuerdo a las unidades de producto realizadas por el contratista.
- d. Contrato de aprendizaje: Dentro de las políticas orientadas a fomentar el empleo juvenil, así como su capacitación, se encuentra el contrato de aprendizaje; reglamentado en Colombia mediante la Ley 188 de 1959. En ese entonces, el aprendiz tenía derecho a las garantías propias del vínculo laboral, entre estas sus prestaciones sociales (Procuraduría General de la Nación. 2011), el empresario por su parte estaba en la obligación de brindar de manera directa los medios para adquirir formación profesional metódica y completa al aprendiz (art 1. Ley 188). De acuerdo con Garay, J. (2004), los empresarios no respondieron a esta estrategia; "Varios estudios revelaron claramente cómo los empresarios prefieren contratar trabajadores ya calificados en algún oficio que aprendices que combinen su jornada laboral con el tiempo de estudio.

Esta actitud de los empresarios se reflejaba en el cálculo de la evasión del contrato de aprendizaje que, según estimó el Departamento Nacional de Planeación, era del 83% en 1991. En 1993, de los 120 mil aprendices que por ley debería estar capacitando el Sena,



sólo lo estaba haciendo con un número cercano a 17 mil” (Zerda, 1994; citado por Garay, 2004)

Posteriormente, y mediante la Ley 789 de 2002, la cual hoy permanece vigente, se flexibilizó el contrato de aprendizaje, y eliminó la relación laboral anteriormente existente, el salario pasó a ser un apoyo de sostenimiento mensual<sup>2</sup>, se eximió al empresario del pago de cesantías, prima de servicios y vacaciones; así como se excluyó el contrato de aprendizaje de los beneficios de la convención colectiva de trabajo<sup>3</sup> y redujo la duración del mismo de tres a dos años. Es entonces como, Por cada quince trabajadores, las empresas colombianas están en la obligación de vincular a un aprendiz<sup>4</sup>, lo que ha promovido la inserción de jóvenes en el mercado laboral<sup>5</sup>, pero desmejorado la calidad de su remuneración. Aunque según un anuncio de enero de 2004 el Gobierno Nacional autorizó un incremento del 25% en el valor de sostenimiento mensual de los aprendices. Frente a esta práctica, que permite contratar mano de obra poco calificada a muy bajos costos, algunos empresarios siguen renuentes a su utilización, prefiriendo monetizar, opción válida para el gobierno colombiano. Según la Asociación Nacional de Industriales, “en el 2011 en promedio mensual monetizaron 1.340 empresas por un valor de 3.126 millones de pesos (un total anual de 37 mil millones)”. (ANDI, 2012).

### **Flexibilidad numérica por contratación parcial**

Allí (2007), plantea que esta modalidad se distingue de las demás formas de flexibilidad numérica, al permitir desarrollar una actividad paralela en otro trabajo o disfrutar de un mayor tiempo libre. Blossfeld, H (1997), señala que las mujeres son en su mayoría las

---

<sup>2</sup>El apoyo de sostenimiento mensual, cómo mínimo es el equivalente al cincuenta (50%) de un salario mínimo mensual legal vigente, durante la fase lectiva y el setenta y cinco (75%) SMMLV, durante la fase práctica, (Sena, 2012)

<sup>3</sup>[http://www.andi.com.co/pages/proyectos\\_paginas/contenido.aspx?pro\\_id=821&IdConsec=4387&clase=9&Id=4&Tipo=1](http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/contenido.aspx?pro_id=821&IdConsec=4387&clase=9&Id=4&Tipo=1)

<sup>4</sup> Se exceptúan los empleadores dedicados a la actividad económica de la construcción y entidades públicas, salvo en los casos que determine el Gobierno Nacional (art.1 Decreto 2585 de 2003).

<sup>5</sup>La tendencia de estos contratos ha sido creciente: En 2003 había 72.087 contratos, para 2011 esta cifra alcanzó los 177.665, de los cuales el 70,2% se concentra en aprendices SENA, mientras que un 10,2% de aprendices a instituciones de formación para el trabajo certificadas en calidad (Andi, 2012) [http://www.andi.com.co/Archivos/file/Asamblea/2012/02Jueves\\_PM/RafaelPardo\\_MTrabajo.pdf](http://www.andi.com.co/Archivos/file/Asamblea/2012/02Jueves_PM/RafaelPardo_MTrabajo.pdf)

que prefieren este tipo de vinculación, especialmente por su rol en la crianza de los hijos (Citado por Alli, 2007).

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

#### **Flexibilidad numérica de distanciamiento o subcontratación:**

De acuerdo con Atkinson y Meager (1986) el distanciamiento y la subcontratación es otra modalidad que configura la flexibilidad numérica “la empresa dispone de trabajadores ajenos, sin relación laboral con la organización, que forman parte de la plantilla de otras organizaciones especializadas con las que se ha establecido un contrato comercial para la realización de alguna actividad”. (Citado por Ruíz, et.al., 2000).

En el país bajo estas características, encontramos las empresas de servicios temporales, cooperativas de trabajo asociado, empresa asociativa de trabajo y otro tipo de empresas con quienes se subcontrata la prestación de servicios. De acuerdo con una investigación de Fedesarrollo, el uso de estas prácticas se deriva a que “las empresas ven limitada su posibilidad de tener grandes estructuras que soporten sus áreas transversales y no misionales”. (Ayala, R; Steiner, R; Parra, M; Ariza, N; Jaramillo, G; Goñi, E.A; Ramírez, J.C. 2011).

Mediante datos estadísticos proporcionados por el DANE, la flexibilidad numérica de distanciamiento o subcontratación, en los últimos años (2008 – 2011), ha tenido un incremento en el país: “Entre los ocupados con contrato, el 44,2% reportó que trabajaba en una EST, el 13,3% en Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA), el 2,5% en Empresas

Asociativas de Trabajo (EAT) y el 40,1% restante en otro tipo de empresas” (Ayala, R, et.al., 2011). Brevemente se describe, la figura de estas formas de contratación:

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

“Es empresa de servicios temporales aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de éstas el carácter de empleador”. (Art. 71, Ley 50 de 1990 y art.2° del Decreto 4369 de 2006)

De igual manera, señala que las personas contratadas por la EST, para la prestación de servicio con terceros beneficiarios se catalogan como trabajadores en misión; cobijados por el código sustantivo del trabajo, con derecho a prestaciones sociales y parafiscales. Esta práctica, según Allí (2007), puede ser muy útil para ganar flexibilidad en las empresas pero también puede tener repercusiones o aspectos negativos para estas.

“Esto es debido a que la presencia en estas de trabajadores temporales puede acarrear conflictos entre la fuerza laboral y los gestores. Los trabajadores fijos pueden creer que su estabilidad laboral se ve amenazada por la contratación de trabajadores temporales. Esta situación puede llevar a que incluso entre los mismos trabajadores existan conflictos por ser unos fijos y otros temporales. La presencia de sindicatos tiene un papel preponderante en el desarrollo de este tipo de conflictos (Delsen, 1995; Grimshaw et al; 2001)” Allí, (2007)

Según registros administrativos del Ministerio del Trabajo, en Colombia existen 509 EST que poseen 170 sucursales alrededor del país, dando empleo alrededor de 1 millón de personas. (Ayala, R, et.al., 2011).

**Cooperativas de trabajo asociado (CTA);** a diferencia de las empresas de servicios temporales, las cooperativas de trabajo asociado no están permitidas legalmente para ejercer la intermediación laboral (Art 63. Ley 1429 de 2010; Art 1°. Decreto 2025 de 2011), sino que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes, para favorecer al sostenimiento y desarrollo de la empresa. (Art.3°, Decreto 4588. 2006; Circular conjunta 67. 2004). El sociólogo Benavides (2009), las concibe como: “un convenio cooperativo donde ya no se presentan los dos extremos, patrón – trabajador, sino una relación entre socios y propietarios al mismo tiempo”.

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

**El Outsourcing;** es una tendencia empresarial, que permite contratar servicios y procesos con terceros, con la finalidad de obtener resultados más eficientes. Hay estudios que demuestran las ventajas en su aplicación, y especialmente en la reducción de costos (Abraham y Taylor; 1996. Citado por Alli, 2007); en Colombia esta práctica es utilizada para subcontratar actividades que no hacen parte del giro principal del negocio como el aseo, vigilancia, mantenimiento, entre otros.

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

## 2.4 Impactos de la flexibilidad numérica

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

Según Rosario Córdoba<sup>6</sup> uno de los temas críticos para que el país mejore es la inflexibilidad del mercado laboral, frente a la ventaja de que el gobierno está convencido de la necesidad de tener en Colombia estándares de talla mundial, es decir, se requieren mayores medidas de flexibilización, (Revista Portafolio; 2011). Estas declaraciones contrastan con el estudio de Competitividad Laboral Proexport 2010, en donde se presenta a Colombia como el país más flexibilizado del mercado Latino, representado en la fácil expedición de permisos de trabajo para extranjeros, la posibilidad de despidos masivos y la contratación por tiempos cortos, esto en comparación con países como México, Brasil y Costa Rica. Esta situación, deja ver una evidente contradicción, mientras la realidad del mercado y los estudios económicos muestran que Colombia es un país altamente flexibilizado, los empresarios y algunos otros sectores reclaman mayor número de medidas de desregularización, medidas que traen consigo consecuencias positivas y negativas, tanto para los empleados, los empresarios y la sociedad.

---

<sup>6</sup>Presidente del Consejo privado de competitividad en Colombia.

Ésta última para algunos estudios, la más afectada. Pues la promesa de aumento de puestos de trabajo o mejora de las condiciones de trabajo producto de la flexibilización del mercado laboral no necesariamente se logra, la recuperación económica de los últimos años en Colombia no precisamente corresponde con las percepciones de mejora de las condiciones de trabajo, cada vez más, se presentan críticas frente a los procesos de apertura y flexibilización de las condiciones laborales (Farné y Vergara; 2007, Revista Deslinde edición 42, Montoya Ruiz; 2010).

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

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

Asistimos a una flexibilización laboral que provoca desmejora en las condiciones de trabajo y aumenta el empleo precario, en Colombia sólo el 24% de los contratos celebrados son a término indefinido y el 41% es temporal<sup>7</sup>, en el año de 1987 habían 4mil empleados en empresas temporales (Revista Semana; 1987), y el año pasado - 2011- la cifra había llegado a un millón cuatrocientos mil (1.462.586), lo que representó el 7.52% del total de empleados del país; entre el 2010 y 2011 los trabajadores de las empresas temporales incrementaron los trabajadores en misión en un 9.8%, a la fecha existen 27.000 empresas usuarias, especialmente en los departamentos de Cundinamarca, Valle, Antioquia, Atlántico, Magdalena y Sucre, en la industria

---

<sup>7</sup> Fuente: Fedesarrollo 2011.

manufacturera y comercio<sup>8</sup>, cifras que hablan por sí solas del incremento de las prácticas de flexibilización laboral en Colombia<sup>9</sup>.

