



Papel de gestión humana frente a la flexibilidad salarial en organizaciones Colombianas.

**Juanita Jaramillo Osorio
José Ignacio Aponte Q.**

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

2013

Papel de gestión humana frente a la flexibilidad salarial en organizaciones salariales.

**Juanita Jaramillo Osorio.
José Ignacio Aponte Q.**

Tesis o trabajo de investigación presentada(o) como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Gerencia del Talento Humano

Director (a):

Claudia Milena Álvarez Giraldo

Codirector (a):

Héctor Mauricio Serna Gómez

Línea de Investigación:

Potencial humano en el mundo del trabajo

Grupo de Investigación:

Grupo de investigación en administración y gestión humana.

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Maestría en Gerencia del Talento Humano

Manizales, Colombia

2013

Dedicatoria

En primera instancia dar gracias a nuestros familiares por su paciencia y apoyo durante todo este proceso de la maestría.

Segundo, a nuestros compañeros de estudio por compartir su conocimiento y entregar en cada trabajo lo mejor de sí.

Y por último a profesores y directores por su tiempo, entrega y dedicación para que este sueño se hiciera realidad.

Gracias

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

Resumen

El objetivo principal de esta investigación es identificar el papel que tiene la gestión humana frente al escenario de la flexibilidad laboral, específicamente salarial en las empresas colombianas. Fenómeno que ha obligado a las organizaciones a modificar sus estructuras, a evolucionar y adoptar medidas, en todas las áreas de la administración, una de ellas han sido las estrategias de remuneración de personal, que han sido impulsadas por los gerentes como mecanismo para mantener flexibles sus organizaciones ante los cambios del mercado. Este proyecto de investigación se desarrolló en 22 empresas colombianas, del sector industrial y de servicios, de naturaleza privada con más de 50 trabajadores, es decir, pertenecientes a la mediana y grande empresa. La técnica central es la entrevista semi-estructurada realizada a diversos actores de la empresa (gerente general, gerente de talento humano y líderes requeridos), la cual se complementó con el análisis de documentos de la empresa en donde se reflejó la política de flexibilización salarial y su implementación.

Palabras clave:

Flexibilidad laboral, Gestión Humana, Flexibilidad Salarial, Prácticas de gestión humana frente a flexibilidad salarial, retos de la gestión humana frente a flexibilidad salarial.

Abstract

The main purpose of this investigation is to identify the role that the human resources field has in the labor flexibility scene, specifically into remuneration flexibility in Colombian companies. This phenomenon has forced the organizations to modify their structures and adopt and evolve measures in all fields of management. One of the measures has been the design of remuneration strategies to the employees that have been driven by

managers to keep their organizations flexible to market changes. This research was developed in 22 Colombian companies in the manufacturing and service industries. These enterprises were private and had more than 50 employees, targeting medium and large businesses. The main methodology of the project is through interviews with the main executives of each company (Chief Executive Officer, Human Resources Manager, and others), which will be complemented with the analyses of the companies' policies regarding remuneration flexibility and their implementation.

Key words:

Labor flexibility, Human Resources, Remuneration flexibility, Human Resource practices in remuneration flexibility, main challenges in remuneration flexibility to Human Resources.

CONTENIDO

Resumen.....	9
Introducción.....	12
1. Contexto de la investigación.....	13
1.1 Formulación del problema.....	13
1.2 Objetivos.....	15
1.3 Justificación.....	15
2. Marco teórico.....	16
2.1 Conceptualización flexibilidad laboral.....	16
2.2 Conceptualización flexibilidad salarial.....	18
2.3 Concepto de gestión humana desde flexibilidad salarial.....	21
2.4 Antecedentes.....	22
2.5 Prácticas de flexibilidad salarial en las empresas colombianas.....	31
2.6 Operativamente como se ha dado la flexibilidad salarial en las empresas colombianas.....	34
2.7 Normatividad salarial. Salario Mínimo.....	35
2.8 Compensación. Escala Salarial. Extralegal.....	37
2.9 Efectos de la remuneración salarial en la vida de las organizaciones.....	41
2.10 Papel de gestión humana en la flexibilidad salarial.....	42
3. Metodología.....	44
4. Análisis de resultados.....	47
5. Conclusiones y recomendaciones.....	67
5.1 Conclusiones.....	67
5.2 Limitaciones de estudio.....	71
5.3 Futuras líneas de investigación.....	71
5.4 Recomendaciones.....	72
5.5 Restos de gestión humana en el escenario de la flexibilidad salarial.....	73
6. Bibliografía.....	75

Introducción

Las organizaciones Colombianas, sufren en el día a día impactos ocurridos, por sucesos económicos, humanos, ambientales y sociales en el siglo XX y XXI, que han incidido en el desarrollo organizacional y humano. Y de esta forma como las organizaciones se han visto obligadas a adoptar cambios y evolucionar en sus prácticas y procesos con el fin adaptarse al nuevo entorno. La presente investigación, tiene como objetivo, analizar y abordar específicamente el tema de flexibilidad salarial y como el área de gestión humana, a partir de sus prácticas, tiene retos y desafíos, que permitan garantizar a las organizaciones colombianas, dentro de las nuevas realidades de productividad, desarrollo y sostenibilidad en el tiempo.

Inicialmente, se abarca el tema de la flexibilidad laboral, específicamente flexibilidad salarial, y como ha tenido impactos no solo en lo económico, sino en el impacto en el ser humano y en la individualidad del trabajador como miembro de una organización, que estas formas de flexibilidad han generado nuevas formas de vinculación, flexibilidad horaria, compensación flexible, entre otros, que si bien es cierto la flexibilidad laboral ha tenido o busca tener un impacto positivo, no solo para la organización sino también para los empleados, En este sentido (De la Garza, 2001) propone que *“la concepción de la economía debe ser como una totalidad dentro de la sociedad y de la cultura, y que la teoría del desarrollo tenga como base el trabajo, la producción y no sólo la empresa, siendo capaz de articular mercados de trabajo con reproducción, con encadenamientos e innovaciones productivas, con aprendizajes tecnológicos, organizacionales y culturas empresariales, laborales y sindicales”*.

Se hace un recorrido por los antecedentes en los diferentes contextos sobre flexibilidad salarial, primero a nivel mundial, específicamente Europa y Usa, después se analiza el fenómeno en el contexto de Latinoamérica, para luego entrar en el contexto local Colombia. Es en este escenario se analizan las prácticas de flexibilidad salarial y como se ha dado operativamente el fenómeno en las empresas Colombianas.

Dentro la investigación se tiene en cuenta la normatividad salarial, para el caso colombiano, correspondiente al salario mínimo, de igual forma se tienes en cuenta

investigaciones sobre remuneración salarial y sus efectos en la vida de las organizaciones, así como el papel de gestión humana frente a flexibilidad salarial.

La investigación se enfoca en una perspectiva cualitativa, el cuál se desarrolló en 22 empresas colombianas, del sector industrial y de servicios, de naturaleza privada con más de 50 trabajadores, la técnica central es la entrevista semi-estructurada, buscando así cumplir con los objetivos de la investigación y responder a la pregunta de investigación.

1. Contexto de la investigación

1.1 Formulación del problema

El mundo laboral, influenciado en gran medida por la globalización, ha sufrido diversos cambios en busca de una adaptación o como estrategia a las nuevas tendencias económicas, tecnológicas, sociales y culturales en las que se han visto inmersas en los últimos tiempos, desde esta perspectiva las empresas han ido consolidando formas más flexibles de contratación.

Por otra parte es preciso hacer alusión al neoliberalismo, ya que a partir de este se han materializado y consolidado los procesos de flexibilización laboral, que si bien han abierto la posibilidad de reducir problemas y e impactos negativos a la crisis, han impactado también el trabajo y los asalariados, si bien es cierto que en los modelos productivos Fordistas se preocupaba por el fortalecimiento de los sistemas de seguridad social, el aseguramiento del empleo, la regulación de las relaciones laborales entre otros, la crisis económica junto con la caída en la producción industrial a finales de los años setenta, dio paso a la implementación de la ideología neoliberal, cuestionando así los logros alcanzados en el ámbito laboral. (De la Garza, 2001), *afirma que el espacio del proceso de producción y la reestructuración generada por las gerencias, se convierte en fundamental de las luchas de los trabajadores.*

Sin embargo se ha despertado un gran interés por lo impactos que ha tenido la flexibilidad laboral, más allá de los resultados económicos, o cuantitativos para las empresas, es el impacto en el ser humano y en la individualidad del trabajador como miembro de una organización, ya que estas formas de flexibilidad han generado nuevas maneras de vinculación a las organizaciones, flexibilidad horaria, compensación flexible, entre otros que si bien es cierto la flexibilidad laboral ha tenido o busca tener un impacto positivo, no solo para la organización sino también para los empleados, En este sentido (De la Garza, 2001) propone que *“la concepción de la economía debe ser como una totalidad dentro de la sociedad y de la cultura, y que la teoría del desarrollo tenga como base el trabajo, la producción y no sólo la empresa, siendo capaz de articular mercados de trabajo con reproducción, con encadenamientos e innovaciones productivas, con aprendizajes tecnológicos, organizacionales y culturas empresariales, laborales y sindicales”*. Estas han generado movilización en la formación de identidad, disminución de calidad de vida y dificultad en la elaboración del proyecto de vida.

Desde este orden de ideas, la flexibilidad debe ser concebida como una adaptación a la realidad actual, desde los diferentes enfoques económicos, tecnológicos, comunicativos, sociales, culturales entre otros, ya que no puede ser mirado como una realidad ajena, dentro del contexto actual. Pero dentro de la implementación de las nuevas técnicas de flexibilidad, debe primar la integridad del ser humano y el individualismo, y para acomodarse a estas lógicas se deben adoptar ciertas características para moverse dentro de este nuevo ámbito, es decir que el propio individuo debe proveerse de posibilidades de adaptación.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante abordar estos procesos de transformación del mundo del trabajo, con el fin de construir un beneficio mutuo, y buscar el desarrollo del ser humano en todas sus dimensiones. Por ello la presente investigación trata de responder a ¿Cuál es el papel que asume el área de gestión humana en el escenario de la flexibilización laboral salarial en empresas colombianas? Específicamente se pretende indagar por ¿cuál es la concepción de flexibilización laboral salarial que tienen las empresas objeto de estudio? y ¿Cuáles son los efectos que dicha flexibilización ha tenido sobre las organizaciones y sobre las personas?

1.2 Objetivos

GENERAL:

Describir el papel que asume el área de gestión humana frente al escenario de flexibilidad salarial en las empresas Colombianas.

ESPECIFICOS:

- Caracterizar el concepto y las prácticas de Flexibilidad Salarial implementados por las empresas estudiadas.
- Caracterizar cuáles son los efectos de la flexibilidad salarial percibidos por las empresas para ellas mismas y sus empleados.

1.3 Justificación

No ajenos a la realidad actual del mundo organizacional, se hace necesario investigar todo lo referente a la flexibilidad laboral, específicamente tema desarrollado en esta investigación, flexibilidad salarial, para realizar una construcción teórica y un análisis de los posibles impactos, tanto positivos como negativos, y desde allí analizar y abrir un debate constructivo, sobre el papel vital que juega el talento humano en las organizaciones actualmente.

Esta investigación se hace novedosa en el sentido, de que se proponen los retos que tiene Gestión humana, y depende del mismo crear mecanismos que permitan retener, formar y desarrollar su potencial humano con el fin de alinear, los intereses de la organización con los intereses individuales de los trabajadores así mismo es necesario que las organizaciones tengan estrategias de compensación salarial, procedimientos de compensación variable, sistemas de bonificación por desempeño, participaciones accionarias, entre otros, con el fin no solo de sobrevivir en el mercado, sino de atraer a los colaboradores, que permitan más competitividad en el empresa, y así mismo brindar mayor calidad de vida.

2. Marco teórico

2.1 Conceptualización flexibilidad laboral

Según (Arancibia, 2011) pudo constatar la existencia de cuatro dimensiones que componen el concepto de flexibilidad laboral.

Flexibilidad de la organización productiva: llamada también fragmentación productiva o flexibilidad de la contratación externa y/o externalización donde hace referencia a lo que se entiende por subcontratación externa o, más precisamente, a la subcontratación de la producción de bienes y/o de la prestación de servicios. Esta producción se realizaría en dependencias de la empresa contratada, con sus propios recursos financieros, materiales y humanos.

De igual forma expone que esta dimensión de la flexibilidad laboral tiene relación directa con la matriz común que Castells (1999) observa en las formas flexibles de organización productiva (cuestión que se haría más evidente en de la “era de la información”). Existiría entonces una tendencia mundial a la transición desde la “empresa horizontal” hacia los “distritos industriales” (De la Garza, 2003b y Castells, 1999).