De acuerdo a la OIT (2006), la calidad del empleo incluye varias variables, algunas de ellas son el acceso a la seguridad social, la certeza del empleo y la calidad de los ingresos; las medidas de flexibilización numérica atacan directamente estas variables, en cuanto a la seguridad social, los empleados temporales tienen menor posibilidad de estar afiliados a salud y a pensión<sup>10</sup>; con relación a la certeza del empleo, ya se dijo que el promedio de la duración de los contratos es de 9.3 meses<sup>11</sup>; y sólo el 36% de los ocupados tiene contrato formal -verbal o escrito-, de los cuales sólo el 50% logra formalizarlo por escrito; el 64% no tiene contrato. (Fedesarrollo; 2011), es decir, una proporción creciente de empleados es subcontratada (Farné, Vergara 2007), se desdibuja el principio de estabilidad del empleo, se pierde certeza mínima y se cae en incertidumbre, siendo este tema considerado por la OIT (2004) como un factor de estabilidad económica<sup>12</sup>, así mismo, se pierde la posibilidad de trayectorias laborales ascendentes lo que a personas de bajo perfil de competencias no resulta positivo, ya que el saltar de un empleo a otro puede representar disminución de oportunidades de crecimiento profesional (CEPAL; 2007).

---

<sup>8</sup> Fuente: ACOSSET (Asociación Colombiana de empresas de servicios temporales). Estadísticas del Sector del Servicio Temporal 2010

<sup>9</sup> Otros estudios, como los realizados por Fedesarrollo; 2010, develaron que el trabajo temporal o por contratos fijos va en aumento, en el 2003 era del 13.1% y en el 2010 era de 19%. Este tipo de contratos representan en las empresas manufactureras el 41%, muy superior a otros países como Reino Unido 7%; Francia 13% y España 34%.

<sup>10</sup> Según la investigación de Fedesarrollo solo el 30% los ocupados cuenta con seguridad social y el 70% no la tiene completa.

<sup>11</sup> La Disminución de los indicadores de permanencia y antigüedad de los empleados dentro de la empresa, puede generar complicaciones a la hora de desarrollar planes de carrera a largo plazo y desarrollo del pleno potencial del trabajador, porque en muchos de los casos por lo corto de los contratos, no termina siquiera de conocer la organización.

<sup>12</sup> La ley 50, eliminó la obligación del reintegro de empleados con 10 o más años en la empresa que fueran despedidos sin justa causa, situación que aumento la incertidumbre para esta población.

En cuanto a la calidad de los ingresos, se presentan dos escenarios, por un lado la flexibilización numérica puede favorecer que empleados especializados y con capacidades de emprendimiento aumenten sus ingresos al combinar el trabajo habitual con otro tipo de contratos que generan ingresos extras, por el otro lado para los empleados de bajo perfil o competencia, la realidad es distinta, ya que los contratos temporales reciben menos ingresos, hasta un 19% con respecto a un empleo en iguales características, con contratos a término indefinido y hasta un 38% para el caso de los empleados con contratos de máximo 3 meses (Fedesarrollo; 2011)<sup>13</sup>.

Todo este escenario demuestra que con las políticas de flexibilización laboral, se afecta el contexto social y la sociedad misma, ahora bien, los empleados también presentan consecuencias un poco más personales como por ejemplo, la reducción de sus ingresos en los periodos de desocupación que consigo imposibilitan la satisfacción de las necesidades básicas y el acceso a servicios y productos, el 85% de los ingresos de los Colombianos provienen del salario<sup>14</sup>, al no existir éste, es claro que se presenta una sustancial y peligrosa disminución de recursos, otros efectos de la flexibilización en los trabajadores señalados por los estudios son:

- Disminución de los niveles de participación sindical.
- Disminución de los valores de indemnización y con ello la protección económica de los trabajadores en el tiempo en que están cesantes.
- Aumento de los riesgos de salud ocupacional ya que muchos empleados por percibir más ingresos, aceptan diversos contratos con diversas empresas,

---

<sup>13</sup>Todo este escenario de desmejora de las condiciones del trabajador, ha llevado al gobierno nacional a implementar medidas de protección de los derechos, por ejemplo los constantes pronunciamientos de la Corte constitucional estableciendo que en casos de debilidad manifiesta (licencias, incapacidad, pérdida de capacidad laboral), independientemente del tipo de contrato celebrado, la empresa deberá solicitar autorización para el despido, así como también, que los contratos a término fijo deberán renovarse indefinidamente mientras se mantengan el objeto misional del cargo y el empleado demuestre suficiencia. Otras situaciones de intervención por parte del estado es la expedición del decreto 4369 de 2006, en el cual prohibió las cooperativas de trabajo asociado.

<sup>14</sup>Fedesarrollo, 2011.



aumentando con ello el nivel de responsabilidad, seguimiento de procesos, estrés y trabajo bajo presión para responder a todos los contratantes a la vez.

- Disminución de las oportunidades de crédito, al no contar con un contrato de trabajo indefinido que les respalde.
- Algunos autores refieren afectación en el ciclo vital, por ejemplo en los jóvenes la incertidumbre puede generar el retraso de la edad reproductiva o conformación de familia, aumentando la cohabitación pero no el compromiso formal del matrimonio (Blossfeld y Hofmelster; 2006, Blossfeld Buchholz y Hofacker; 2006 referenciados por Martínez, J.I; 2011).

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

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

En resumen, para la mayoría de los casos –porque la mayoría de los trabajadores del mundo se ubican en trabajos operativos, asistenciales o técnicos– disminución de la calidad de vida laboral y personal, para otros empleados condiciones de ventaja en su proyecto de vida. Las organizaciones sindicales han denunciado con vehemencia estos efectos, consideran que la flexibilidad numérica es un proceso que ha adquirido proporciones que amenazan con derogar gran parte de los logros de la lucha trabajadora histórica por el control sobre las condiciones del empleo (Guerra; 1994; referenciado por Yáñez, 1999), así como, el empuje del movimiento obrero en su lucha porque no se

violen las condiciones mínimas legítimas a las que tienen derecho (condiciones de trabajo, derechos colectivos de asociación y contratación y las relaciones capital-trabajo).

Para las organizaciones sindicales es evidente que los constantes cambios en la actividad económica y las nuevas formas de contratación los ha debilitado, facilitando la autonomía empresarial para implementar reorganizaciones, en algunos casos negociados.

Guerra, 1994 (referenciado por Yáñez, 1999), por su parte, considera que el proceso flexibilizador y su impacto sobre la fuerza de trabajo, en las diferentes regiones y países es heterogéneo y determinado en parte por las instituciones existentes, las políticas laborales y las estrategias corporativas, lo cual ha debilitado los derechos laborales y la base de la organización, de igual manera, compara los impactos entre América Latina y Europa, y destaca que la flexibilización laboral ha operado sobre menores niveles de vida y grados de protección social y laboral de los trabajadores en cada país, señalando que para el caso Europeo, se ha adoptado, en mayor grado, medidas concertadas de flexibilidad entre los actores laborales, y que generalmente han sido complementados con regulaciones estatales dirigidas a limitar impactos sociales negativos y el control sindical sobre su aplicación.

Para las empresas también se presentan efectos, algunos de ellos positivos como por ejemplo los relacionados con la disminución de la dependencia con las organizaciones sindicales o empleados, al tener la opción de contratar por poco tiempo en caso de huelga o paro (Beck,1992; Castells, 2001; autores referenciados por Martínez, J. I & Berardi, F. 2011), o la opción de contratar empleados temporales para atender picos de producción, remplazos temporales de empleados permanentes en licencias y/o vacaciones con menor dificultad y compromiso posterior, otro efecto positivo tiene que ver con la posibilidad de renovar la fuerza de trabajo con mayor frecuencia, despidiendo a los más adultos o menos formados y reemplazándolos con mano de obra joven y mejor preparada (Corchuelo; 1993), así mismo, la flexibilización aumenta el número de candidatos dispuestos para el trabajo y con ello la posibilidad de seleccionar a personas mucho más competentes y reducir los costos de la contratación, el enfoque hacia los procesos verdaderamente estratégicos y misionales de la organización también se

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

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

- Aumento de costos en los procesos de administración de personal producto de la alta rotación de personal.
- Disminución de la fidelización del empleado con la empresa.
- Uso de intermediarios como por ejemplo las agencias temporales, cooperativas de trabajo asociado o empresas de servicios temporales en la relación con el empleado, situación que aumenta costos y disminuye beneficios y valores netos para los trabajadores.
- Incremento en los procesos de formación y entrenamiento de personal, por la constante rotación de los mismos.
- Bajos rendimientos en la producción por pérdida del capital humano específico.
- Efectos negativos en el largo plazo.

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

Según los investigadores, “las empresas innovadoras deberían disponer de más personal de empresas de consultoría/centros de I+D, en comparación al personal de contratos a corto plazo y ETTs porque es más probable que el primer grupo disponga de

conocimientos que estimulen la innovación junto con el de los empleados propios de la empresa” (Martínez, A; Vela, M.J; Pérez, M; De Luis, Pilar. (2009).

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

De igual manera, en el estudio realizado por la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe, se plantearon las siguientes consecuencias de una mayor flexibilidad para los trabajadores:

“- Implica una creciente precariedad e inestabilidad para los trabajadores.