Serían las Pymes, debido a sus características intrínsecas (producción de lotes más reducidos, relaciones de cooperación con los patrones, recalificación, flexibilidad de facto en: horarios, puestos de trabajo, tareas; etc.). Las que marcarían la pauta de la competitividad en el contexto de la flexibilidad de los nuevos tiempos, generando mayor innovación y puestos de trabajo, adquiriendo por parte de las grandes empresas poder económico y capacidad tecnológica (De la Garza, 2003b; Castells, 1999).

Flexibilidad de la organización del trabajo: segunda gran dimensión de la flexibilidad laboral, tiene que ver con la necesidad de la empresa moderna de contar con fuerza de trabajo capaz de adaptarse fácilmente a las fluctuaciones de las demanda, e intervenir directa e indirectamente en la mejora de la calidad de la producción y de los productos finales (sean bienes o servicios), en lo que determinan “la nueva ola de la gerencia” (De la Garza, 2003^a).

De igual modo (Arancibia, 2011) expresa que la flexibilidad de la organización del trabajo sustenta la búsqueda de la adaptabilidad constante en modelos de producción basados en información, conocimiento y el uso de “materia gris”, también denominado desarrollo

del “cápital intelectual” Anez (2005); en sistemas dinámicos de mejora continua; en una estructura empresarial moderna en forma de red flexible y descentralizada que responda a una dirección estratégica, pero conservando una alta autonomía en cada nodo; y en trabajadores vistos como socios técnicos en la innovación y generación de riqueza.

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

Flexibilidad de la gestión productiva: esta hace referencia a la capacidad tecnológica de una empresa principalmente a la relacionada con la microelectrónica, para alterar o corregir tanto su proceso de producción interno, como la cantidad y el tipo de productos finales según (Arancibia, 2011). La flexibilidad de la gestión productiva se comprendería de: la flexibilidad de volumen, que se trata de la capacidad de la empresa para cambiar el volumen de la producción en uno o más ítems producidos; la flexibilidad de gama, se entiende como la capacidad de un establecimiento productivo para variar la gama de producto que se produce, es decir, la propiedad de una empresa para producir productos diversos de acuerdo a la necesidades del mercado; la flexibilidad de mix, se trata de la capacidad de una empresa para alterar el mix de producción dentro de una familia o gama determinada de productos; la flexibilidad para enfrentar fallas del sistema productivo, que es la “capacidad de una empresa para sobrellevar problemas como: accidentes, deterioro de equipos, variaciones de la calidad de los insumos escasos de recursos y la flexibilidad para enfrentar errores de previsión, que es la capacidad de rectificación o modificación en la secuencia o ritmo de producción debido a fallas en la predicción de las ventas o en el uso de insumos, sin que ello implique recargar en los costos de la empresa” (Diaz, 1996: 41) de acuerdo a (Arancibia, 2011).

La flexibilidad del mercado laboral o flexibilidad del mercado de trabajo: Según (Arancibia, 2011) dice que es relación con aquellos aspectos de la flexibilidad laboral que se encuentran posibilitados por la legislación laboral de un país o región, y cuyo objetivo es dotar a las empresas de elevados márgenes de movilidad de las relaciones laborales que genera con sus trabajadores. Dentro de este tipo de flexibilidad podemos

encontrar las denominadas flexibilidad interna y flexibilidad externa, ambas con sus propios componentes o sub- dimensiones.

Flexibilidad interna: La flexibilidad en la regulación de las condiciones de trabajo (Perello, 2006) o flexibilidad laboral interna de la empresa (Díaz, 1996), más conocida como flexibilidad interna (Perelló, 2006; Lopez, 2005; Rincon y Rodriguez 2005; Echeverría y Lopez 2004; Echeverría, 2003; Chaves, 2001), dice relación con la capacidad otorgada por la legislación laboral, a las empresas, para celebrar contratación laboral, a las empresas, para celebrar contratos individuales de trabajo que permitan variar elementos específicos de las condiciones laborales dentro de los márgenes permitidos por la ley. La flexibilidad interna estaría compuesta por: la flexibilidad funcional, la flexibilidad en los horarios de trabajo, la flexibilidad en la jornada de trabajo y la flexibilidad salarial. El aspecto último se desarrollará a continuación.

2.2 Conceptualización flexibilidad salarial

Según (Arancibia, 2011) la flexibilidad salarial, también denominada por otro autores, tales como: La flexibilidad económica (Perello, 2006), flexibilidad en los sistemas de remuneraciones (Echeverría y López, 2004), flexibilidad remuneracional (Echeverría, 2003), flexibilidad del precio de la fuerza de trabajo (Agacino, et. al., 1998) o flexibilidad en el salario (Guerra, 1995), más conocida como flexibilidad salarial (Perello 2006, López, 2005; Rincón y Rodríguez; Echeverría y López 2004; Chávez, 2001; Agacino y otros, 1998; Díaz, 1996) apunta que el salario total de la fuerza de trabajo sea relativamente más dependiente de los niveles de producción. De esta forma, lo que se intenta es mantener una parte del sueldo fijo mientras que la otra varíe por productividad alcanzada o por horas trabajadas. La intensidad más alta de este tipo de flexibilidad corta de raíz la parte fija del sueldo, pasando está a depender en su totalidad de la productividad alcanzada u horas de trabajo efectivamente realizadas.

Se trata, por un lado, de incentivar a trabajar más y mejor; y por otro, de flexibilizar las remuneraciones ante las fluctuaciones el mercado: si baja la demanda baja la producción automáticamente los sueldos. En base a este tipo de flexibilidad podemos encontrar los sistemas de negociación salarial, el papel de los salarios mínimos, la indexación de los salarios, la variación de los salarios según rendimientos, entre otros (Echeverría, 2003).

Por otro lado, pero bajo esta misma lógica, se hacen más comunes los bonos por producción, incentivos salariales, etc.

“Flexibilidad de los salarios, hace referencia a la posibilidad de adaptar los costos de la mano de obra a las variaciones de las condiciones económicas y al desempeño de las empresas. En efecto, en este contexto la flexibilización exige que los salarios bajen para adecuarse a la difícil situación económica. En el largo plazo, sin embargo, la rebaja de los costos no garantiza que se mitiguen las fricciones o que se eliminen los mecanismos institucionales que impiden a los salarios bajar o subir”. (Observatorio del mercado de trabajo y seguridad social, 2003)

En el pasado, a pesar de las rigideces que podía presentar el proceso de formación de salarios, la flexibilidad de los mismos era garantizada por el ajuste inflacionario. En los períodos de crisis las remuneraciones nominales crecían, pero el IPC lo hacía más rápidamente. De esta forma los salarios reales se ajustaban a la baja en tiempos relativamente breves. Hoy en día la política monetaria y de control de la inflación impide utilizar el anterior mecanismo de ajuste. Es más, una inflación a la baja, en el contexto de un sistema de indexación salarial basado en la inflación realizada, lleva necesariamente a un crecimiento real de las remuneraciones de los asalariados sin tener en cuenta la evolución cíclica de la economía. “En otras palabras, hoy más que en el pasado, la flexibilización de los salarios se constituye en un elemento determinante del buen funcionamiento de las organizaciones”. (Observatorio del mercado de trabajo y seguridad social, 2003)

Ahora, es evidente que la reducción de los salarios y la flexibilización de los mismos no son fenómenos siempre coincidentes. Más precisamente, en períodos de recesión y en el corto plazo, los objetivos de reducir los costos laborales y de flexibilizar las remuneraciones convergen. Autores como Leibenstein partir de sus estudios empíricos deduce que un aumento del salario el cual permita aumentar el contenido calórico de una dieta, conduce a un incremento más que proporcional del trabajo efectivo, pero puntualiza que sólo es así a partir del salario mínimo necesario para mantener con vida a la fuerza de trabajo. “A partir del estudio de Leibenstein, se han desarrollado una amplia variedad de posibilidades que explican la existencia de salarios de eficiencia

como son la productividad o esfuerzo de los trabajadores, la calidad del trabajo, la rotación laboral, el cumplimiento o la evasión de responsabilidades por parte de los trabajadores y la actitud justa de las firmas” (Vanegas, 2008).

Así mismo (Wolters, 2011) desde la visión de un contexto español plantea que la flexibilidad salarial puede referirse tanto al conjunto de retribuciones que debe abonar la organización como a la que percibe un trabajador individual: En el primer caso, se procura que la masa salarial se encuentre condicionada por la situación real o previsible de la empresa. Esto significa que el nivel retributivo pueda, en determinadas circunstancias, ser flexible a la baja y no sólo al alza. Se puede lograr a través de la negociación o vinculación de una parte sustancial de los salarios a algún tipo de indicador que refleje la marcha de la empresa. “En la orientación individual del concepto, más habitual, se pretende que una proporción significativa de la retribución total que perciba un trabajador se encuentre efectivamente vinculada al rendimiento y/o a la productividad, ya sea individual o de grupo, y a otros indicadores relacionados con comportamientos laborales que contribuyan al buen funcionamiento de la empresa”. (Wolters, 2011) Con el término flexibilidad laboral se alude, en general, a una visión crítica de las normas jurídicas sobre el trabajo asalariado, a las que se les demanda esfuerzos para facilitar la cada vez más necesaria adaptabilidad empresarial en un contexto de permanente aumento de competitividad. De allí que se aluda una y otra vez a la flexibilidad como recurrida receta para mejorar el desempeño empresarial y la creación de empleo.

Según (Lagos, 1994) se entiende por la flexibilidad de los costos laborales al grado de sensibilidad de los salarios nominales y los costos no salariales a las variaciones de las condiciones económicas en general y el desempeño de las distintas empresas. Conforme a esta definición, la flexibilidad de los costos laborales consta de dos elementos: los costos salariales y los costos laborales. Los costos salariales se refieren a la remuneración bruta pagada a los asalariados, en tanto que los costos no salariales son las contribuciones y cargos obligatorios pagados por el empleador.

Según este tipo de flexibilidad, los altos niveles de desempleo responden a la rigidez de los costos salariales hacia la baja. Aunque también los costos no salariales, que han aumentado más rápido que los salarios, influyen en los niveles de desempleo. En este

sentido, una de las formas de reducir el desempleo es contar con una mayor flexibilidad salarial, que busca reducir o eliminar los obstáculos que impiden alcanzar el equilibrio de los salarios. Entre estos obstáculos se pueden citar: la indización de salarios, los salarios mínimos garantizados, las elevadas prestaciones de desempleo y los altos costos no salariales.

Una mayor flexibilidad salarial se justifica principalmente por el hecho de que una reducción o eliminación de los salarios mínimos, genera algunos puestos de trabajo potenciales con bajos salarios, sin embargo, este argumento ha sido cuestionado. Algunos estudios indican que una disminución generalizada de los salarios tiene efectos mínimos sobre el desempleo. “Además, se sostiene que la eliminación de los salarios mínimos obstaculiza el progreso técnico, debido a que reduce la presión para modernizar la maquinaria, lo cual podría provocar baja competitividad, cierre de empresas y por ende un mayor desempleo”. (Stading, 1986)

2.3 Concepto de gestión humana desde flexibilidad laboral

De acuerdo a la nueva tendencia según (Alles, 2008) la filosofía del manejo de los recursos humanos para que los mismos se trasformen en un recurso estratégico de la organización. Ya no corresponde interpretar los recursos humanos como un mal necesario o un centro de gastos, sino aceptar que agregan valor a la organización para mejorar los resultados y permite junto con el resto de las áreas, lograr los objetivos de negocios, así mismo resalta que los recursos humanos cumplirán un papel estratégico dentro de las organizaciones en el siglo XXI, precisamente allí será donde los especialistas deberán insertarse como profesionales modernos y competitivos.

Para (Calderon, Direccion de Recursos Humanos y Competitividad, 2003) un factor que está motivando el cambio en la gestión humana es la globalización y sus efectos en la apertura de mercados, el incremento de la competencia, los mayores impactos de la tecnología de la información, la eliminación de barreras sociales y políticas entre otros, y que están ejerciendo una presión inusual sobre costos de las empresas y las reestructuraciones internas, que se reflejan en procesos de downsizing, que normalmente afectan las plantas de personal con todos sus efectos sobre motivación y

compromiso de las personas. A su vez, este proceso de globalización paradójicamente, demanda más innovación en productos y procesos, mayor compromiso de la gente, más eficiencia en el uso de los recursos, así como de un liderazgo diferente al tradicional y una sinergia organizativa óptima.