- un aumento de los componentes variables de las remuneraciones – práctica muy extendida sobre todo en los servicios – profundiza la inseguridad de los ingresos, y según un extenso estudio de la seguridad de ingreso es el principal factor para la estabilidad económica – el cual por su parte determina el grado de felicidad de las personas pérdidas de puestos de trabajo típicamente no solamente conllevan pérdidas de ingreso inmediatas, sino también tienen un impacto de largo plazo, dado que el nuevo puesto de trabajo, conseguido posteriormente por la persona despedida, típicamente genera ingresos más bajos que el puesto anterior, entre otros a causa de la pérdida del capital humano específico acumulado en el puesto anterior (Farber, 1999; citado por Weller, 2007)

- la mayor inestabilidad en los mercados trabajo dificulta la construcción de trayectorias laborales ascendentes” CEPAL, 2007

## **2.5 Papel de gestión humana en la implementación de prácticas de flexibilidad numérica**

Como ya se ha dicho antes, la flexibilidad numérica es un fenómeno relativamente nuevo para nuestro país que a pesar de representar ventajas competitivas para las empresas, genera efectos perjudiciales en la estabilidad y seguridad de los trabajadores. Gestión humana a lo largo de la implementación de estas políticas, ha actuado desde distintos escenarios, como por ejemplo el acompañamiento implícito o explícito a las organizaciones y a los trabajadores mismos, pero sobre todo la caracterización del fenómeno, a partir de varias investigaciones que han dado cuenta no solo de los efectos de las prácticas de flexibilización numérica, sino de los retos que se le plantean al área, como por ejemplo el desarrollo de trabajadores polivalentes y la conciliación entre los intereses de productividad de las empresas y la calidad de vida laboral de los trabajadores. A continuación se revisaran algunas de estas investigaciones.

Tal y como lo plantea Calderón, Naranjo, Álvarez, (2011:7): “la gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal, y se transforma en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo...la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales”, por ello, gestión humana en el escenario de la flexibilidad laboral, está llamada a analizar el contexto particular de la empresa, su entorno y empleados, para que sus actuaciones frente a este contexto sean adecuadas y logren equilibrar la tensión existente entre el bienestar social del empleado y los intereses económicos de la empresa.

Desde los años 80's se parte de la flexibilidad del mercado laboral como un tema inevitable, cuando se habla de política laboral en los gobiernos, autores como Gómez y Balkin, (2003), han señalado que los recursos humanos juegan un papel fundamental en el proceso de globalización (citado por Aguilera, 2006). Una empresa puede estructurar el equipo de alta dirección y descentralizar sus operaciones para afrontar el reto global, utilizar mano de obra externa más barata para reducir costos y competir con otros países.

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

También Gestión humana ha desempeñado un papel de investigación importante, develando la realidad que está detrás de la implementación de este tipo de medidas, por ejemplo: Gómez, (2010) en una investigación cuantitativa muestra el panorama sombrío que obtienen los empleados temporales del Valle de Aburra frente a la calidad de vida laboral lograda en su trabajo, los resultados según su estudio, medidos por GOHISALO (cuestionario de calidad de vida en el trabajo) reflejaron que la utilización de esta forma de contratación tiene riesgos en relación con la calidad de vida de las personas porque precariza el trabajo y genera detrimento de la estabilidad laboral, la calidad del trabajo, con beneficios inequitativos para los trabajadores. En su estudio, plantea que las organizaciones previamente a contratar bajo la modalidad comercial de contrato temporal deben analizar los riesgos de esta práctica, al limitar la adhesión, identificación e integración de los empleados con los objetivos organizacionales y al existir una percepción de injusticia social.

Por su parte, Rimbau, E & Triadó, X (2006), consideran que:

“El directivo de recursos humanos no debería olvidar que existen interrelaciones entre todos los aspectos de la organización que influyen en la flexibilidad. La pieza central que cohesiona y da sentido a las diferentes formas de flexibilidad son las capacidades directivas, que deben asegurar que se alcance la flexibilidad deseada y, además, que ésta se integre de una forma coherente con la misión y la estrategia de la organización”.

Caballero, D & Blanco, A. (2007), plantean que la flexibilidad debe ser trasladada a los empleados, es decir, enfocar la gestión humana hacia el desarrollo de trabajadores polivalentes para enfrentar cambios en sus roles según las necesidades productivas del sistema laboral (Sennett, 2000, 2006; citado por Caballero et 2007). Añez, C (2007:126),

frente al tema, considera que la gestión humana en el contexto de la flexibilidad laboral también debe cambiar su paradigma, al este fenómeno establecer una nueva organización del trabajo, que en sus términos: “implica modificaciones en el contenido del trabajo, por cuanto al trabajador le corresponde aportar conocimiento al proceso de producción, participar en el análisis y solución de problemas, innovar en los procedimientos, entre otros, desempeñando diferentes funciones que lo convierten en polivalente”.

Las investigaciones realizadas han aportado visiones sobre el fenómeno y recomendaciones para su tratamiento, alguna de ellas, es la plantada por Yáñez, (2000), que propone que se involucre a los empleados en la discusión sobre las pautas de la flexibilización, por dos razones, la primera recuperar la iniciativa perdida en este campo y la segunda, apropiarse de las potencialidades ventajosas del nuevo paradigma. Lo cual, según este autor, permitirá reconciliar el proceso productivo con las necesidades humanas y sintonizarlo con políticas empresariales del recurso humano, sus relaciones laborales, cooperativas y factores estratégicos en pro de mayores niveles de productividad, calidad y competitividad.

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

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

### 3. Metodología

A continuación se describe la estrategia metodológica que permitió acercarse al fenómeno de la flexibilización numérica en las empresas estudiadas y cumplir con los objetivos específicos planteados. Tal y como lo han descrito varios autores (Hernández, 2010, Calderón, 2005; Dávila, 1995; Conde, 1995, entre otros), existen dos enfoques de investigación: Cualitativo y cuantitativo, cada uno de ellos implica un proceso sistemático y riguroso que asegura el cumplimiento de los criterios de validez y confiabilidad del proceso investigativo.

Aunque presenten diferencias en sus métodos y herramientas-por ejemplo en el cuantitativo enfocarse por los datos y probar hipótesis y en el cualitativo escuchar la realidad en su sentido más figurado a partir de la etnografía de los mismos, (Hernández, 2003)- es claro señalar que indistintamente del método por el que se opte, si el proceso de investigación se realiza con rigor científico sus hallazgos podrán aportar a la mejora de las condiciones de vida de los seres humanos y su entorno y las respuestas a las preguntas objeto de investigación. Por otra parte, no es que alguno de los enfoques sea mejor que otro, más bien es que de acuerdo al fenómeno y objeto de investigación y a los alcances y objetivos de la investigación, un método puede ser más o menos conveniente que el otro.

La existencia de dos paradigmas de investigación diferentes, no implica una yuxtaposición o exclusión entre ellos. No hay uno mejor que el otro. La clave está en que el investigador sepa tomar partido de acuerdo a sus preguntas y objetivo de investigación. El método cuantitativo es útil cuando se quiere medir la magnitud de un fenómeno, el método cualitativo lo es cuando se quiere interpretar cómo y por qué



sucede dicho fenómeno; permite, además, un mayor acercamiento al fenómeno desde la perspectiva de los significados que los propios actores dan al proceso en que están inmersos. (García; 2009).

Para el caso que nos ocupa, esta investigación es de tipo cualitativo, con método de estudio de caso, según Calderón (2005) este entendido como una estrategia de investigación que pretende comprender o explicar un fenómeno a partir de unas pocas unidades de análisis, no desconoce e incluso emplea los conceptos y teorías previas sobre el fenómeno y es capaz de lograr teorías generalizables.

### **Nivel de la investigación**

Hernández (2010), advierte sobre cuatro niveles de la investigación, estos son: Exploratorio que tiene por objeto preparar el terreno para nuevos estudios; descriptivo que como su nombre lo indica buscan considerar al fenómeno estudiado sus componentes, definiendo las variables o categorías inmersas en él; seguidamente se encuentra los estudios correlacionales que ofrecen predicciones y explican las relaciones entre variables o categorías, y finalmente los explicativos que determinan las causas de los fenómenos.

En esta investigación se pretende comprender el papel que asume gestión humana en el escenario de flexibilización numérica en las empresas Colombianas, por tanto el estudio es de nivel descriptivo a profundidad.

### **Unidad de análisis**

La unidad de análisis de esta investigación fueron las empresas representadas por sus gerentes del talento humano y directivos; las cuales fueron tomadas a discreción, en 22 empresas colombianas que cumplían con los siguientes criterios: ser de naturaleza privada, de los sectores industrial y de servicios, con áreas de gestión humana y que tenían más de 50 trabajadores, es decir, pertenecientes a la mediana y gran empresa.

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

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

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

Para dar cumplimiento a cada uno de estos momentos, en un primer momento se realizó un acercamiento a las empresas para explicar la intervención y tener un consentimiento firmado. En el segundo momento se aplicaron los instrumentos a las personas seleccionadas, y por último se realizó el análisis de la información recolectada para comprender los principales aspectos con relación a las categorías analizadas, para lo cual se recurrió al software Atlas T. Los datos recolectados fueron triangulados a fin de establecer la relación entre las categorías. De igual manera y para el análisis de las entrevistas, se utilizaron indicadores de confiabilidad, que contienen: dependibilidad, transferibilidad y credibilidad. En el análisis de los datos se utilizó la técnica de análisis del discurso, que busca interpretar los conceptos no expresados que logran colarse en el dialogo con los entrevistados.

En lingüística se trata de un movimiento que en su origen dice relación con la necesidad de estudiar el lenguaje en uso, es decir, emisiones realmente emitidas por lo hablantes, superando el principio de inmanencia tan propio de la lingüística saussuriana, interesada en el sistema formal del lenguaje (llamado lengua), antes que en su uso real (el habla). A ello se suma la valoración de lo que Verón (1998) y otros autores de la llamada segunda semiología denominan la materialidad de los signos, o sea, los efectos sobre la realidad social que tienen los discursos (constituidos por signos de diferente naturaleza, no sólo lingüísticos). (Santander, 2011)

**Dimensiones y categorías teóricas para la indagación**

Hay tres dimensiones específicas sobre las que tiene interés especial la presente investigación: conocer la concepción que sobre flexibilización numérica tiene la empresa, para comprender el nivel de entendimiento que se tiene al aplicar estas estrategias, así como la finalidad buscada y los procesos en que se han involucrado para su implementación. La segunda dimensión apunta a identificar y comprender cuáles son los efectos percibidos por la empresa para ellas mismas y sus empleados de la flexibilización numérica; y la tercera se enfocó en conocer el papel que gestión humana ha cumplido en este escenario. A continuación se detallan las dimensiones y categorías

**Tabla 3-1:** Dimensiones, categorías e ítems de la investigación

<b>Dimensiones</b>	<b>Categorías</b>	<b>Ítems</b>
Concepción de Flexibilización numérica (FN)	Formas de vinculación	Qué entiende la Organización por FN Tipos de contratos utilizados. Formas emergentes de contratación laboral. Prácticas de gestión humana – Marco teórico implementadas para dar soporte a la flexibilización numérica.
	Características de las prácticas	Qué motivó esta decisión Grupos de cargos asociados a estas prácticas, periodos, formas de vinculación
Efectos de las prácticas de FN.	Deseados y no deseados	Sobre la organización Sobre Los trabajadores Sobre el papel de GTH Sobre el mercado
Papel y retos de gestión humana	Papel de gestión humana	Papel desempeñado en cada una de las prácticas de FN Retos que se presentan a GTH para intervenir sobre los efectos de la FN

Fuente: Elaboración propia

## **Diseño de instrumentos**

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

La elaboración de la guía de entrevista se realizó luego de la revisión teórica de las categorías a investigar, así mismo, la revisión bibliográfica de cuestionarios ya validados que pudieran medir las variables, al no encontrar uno que se adapte al contexto objeto de estudio se procedió con la construcción de una guía propia, al ser una entrevista semiestructurada, solo fue necesario la formación de algunas preguntas guías por cada una de las categorías de interés. Éste fue sometido a prueba y revisión previa a partir de una prueba piloto y validación de expertos.

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

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

## 4. Resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en la investigación, los cuales se centran en tres aspectos fundamentales: La concepción que tienen las empresas sobre la flexibilización numérica, las prácticas y los efectos que perciben las empresas tanto para ellas como para sus empleados y el papel que asume gestión humana en este escenario, desde un reconocimiento explícito por parte de la mayoría de las empresas sobre los efectos negativos de los contratos temporales en la calidad de vida laboral, pero a su vez la decisión consciente de utilizar este tipo de contratos como mecanismo de protección ante el riesgo de pagar altas indemnizaciones cuando la producción disminuye o exista la necesidad de salir del trabajador.

### 4.1 Concepto de flexibilidad numérica

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

Los usos y razones de implementación de dichas prácticas varían en cada tipo de empresas, mientras que para las empresa de producción se convierte en una estrategia de alivio en momentos de crisis, para las de servicios es una opción para diversificar el perfil de sus trabajadores e incluso la estrategia más eficaz para “probar” y seleccionar

personal competente. Es decir, las empresas están dejando en manos de las empresas temporales la selección de su personal, con los efectos nefastos que ello trae, ya que el espíritu de estas empresas no es prestar servicios de bolsa de empleo sino prestar servicios con terceros para colaborar temporalmente en el desarrollo de las actividades prestadas por las empresas usuarias. “Contratamos personal de planta por temporal o durante un año y de acuerdo a la evaluación del desempeño se ingresa directamente por la empresa o se decide su retiro” (P9, 18:23).

Ambos tipos de empresas, coinciden en que la flexibilización numérica es una estrategia de reducción de costos de indemnización para los casos en donde requieren disminuir la plantilla de trabajadores; si se les contratará a todos con contrato a término indefinido o fijo inferior a un año y se presentara un bajón en la producción o la necesidad de despedir solo se tendrían tres opciones: mantener al personal a pesar de no contar con trabajo para ofrecerles, enviarlos para sus casas con el salario pago cada mes a esperar a que se reactive la producción o esperar el tiempo que falté para poder despedirlos sin indemnización. “De pronto le hacemos el contrato a una persona por un año, pero resulta que el contrato con los adultos jóvenes enfermos, se acaba en octubre y nos dicen no va más el contrato, nosotros tendríamos que asumir esas personas hasta la fecha en que termine su contrato” (P4, 230:240)

Para las empresas de producción una estrategia para evitar estas tres condiciones ha sido el contratar por prestación de servicios, destajo o temporalidad, reduciendo con ello la incertidumbre de qué hacer con los trabajadores en momentos de escases del trabajo. “Nos está tocando acceder a contrataciones laborales temporales para que nos cubran esos picos de producción y poder salir nosotros al mercado, y reaccionar de la forma en la que tenemos que reaccionar, que es reaccionar rápido”. (P5, 162: 182).

Siendo esta práctica afín con lo definido por los teóricos en el sentido en que la flexibilización numérica es la posibilidad de tener tantos empleados como necesite la empresa, de acuerdo a consideraciones que básicamente deben estar fundadas sobre las variaciones de la demanda del mercado y la tecnología aplicada al proceso productivo. Es decir, empresas que utilizan estas prácticas solo para maniobrar con picos de producción: “hay ocasiones como en navidad que es necesario aumentar la

contratación del personal por la alta demanda de productividad pero este mismo número de personas no se podría mantener en un periodo normal, llevaría a la quiebra de la organización”. (P6, 206:214). Una opción en donde las empresas asumen responsablemente los periodos en donde pueden mantener a sus trabajadores, garantizando con ello la sostenibilidad de la organización y el control de los costos fijos de operación de las empresas.

Por el contrario, la concepción que se logra inferir de las empresas de servicios es completamente ajeno a la filosofía anterior, estas prácticas no son utilizadas como un mecanismo de protección para la empresa en caso de crisis de producción sino como una vaga estrategia de selección y evaluación del personal, el contrato a término indefinido o fijo superior a un año, casi que aparece como una recompensa al final de la carrera laboral. “Contratamos personal de planta por temporal o durante un año y de acuerdo a evaluación del desempeño se ingresa directamente por la empresa o se decide su retiro” (P9: 18:23)

En este sentido, la flexibilidad numérica para las empresas de servicios surge como estrategia de selección de personal, para buscar y vincular al candidato idóneo; es decir, los empleados nuevos se vinculan a través de una empresa temporal o contrato a término fijo, para que en caso de no cumplir las expectativas se puedan desvincular sin tantos sobrecostos laborales. “Toda persona que entre a las empresas, entra inicialmente contratada por bolsa de empleo, bajo esta forma de contratación dura aproximadamente 6 meses...; lo ideal es que todo el mundo que entre a las empresas ingrese por temporal y a los 6 meses se van pasando por contratación directa. (P2, 2:2).

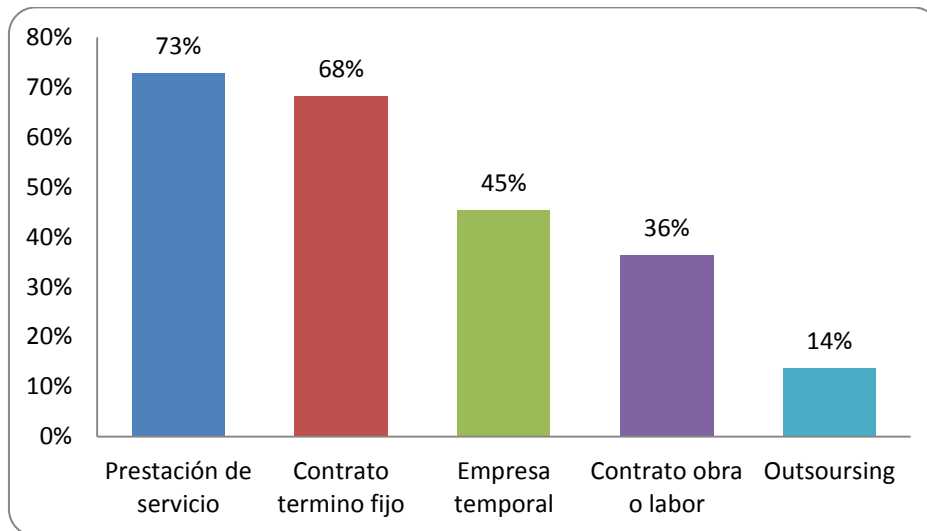
Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que existen prácticas de flexibilización numérica tanto en las empresas de servicios como de producción, pero que el espíritu del concepto ha sido desvirtuado por las empresas de servicios, -quienes no lo ven como una estrategia de supervivencia, que permite reaccionar rápidamente a las demandas del mercado -distorsión conceptual que podría impedir el aprovechamiento de esta estrategia y generar los nefastos efectos señalados por algunos estudios, como por ejemplo la frustración de los empleados ante condiciones desequilibradas de remuneración y

seguridad social y la disminución de las oportunidades en la mejora de su calidad de vida, efectos que sin duda impactan directamente en la realización de los objetivos de la organización.

## 4.2 Prácticas de la flexibilidad numérica

Con respecto a las prácticas implementadas, el 100% de las empresas consultadas han utilizado o utilizan alguna estrategia de flexibilización numérica, y los tipos de contratos referidos por ellas son los establecidos por la ley, no se evidenció alguna práctica innovadora o emergente. Las modalidades que más se presentan son la contratación de profesionales, mediante contratos de prestación de servicios (P1, 72:76; P2, 50:57; P4, 194:212; P9 47:57; P21 84:90), y los contratos a término fijo inferior a un año. Para el caso de las menos introducidas en la materia, se observaron el Outsourcing y el contrato de obra y labor. Tal y como se relaciona a continuación:

**Gráfico 4-1:** Modalidades de contratación.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de investigación.

Es importante resaltar que la mayoría de las empresas utilizan distintas modalidades de contratación y en algunas existen paralelamente empleados con contratos a término



indefinido y temporalidad. Para este caso, la gran diferencia entre las empresas de servicios y de producción es que los contratos por destajo o maquilas no son propios de las empresas de servicios, en donde se observan más los contratos de prestación de servicio o a término fijo inferior a un año.

Para el caso de los contratos de prestación de servicios, los gerentes de talento humano o líderes entrevistados, los privilegian, en la medida en que pueden diversificar el perfil de los empleados con los que cuentan, obteniendo asesorías especializadas sin altos incrementos en la nómina, -ya que no asumen costos de carga prestacional (afiliación al sistema de seguridad social, parafiscales y costos de desvinculación)- y pueden contar con profesionales de todas las áreas, solo para el momento puntual que lo requieren. “Con los especialistas es por evento, por la movilidad que se puede generar por la prestación de sus servicios en diferentes ciudades del país, no tiene vínculo laboral, no se paga impuestos” (P3, 73:77); “la ventaja es que nos ofrecen un servicio, en el momento en el que yo lo necesite, y eso no es algo que necesite siempre”. (P16, 119:126)

Existe conciencia frente a que esas ventajas solo se dan cuando se ha establecido claramente el objeto del contrato y los productos que se deben generar, ya que este tipo de contratos puede generar poco compromiso y adherencia por parte del trabajador así mismo, cuando el contratista cumple con sus obligaciones de afiliación a seguridad social, “las dificultades son administrativas cuando los contratistas no presentan sus planillas a tiempo..., cuando no cumplen con el pago de sus obligaciones de seguridad social y esto genera problemas de verificación y control de los procesos” (P3, 79:83) y la relación es ocasional y puntual, ya que disfrazar la relación laboral a través de este tipo de contratos termina generando mayores costos por el permanente riesgo de demandas laborales. Con base en esto se reafirma lo señalado antes, en el sentido en que el espíritu de la flexibilidad numérica no ha sido entendido por las empresas de servicios, que lo utilizan con fines distintos a su filosofía inicial.