2.4 Antecedentes

Desde una revisión en la literatura en contexto tanto Europeos y Estadounidense, de acuerdo a (Lagos, 1994) en Europa, la mayor parte de los salarios se ha determinado a través de los colectivos, lo que los ha desvinculado en gran medida de la situación financiera real de las empresas. El recurso de a la flexibilidad salarial pretende evitar la indexación¹ automática de las remuneraciones al costo de la vida, buscando la individualización de los salarios. En general este tipo de flexibilidad se refiere a las políticas retributivas- de las que exigen una amplia variedad de formas- que condicionan la remuneración a algún indicador de la actividad individual o de la organización. Para aplicar esto es necesario identificar un indicador adecuado de este tipo de desempeño que se desea premiar, lo que no resulta sencillo.

La flexibilidad salarial puede referirse tanto al conjunto de retribuciones que debe abonar la organización como a lo que percibe un trabajador individual: en el primer caso, se procura que la masa salarial se encuentre condicionada por la situación real o previsible de la empresa. Esto significa que el nivel retributivo pueda, en determinadas circunstancias, ser flexible a la baja y no solo al alza, se puede lograr a través de la negociación o vinculación de una parte sustancial de los salarios a algún tipo de indicador que refleje la marcha de la empresa. En la orientación individual del concepto, más habitual se pretende que una proporción significativa de la retribución total que

¹ Sistema utilizado para compensar las pérdidas de valor de las obligaciones a largo plazo (empréstitos, deudas, obligaciones, salarios, etc.) producidos por las desvalorizaciones monetarias o la inflación. Consiste en fijar un índice (IPC, el valor de un bien o servicio, etc.) que sirva como referencia para determinar el rendimiento o evolución de dicho elemento (por ejemplo, si el IPC de un año aumenta un tanto por ciento determinado, los salarios nominales del año anterior aumentarán el mismo porcentaje). Dependencia del valor de una cosa de la evolución de otra. Indexar el tipo de interés significa variar un tipo en un porcentaje equivalente a la variación de otro tipo establecido como referencia. (<http://www.economia48.com/spa/d/indexacion/indexacion.htm>)

perciba un trabajador se encuentre efectivamente vinculada al rendimiento y/o productividad, ya sea individual o de grupo, y a otros indicadores relacionados con comportamientos laborales que contribuyan al buen funcionamiento de la empresa.

Según (Lopez, 2002) expone que la experiencia anglosajona de flexibilización salarial ha puesto el acento en la desregulación en materia de derechos individuales del trabajo, bajo la vieja idea liberal de que la oferta de trabajo encuentre libremente su precio en el mercado, sin controles ni regulaciones. Se trata de obtener altos niveles de movilidad laboral, flexibilidad salarial, a la baja y reducción de costos para los empleados. En Inglaterra, además, se desarrolló un proceso de aumento de control legal sobre la negociación colectiva, con el declarado objetivo de prevenir tensiones inflacionarias, pero el pretendido vínculo entre baja inflación y alto empleo no se mostró permanentemente efectivo. Esta forma de aplicar flexibilidad rebajando protección y salarios, es precisamente la receta aconsejada por el FMI para los ajustes monetarios considerados necesarios para un buen desempeño inflacionario.

De igual manera expone que el desempeño expansivo de la economía norteamericana durante la década de los noventa con un desempleo razonablemente bajo, operó como un potente propagandista de la desregulación y disminución de las normas sobre el trabajo. Pero el crecimiento económico no fue a la par con el nivel de ingresos. La desigual distribución de la riqueza no ha hecho más que empeorar. Entre 1973 y 1995 las ganancias semanales promedio de los trabajadores en EEUU cayeron un 18%. Entre 1989 en tanto, el salario anual de los ejecutivos de empresas aumentó en un 19%, tendencia que incrementó durante la década de los noventa, en la que los salarios de los ejecutivos de las primeras empresas estadounidenses aumentaron un 51% ó durante la década de los noventa, en la que los salarios de los ejecutivos de las primeras empresas estadounidenses aumentaron un 51%. En Inglaterra para, 1984 y 1985, la quinta parte más rica tenía ingresos del 43% de la renta total, los más altos desde el fin de la segunda guerra mundial. Desde 1997 la proporción de la población con menos de la mitad de la renta mínima aumento más del triple.

De igual modo se afirma, con razón, que la aplicación de la desregulación laboral ha sustituido el problema del desempleo en EEUU e Inglaterra por una cuestión de bajos salarios, donde se trabaja cada vez más para mantener un mismo nivel de vida (existen datos fehacientes sobre un aumento de la jornada laboral real en EEUU e Inglaterra); baja productividad (entre 1970 y 1994), EEUU tuvo la tasa más baja de productividad de los países desarrollados), desigualdad creciente y un índice preocupante de criminalidad. Todos estos antecedentes demuestran que con la desregulación permite que más personajes se ocupen, pero en condiciones que no garantizan un bienestar mínimo para el que trabaja y su familia. La inseguridad, la precariedad y pobreza se incrementan a la vez que se perjudica la productividad.

Ahora bien, en un contexto Latinoamericano y de acuerdo al documento de (Lopez, 2002) en relación a la flexibilidad en América Latina no se observa una sola tendencia de flexibilización laboral en los países de la región sino diversas modalidades que oscilan entre el extremo desregulador en Chile y Perú, hasta el potenciamiento de la negociación colectiva en Brasil y Argentina, pero en todo caso es constante la intervención legislativa para permitir nuevas contrataciones laborales que no reconocen estabilidad y dan facilidades para el despido.

En todo caso, las actuales condiciones salariales y laborales de América Latina otorgan poco margen flexibilizador, si de reducir estabilidad y salarios se trata. Las experiencias flexibilizadoras en la región que han reconocido el uso de modalidades de trabajo distintas al contrato de trabajo de duración indefinida, no han ido acompañadas de subsidios ni apoyo sistemático a la recalificación y empleabilidad, que funcionen como una estructura social protectora ante la nueva inestabilidad y movilidad laboral que la legislación ya no controla por la propia decisión de flexibilizar. Los trabajadores quedan a suerte, obligados a procurarse por sus propias fuerzas y posibilidades una ocupación que ya no les garantiza permanencia ni un salario suficiente. De hecho las reformas flexibilizadoras 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 ya los mínimos estándares laborales.

Según (Lopez, 2002). Para el caso de Chile, El código laboral chileno instituye un sistema de fijación flexible de remuneraciones. El empleador goza de libertad para establecer una remuneración por tiempo trabajado- por hora, día, semana o mes; según pieza, medida u obra realizada o pactar remuneraciones de un monto fijo o variable, según resultados empresariales o como comisión sobre las ventas que se obtengan. Las únicas limitaciones legales en esta materia se refieren a la periodicidad del pago, que no puede ser superior a un mes, y el monto que no será inferior al ingreso mínimo legal. Sin embargo, la propia ley laboral excluye expresamente algunos trabajadores menores de 18 años y a mayores de 65 años solo acceden a una parte del ingreso mínimo; los trabajadores afectos a jornada parcial reciben el ingreso mínimo mensual proporcionalmente disminuido con relación a la jornada completa de trabajo; la remuneración mínima en dinero de los trabajadores de casa particular es equivalente sólo al 75% del ingreso mínimo legal; los trabajadores menores de 21 años contratados como aprendices están excluidos del ingreso mínimo y su remuneración se pacta libremente.

Una de las recomendaciones del FMI que ha revivido recientemente el debate sobre la flexibilización laboral, ha sido precisamente reducir el salario para los trabajadores menores de 24 años. En Rigor, tal disminución ya está vigente en Chile para los menores de 18 años y para los aprendices menores de 21 años. Se trataría pues de aplicar una baja indeterminada de salarios a otros trabajadores.

De acuerdo a la principal y más completa encuesta sobre condiciones de trabajo y relaciones laborales que se realiza en Chile (ENCLA) tomado del documento. La flexibilidad laboral en Chile: las empresas y las personas estudio realizado por Diego López y Magdalena Echeverría para el departamento de estudios dirección del trabajo de octubre de 2004 en torno a los indicadores de flexibilidad interna en los sistemas de remuneraciones variables son una de las tendencias fuertes observadas en el mercado del trabajo en Chile. Esta variabilidad da una medida del grado de flexibilidad salarial en el país. Además de la valiosa información aportada al respecto por la encuesta ENCLA, otro estudio realizado por profesionales de la Dirección del Trabajo completa esta información, en él se revisaron los instrumentos de negociación colectiva de empresas de más de 200 trabajadores en tres de las principales Inspecciones de Trabajo de la Región

metropolitana para indagar cuan extendidas están las prácticas de acuerdos pactados sobre flexibilidad salarial.

Del conjunto de materias consignadas en estos instrumentos. Las clausulas referentes a flexibilización salarial fueron, con mucho, las más utilizadas, sin encontrarse ninguna que se refiriera a la organización de la jornada de trabajo en ninguno de sus distintos aspectos. En el conjunto de las clausulas sobre remuneraciones variables, 58% correspondieron a bonos o premios fuera de producción, resultados o ventas, individuales y/o colectivos. El resto, se referían a recompensas monetarias por especialización, evaluación de desempeño, asistencia y otros. De manera que, concluyen los autores, el sueldo fijo no representa una constante en Chile, sino por el contrario, las diversas formas de remuneración variable son la modalidad más extendida, al menos en las empresas en que se negocia colectivamente. La ENCLA 2002 comprueba que casi el 73.3% de las empresas encuetadas paga parte de sus remuneraciones de modo variable. De acuerdo al tamaño, la mayor proporción de se encuentra en unidades grandes (94.3%). Por su parte, la menor proporción se encuentra en microempresas (45,3%). En general, la modalidad de pago de remuneraciones variables se extiende en las diferentes ramas de actividad económica, sin embargo, está más extendida en algunas (minería, industria y agricultura) que en otras (establecimientos financieros y servicios comunales).

La proporción del componente variable sobre el total de las remuneraciones, en el total de la muestra llega al 25,4%, es decir a un cuarto de la magnitud de los salarios. Al comparar la situación con los resultados de la ENCLA anterior, se aprecia que la parte variable de la remuneración se mantiene en niveles similares entre 1999 y 2002. En cuanto a la distribución de la magnitud del componente variable de las remuneraciones, esta es mayor en la industria (35,4%), la agricultura (29,8%) y transportes (26,9%) y comercio (25,0%). Por su parte, la menor magnitud se da en las empresas dedicadas a los servicios comunales, sociales y personales (6,6%).

Al igual que el estudio de Olhsson y Benavides, la ENCLA muestra que una importante proporción de empresas en Chile aplican modalidades de pago de remuneraciones consistentes en bonos por aumento de productividad; la encuesta ENCLA 2002 indagó entre los trabajadores, los dirigentes sindicales y las propias empresas si esta práctica se llevaba a cabo. Los datos muestran que son las empresas en las que hay sindicatos aquellas en las que este tipo de incentivos es más frecuente y que a la vez no existe una discrepancia significativa entre lo informado sobre este tema por los dirigentes sindicales y la propia empresa.

Al observar la proporción de empresas que pagan algún tipo de bono o incentivo por concepto de productividad, según rama y tamaño de las empresas, se aprecia que las empresas agrícolas (75,8%) y las del sector eléctrico, gas y agua (68,9%), son las que presentan mayor proporción en la incidencia de esta modalidad de pago. En cambio, la menor incidencia se presenta en las empresas de servicios comunales, sociales y personales (35,6%)

En cuanto al tamaño, el pago de bonos e incentivos está más generalizado en las medianas (64,3%) y grandes empresas (57, 4%). El tipo de incentivo que las empresas pagan a sus trabajadores premia principalmente productividad individual. Le siguen en importancia el criterio de productividad de grupos de trabajo y luego la productividad general.

El criterio de productividad por grupo de trabajo ha experimentado una mayor participación en los últimos años (6 puntos porcentuales entre 1998 y 2002), aunque sigue siendo inferior a la proporción de empresas que aplican el criterio de la productividad individual. Respecto de otros criterios que las empresas utilizan para decidir aumentos en las remuneraciones de sus trabajadores, los más utilizados son: la evaluación de rendimiento individual (32,4%), seguido del mejoramiento en la calificación (19,1%) y el criterio de antigüedad en la empresa (18,6%). Cabe señalar que la actitud de los trabajadores frente a los diferentes tipos de incentivos en su gran mayoría favorable (83,3%). Comparado con lo observado en los años anteriores, se aprecia una caída en el uso de criterios relativos a rendimiento individual, la que ya ha mostraba un descenso entre 1998 y 1999. Igual cosa sucede con las empresas que utilizan como criterio la antigüedad y no así respecto al mejoramiento en la calificación que se mantiene constante respecto de 1999. No obstante, si bien la

magnitud en el uso de estos criterios ha sido algo menor desde 1998 a la fecha, la tendencia se orienta hacia un mayor número de empresas que utilizan algunos de estos criterios para aumentar las remuneraciones de sus trabajadores.