La mayoría de las distorsiones o nuevos usos de la flexibilidad numérica ha sido especialmente en tres sentidos: Primero como *mecanismo para identificar a empleados*

*competentes*, someten a sus trabajadores a contratos a través de temporales y por un tiempo evalúan su comportamiento y desempeño, si este les satisfizo proceden a contratarlo de planta, si por el contrario no llena las expectativas proceden con la terminación del contrato o la solicitud de cambio ante la temporal, es decir, una visión utilitarista del trabajador, en donde se vuelve a la época Taylorista en donde lo que importa es la producción inmediata, sin ninguna mediación de mejora del desempeño.

La segunda opción es utilizarlo como *recompensa o merecimiento*, en donde los contratos a término indefinido son reservados para los cargos o personas de mayor importancia estratégica para la empresa, para los que se desea conservar por muchos años, ya sea por su antigüedad, desempeño, confianza o relación de amistad, padrinazgo o familiaridad con los dueños de la empresa, tal vez porque al querer mantenerlos no desean que se frustren, angustien o preocupen por contratos temporales. “Los contratos a término indefinido son básicamente, la parte administrativa, la directora, asistente administrativo”. (P4, 260:262); “manejamos contratos laborales a tiempo indefinido para los sacerdotes Eudistas, es decir los dueños del negocio” (P22 84:87).

De alguna manera se establece que los contratos a término indefinido son un factor de motivación o recompensa al desempeño de excelencia mostrado por el trabajador, como especie de premio al buen rendimiento. “lo ideal es que todo el mundo que entre a las empresas ingrese por temporal y a los 6 meses se van pasando por contratación directa” (P2, 34:43); “ellos se han ganado su espacio y tratando de realizar lo mejor posible su trabajo para que algún momento se puede tener en cuenta para un contrato laboral que les permita entrar a la planta de personal de la clínica” (P3, 89:96); “es por esto que les hicimos la invitación a empoderarse de su labor y presentar resultados por fuera del promedio, con el fin de que sean personal objetivo de futura vinculación por contrato a término indefinido con la empresa”.(P7, 172:180); “contratamos personal de planta por temporal o durante un año y de acuerdo a evaluación del desempeño se ingresa directamente por la empresa o se decide su retiro” (P9, 18:23); “Mirar si la persona cumple con las expectativas de la empresa, si las cumple procedemos a ingresarlo por medio de la empresa” (P21, 18:22).

y por último se encuentra el uso de la práctica como *motivador o inductor de productividad*, es decir, para conservar centrado y productivo al empleado se cree que es necesario mantenerlo en expectativa frente a su contrato, se cree que si se les recuerda de manera permanente que no tienen nada seguro dentro de la empresa, éstos se estimularán a dar siempre el mejor de su desempeño y a demostrar sus competencias, casi volviéndose indispensables para que la empresa cada año renueve el contrato o para que lo tenga en cuenta en la lista de los que recibirán merecimiento por su esfuerzo.

Es decir, contratos que se convierten en un eterno periodo de prueba, en el cual los trabajadores deben siempre mostrar sus más altas competencias; un juego macabro, que evidencia la incompetencia de las áreas de gestión humana para estimular y avivar en su personal competencias como orientación al logro o el compromiso por los resultados; prácticas que recuerdan la teoría del utilitarismo, casi olvidando por completo los nuevos planteamientos de las investigaciones sobre calidad de vida laboral y motivación laboral en donde se ha señalado que la seguridad percibida por un empleado es directamente proporcional a su motivación por dar lo mejor.

En conclusión, un panorama que para el caso de las empresas de servicios efectivamente se muestra como una herramienta que no es necesaria de aplicar, si se genera una gestión humana de impacto estratégico que se encargue y resuelva asuntos como la adecuada selección y evaluación del personal.

En otros pocos casos, se encontró que la flexibilidad numérica especialmente la referida a contratos de obra y labor está asociada a empresas que contratan con el Estado, ya sea para el desarrollo de programas específicos o relacionados con contratos de obras civiles y la desvinculación de empleados obedece a los plazos señalados en las licitaciones, este tipo de contratos en su mayoría son por meses y así mismo, los contratos que las empresas hacen a sus trabajadores, casi que podría verse un efecto de cascada, en donde si los contratos asumidos por las empresas son cortos, así mismo, serán los contratos que ellas asuman con sus empleados.

O peor aún una estrategia en donde se traslada al trabajador las consecuencias

negativas de los bajos niveles de producción. “Tenemos un contrato con ICBF y para atender ese contrato necesitamos 100 personas, pero esas 100 personas tienen trabajo mientras exista ese contrato con el ICBF. Es un contrato por labor que depende del otro contrato”. (P14, 72:76); “Son metas que se pactan en obra, como esto es una construcción de obra civil nosotros trabajamos por programaciones de obras, por licencias y por tramos, se contrata a la gente, y se pacta hasta terminar cada actividad, esos son los parámetros para firmar los contratos”. (P18, 18:8)

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

Si la producción es temporal e inestable, también lo serán los tipos de contratos que ellos ofrezcan a sus trabajadores. “nuestra empresa trabaja por proyectos según las necesidades del cliente o el mercado, por lo cual en ocasiones se hace necesario efectuar un tipo de vinculación diferente, hay ocasiones como en navidad que es necesario aumentar la contratación del personal por la alta demanda de productividad pero este mismo número de personas no se podría mantener en un periodo normal” (P6, 206:214; P7, 164:168; P4, 230:240).

### 4.3 Consecuencias de la flexibilidad numérica

A pesar del uso frecuente de formas de flexibilidad numérica, las empresas no reconocen explícitamente los efectos de dichas prácticas en la vida de los trabajadores o incluso en su propio funcionamiento, del total de entrevistados solo el 52% se atrevió a reconocer aspectos positivos o negativos, incluso los efectos descritos por ellos no corresponden al total de los expresados por la literatura.

El alcance de este estudio de solo estudiar la percepción de directivos de empresas y líderes de gestión humana no permitió reconocer en detalle los efectos que podrían estarse generando en los trabajadores, el mercado o la sociedad, más sin embargo, se presenta un panorama mucho más amplio en cuanto a los efectos para las empresas.

A continuación se listan los principales efectos positivos y negativos reconocidos por las empresas consultadas y que tienen una relación directa con la implementación de prácticas de flexibilización numérica.

**Tabla 4-1:** Efectos de las prácticas de flexibilidad numérica

ACTOR	EFECTOS POSITIVOS	EFECTOS NEGATIVOS
<b>EMPRESA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de los procesos de selección y entrenamiento, al contratar personal ya “ensayado”.</li> <li>• Disminución en costos de indemnización.</li> <li>• Aseguramiento de niveles promedio de rendimiento laboral, por el afán del trabajador de “ganarse” el puesto</li> <li>• Cobertura a bajo costo de turnos en horarios extremos.</li> <li>• Disminución de los costos de la nómina, especialmente por no pago de parafiscales y carga prestacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos niveles de identidad del trabajador hacia la empresa.</li> <li>• Aumento de los costos de operación por la alta rotación de personal.</li> <li>• Rendimiento laboral acorde a las condiciones precarias del contrato.</li> </ul>

<b>TRABAJADOR</b>	Distinto a lo expresado por la literatura, las empresas consultadas no hacen referencia a algún efecto positivo para el trabajador que tenga relación directa con prácticas de flexibilización numérica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre por la continuidad del empleo.</li> <li>• Disminución al acceso de créditos bancarios.</li> <li>• Frustración del trabajador y con ello una posible disminución en su capacidad de producción.</li> </ul>
<b>MERCADO SOCIEDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la oferta de servicios y productos en época de bonanza comercial.</li> <li>• Aumento de la expectativa de perdurabilidad de las empresas en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución en la calidad de productos por empleados poco identificados con la misión.</li> <li>• Disminución de los indicadores de calidad de vida laboral y con ello de realización profesional de los ciudadanos.</li> <li>• Incremento del empleo precario.</li> </ul>
<b>GESTIÓN HUMANA</b>	No se observan consecuencias positivas para el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es vista como un área estratégica que deba participar en la toma de decisión frente al tipo de contratado de los empleados de la empresa.</li> <li>• Distorsión del rol estratégico del área, convirtiéndose en una función minimizadora de las consecuencias negativas de estas prácticas.</li> </ul>

Se evidencia que los efectos negativos pueden ser incluso mayores a los beneficios que representan las prácticas de flexibilización numérica, sin embargo, al presentarse en el contexto del largo plazo no aparecen como amenazas que deban atenderse de manera inmediata por las empresas, esta falsa sensación de beneficio podría estar llevando a implementar prácticas que pueden ser sustituidas por políticas mucho más efectivas para la selección de personal y rendimiento laboral que en el largo plazo no implicaran costos tan altos como la precarización del empleo o la misma inestabilidad de la empresa.

Llama la atención que las empresas no reconozcan efectos positivos para la vida de los trabajadores del tipo de contratos que les ofrecen, por el contrario el discurso está enfocado a que tener contratos por destajo, prestación de servicios o temporadas puede ocasionar frustración, bajo rendimiento laboral, inestabilidad personal o poco acceso a la banca. “Psicológicamente frente a las entidades bancarias no es un contrato que genera estabilidad, la obra se puede acabar hoy y tú no sabes si continuas o no” (P18, 78:94). Incluso al preguntárseles sobre ¿qué opinan de los contratos temporales?, algunas de las empresas consultadas y que utilizan estos contratos expresaron no estar de acuerdo con ellos. “la mayoría de las personas que entran aquí precisamente lo hacen porque tenemos un contrato a término indefinido,... a la gente le gusta tener estabilidad... (P1, 49:62).

Otra evidencia del reconocimiento de los efectos negativos es abstenerse de realizar estas prácticas con empleados de confianza, altos directivos o cargos estratégicos de la organización, en donde los efectos para el trabajador podrían convertirse en amenazada para la compañía. (P4 260:262; P22 84:87; P17 50:51).

Casi que se presenta un rito de expiación, en donde al reconocer los efectos negativos para los trabajadores, optan por disminuir la culpa contratando de planta a los empleados que han demostrado desempeño destacado o llevan muchos años con la empresa o justificándose en la expresión de que a pesar de la inestabilidad de los contratos, un buen trabajador nunca estará cesante, “la estabilidad laboral no depende del tipo de contrato..., depende del desempeño de las personas” (P5, 219:237). Sin embargo, en términos generales no se encontró una alineación entre el diseño de cargos y la política de tipo de contratos, en la mayoría de los casos la política de contratos es universal, indistintamente del rol, nivel de responsabilidad y funciones, si el empleado es nuevo en el cargo muy seguramente iniciará con contrato a término fijo o por temporal.