A partir de revisión de literatura, centrados específicamente en el país, en este caso Colombia, (Cardenas, 2000) las relaciones laborales en Colombia son recientes si se les compara con la tradición y experiencia en los países desarrollados, hacia mediados de los años 50, en un ambiente de fuerte intervención del Estado en materia económica mediante la protección de a la industria y la orientación centralista del proceso de desarrollo, se condensa la legislación laboral en el Código sustantivo del trabajo, que acoge la normatividad dispersa en este campo. La protección individual del trabajador y la reglamentación de las relaciones colectivas del trabajo constituyen la garantía asumida por el Estado ante los disímiles conflictos que expresan la debilidad del asalariado para negociar sus condiciones de trabajo. Paralelamente el Estado se faculta para regular las acciones colectivas determinando las estructuras y competencias de los sindicatos

La dinámica de las relaciones laborales presentan un quiebre decisivo en la década de los 90 desde el punto de vista de la normatividad. La reforma laboral de 1990 crea un ambiente en el mercado laboral con miras a dinamizarlo los argumentos de los legisladores se concentran en que la normatividad vigente impide la flexibilización, necesaria para las empresas puedan responder a las exigencias de un mercado interno más abierto a la competencia internacional y proclive a la innovación tecnológica, que a su vez demanda nuevos trabajadores calificados, aunque en el terreno estas prácticas de flexibilización constituían la norma para muchas empresas, los objetivos de empleo estable, productivo y bien remunerado parecen concebidos como una meta a de mediano y largo plazo.

En Colombia, las relaciones contractuales y las negociaciones entre trabajador y empleador se realizan en su gran mayoría de modo individual. El mercado laboral presenta una muy baja tasa de sindicalización y las negociaciones colectivas cubren 7,8% de la población ocupada. Los pagos en las actividades económicas formales se rigen en el rango más bajo por el salario mínimo fijado por el Gobierno, e influye en sectores como la construcción y el trabajo no calificado en las actividades de las

manufacturas son amplias las diferencias entre salario promedio y salario mínimo. En los contratos individuales los ajustes salariales se realizan cada año y cada dos en las convenciones colectivas con base en la inflación pasada. Con beneficios obligatorios vacaciones de 15 días hábiles al año, prima de medio salario mensual en junio y en diciembre, la cesantía consiste en un mes de salario por cada año trabajado que se otorga al cese del contrato y utilización para vivienda o financiación de educación superior, el empleador; el empleador paga un interés de 12% anual sobre las cesantías. Las empresas realizan contribuciones a la seguridad social que se distribuyen en 12,3% del salario para la seguridad social, para el bienestar familiar 4% para la compensación familiar, y 2% para el aprendizaje profesional. En el conjunto constituyen unos beneficios totales cercanos a 45% del salario básico.

Los fuertes procesos de globalización, la agudización de la competencia y los rápidos procesos de innovación tecnológica presionan la vieja estabilidad de los puestos de trabajo, exigen la recalificación y capacitación continua de los trabajadores, afectan los sistemas de remuneración y tienden a concentrar los problemas y conflictos dentro de las empresas en el ámbito de la productividad.

Según (Nuñez, 2005) expone que, hacia finales de 2002 el Congreso de la República aprobó la ley 789, más conocida como reforma laboral. Se ha discutido el impacto de esta sobre el mercado laboral en diversos medios, pero con poco sustento empírico. La reforma contiene un componente de medidas de protección social (subsidios al desempleo, capacitación, formalización del empleo, etc.), y otro de flexibilidad laboral (flexibilidad de jornadas laborales, reducción de costos de despido y modificación al contrato de aprendizaje). Sin embargo no es tan fácil describir lo que realmente sucede en la economía. Por ejemplo, la reducción de los costos de despido produce, en el corto plazo, destrucción de empleos improductivos que existían solamente por los altos costos de despido que debían pagar las empresas. Una vez se reducen los costos, las empresas despiden estos trabajadores y contratan trabajadores más productivos (más calificados), disminuyendo la duración promedio del desempleo y del empleo, y aumentando la productividad de la economía, por tal, razón, los trabajadores representados en esta ocasión por los sindicatos, se oponían a la reforma mientras que los desocupados la respaldaban. Un efecto secundario no por la importancia sino por la temporalidad, es el incremento en los salarios: el incremento en la creación de empleos

genera aumentos salariales, lo que es consistente con la mayor productividad mencionada.

En Colombia existen claramente dos mercados laborales que pueden funcionar como mercados duales. Bajo esta hipótesis, existe en la economía dos mercados laborales; en uno de ellos los trabajadores gozan de altos salarios y protección laboral (sector formal) y en el otro los individuos trabajan por cuenta propia, sin protección ni seguridad social (sector informal). No obstante el sector informal tiene un régimen más flexible para la operación de los negocios de trabajadores más experimentados y con capacidad empresarial. Dada su alta flexibilidad tanto en salarios como en normatividad, se espera que el sector informal no haya sido afectado por los cambios introducidos en la reforma. Adicionalmente, este tipo de reformas usualmente se llevan a cabo para formalizar el mercado laboral y de hecho las medidas realizadas se orientaban a lograr los dos objetivos: aumentar la creación de nuevos empleos en el sector formal y dar una mayor protección al trabajador, puesto que el tamaño del sector informal estaba creciendo rápidamente y en el 2003 alcanzó el 74% del empleo total.

Dada la existencia de estos dos sectores claramente diferenciados, cualquiera que haya sido el efecto de la reforma, solamente se prevén impactos sobre el sector formal, puesto que, el informal no está regido por las leyes laborales y de hecho, no existe un salario mínimo ni impuestos a la nómina. Si esto es cierto, en la práctica el problema de medición de impacto se convierte en la búsqueda de una buena definición de los que puede ser el sector formal-informal. En este sentido, el trabajo empírico utiliza diferentes alternativas de lo que se puede considerar como sector formal (sector beneficiado por la reforma), reforzando la identificación de este con la ayuda de 15 expertos nacionales a quienes se les pregunto por los sectores y tamaños de la empresa donde esperaban un mayor efecto de la reforma. El 76% considero que la reforma tuvo mayor efecto en comercio, servicios e industria y 75% en las empresas grandes y medianas.

Es claro que la reforma fue favorable en cuanto a la creación de empleos, falta ponerla a prueba en épocas de recesión. La legislación vigente a finales de los noventa demostró su fracaso y no es claro que la actual se desempeñe mejor, es evidente que los salarios nominales son rígidos a la baja y ante una recesión es posible que los ajustes se realicen por cantidades. Queda la pregunta como flexibilizarlos, sin embargo siempre habrá un

espacio para profundizar en la flexibilización laboral en un mundo globalizado y es hora de pensar en mecanismos para flexibilizar los salarios nominales.

2.5 Prácticas de flexibilidad salarial en las empresas Colombianas.

De acuerdo a (Paz & Piedrahita, 2005), anotan que los aspectos más importantes frente a la flexibilidad salarial son los sistemas de negociación salarial, el papel de los salarios mínimos, la vinculación de la remuneración al rendimiento (individual y lo colectivo) y la indexación de los salarios.

Respecto al sistema de negociación la discusión se ha centrado en el nivel en que producen las negociaciones: nacional, por rama de actividad o sectorial o de empresa. Por un lado, se sostiene que la negociación a nivel de cada empresa permitirá considerar las condiciones particulares de cada unidad económica (en este sentido una mayor flexibilidad) y otro, se afirma que ello conduce a crecientes segmentaciones salariales y a la atomización del movimiento sindical.

Respecto del papel del salario mínimo es frecuente que se lo evalúe como un obstáculo en la creación de nuevos puestos de trabajo en particular para jóvenes y trabajadores de baja calificación, que los empleadores no podrían contratar con remuneraciones por debajo del mínimo establecido. El vínculo entre remuneración y rendimiento se considera, como un estímulo directo a una mayor productividad general de las empresas y a incorporar los ingresos de los trabajadores en los riesgos de las empresas. Este argumento aunque rebatible, se amplía más a las prestaciones sociales y los “parafiscales”.

Para, (Human Capital, 2011) mientras se negocia las condiciones salariales con los empleados y dedican gran parte del tiempo a descifrar si un pago es deducible o no desde la perspectiva tributaria se requiere para garantizar que la empresa sea competitiva desde las perspectivas del mercado y en donde el talento humano encuentre motivos para contribuir a que la empresa sea más competitiva, productiva y leal se debería diseñar un plan corporativo de beneficios.

Igualmente (Acosta & Acosta, 2011), realizaron un análisis de las tendencias en materia de compensación en las empresas líderes en Colombia y revelan un cambio en la filosofía organizacional que denota la aprensión de esquemas más flexibles para el trabajador y menos costosos para la organización. Es por esto que las nuevas tendencias se orientan a optimizar recursos, modernizar la plantilla, incorporarla a la compensación global, rescatar su valía y hacerla más equitativa frente al perfil y necesidades individuales, para atraer, conservar y motivar a los trabajadores.

Así mismo exponen hay diferentes estudios que proporcionan concepciones diferentes del proceso de flexibilidad laboral, en donde algunos autores plantean que la Flexibilidad laboral no debe estar orientada al aumento de salario debido a que esto genera mayor desempleo y otros plantean lo necesario que es el aumento de los salarios en compensación con las competencias y habilidades de individuo. De acuerdo a (Nickell, Nunziata, & Wolfgang, 2005) formulan que a mayor cuantía de compensaciones por desempeño existe una mayor duración en la reintegración al mercado laboral por parte de los desempleados. Elevar los salarios no es una estrategia de flexibilidad salarial, sino una generación de desempleo. Así mismo lo plantea el (Observatorio del mercado de trabajo y seguridad social, 2003) en un análisis del mercado laboral y la seguridad en relación a la Ley 789 de 2002 reforma laboral colombiana. De igual manera esboza la conveniencia de que los salarios fueran completamente flexibles y los empresarios pudieran reducirlos hasta el punto en que sea conveniente mantener estable al empleo, o de inducir retiros voluntarios. La flexibilidad salarial puede neutralizar los supuestos efectos negativos de la inflexibilidad del empleo. “Y por otro lado, la presencia de rigideces en ambos frentes es fuente de un gran poder de negociación entre los trabajadores protegidos por la legislación laboral, lo cual lleva a salarios elevados y desde luego a mayores niveles de desempleo”. (Observatorio del mercado de trabajo y seguridad social, 2003).

El análisis de las tendencias en materia de compensación en las empresas líderes en Colombia revela un cambio en la filosofía organizacional que denota la aprensión de esquemas más flexibles para el trabajador y menos costosos para la organización. Así los explicaron (Acosta & Acosta, 2011), durante el seminario Diseño y reconversión de

planes corporativos de beneficios en donde las nuevas tendencias se orientan a optimizar recursos, modernizar la plantilla, incorporarla a la compensación global, rescatar su valía y hacerla más equitativa frente al perfil y necesidades individuales, para atraer, conservar y motivar a los empleados. El estudio “Niveles de Compensación en Colombia”, (Human Capital, 2011), revela que siete de cada diez compañías con operaciones en el país está desalarizando, y en esa medida recurriendo al concepto de beneficios.

Por lo anterior es necesario explicar brevemente el entorno en el que se desenvuelven las estrategias de compensación en Colombia para entender el alcance del concepto de beneficios como parte de los planes futuros. En esa medida, resulta pertinente explorar el comportamiento de elementos como el salario y su relación con la pérdida de la capacidad adquisitiva.

La principal característica observada a partir del estudio realizado por la organización COLSEGURO en el 2011 se describen incrementos salariales sobre el promedio de la inflación en un buen porcentaje de compañías (51%), mientras que sólo en seis de cada cien casos el alza fue superior a esa referencia. De la misma forma, es llamativo que esa decisión se haya atado a un esquema flexible en el 45% de las organizaciones. No obstante, este no es el único elemento de juicio para evaluar la obsolencia del plan de compensación propio: suman para el ejercicio aspectos como la evidente pérdida de la capacidad adquisitiva respecto del valor del salario, el sobre-costos laborales, el impacto fiscal y la penetración de esquemas variables y asociados al resultado en cargos de naturaleza no comercial.

Como consecuencia de las múltiples decisiones tributarias adoptadas en los últimos dos años (dos reformas aprobadas), el ingreso neto del trabajador se ha visto reducido significativamente. Así por ejemplo, para el 2003 la reducción porcentual de la capacidad adquisitiva de los salarios, en el mejor de los casos, alcanzó el 2%. El panorama no es ni mucho menos más alentador desde la perspectiva empresarial: los costos laborales para las empresas que se han mantenido en los esquemas tradicionales son altos considerando que por cada cien pesos que pagan de salario al empleado, debe aportar de 15 en salario integral a 45 en salario ordinario adicionales para cubrir las obligaciones respecto de seguridad social y vacaciones prestaciones, entre otros (Mosquera, 2011).

2.6 Operativamente como se ha dado la flexibilidad salarial en las empresas Colombianas.

De acuerdo a la publicación de (Negocios, 2009), se publica que el salario flexible en Colombia estaba ganando más adeptos según José Miguel Caro Gerente de Consultoría de Human Capital en donde considera necesario buscar alternativas de remuneración diferentes a la del salario fijo que permita generar mayor competitividad y flexibilidad en los costos laborales. Según el experto, la flexibilidad salarial ya es un hecho consolidado en Colombia sin que haya afectado los ingresos de los trabajadores. Para él, no se puede seguir hablando de salario sino de remuneración total, que comprende pagos por resultados (productividad), un ingreso fijo y un paquete de beneficios, no necesariamente monetarios. De acuerdo a esto de las 42 compañías consultadas en el 2009 en seis ciudades, el 83 por ciento tiene esquemas de pagos por resultados (cinco puntos porcentuales más que en el 2005) sin embargo manifestó que dichos pagos están muy concentrados en los niveles altos de las firmas y en la fuerza de ventas. Todos aquellos cambios, han generado una concepción distinta en el concepto de empleo, los cuales han pasado —de una concepción de puestos de trabajo a una de ocupaciones. El trabajo, así visto, cambia la orientación al esfuerzo, por la orientación al cerebro, (Romero, 2006) de ahí que se debe generar nuevas ideas de gestión organizacional en cuanto a la administración de talento humano que responda a las condiciones actuales y proyectadas al mañana.

Como consecuencia de las múltiples decisiones tributarias adoptadas en los últimos dos años (dos reformas aprobadas), el ingreso neto del trabajador se ha visto reducido significativamente. Así por ejemplo, para el 2003 la reducción porcentual de la capacidad adquisitiva de los salarios, en el mejor de los casos, alcanzó el 2%. Las prácticas de flexibilización salarial desde un modelo tradicional denotan la necesidad de las organizaciones de modernizar los esquemas salariales orientados a la compensación como elemento financiero indirecto orientado a generar mayor satisfacción a quien presta el servicio y quien paga por este. La compensación busca satisfacer necesidades, no enriquecer patrimonialmente al individuo. Responde a coberturas en aspectos como la salud, la alimentación, la educación y la pensión, principalmente. (Mosquera, 2011) Habló acerca de este tipo de remuneración durante su conferencia Entorno global de

negocios: cómo compensar el desempeño basado en competencias, presentada en el II Congreso Internacional de Gestión por Competencias. Planteando lo siguiente: —la necesidad de hacer un replanteamiento de la compensación y comenzar a observarla desde un punto de vista estratégico, es decir como un socio estratégico de las organizaciones

El esquema de remuneración flexible integral plantea la recomposición del ingreso mensual del empleado en una porción salarial y un paquete de beneficios de connotación no salarial. Para (Human Capital, 2011) vela de manera eficiente y efectiva por la compensación económica para el empleado de los aspectos colaterales derivados de la desalarización y la coherencia desde las ópticas laboral, fiscal y contable. De esta manera, las necesidades de las personas de la organización pueden satisfacerse a través de una plantilla de beneficios contributivos y extra salariales. Al mismo tiempo, los costos laborales se verán optimizados.

La organización Human Capital como modelo de flexibilidad salarial implementa la remuneración Flexible integral – RFI, (Human Capital, 2011) un esquema de compensación que integra el salario del trabajador con una plantilla de beneficios de connotación no salarial, orientada incrementa el poder adquisitivo del empleado, al tiempo que logra optimizar la estructura de costos laborales de la organización. Esta estructura se traduce en una estrategia que busca pagar más al empleado con un menor costo para la organización, orientado Mejorar la calidad de vida de los empleados, Incrementar su poder adquisitivo, Optimizar la estructura de costos laborales de la empresa, Incrementar la competitividad de la organización dentro del sector de referencia y el mercado en general.

2.7 Normatividad salarial. Salario Mínimo.

Según (Hernandez, 2007). La determinación del nivel del salario mínimo existe en Colombia desde 1945, está reglamentado mediante la Ley 6ª en el artículo 4: “el gobierno podrá señalar, por medio de decretos que regirán por el término que en ellos se indique, los salarios mínimos para cualquier región económica o cualquier actividad profesional, industrial, comercial, ganadera o agrícola de una región determinada, de conformidad con el costo de la vida ,las modalidades del trabajo, la aptitud relativa de los trabajadores, los sistemas de remuneración o la capacidad económica de las empresas,

previo concepto de comisiones paritarias de patronos y trabajadores”. Esta ley fue reglamentada en 1949 mediante el Decreto 3871, el cual fijó el salario mínimo en \$60 pesos mensuales. Esta normatividad ha venido cambiando desde entonces. Ha pasado desde estructuras en las cuales se hace una diferenciación del salario mínimo según el tamaño de la empresa, la región y el sector económico, mediante el Decreto 236 y 240 de 19633, el último fue para el sector agrícola y trabajadores menores de dieciséis años, y el Decreto 577 de 1972, para luego unificarse, en 1977, en un salario mínimo para el sector urbano y otro para el sector rural. Finalmente en julio de 1984, mediante el Decreto 3506, se llega a la unificación del salario mínimo rural y urbano, y de aquí en adelante es uno sólo de cobertura nacional. Esto fue con la argumentación de que la diferenciación entre salario mínimo rural y urbano discriminaba de manera injusta a los trabajadores rurales.

Posteriormente con la Ley 54 de 1987 se crea un órgano consultivo para la fijación del ajuste del salario mínimo, en el cual toman asiento los gremios, los trabajadores y el gobierno, éste tiene como objetivo “lograr la concertación de intereses económicos y sociales, en procura de una mayor justicia en las relaciones entre los empleadores y los trabajadores, dentro de un espíritu de equilibrio social que facilite el armónico desarrollo nacional y asegure el bienestar de todos los colombianos”. Luego, la Ley 278 de 1996 reglamenta cuál es el papel y alcance de la "Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales” consagrado en el artículo 56 de la Constitución política de 1991. Las funciones de la comisión son las siguientes: a) Fomentar las buenas relaciones laborales, b) Contribuir a la solución de los conflictos colectivos de trabajo, c) Fijar de manera concertada la política salarial d) Fijar de manera concertada el salario mínimo de carácter general, teniendo en cuenta que se debe garantizar una calidad de vida digna para el trabajador y su familia; e) Fijar de manera concertada la política laboral mediante planes estratégicos, f) Revisar la ejecución de las medidas y políticas adoptadas en desarrollo de sus funciones y fijar los cambios y ajustes que la Comisión crea convenientes; g) Definir estrategias de desarrollo para los trabajadores independientes y de la economía solidaria; h) Preparar los proyectos de ley en materias sujetas a su competencia, para que el Gobierno los presente al Congreso de la República; i) Darse su propio reglamento, así como el de las subcomisiones departamentales y el de los comités sectoriales.

Como se puede apreciar la mesa de concertación laboral no es sólo un escenario en el cual se define el salario mínimo, sino una mesa que fomenta el dialogo entre el gobierno, los empresarios y los sindicatos, para el mejoramiento y desarrollo del mercado laboral y, por ende, de la economía en general. Esto se refleja en las actas de la comisión, la cual se ha reunido en veinte oportunidades, entre 2002 y 2004, donde los temas han sido muy diversos: reforma laboral, generación de empleo, la protección de los sindicalistas y dirigentes sindicales, seguridad social para el campo, formación profesional, estadísticas del DANE para la medición del desempleo, riesgos profesionales en el trabajo, programa de cooperación con la OIT, plan nacional de desarrollo, lucha contra la corrupción, etc...

En la comisión toman asiento por parte del gobierno: el Ministerio de la Protección Social, El Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Ministerio de Agricultura y el Departamento Nacional de Planeación. De otra parte, los empleadores tienen cinco representantes, elegidos por las distintas asociaciones nacionales gremiales más representativas de los distintos sectores económicos del país, y, por parte de los empleados, cinco representantes designados por las confederaciones sindicales más representativas del país, dentro de los cuales habrá un representante de los pensionados.

La fijación del salario mínimo se realiza anualmente esto con el objetivo de que las empresas ajusten sus costos laborales sin sorpresas. Sin embargo, esto no sucedía así antes de 1985, ya que la dinámica de la inflación era el determinante básico de la frecuencia de los ajustes (Arango, Herrera y Posada, 2007). Por ejemplo, entre 1963 y 1969, el salario mínimo no tuvo ningún cambio nominal deteriorándose en términos reales y, posteriormente, en 1977 se realizaron tres incrementos en el mismo año.

Se debe anotar que ningún trabajador del sector formal puede devengar por debajo del salario mínimo. Por esta razón. En el Ministerio de la Protección Social existe un grupo de inspección y vigilancia laboral que asegura el cumplimiento de la ley laboral, que dentro de sus aspectos está el que todos los trabajadores colombianos devenguen al menos el salario mínimo, y si esto no se cumple se incurriría en multas de uno a cien salarios mínimos vigentes en el año en curso.

2.8 Compensación. Escala salarial. Extralegal.

Considerando el talento humano, el recurso más valioso dentro de toda organización; se entiende que el salario es el intercambio fijado en el contrato laboral, donde la organización entrega dinero a cambio del tiempo y el esfuerzo, del empleado.

“Los salario son a un mismo tiempo costo e inversión, costo porque se reflejan en el costo del producto o servicio final. Inversión, porque representan la aplicación del dinero a un factor de producción –el trabajo- o dicho de una forma más actual, el talento, que puede ser fuente de innovación, aprendizaje y riqueza para la organización según como sea gestionado”. (Corral, F. 2006).

Desde el área de gestión humana y como área estratégica de la organización se debe disponer de un sistema de compensación, que le permita a la organización tener el personal idóneo en las condiciones idóneas. Además de gestionar uno de los costos operativos más importantes de la organización.

“Este principio básico de equilibrio entre costes y capacidad de atracción/retención de profesionales ha de guiar el diseño de cualquier sistema de compensación. Si una empresa se empeña en controlar sus costes a base de contener de modo continuo los salarios de sus trabajadores, se encontrará con dificultades a la hora de hacer ofertas suficientemente atractivas a los candidatos potenciales que desee incorporar. Además, arriesgará la pérdida de profesionales valiosos si el mercado en que se mueve cotiza los salarios por encima para los mismos grados de responsabilidad y competencia. A la inversa, si una empresa se empeña de manera continuada en subir los salarios por encima del mercado ciertamente conseguirá atraer con facilidad a buenos profesionales y tendrá muy satisfechos a los que tiene en plantilla, pero a la larga podrá encontrarse en dificultades a la hora de competir con sus productos y servicios en el mercado si sus costes son significativamente superiores a los de sus competidores”. (Corral, F. 2006).

La estructura salarial de las empresas, deben estar acordes, tanto de las normativas legales vigentes, como de la oferta y la demanda del mercado. Las estrategias de compensación se han visto obligadas a evolucionar en la medida, que el ser humano antiguamente buscaba suplir sus necesidades básicas, sin embargo hoy las necesidades ya no son las mismas y cada vez se complejizan más.

En este sentido el sistema de compensación debe ser flexible, y debe ir cambiando de acuerdo al contexto en el cuál este se desenvuelve; y es de vital importancia que el sistema de compensación este alineado con las estrategia de la organización.

Según Carlos Delgado, Presidente y Consejero Delegado de Compensa Capital Humano “Existe una necesidad de mejorar la eficacia retributiva. No siempre es cuestión de pagar más, sino de pagar mejor. Los modelos clásicos presentan ineficiencias: son generalistas e impersonales, presentan una visión fragmentada, suponen una falta de participación y una desvinculación de la productividad”.

“El Plan de Compensación Flexible es un sistema que permite a cada profesional diseñar la composición de su paquete retributivo para adecuarlo a sus necesidades personales, de forma completamente voluntaria, destinando una parte de su retribución dineraria a la contratación de ciertos productos con beneficios fiscales y económicos, incrementando así su disponibilidad neta”. (Delgado, C. 2009).

En este sentido, las organizaciones deben consolidar una sólida estructura salarial, que sea justa y equitativa, que permita tomar las mejores decisiones en cuanto al personal, tanto al existente como al requerido en el futuro, y que contribuya al desarrollo y carrera de vida de todos los miembros de la organización.

El código sustantivo del trabajo en su artículo 127, define el salario como: “Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones. “Por otro lado en el artículo siguiente de este código se da a entender lo que se constituye como salario: “las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleados, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades...y lo que recibe en dinero o especie no para su beneficio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes”.