Contrario al panorama de los trabajadores, señalan grandes beneficios para la empresa, algunos de ellos son la eliminación del riesgo de altas indemnizaciones en caso de despido, el favorecimiento en la búsqueda del candidato idóneo para el puesto, al permitirse ensayar con varios hasta encontrar al empleado ideal, la mayoría señala que

los empleados mantienen un desempeño adecuado de sus funciones, con la esperanza de que si dan los mejores resultados se les tendrá en cuenta para vinculación de planta. “Siempre se está en periodo de prueba, siempre se está mirando si es adecuado el perfil para el cargo” (P20, 66:75); plantean que cuando los empleados son de planta se “acomodan” en los puestos y disminuyen su rendimiento, mientras que si se les mantiene con la expectativa de terminar el contrato en cualquier momento, siempre mostraran sus mejores capacidades.

Otra de las ventajas señaladas por las empresas son las mayores oportunidades de cubrir los turnos que se generan con la alza de la producción pero que no podrán ser sostenidos durante todo el año, permite contratar y desvincular personal según las necesidades del negocio, dándoles mayores posibilidades de mantenerse en el mercado y sobrevivir con el mínimo personal en las épocas de escases de contratos o de baja producción. Es decir, que para las empresas consultadas, la implementación de prácticas de flexibilidad numérica no corresponde necesariamente a una estrategia de supervivencia y disminución de costos en desvinculación de empleados, esto solo se da en empresas de producción en donde existe la esperanza de disminuir costos en indemnizaciones para garantizar en el tiempo la permanencia de la empresa y con ello la generación de empleo, “esas decisiones hay que tomarlas en razón de los mejores costos para la organización y la posibilidad de permanencia de la compañía en el futuro para así propender más empleo en el futuro, porque no estamos trabajando para hoy, estamos trabajando para el futuro, un futuro más grande, más prometedor, en donde la empresa en vez de 2148 empleados tenga 4mil” (P5, 200:213).

Ante la pregunta de cuáles son las desventajas generadas por los contratos temporales, algunos señalan que en algunas ocasiones el rendimiento de los empleados es acorde con el tipo de contrato que tienen, al no sentirse parte de la empresa a través de los contratos de prestación de servicios o temporales, solo cumplen la función, sin importar mucho su desempeño, especialmente cuando no existe la motivación de ser contratado por planta. “los empleados como lo indica su contrato solo se dedican a prestar el servicio que indica su objeto contractual, no se sienten parte de la organización y algunas de sus expresiones son: no somos importantes para la organización, nosotros no tenemos derecho a lo que los vinculados, la organización no le importa capacitarnos, por



lo cual su nivel de desempeño es el requerido, más no el máximo” (P6. 163:176).

Aunque estas afirmaciones realizadas por los trabajadores contrastan con lo que manifiestan la mayoría de las empresas en el sentido en que independientemente del tipo de contrato, el trato, beneficios o relaciones con los empleados es el mismo, afirmación que representaría riesgos legales para las empresas, si se tiene en cuenta que al establecer relaciones iguales con todos, estaría configurándose relación laboral. “Cuando la institución hace una actividad los involucra a todos, independientemente de la forma de contratación, hacen parte de Calor de Hogar, son uno más de nosotros, así vengan menos tiempo”. (P4, 309:335); “independientemente de que si es temporal, termino fijo o indefinido a usted se le paga exactamente lo mismo, es decir, aquí no hay diferenciación de ningún tipo, ninguna de las condiciones, ni de horarios, ni de pagos, ni de uniformes, ni de oficinas, ni de trato a ninguno de los contratos” (P5, 290:311); “las mismas opciones de bienestar, capacitación, desarrollo, salud ocupacional, los programas son exactamente los mismos” (P14, 122:123).

Sin embargo a pesar de estas manifestaciones de “beneficios”, no se observó en las empresas consultadas una política clara de flexiguridad, que garantice a los empleados temporales niveles de seguridad del empleo, desarrollo profesional y personal.

#### **4.4 Papel de Gestión humana en los procesos de flexibilidad numérica**

En todo este escenario el papel de gestión humana no se vislumbra como protagónico, por el contrario se lee como un actor de intermediación en donde intenta disminuir vía acciones internas de clima y bienestar laboral que los efectos negativos de los tipos de contratos afecten el rendimiento o productividad de la empresa. Las decisiones de implementar o no prácticas de flexibilización numérica en la mayoría de las empresas son ajenas al resorte del área, estas decisiones provienen de junta directiva o gerencia y como política deben ser implementadas. Con relación a utilizar estas prácticas como mecanismos vagos de selección y evaluación del personal se observa un papel casi cómplice o responsable de la decisión, ya que no se observaron propuestas distintas de

realización de estos dos procesos ajenas a la implementación de contratos temporales, incluso en varias de las entrevistas se observó que los líderes de gestión humana creen y respaldan este mecanismo, demostrando con ello la incapacidad de un área de pensamiento estratégico y sentido responsable con la gestión de su talento humano.

El papel de gestión humana en el escenario de la flexibilidad numérica está soportada especialmente en cuatro hallazgos que a su vez se convierten en retos para el área.

Primero: La generación de identificación de los trabajadores hacia la empresa, proceso complejo y más cuando ésta les genera a sus trabajadores incertidumbre y como ya vimos efectos negativos para su desarrollo personal.

Segundo. El fortalecimiento de las competencias y el pleno potencial de los trabajadores en su cargo, en un contexto de rotación permanente e incertidumbre de la continuidad del empleo. “es muy difícil empoderar a una persona cuando no se le puede ofrecer estabilidad, porque solo se requiere para un servicio..., este tipo de contratación no permite obtener altos niveles del desempeño por el empleado..., (P6, 108:134) “es difícil que nuestra organización pueda llegar a conocer y potencializar el talento de estas personas debido a que estos contratos solo se realizan cuando se va a desarrollar un proyecto o inicia una obra” (P6, 108:134),

Tercero: Evitar el riesgo legal para la empresa cuando la flexibilidad numérica se utiliza para disfrazar contratos laborales con prestación de servicios. “No le veo ningún beneficio, para mi antes es un dolor de cabeza y un riesgo, porque no se está cumpliendo legalmente con todos los requisitos de prestación de servicios y no se le da la vigilancia que realmente necesita”. (P11. 70:75).

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

## 5. Conclusiones y recomendaciones

Finalmente, en este capítulo se presenta las principales conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

### 5.1 Conclusiones

A partir de la revisión de la literatura, se evidencia teoría que fortalece el concepto de flexibilidad numérica, sus prácticas y efectos, los cuales han sido analizados desde un enfoque jurídico, considerándola como la posibilidad que tienen las empresas para adaptar su planta de personal a las exigencias del entorno y la cual se materializa en las nuevas formas de vinculación laboral (Contrato a término fijo, inferior a un año, prestación de servicios, Empresa Temporal). Con relación a los efectos de estas prácticas, existe un consenso generalizado acerca de que estas nuevas formas de vinculación son negativas para el trabajador por la pérdida de la estabilidad laboral y la insuficiencia en la protección, y benéficas para el empresario, al permitir la reducción en sus costos de mano de obra. Es así, como se reconoce que la flexibilidad numérica presenta efectos positivos y negativos para todos los actores involucrados, especialmente para los trabajadores y la organización. Sobre este escenario, fueron pocas las investigaciones encontradas que aporten a la comprensión del rol de gestión humana en el contexto de la flexibilidad numérica. Las investigaciones encontradas fueron llevadas a cabo en contextos distintos a Colombia. (Ruíz, M., Ruiz, S., Sabater, S, 2000; Martínez, A., Vela, M.J., Pérez, M; De Luis, P, 2009;)

Desde el análisis de las entrevistas realizadas a los gerentes de gestión humana, se reafirma el concepto expresado por los teóricos en el sentido en que la flexibilidad numérica es una estrategia utilizada por las empresas para el manejo y control de la cantidad de personal que tienen dentro de la empresa (Atkinson, 1984; Atkinson y Meager, 1986; McDonald y Tuselmann, 1996; Albizu, 1997; referenciados por Ruíz, M., Ruiz, S., Sabater, S, 2000). Por otro lado, se ha obtenido que, el fenómeno de la

flexibilización numérica está presente en el 100% de las empresas vinculadas a la investigación, y se ha encontrado que el uso de estas prácticas varía según el tipo de empresa; es decir, las empresas manufactureras vinculan personal mediante contratos por destajo o maquilas, mientras que las empresas de servicios lo hacen por medio de contratos de servicio o a término fijo inferior a un año. Las primeras, implementan prácticas de flexibilización numérica para responder a demandas del mercado y atender con mejor prontitud las alzas en requerimientos de producción, mientras que las de servicios lo han convertido más en una vaga estrategia de selección de candidatos idóneos y evaluación del personal. Este resultado, es consistente a lo esperado, al estar en consonancia con estudios anteriores que han encontrado que el nivel de flexibilidad difiere entre los sectores de actividad (Ruíz, M., Ruiz, S., Sabater, S, 2000) y que uno de los motivos que más esgrimen las empresas para recurrir a estas prácticas es la necesidad de tener unos costos más bajos en la búsqueda de candidatos idóneos (Houseman, 2001 citado por Alí, 2007). En lo que respecta a los efectos en la implementación de estas prácticas, las empresas consultadas no reconocen efectos positivos para la vida de los trabajadores, por el contrario son insistentes en señalar que la flexibilidad numérica puede generar frustración, precarización del empleo y disminución de acceso a la banca, lo cual también es coincidente con lo planteado en la literatura previa (Blossfeld y Hofmeister; 2006, Blossfeld Buchholz y Hofacker; 2006 referenciados por Martínez, J.I; 2011; CEPAL, 2007; Fedesarrollo, 2010; Gómez, M.A (2010)

Frente al papel que asume gestión humana en el entorno de la flexibilidad numérica, se ha encontrado que el área no vislumbra un papel protagónico, por el contrario se lee como un actor de intermediación en donde intenta disminuir vía acciones internas de clima y bienestar laboral los efectos negativos de este tipo de prácticas. Las decisiones de implementar o no prácticas de flexibilización numérica en la mayoría de las empresas son ajenas al resorte del área, estas decisiones provienen de junta directiva o gerencia y como política deben ser implementadas. Con relación a utilizar estas prácticas como mecanismos vagos de selección y evaluación del personal se observa un papel casi cómplice o responsable de la decisión, ya que no se observaron propuestas distintas de realización de estos dos procesos ajenas a la implementación de contratos temporales, incluso en varias de las entrevistas se observó que los líderes de gestión humana creen y

respaldan este mecanismo, demostrando con ello la incapacidad de un área de pensamiento estratégico y sentido responsable con la gestión de su talento humano.

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

En síntesis, los principales aportes de esta investigación son, por una parte, que comprende el papel que asume gestión humana frente al contexto de la flexibilidad numérica en empresas colombianas, donde son escasos los estudios que analizan estas variables, y donde los resultados se convierten en retos para el área, especialmente referidos a la creación de procesos de selección de personal y evaluación distintos al tipo de contrato. De otro lado, realiza una aproximación a la concepción y las prácticas de flexibilización laboral numérica implementadas, las cuales responden a las establecidas por la literatura. Finalmente, pone de manifiesto el conocimiento que tienen los líderes de gestión humana sobre los efectos de dichas prácticas. De ello se deduce la importancia de que el área de gestión humana interactúe no como intermediario de la alta gerencia, sino que trascienda del rol funcional a fin de proponer alternativas de soporte desde la empresa para la calidad de vida, retención y potencializarían del talento, entre otros.

A pesar de estas contribuciones este trabajo cuenta con una serie de limitantes referidos especialmente a la unidad de medida utilizada, la cual es limitada para pluralizar los resultados en Colombia y que se presentan como recomendaciones para próximos estudios, así mismo, indagar por la percepción de otros actores que se ven involucrados en el fenómeno, como por ejemplo los trabajadores, instituciones sindicales u organización de trabajadores e incluso representantes del estado, de ese modo podría observarse mayor cantidad de efectos a corto, mediano y largo plazo del fenómeno. Lo anterior, teniendo en cuenta que la entrevista semiestructurada se dirigió al líder de

gestión humana o al gerente de la organización. Por último, el continuar este estudio bajo otros contextos empresariales: sector minero, petrolero, financiero, entre otros; para de esta forma aumentar las posibilidades de generalización.

En relación con las futuras líneas de investigación, se hace necesario en primera medida tratar de superar las limitantes de este trabajo. Posteriormente, podría profundizarse sobre la flexiguridad y su incidencia sobre gestión humana, dado que la OIT (2008) plantea la búsqueda de una mejor combinación entre flexibilidad y seguridad relativa al empleo, ingreso y protección social, tomando como ejemplo Dinamarca, país a la vanguardia en la aplicación de un sistema de “flexiguridad”.

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

1. La flexibilidad numérica es introducida al país a mediados de los años 70 por multinacionales como Palmolive y Manpower, más tarde, estas prácticas se extienden por todo el país y por la fuerza de los hechos, el estado decide regularlas mediante un marco jurídico.
2. Las empresas consultadas conocen los efectos negativos que la flexibilidad numérica puede generar en los trabajadores, sin embargo, ante el riesgo de pagar altas indemnizaciones prefieren implementarlas.
3. El discurso y las prácticas de contratación de las empresas de producción corresponde con la filosofía teórica del concepto de flexibilidad numérica.
4. En la mayoría de las empresas, se observa un completo divorcio entre el espíritu y filosofía con la que nació la flexibilidad numérica y los usos que las empresas dan a dichas prácticas. Distinto a lo planteado por los autores la flexibilidad numérica no es una estrategia de regulación de la nómina de acuerdo a la demanda del mercado, sino un mecanismo perverso de selección de personal, presión para que el empleado muestre siempre el mejor rendimiento laboral, política de compensación y reconocimiento a la antigüedad y desempeño de

algunos empleados y peor aún un mecanismo de protección legal ante el riesgo de altas indemnizaciones.

5. La flexibilidad numérica vista y utilizada sólo como un mecanismo para regular la planta de personal en época de escasos o aumento de la producción y bajo una estricta política de protección de los trabajadores puede convertirse en un excelente aliado para la gestión estratégica de las organizaciones, la gestión humana del personal y la generación de fuentes de empleo.
6. Las prácticas de contratación de las empresas consultadas, son ajustadas a lo establecidos por la ley, no se evidenció alguna práctica innovadora o emergente.
7. La literatura señala más efectos negativos para los trabajadores que los que expresan las empresas consultadas, aunque existe un reconocimiento de posibles perjuicios, estos son pasados por altos ante los beneficios que les representan las prácticas de contratación temporal.
8. Las políticas de flexibilidad numérica son ajenas al diseño de cargos, contratando por prestación de servicios, empresas temporales o cortos periodos a cargos estratégicos que en su calidad de rol, funciones y responsabilidades inciden en la toma de decisiones e inciden en la estabilidad de la organización.
9. La flexibilidad numérica en algunas empresas es utilizado como un agente motivador o inductor de productividad, es decir, para conservar centrado y productivo al empleado se cree que es necesario mantenerlo en expectativa frente a su contrato.
10. Gestión humana tiene el reto de diseñar e implementar prácticas de selección de personal, evaluación de desempeño y motivación distintos a la distorsión de la filosofía de la flexibilidad numérica, dando respuesta estratégica a las necesidades de las empresas y disminuyendo el impacto negativo en la vida de los trabajadores.
11. Las prácticas de flexibilidad numérica varía según el tipo de empresa en donde se presenten, por una parte si es en empresas de servicios muy seguramente actuaran como estrategia de regulación de la gestión del talento, mientras que si se está en una empresa de producción estará directamente relacionada con picos de producción y estilos de negociación que las empresas logran con sus clientes.

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

## **5.2 Recomendaciones para gestión humana en el escenario de la flexibilidad numérica.**

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

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

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

Como se mencionó anteriormente, en este escenario se presentan múltiples retos, el principal de ellos, consiste en lograr la conciliación de las prácticas de flexibilización laboral con los indicadores de trabajo decente (CEPAL; 2007, OIT; 2006), así como incidir en las políticas públicas que ordenan la reglamentación de este tema, a partir de



investigaciones como estas que muestren el escenario actual, los efectos provocados y la visión de los implicados.

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

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

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

Otros retos que se le presentan a Gestión Humana son:

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

- Las empresas de servicios temporales en el escenario de las prácticas de flexibilidad numérica, se han convertido en agentes intermediarios de la oferta y demanda de mano de obra, yendo en contravía de varios decretos, especialmente el 1433 de 1983 y el 4369 de 2006 donde se cuestionó esta práctica. En ese orden de ideas, podría plantearse que las empresas están dejando en manos de las empresas temporales la selección de su personal, al recurrir a los contratos temporales para “ensayar” personal. Este escenario presenta un reto importante que corresponde con reducir la participación de empresas intermediarias en la selección y vinculación de empleados.
- Alinear el diseño de los puestos de trabajo a la definición de prácticas de flexibilización numérica, procurando estudios sobre qué tipo de contratación realizar y su impacto dentro del negocio.
- Idear planes de carrera orientados a la potenciación de las competencias del personal a corto y mediano plazo, de tal modo que el personal temporal una vez pase la temporada alta de producción no tengan que ser despedidos, sino que puedan ser reubicados en otro tipo de cargos, favoreciendo con ello la disminución de la rotación de personal y la pérdida del conocimiento, preservando el capital estructural y relacional de la organización.
- Idear estrategias que favorezcan la seguridad del empleo de los trabajadores temporales, recurriendo por ejemplo a experiencias exitosas que se presentan especialmente en Europa con el naciente concepto de la Flexiguridad, en donde se promueve compensar con ventajas en el empleo y la seguridad social a los trabajadores que laboran en escenarios de flexibilización. Podrían reducirse o intervenir los efectos negativos de los contratos temporales a través de políticas de protección del empleo especialmente de población altamente vulnerable o en condición de riesgo, aseguramiento de la cobertura en salud para momentos de cese laboral, organización y anuncio anticipado sobre los momentos de cese del trabajador y programación de común acuerdo de trabajos de medio tiempo o programas de jubilación media para con ello liberar puestos de trabajo ocupados por personas que puedan dejar de trabajar.
- Articular los programas de salud ocupacional de los empleados temporales, a fin de reducir daños.

- Diseñar programas de desarrollo del potencial a través de estrategias responsables de polivalencia.

## Bibliografía

Aguilera, A. (2006). Los procesos de gestión humana y su aporte a la estrategia organizacional. Encontrado: [http://www.ascolfa.edu.co/archivos/5.1%20GTH%20-%20AGUILERA%20\(P\).pdf](http://www.ascolfa.edu.co/archivos/5.1%20GTH%20-%20AGUILERA%20(P).pdf)

AKTOUF, Ornar. (2001). La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Una introducción al procedimiento clásico y una crítica.

Allí, M. (2007). Determinantes de la flexibilidad numérica. Doctorado en economía, y administración de negocios. UAB

Andi, (2012). Hallado en: [http://www.andi.com.co/Archivos/file/Asamblea/2012/02Jueves\\_PM/RafaelPardo\\_MTrabajo.pdf](http://www.andi.com.co/Archivos/file/Asamblea/2012/02Jueves_PM/RafaelPardo_MTrabajo.pdf)

Añez, C. (2007). Estrategias de contratación de recurso humano en las empresas de servicios. Fermentum. Revista venezolana de sociología y antropología (Universidad de los Andes), (48), 123 – 141

Arancibia, F (2011). Flexibilidad laboral: Elementos Teóricos – Conceptuales para su análisis. Encontrado en: <http://www.redalyc.org/pdf/708/70822578003.pdf>

Arce, D. (2003). El contrato de obra, razones de las órdenes de cambio o reclamaciones de los contratistas. Vniversitas(Pontificia Universidad Javeriana), 282 -296.

Atkinson, J & Meager (1986). Changing Working Patterns. How companies Achieve Flexibility to Meet New Needs, National Economic Development Office (NEDO), Londres.

Ayala, R; Steiner, R; Parra, M; Ariza, N; Jaramillo, G; Goñi, E.A; Ramírez, J.C. (2011). Debates de coyuntura, económica y social: resultados de la encuesta social longitudinal de Fedesarrollo 2010 – trabajo temporal e indirecto y sus implicaciones sobre el mercado laboral. Fedesarrollo, (89), 7 – 40.

Ayala, R; Steiner, R; Parra, M; Ariza, N; Jaramillo, G; Goñi, E.A; Ramírez, J.C. (2011).