Las empresas en busca de ser cada vez más competitivas, aprovechar los contextos actuales y oportunidades de negocios, deben diseñar estrategias que les permitan reaccionar con rapidez a los cambios del mercado. Las estrategias y modelos de compensación no son ajenos a esta realidad, y en este sentido se analiza una herramienta para implementar un modelo de compensación según (Corral, F. 2006), el primer paso debe ser la evaluación de puestos de trabajo; es el procesos de analizar y de comparar el contenido de los puestos de trabajo. Se busca con ello determinar el valor relativo de cada puesto y su posición relativa respecto a los demás, con criterios de orden interno. El segundo paso corresponde a la matriz de carreras profesionales, son un instrumento de análisis y comunicación de la escalera retributiva de puestos en la empresa. Es un instrumento muy útil en la orientación al empleado acerca de su progreso y evolución dentro del puesto de trabajo. El tercer punto tiene que ver con las estructuras salariales, estas permiten posicionar los salarios actuales en una estructura definida en base al análisis de competitividad salarial realizado de modo continuo cada año. Un cuarto punto es el método de revisión salarial basado en rendimiento; muy relacionado con las estructuras de rangos salariales. Así como la visión de una estructura de rangos nos permite una perspectiva sobre la situación de los salarios que se pagan en cada puesto en función de los niveles de responsabilidad, la visión de los salarios dentro de un rango nos permite una perspectiva del recorrido de los salarios para un mismo puesto en función del rendimiento. Después, se debe diseñar un paquete de beneficios sociales, denominado también “compensación y beneficios”, es una estrategia en la que el empleado considera el valor de los beneficios en términos equivalentes a salario, tanto de cara a la comparación en el mercado, como a la percepción por parte de los empleados. Según (Corral, F. 2006), en ocasiones se incluyen bajo el concepto de beneficios y servicios sociales legalmente requeridos – asistencia médica pública, accidentes y enfermedades profesionales, formación profesional, generación al derecho a una pensión de jubilación, invalidez, etc.- según el grado de cobertura social de cada país. Un sexto punto, habla del análisis de costes salariales; este pretende no solo conocer los salarios de las personas que lo componen, sino también conocer la flexibilidad de la política retributiva, es decir, el margen o rango que tiene la organización para modificar los componentes salariales del futuro. Por último tenemos evaluación del sistema de compensación: Auditoria, cuadro de mando; este punto reúne todos los anteriores, donde se debe asegurar el cumplimiento de una eficiencia en los costos

salariales de la organización, además de tener en cuenta la equidad interna, con la flexibilidad de la política retributiva, etc.

2. 9 Efectos de la remuneración salarial en la vida de los trabajadores y de las empresas.

De acuerdo al análisis de flexibilidad laboral y sus efectos sociales para Colombia (Isaza, 2003) expresa que frente al optimismo expresado por quienes respaldan la flexibilidad laboral en Colombia algunos autores como Van der Hoeven, (2000) y Atkinson,(1998) citados por este autor advierten que las estrategias de lucha contra el desempleo por la vía de la reducción de los costos del trabajo pueden agravar la pobreza y desmejorar el bienestar social. Según UNICEF Colombia, la evidencia empírica proveniente de varios países en desarrollo indica que “las políticas de flexibilización han reducido el desempleo pero han generado pobreza bien sea por la creación de empleos de baja remuneración, o por la exclusión de segmentos de población del mercado de trabajo”. Para el caso colombiano, se observa que un gran número de pobres son trabajadores y que una flexibilización del mercado que no tenga este dato, podría deteriorar la posición de los trabajadores con menor remuneración (UNICEF Colombia, 2002, p. 22-23).

De igual forma (Isaza, 2003) citando a Rodríguez et al (2003) señala que menos de un tercio de la tasa de desempleo se debe a factores estructurales que podrían modificarse mediante una flexibilización laboral. Por esto, dichos autores argumentan que el efecto de la Reforma Laboral de 2002 resultaría bastante limitado e incluso, podría resultar contraproducente. En este sentido, Núñez y Sánchez (2000- citado por Rodríguez et al, 2003, p. 66) apuntan que “cuando el desempleo observado esta, como en Colombia muy por encima de su tasa natural, éste último se torna insensible a los cambios del régimen laboral puesto que las firmas al encontrar una demanda deprimida no tiene incentivos para aumentar sus nóminas, ya que el aumento de la producción aumenta los inventarios

y no las ventas. De esta forma, los cambios en la legislación tendrán, el corto plazo, efectos nulos o insignificantes.

Muy al contrario del espíritu que promueve la Reforma Laboral, los autores también Señalan que las políticas de flexibilización pueden acentuar la depresión de la demanda agregada por que los asalariados enfrentaran un deterioro en sus ingresos laborales. Incluso, el deterioro en el ingreso de los asalariados podría motivar a que algunos miembros del hogar salgan a buscar empleo, lo cual actuaría como un factor que aumenta la población desempleada y la tasa de paro de la economía. De allí es factible anticipar que la reducción en el ingreso de los hogares, por la vía de menores salarios, no solo podría incrementar la participación laboral y aumentar el desempleo, sino también deprimir la demanda agregada. En consecuencia, otro de los efectos adversos que se podrían esperar de la flexibilización laboral es la prolongación de la fase recesiva del ciclo económico, debido a que los menores salarios representarían un menor nivel de demanda. En suma, el efecto del trabajador adicional, junto a la caída en la demanda, son dos de los aspectos que podrían entorpecer la reducción de la tasa de desempleo pretendida por la reforma laboral.

2.10 Papel de gestión humana en la Flexibilidad Salarial.

“La gestión humana de la organización, desde el punto de vista de la remuneración, se convierte así en una herramienta sumamente fuerte y, de cierta forma, determinante para establecer la responsabilidad social empresarial en relación con uno de sus stakeholders más importantes, esto es, los trabajadores y su entorno personal. En igual proporción incide esa responsabilidad social para efectos de crear una cultura organizacional que pueda estar orientada por los más elementales principios laborales como son el compromiso y la lealtad, así como a los objetivos de la empresa en materia laboral como estabilidad, crecimiento, desarrollo, etc.” (Arevalo, Aguirre, & Robayo, 2010)

Es necesario aclarar entonces que no se trata de implementar una estrategia de compensación solo encaminada al tema salarial; no todas las estrategias orientadas a pagar más son la respuesta buscada, se deben ligar con otras herramientas de gestión

humana donde exista reconocimiento, desarrollo y buen clima organizacional; sin ello las personas actuarían por sí solas, no les interesaría trabajar en equipo con los demás miembros de la organización y simplemente se dedicarían a hacer su trabajo pues para ello reciben un salario acordado bajo contrato. “La remuneración juega entonces un papel muy importante, en cualquier estrategia de cambio organizacional, ya que constituye una motivación en el comportamiento de los trabajadores, y es allí cuando desde la gestión humana, el planteamiento de una estrategia de compensación adecuada puede apuntar a que los trabajadores tomen actitudes o conductas que beneficien a la organización” (KPMG, 2005)

Para (Vargas, 1998). El salario entonces constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador. Es ahí donde la gestión humana cumple su papel, administrar el sueldo o el salario aplicando tendencias, acciones, principios y estrategias que permitan que la remuneración se adecue a las necesidades del empleado y posibilidades de la organización, en pro a la adquisición del personal calificado, retención de empleados, garantizar la igualdad interna y externa de salarios, aumento del desempeño y productividad, control de costos, cumplimiento con las disposiciones legales y el mejoramiento de la eficiencia administrativa y humana.

Así mismo (Saldarriaga, 2008) plantea que la implementación de tendencias, acciones, principios y estrategias deben poseer una orientación innovadora y acorde con las necesidades de la organización con el fin de propiciar la adaptación a los cambios que emergen con respecto a lo salarial, cambios que construye el concepto de flexibilidad salarial. Es así como la gestión humana actual se convierte en una estrategia del negocio y se encuentra apoyada no en las tendencias de gestión humana, sino en la forma en que éstas son aplicadas en las empresas, mediante procesos flexibles, analíticos y contextualizados a sus propias realidades. Por ello, la gestión por competencias, la gestión del conocimiento y demás tendencias de gestión humana, se presentan hoy como perspectivas que pueden contribuir de manera decisiva al logro de los objetivos

organizacionales, al incremento de la productividad y a la competitividad y a rescatar al ser humano dentro de la organización.

La flexibilidad salarial se relaciona con el establecimiento de prácticas de gestión humana que minimicen la rigidez que existe en el nivel micro y macroeconómico en las relaciones laborales y no prácticas carentes de innovación que aumenten los índices de rotación. La flexibilidad salarial se enfoca a generar estrategias de cambio que se ajusten a desequilibrios organizacionales. Todos aquellos cambios, han generado una concepción distinta en el concepto de empleo, los cuales han pasado —de una concepción de puestos de trabajo a una de ocupaciones. El trabajo, así visto, cambia la orientación al esfuerzo, por la orientación al cerebro. Luis Ernesto Romero, 1994. De ahí que se debe generar nuevas ideas de gestión organizacional en cuanto a la administración de talento humano que responda a las condiciones actuales y proyectadas al mañana. De ahí que las nuevas realidades, a nivel organizacional han otorgado un gran reto a los dirigentes de talento humano, quienes se han visto en la tarea de desarrollar, estrategias que permitan alinear no solo los objetivos de los empleados con los de la organización, sino también con la sociedad en general. De esta forma, las prácticas de gestión humana en relación a la flexibilidad salarial, es entendida como la compensación salarial en todas sus dimensiones y de ahí un gran reto en todo su desarrollo y evolución.

3. Metodología

La siguiente investigación se enfoca en una perspectiva cualitativa que pretende indagar los retos y desafíos que tiene el área de gestión humana frente a la flexibilidad laboral en Colombia.

“La investigación cualitativa, se plantea, por un lado, que observadores competentes y cualificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás. Por otro,

los investigadores se aproximan a un sujeto real, un individuo real, que está presente en el mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores...etc. Por medio de un conjunto de técnicas o métodos como las entrevistas, las historias de vida, el estudio de caso o el análisis documental, el investigador puede fundir sus observaciones con las observaciones aportadas por los otros” (Rodríguez, Gil, & García, 1996)

El estudio de enfoque cualitativo y el instrumento utilizado permite un intercambio de información entre el investigador y la persona entrevistada, lo cual ayuda a la construcción y entendimiento del tema y de la concepción que tienen las empresas de él.

Este proyecto de investigación tiene como población y unidad de análisis 22 empresas colombianas, del sector industrial y de servicios, de naturaleza privada con más de 50 trabajadores, es decir, pertenecientes a la mediana y grande empresa.

Este proyecto de investigación se desarrollará en 22 empresas colombianas, del sector industrial y de servicios, de naturaleza privada y que tengan más de 50 trabajadores, es decir, pertenecientes a la mediana y grande empresa. La técnica central fue la entrevista semi-estructurada realizada a diversos actores de la empresa (gerente general, gerente de talento humano y líderes requeridos), la cual se complementará con el análisis de documentos de la empresa en que se refleje la política de flexibilización salarial y su implementación.

La metodología se divide en 3 momentos: En un primer momento se realizó un acercamiento con la empresa en donde se explicó que la información recolectada será de tipo confidencial, y busca determinar el papel de gestión humana frente al escenario de flexibilización salarial, además que el proyecto de investigación es de tipo académico y corresponde a una tesis de grado de la maestría en Gerencia del Talento Humano, de la Universidad de Manizales. También se habló de las intenciones de la entrevista y se buscó el apoyo y consentimiento de la empresa. En un segundo momento se llevaron a cabo las entrevistas con las personas encargadas, y por último se realizó el análisis de la información recolectada para identificar las relaciones encontradas entre las categorías analizadas, para lo cual se utilizó el software Atlas T, y a partir de esto contrastar con la teoría investigada, y así entender mejor el papel de gestión humana frente al escenario de flexibilidad salarial en las empresas colombianas.

Esta metodología favorece la triangulación de la información y dar mayor riqueza a los datos. “Desde la interacción que proporciona la entrevista se pueden obtener gran cantidad de datos sobre materias que los entrevistados tienen conocimiento directo”. (Valles, 1997).

Dimensiones Categorías Ítems

DIMENSIONES	CATEGORIA	ITEMS
	Concepto de FS.	<ul style="list-style-type: none"> • Que entiende la organización por FS.
Concepción de la flexibilización salarial (FS).	Que están haciendo en FS.	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de remuneración y escala salarial utilizados.
	Características de las prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Qué motivo esta decisión. • Antecedentes de FS:
Efectos de las prácticas de FS.	Deseados y no deseados	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre la organización. • Sobre los trabajadores. • Sobre el papel de GTH. • Sobre el mercado.
Papel y retos de gestión humana.	Papel de gestión humana	<ul style="list-style-type: none"> • Papel desempeñado en cada una de las prácticas de FS. • Retos que se presentan a GTH para intervenir sobre los efectos de la FS:

Fuente: Elaboración propia. Con base a Anteproyecto.

A partir del enfoque cuantitativo, se aplicó como instrumento de recolección de información, la entrevista semi-estructurada, con los gerentes generales, gerente gestión humana o líderes organizacional dentro de la organización.