Benavides, E, (2009). Las cooperativas del trabajo asociado en Colombia. Encontrado en: [http://www.deslinde.org.co/IMG/pdf/9\\_Cooperativas\\_LISTO.pdf](http://www.deslinde.org.co/IMG/pdf/9_Cooperativas_LISTO.pdf)

Benavides, L. (2000). La Flexibilidad: Nuevo Paradigma De Las Relaciones Laborales. Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc26/26-7.pdf>

Bericat Alastuey, Eduardo. (1998). La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social: significado y medida.

Blanco, R. (2007). Las empresas de servicios temporales en Colombia. Revista Latinoamericana de Derecho Social (Instituto de Investigaciones Jurídicas- UNAM), (5), 231 -237.

Blossfeld, H & Hakim, C. (1997). *Between equalization and marginalization: Women working partime in Europe and USA*. Oxford University Press

Boletín del Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social, (6), Ley 789 de 2002.

Caballero, D. & Blanco, A. (2007). Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones. Psicothema (Universidad de Oviedo), 19 (4), 616 -620

Calderón, G. Naranjo, J.C & Álvarez, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Estudios Gerenciales

(universidad Icesi), (23).

Calderón, G. Naranjo, J.C & Álvarez, C. M. (2011). Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. Una aproximación al estado del arte. Bogotá D.C, Asociación Colombiana de Gestión Humana. ACRIP.

Calderón. G. (2005). Aprender a investigar investigando. Universidad Nacional de Colombia. (63), 60-85

Castells, M. (1996). La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura (Madrid), (1)

Centro de Estudios MDP 2.0. Artículo en línea: La flexibilidad laboral: concepto, orígenes y características. Hallado en <http://www.mdp2punto0.cl/Documentacion/PLaboral/index.php> el 15 de noviembre de 2012

CEPAL, (2007). La flexibilidad del mercado de trabajo en América Latina y el Caribe. Macroeconomía del desarrollo, (61), 61 – 78

Código Sustantivo del Trabajo de Colombia.

Corchuelo, A. (1993). El proceso de apertura Colombiano y la transformación de las relaciones laborales. Hallado en: <http://dintev.univalle.edu.co/socioeconomia/media/ckfinder/files/EI%20proceso%20de%20apertura%20colombiano%20y%20la%20transformacion%20de%20las%20relaciones%20laborales.pdf>

DANE (2011). Encontrado en: <http://www.dane.gov.co/>

Dávila, A. (1995). Las perspectivas metodológicas cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. En: J.M. Delgado y J. Gutiérrez (edit.). “Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales”. Madrid, Editorial Síntesis, pp. 69-83.

De la Garza, (2007). La Flexibilidad del trabajo en América Latina. Hallado en: <http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/Tratadolatinoamericanodesociologiadelttrabajo/Flexibilidaddeltrabajo.pdf>

Debates de coyuntura, económica y social: resultados de la encuesta social longitudinal de Fedesarrollo 2010 – trabajo temporal e indirecto y sus implicaciones sobre el mercado laboral. Fedesarrollo, (89), 7 – 40.

Duran, María M. El estudio de caso en la investigación cualitativa. Universidad Estatal, Costa Rica. Hallado: <http://estatico.uned.ac.cr/rna/documents/Revistaadministracion09.pdf>

Ernst& Young, (2010). Colombia atractiva Para La Inversión Por Régimen de contratación laboral. Hallado en: [http://www.ey.com/CO/es/Newsroom/Jun10\\_Articulo\\_Tax](http://www.ey.com/CO/es/Newsroom/Jun10_Articulo_Tax)

Estudio de Competitividad Laboral Proexport. (2010).

Estudio de la OCDE sobre el empleo (2004). Hallado en: <http://www.lacaixa.comunicacions.com/se/pbei.php?idioma=esp&llibre=01>.

Farné, S & Vergara, C. A. (2007), Calidad del empleo: ¿Qué tan satisfechos están los colombianos con su trabajo? Cuaderno de Trabajo (Universidad Externado de Colombia), (8).

Fedesarrollo, 2011. <http://www.fedesarrollo.org.co/>

Foro Económico Mundial (FEM). (2011-2012). Informe de Competitividad Global. Encontrado en: <http://www.weforum.org/>

Garay, L.J (2004). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967 – 1996. Biblioteca Virtual del Banco de la República.

García González, Rosario. (2009). Ponencia: Utilidad de la integración y convergencia de

los métodos cualitativos y cuantitativos en las investigaciones en salud. Hallado en:  
[http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol\\_36\\_01\\_10/spu04110.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol_36_01_10/spu04110.htm)

García González, Rosario. (2009). Ponencia: Utilidad de la integración y convergencia de los métodos cualitativos y cuantitativos en las investigaciones en salud. Hallado en:  
[http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol\\_36\\_01\\_10/spu04110.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol_36_01_10/spu04110.htm)

Gómez, M.A (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle de Aburrá – Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18 (4), 225 – 236

Gómez, S & Pons, C (2002). El trabajo a tiempo parcial: Evolución y resultados. Documento de investigación No. 476. Universidad de Navarra Barcelona.

Guataquí, J.C. (2001). La incidencia del contrato de trabajo en el mercado laboral colombiano. *Revista de Economía del Rosario*, (4), 173 – 198.

Hernandez, Roberto. *Metodología de la investigación*. 2a. Ed. México: McGraw Hill, 1998.

J.M. Delgado y J. Gutiérrez (edit.). “Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales”. Madrid, Editorial Síntesis, pp. 53-68

López, D. (2002). Mitos, alcances y perspectivas de la flexibilización laboral: un debate permanente. *Análisis laboral (Fundación Friedrich Ebert)*, (16), 1 – 18

Martínez, A., Vela, M.J., Pérez, M; De Luis, P. (2009). Flexibilidad de recursos humanos e innovación: competitividad en la industria de automoción. *Universia Business Review*. 30 – 43

Martínez, J.I. & Bernardi F. (2011). La flexibilidad laboral: significados y consecuencias. *Política y Sociedad*, (48), 381 – 402.

Mensaje del Presidente de Colgate Palmolive Colombia. H hallado en  
<http://www.colgate.com.co/app/Colgate/CO/Corp/MensajedelPresidente.cvsp> el 3 de julio



de 2013.

Meulders, D & Wikin, L. (1987). Labour market flexibility: Critical introduction to the analysis concept. *Labour and Society*, 12, 3 -17.

Montoya, Ruiz. (2010). Revista Deslinde edición 42. Hallado en: <http://books.google.com.co/books?id=kqRDAAAAYAAJ&q=Revista+Deslinde+edici%C3%B3n+42&dq=Revista+Deslinde+edici%C3%B3n+42&hl=es&sa=X&ei=7TogUdvHAYSi8gS6hIGgBg&ved=0CCsQ6AEwAA>

Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social, (2005). Mitos y realidades de la reforma laboral colombiana la Ley 789 dos años después. Cuadernos de Trabajo (Universidad Externado de Colombia), (6), 5 – 25.

Observatorio del Mercado Laboral de la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales ACOSSET (2010). Estadísticas del Sector del Servicio Temporal. Hallado en: <http://acoset.org/web/publicaciones/cartillas-estadisticas/>

OIT. (2010). Década del Trabajo Decente en las Américas: 2006-2015. Primer balance y perspectivas de la Agenda Hemisférica. Hallado en: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_146242.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_146242.pdf).

Otero, D. (2011). Panorama del empleo en Colombia. Hallado en: <http://razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/2362-panorama-del-empleo-en-colombia-.html>

Parra, M. (2011). Informe mensual de FEDESARROLLO NO. 115. Trabajo temporal e indirecto. Hallado en <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/T.E.-115.pdf>

Procuraduría General de la Nación (2011). Trabajo digno y decente en Colombia

seguimiento y control preventivo a las políticas públicas. Encontrado Hallado en: [http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Trabajo%20digno%20y%20decente%20en%20Colombia\\_%20Seguimiento%20y%20control%20preventivo%20a%20las%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas\(1\).pdf](http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Trabajo%20digno%20y%20decente%20en%20Colombia_%20Seguimiento%20y%20control%20preventivo%20a%20las%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas(1).pdf)

Proexport (2010). Estudio de competitividad Laboral. Hallado en: <http://www.incp.org.co/document/estudio-de-competitividad-laboral-colombia-vs-internacional/>

Quiñonez, S (2012). La flexibilidad laboral en España y Perú: análisis de ciertos aspectos diferenciadores. Hallado en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/2836>

Reforma Laboral Colombiana, diciembre 2003

Revista Dinero. (2011). El 84% de las empresas colombianas ofrecen trabajo flexible. Hallado en: <http://www.dinero.com>

Revista Portafolio. (2012). Una Reforma para la competitividad. Hallado en: <http://www.compitem.com.co/site/2012/10/18/una-reforma-para-la-competitividad-por-rosario-cordoba/http://www.portafolio.co/revista>

Rimbau, E & Triadó, X (2006). La flexibilidad laboral en la empresa. Recuperado Hallado en: <http://www.directivoscede.com/conocimiento/detail.php?id=1054>

Ruíz, J; Ruíz, C & Sabater, R. La flexibilidad numérica en las pymes. Análisis comparativo y perfiles sectoriales. Hallado en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=187773>

Santander, P. 2011. Por qué y cómo hacer análisis de discurso. Cinta moebio 41: 207-224 hallado en [www.moebio.uchile.cl/41/santander.html](http://www.moebio.uchile.cl/41/santander.html)

Semana (1987). Las empresas de servicios temporales y el trabajo temporal. Hallado en:

<http://www.semana.com/Imprimir.aspx?idItem=8801>

Semana (2012). CEPAL pide no basar la competitividad latinoamericana en flexibilidad laboral. Hallado: <http://www.semana.com/economia/cepal-pide-no-basar-competitividad-latinoamericana-flexibilidad-laboral/186607-3.aspx>

Sentencia No. T-303/11 hallada en: <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2011/t-303-11.htm>

Urrea, F. (2002). Globalización y prácticas de flexibilización en grandes empresas: el caso colombiano. *Revista de Sociología del Trabajo*, (44), 41 – 74

Veneziani, B. (1980). *Methods of comparative labour law*.

Weller, J. (2007). La flexibilidad del mercado de trabajo en América Latina y el Caribe. Aspectos del debate, alguna evidencia y políticas. Hallado en: <http://books.google.com>

Yáñez, S. (1999). Consideraciones sobre flexibilidad laboral planteadas desde una mirada de género. Hallado en: [http://www.cem.cl/pdf/flexibil\\_laboral.pdf](http://www.cem.cl/pdf/flexibil_laboral.pdf)