La entrevista es un contexto formal de interacción entre el/la analista y las personas investigadas que se utiliza para obtener información sobre el punto de vista y a experiencia de las personas y los grupos que se analizan". (I Iñiguez R, 1999).

4. Análisis de Resultados

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación, identificar el papel que gestión humana debe asumir frente al escenario de flexibilidad salarial en las empresas Colombianas, se procesaron los resultados de las investigaciones, en el programa de Atlas T.

El estudio está basado sobre una muestra total de 22 empresas. El análisis de resultados está basado en las prácticas mencionadas por las empresas a las cuales se les realizo entrevista semi-estructurada.

CONCEPTO DE LA FLEXIBILIDAD SALARIAL.

Flexibilidad

Flexibilidad de los salarios, hace referencia a la posibilidad de adaptar los costos de la mano de obra a las variaciones de las condiciones económicas y al desempeño de las empresas. En efecto, en este contexto la flexibilización exige que los salarios bajen para adecuarse a la difícil situación económica. En el largo plazo, sin embargo, la rebaja de los costos no garantiza que se mitiguen las fricciones o que se eliminen los mecanismos institucionales que impiden a los salarios bajar o subir. (Observatorio del mercado de trabajo y seguridad social, 2003) desde este concepto se puede evidenciar desde las entrevistas que el concepto de flexibilidad salarial en las empresas en la práctica no hay indicios de reducción de salarios para adecuarse a la difícil situación económica, intuyendo que sea por la reglamentación laboral dentro del trabajo formal, donde está reglamentado y no permite que este sea inferior al mínimo y por el contrario se observa más a un reconocimiento por desempeño en aéreas específicas laborales (7:7) “Se

está trabajando en buscar un sistema de compensación flexible, con el fin de reconocerle a los empleados su esfuerzo, rendimiento y cumplimiento en ventas". Adicionalmente se plantea (3:4) ***"Necesidades de las personas, presupuesto para capacitaciones y apoyo económico para educación, disposición de tiempo para desplazarse a estudiar"***. Desde este planteamiento la flexibilidad salarial está relacionada en la práctica al concepto de ofrecer beneficios adicionales a su trabajo más a brindar apoyos económicos y de tiempo para la formación y capacitación en la promoción y mejora de sus aptitudes profesionales, así mismo hay un canje de tiempo en la retribución de este al momento que la empresa lo requiera en tiempo adicional compensado de esta el costo que le genera a la empresa los apoyos que ofrece a los trabajadores, (4:21) ***"En días de formación, la corporación los da sin canjear cambios de horarios, pero es claro que si se hace un evento un sábado o domingo, venimos sin problema, si nos tenemos que quedar hasta las nueve de la noche para entregar un trabajo lo hacemos."*** Pero también vemos casos en donde se maneja el concepto de flexibilidad en unas prácticas que si bien la empresa no está en situación de recesión o dificultades económicas, genera más oportunidades de trabajo e ingresos, sin notarse desmejoramiento en los ingresos de los trabajadores, por lo tanto no se puede definir en todos estos casos que la flexibilidad salarial se aplica el concepto que en periodos de crisis los trabajadores en solidaridad reciben menos salarios y en periodos de superávit reciben más, además no expresan acuerdos o negociaciones previas en torno a los ingresos laborales las empresas aquí descritas son cumplidoras de unas normas laborales sujetas a lo estipulado por la ley dentro del trabajo formal que en ninguno de sus los casos presenta una flexibilización salarial instituida o negociada. (7:5) ***"Hemos puesto a su disposición un servicio de 24 horas 7 días a la semana bajo demanda, sin incurrir en un aumento de los costos de operación para nuestros clientes, para decirlo de una manera menos formal, nuestros clientes obtendrán más por el mismo tiempo y así las empresas proporcionan oportunidades de trabajo e ingresos económicos"***.

Remuneración

La flexibilidad de las remuneraciones de los trabajadores se entiende como la reducción de sueldos en periodos de recesión para las empresas y la economía pero esta no puede

ser por debajo de un salario mínimo ya que esto puede ser contraproducente debido a que desmotiva y compromete la motivación, compromiso y productividad, es así como lo manifiesta autores como Leibenstein, donde partir de sus estudios empíricos deduce que un aumento del salario el cual permita aumentar el contenido calórico de una dieta, conduce a un incremento más que proporcional del trabajo efectivo, pero puntualiza que sólo es así a partir del salario mínimo necesario para mantener con vida a la fuerza de trabajo. “A partir del estudio de Leibenstein, se han desarrollado una amplia variedad de posibilidades que explican la existencia de salarios de eficiencia como son la productividad o esfuerzo de los trabajadores, la calidad del trabajo, la rotación laboral, el cumplimiento o la evasión de responsabilidades por parte de los trabajadores y la actitud justa de las firmas” (Vanegas, 2008), para el caso de las empresas entrevistadas en ellas manifiestan que **(1: 39) “Se aplican beneficios por resultados obtenidos”**. Con ello vemos como los resultados están ligados a una remuneración con beneficios pero igualmente se observa que no se dan desde un plano económico sino desde un sentido solidario, **(4:19): “No se tiene establecido plan de beneficios, hay sentido de pertenencia, se delegan los trabajos en tres o cuatro para cubrir vacaciones**. Situaciones que pueden venir de la conciencia y conocimiento de la realidad que perciben los trabajadores en torno a la situación económica de la empresa y por ello asumen estas actitudes responsables con la organización y en donde algo que es legal en el contexto laboral colombiano como son las vacaciones lo asumen sin abonar a la remuneración por el trabajo extra que realizan sus compañeros al salir una persona a vacaciones, de igual manera se observa como en la remuneración se tiene en cuenta la evaluación por desempeño para motivar la productividad **(2:14) “La evaluación por desempeño es una herramienta que se usa, con el fin de premiar o reconocer la eficacia y la eficiencia de los empleados, y en algunas empresas las llamas “Primas de productividad”**”.

Compensación

(Mosquera, 2011), habló acerca de este tipo de remuneración durante su conferencia Entorno global de negocios: cómo compensar el desempeño basado en competencias, presentada en el II Congreso Internacional de Gestión por Competencias. Planteando lo siguiente: —la necesidad de hacer un replanteamiento de la compensación y comenzar a observarla desde un punto de vista estratégico, es decir como un socio estratégico de las

organizaciones. El concepto de compensación debe conceptualizarse desde un sentido integral, que potencialice a la persona humana en su desempeño laboral desde un sentido estratégico que el trabajador vea la institución con sentido empresarial, y que esta le valore el esfuerzo no como un extra económico, sino que lo integre a la institución emocionalmente, **(7:6) “La creación del nuevo esquema flexible de compensación, para reconocer el esfuerzo adicional de los empleados”**. Todo reconocimiento que se haga al trabajador va en beneficio de la empresa, estratégicamente desde la compensación y que “De acuerdo a las nuevas tendencias la flexibilidad salarial debe orientarse desde la compensación, no como un extra sino un elemento integrador que responda a tres principios: competitividad, personalización y proyecto empresarial, evitando solo la remuneración en dinero e implementando la compensación emocional” (Mosquera, 2011).

Bonificación.

De acuerdo a (Calderon, Naranjo, & Alvarez, Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones, 2011), la Gestión Humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones refiere que las empresas expresan su agradecimiento y reconocimiento a los empleados de diversas maneras, desde mecanismos de compensación variables para premiar el esfuerzo adicional y el logro de los objetivos que van más allá de los planteados en el plan estratégico, así mismo manifiesta que las prácticas son diversas: bonos y pagos económicos, premios especiales, reconocimientos simbólicos, eventos especiales, inclusión de la familia en este tipo de actividades, siempre sobre la base de valorar el desempeño superior.

En lo referente a lo anterior y teniendo en cuenta las entrevistas las prácticas de bonificación no está generalizado en todas las empresas **(4:33) “Todavía la empresa no está manejando bonificaciones en ninguna de las áreas”**. Sería importante interiorizar el concepto en las empresas sobre la bonificación que si bien no se han implementado por el recurso económico, se podría crear estrategias para lograr un reconocimiento al aporte a los trabajadores a los objetivos del plan estratégicos de la organización que no siempre pueden estar ligados a lo económico como es el mejorar los ambientes laborales que produzca satisfacción a los empleados al momento de realizar su trabajo. Así mismo en otras empresas la bonificación está establecida para

ciertas áreas, **(5:27) “Se tienen primas especiales, solo para los directivos. A los altos directivos dependiendo de los indicadores de gestión y el cumplimiento de las metas se ganan primas especiales”**. Es de anotar que el manejo y responsabilidad de las instituciones está dado por los grupos directivos y los resultados de éxito o fracaso del cumplimiento de los objetivos estratégicos recaen en ellos, pero también se debería ser más integral a todos los estamentos de la organización ya que todos contribuyen al desarrollo organizacional. **(2:16) “Algunos cargos de acuerdo a las responsabilidades del mismo, se manejan bonificaciones, lo mismo pasa para al área de ventas y algunos cargos administrativos.”** Cuando se generaliza un plan de bonificación solo para ciertas áreas estratégicas de la empresa podría crear cierta insatisfacción en las otras áreas al no ser reconocidas, creando un ambiente de inequidad por ello se debe crear un plan estructurado de bonificaciones que responda globalmente a todos los estamentos de la organización. **(19:8) “A nivel de metas en el área comercial se estimulan con bonificaciones, incentivos”** Para los encargados del área de gestión del talento humano que participan en la elaboración de los planes de beneficios y bonificaciones deberían gestionar y lograr un sistema de bonificaciones que integren a todos los trabajadores si bien no desconociendo las áreas estratégicas que requiere la organización para potenciar sus áreas comerciales, directivas, pero por el sentido de justicia todos los otros estamentos o grupos desearían también recibir desde unas bonificaciones en planes flexibles o variables, bien sea desde lo económico, flexibilidad de tiempo, trabajo en casa, apoyo emocional.

PRÁCTICAS DE GESTION HUMANA ENFOCADA A FLEXIBILIDAD SALARIAL

Sistema de compensación

De acuerdo a las nuevas tendencias la flexibilidad salarial debe orientarse desde la compensación, no como un extra sino un elemento integrador que responda a tres principios: competitividad, personalización y proyecto empresarial, evitando solo la remuneración en dinero e implementando la compensación emocional. (Mosquera, 2011) Vemos como el sistema de compensación debe ir articulado a elementos fundamentales para la organización como es la competitividad, el proyecto empresarial desde su Plan Estratégico personalizándolo a cada trabajador y así de esta manera lograr un compromiso con los objetivos empresariales. **(7:6) “La creación del nuevo esquema**

flexible de compensación, para reconocer el esfuerzo adicional de los empleados”.

Al crear el sistema de remuneración para la empresa se sugiere que este no sea solo en dinero sino el de ir ligado a una compensación emocional que busque mejorar sus competencias y aptitudes laborales, para llegar a un compromiso, lealtad, sujeto también a unos beneficios no salariales que busque incrementar su poder adquisitivo del trabajador.

La organización Human Capital como modelo de flexibilidad salarial implementa la remuneración Flexible integral – RFI, un esquema de compensación que integra el salario del trabajador con una plantilla de beneficios de connotación no salarial, orientada incrementa el poder adquisitivo del empleado, al tiempo que logra optimizar la estructura de costos laborales de la organización. (Human Capital, 2011) Esta estructura se traduce en una estrategia que busca pagar más al empleado con un menor costo para la organización, orientado Mejorar la calidad de vida de los empleados, Incrementar su poder adquisitivo, Optimizar la estructura de costos laborales de la empresa, Incrementar la competitividad de la organización dentro del sector de referencia y el mercado en general.

Remuneración por desempeño

El esquema de remuneración flexible integral plantea la recomposición del ingreso mensual del empleado en una porción salarial y un paquete de beneficios de connotación no salarial. Para (Human Capital, 2011), experto en remuneración flexible integral vela de manera eficiente y efectiva por la compensación económica para el empleado de los aspectos colaterales derivados de la desalarización y la coherencia desde las ópticas laboral, fiscal y contable. De esta manera, las necesidades de las personas de la organización pueden satisfacerse a través de una plantilla de beneficios contributivos y extra salariales. Al mismo tiempo, los costos laborales se verán optimizados.

Se evidencia y observa que ya se aplican en algunas empresas y se tiene en cuenta la remuneración por desempeño ofreciendo beneficios por resultados obtenidos, **(1: 39) ” Se aplican beneficios por resultados obtenidos”** Así mismo no es una estrategia generalizada en todas las empresas **(4:19) “No se tiene establecido plan de beneficios, hay sentido de pertenencia, se delegan los trabajos en tres o cuatro**

para cubrir vacaciones” esta realidad puede estar ligada al sector empresarial, o situación financiera de la organización que no le permite asumir e implementar un plan de beneficios contributivos y extra salariales al desempeño del trabajador, pero vemos que hay sectores empresariales que realizan y aplican beneficios ligados a la productividad a través de una evaluación por desempeño ***(2:14) “La evaluación por desempeño es una herramienta que se usa, con el fin de premiar o reconocer la eficacia y la eficiencia de los empleados, y en algunas empresas las llamas “Primas de productividad”***. De acuerdo a lo expuesto por las empresas sobre una remuneración flexible por desempeño se lleva a cabo más en áreas del sector productivo industrial y de servicios en el área comercial, pero no son prácticas generalizadas en todos los sectores económicos que puede depender de la situación financiera, legal, fiscal, contable de las organizaciones, ***(19:8) “A nivel de metas en el área comercial se estimulan con bonificaciones, incentivos”***.

Indemnización

Según (Nuñez, 2005) expone que hacia finales de 2002 el Congreso de la Republica aprobó la ley 789, más conocida como reforma laboral. Se ha discutido el impacto de esta sobre el mercado laboral en diversos medios, pero con poco sustento empírico. La reforma tiene contiene un componente de medidas de protección social (subsidios al desempleo, capacitación, formalización del empleo, etc.), y otro de flexibilidad laboral (flexibilidad de jornadas laborales, reducción de costos de despido y modificación al contrato de aprendizaje). Sin embargo no es tan fácil describir lo que realmente sucede en la economía. Por ejemplo, la reducción de los costos de despido produce, en el corto plazo, destrucción de empleos improductivos que existían solamente por los altos costos de despido que debían pagar las empresas. Una vez se reducen los costos, las empresas despiden estos trabajadores y contratan trabajadores más productivos (más calificados), disminuyendo la duración promedio del desempleo y del empleo, y aumentando la productividad de la economía.

La situaciones que a través de la historia laboral ha tenido el país y para ello ha realizado varias reformas laborales respondiendo a las necesidades de los empresarios como de los trabajadores en el sector formal, que busca medidas de protección social para los empleados y de flexibilidad laboral para las organizaciones, como sucedió en la última reforma laboral de 2002, estas situaciones ha tenido consecuencias para ambas partes,

en donde se observa que su impacto ha estado más ligado a los costos que genera las indemnizaciones por el tipo de contrataciones que legalmente tiene que asumir la empresa, y ahora es más flexible, generando dificultades para los trabajadores que no ven un futuro promisorio, **(22:11) “las dificultades para los colaboradores es que cada corte de contrato son liquidados y para un futuro no podrán tener un ahorro desde la liquidación final de un contrato”**. Esta es ya una realidad que viven los trabajadores al ingresar al mercado laboral, situación que si bien para las empresas les genera ahorros, al momento indemnizar, no garantiza compromiso con los objetivos estratégicos de la organización, generando una cultura de empleo mas no de trabajo en donde haya un crecimiento y realización en todas las esferas del ser humano, llevando a una deshumanización del trabajo, otro e que no se puede asociar una estabilidad laboral a menos productividad, compromiso y menos desempleo a nivel macro de la economía nacional, por los costos y baja rotación de personal, **(1:9) “Los costos asociados a las indemnizaciones de los contratos a términos indefinido, generan cierto tipo de estabilidad laboral, y baja la rotación de personal, aunque también representan mayores costos para la empresa”**. Para toda organización su fin, meta es el mantenerse en el tiempo, mejorar procesos, producir con calidad, y para ello debe contar con personas comprometidas, que sientan su labor en la empresa como algo propio, y contribuyan a la institución en sus objetivos empresariales, y el ofrecer indemnizaciones con justicia no debe conllevar a interpretar lo indefinido como algo no prudente o beneficioso para las organizaciones.

Contratación salarial.

De acuerdo a (Calderon, Naranjo, & Alvarez, Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones, 2011) refiere que un problema crítico en la vinculación de personal es la incertidumbre frente a la capacidad de los seleccionados para adaptarse a la cultura organizacional y apropiarse de ella. A demás describe que todas las empresas tienen en alta valía los procesos de reclutamiento, selección, e inducción, por el impacto que tienen sobre la organización. Para garantizar su efectividad es común que se realicen pruebas, que en la evaluación participen diversas personas y que se trate de medir de manera holística al candidato.

Son muchos los esfuerzos y avances que las empresas colombianas en el sector formal de la economía hacen en torno a la contratación salarial en donde se evidencia métodos

muy elaborados, en el cual se le invierte a mejorarlos como son los procesos de reclutamiento, selección, e inducción pero igualmente esto no es suficiente ya que se evidencia una problemática e incertidumbre en la adaptación de los candidatos a acomodarse a la cultura organizacional, todo indica que se hace un buen proceso en esta área de gestión humana, pero en la contratación salarial el sueldo, el tiempo de vinculación, genera incertidumbre en el futuro del trabajador, por lo tanto es de tener en cuenta si la indecisión de adaptación a la empresa está más ligada a la manera como se contrata salarialmente en la actualidad por parte de las organizaciones sería más un problema de la empresa que del trabajador **(2:8) “Contratación con sueldo básico por temporal de 6 meses, sin descuentos de administración, la empresa lo asume”**. Con una contratación de inicio por ejemplo de seis meses y con un sueldo básico ya limita mentalmente al trabajador a asumir un contrato o vinculación a corto plazo, por lo tanto no vislumbra un futuro o compromiso, **(2:9) “Contratación por medio temporal con los mismos beneficios”**. Para una organización esto es un atenuante para lograr un compromiso, motivación, lealtad por parte del trabajador si es que en la empresa estos criterios están marcados dentro se fin empresarial, que para un contexto de competencia, productividad, eficiencia, eficacia, son fundamentales, **(4:12) “Se ha manejado prestación por servicios, no son cargos de tiempos completos, el objetivo cubrir necesidades, desde la parte económica, carga salarial, sale muchísimo mejor”**. De acuerdo al manejo que se da en las empresas en torno a la contratación salarial, no es coherente con el proceso inicial que se hace en el sentido de contratar a los mejores y que por ello se invierte en estos proceso pero al mismo tiempo no hay interés de continuar otras etapas fundamentales en el área de gestión humana, como podría ser evaluación por competencias, programas de formación, y llegar que el trabajador se realice como ser humano en todas sus dimensiones humanas y sociales, **(18:9) “Los costos, en el evento de tener que terminar un contrato por invierno o no haber licencias para nosotros es sano en ese aspecto”**, todo indica que se está enmarcando desde una utilidad de costos, y desvinculación de acuerdo a las conveniencias organizacionales temporales, **(23:5) “Los empleados a mi cargo manifiestan estar satisfechos, nunca se han quejado con la manera de liquidarlo salarialmente, y se encuentran entusiasmados con la implementación de un programa nuevo de compensación salarial, lo que denominamos como salario emocional”** así mismos se puede notar que esta manera de gestionar la contratación salarial, está llevando a que los trabajadores lo asuman y se adapten a estas

circunstancias de temporalidad como normal pero igualmente se evidencia dificultades **(8:7) “Dificultades con el empoderamiento, compromiso, adaptabilidad por el tipo de vinculación ya que los trabajadores realizan comparaciones de los beneficios otorgados por la organización según el tipo de contrato, ejemplo contratistas y empleados a término fijo que afectaron el clima laboral, por el tema de compensaciones y capacitaciones, se realizó plan de intervención para sensibilizar la a la comunidad con respecto a los tipos de contratación”**, si se han notado ya dificultades en torno a empoderamiento, compromiso adaptabilidad, conflictos por el tipo de contratación, en las empresas es de colocar en una balanza si verdaderamente con un tipo de contratación salarial a corto plazo verdaderamente gana la organización en el presente o perderá hacia el futuro y así mismo verificar si el papel de gestión humana en las empresas es el de contratar personal a corto plazo o formar trabajadores con empoderamiento, compromiso y adaptabilidad para colaborar en asumir el futuro de la empresa, así mismo si la visión de la empresa no está contemplado esto, por lo menos se debe optar por una justicia en la contratación salarial en cuanto a los beneficios entre temporales definidos e indefinidos, **(9:4) “Es igual el que tiene contrato directo bien sea a término fijo o indefinido que el temporal por que los beneficios son exactamente los mismos, tenemos salarios por encima del salario mínimo legal”**.

PAPEL DE GESTION HUMANA EN LA FLEXIBILIDAD SALARIAL

“La gestión humana de la organización, desde el punto de vista de la remuneración, se convierte así en una herramienta sumamente fuerte y, de cierta forma, determinante para establecer la responsabilidad social empresarial en relación con uno de sus stakeholders más importantes, esto es, los trabajadores y su entorno personal. En igual proporción incide esa responsabilidad social para efectos de crear una cultura organizacional que pueda estar orientada por los más elementales principios laborales como son el compromiso y la lealtad, así como a los objetivos de la empresa en materia laboral como estabilidad, crecimiento, desarrollo, etc.” (Arevalo, Aguirre, & Robayo, 2010).

Es necesario aclarar entonces que no se trata de implementar una estrategia de compensación solo encaminada al tema salarial; no todas las estrategias orientadas a pagar más son la respuesta buscada, se deben ligar con otras herramientas de gestión

humana donde exista reconocimiento, desarrollo y buen clima organizacional; sin ello las personas actuarían por sí solas, no les interesaría trabajar en equipo con los demás miembros de la organización y simplemente se dedicarían a hacer su trabajo pues para ello reciben un salario acordado bajo contrato. “La remuneración juega entonces un papel muy importante, en cualquier estrategia de cambio organizacional, ya que constituye una motivación en el comportamiento de los trabajadores, y es allí cuando desde la gestión humana, el planteamiento de una estrategia de compensación adecuada puede apuntar a que los trabajadores tomen actitudes o conductas que beneficien a la organización”. (KPMG, 2005)

De acuerdo a lo expuesto anteriormente el papel de gestión humana es preponderante en el desarrollo de políticas y escalas salariales desde un ambiente de justicia que integre y beneficie al trabajador, como su entorno familiar y de esta manera genere un ambiente de responsabilidad social de la organización teniendo en cuenta la realidad y tendencias que debe asumir la empresa (9:19) ***“Nosotros somos los dueños de ese proceso lógicamente que nosotros solos no tomamos decisiones pues de incrementos salariales y demás a menos de que estén bajo una política pero digamos que como ya tenemos construida una escala que nos va a permitir medirnos con las empresas del sector y todo entonces ya podemos manejarlos nosotros internamente así va a entrar un cargo nuevo o un cargo de alguna vacante ya sabemos en qué escala esta y fuera de todo eso es una escala que se construye en relación con empresas pares nuestras y de similares tamaños y demás entonces se construye para que los salarios sean competitivos con el mercado de tal manera que no vamos a poder decir estamos por debajo porque cuando hacen esas escalas salariales hay unos picos , hay gente que está sobrevalorada y otra que está valorada de manera que no está como en la media que es como el deber ser entonces ya lo que la empresa va a hacer es corregir el fijo entonces los que están sobrevalorados ya ahí paren sus aumentos y los que están por debajo pues hay que empezar hacer la nivelación y serán nivelaciones vista con lupa para poder hacer eso porque una empresa no puede coger y de una subirlos a todos a el nivel”***. Otro aspecto importante dentro de la labor de gestión humana como ente estratégico dentro de la empresa, es el de apartar y generar estrategias que apunten y articulen a unas prácticas donde exista desarrollo, reconocimiento, buen clima organizacional, junto a unas tácticas salariales de

remuneración flexible que tengan un impacto importante dentro de la motivación y comportamientos de los trabajadores, allí radicaría una adecuada estrategia que apunte a la motivación y compromiso con la empresa **(12:28 “Anualmente nos centramos en que hay que presentar proyectos de mejora, proyectos en cualquier tema en costos, en innovación, entonces en proyectos vivimos en proyectos a toda hora. Hay en el tema de salarial cuando hablan también de flexibilidad pues también manejamos ya ósea salario flexible en el sentido de una parte del salario es pagada por una modalidad que se llama apituras eso también hace que flexibilice el salario ósea ese si es flexible salario flexible y la otra si es variable”** Adicionalmente se plantea **23:19: El papel fundamental del departamento en la compañía en cuanto a lo que te comentaba sobre la política salarial es decisivo pues nosotros poseemos autonomía en la determinación casi de estas estrategias claro está que esto es consultado permanentemente con nuestros gerentes de las tres empresas. A demás debo decir que el presidente de lo que podríamos llamar el grupo de las empresas confía en todos sus directivos pues ha sido una de las formas de actuar de nuestro presidente.** Como vemos en lo expresado en estas empresas hay una preocupación por la innovación, los costos por manejar aspectos de salario flexible, porque las remuneraciones sean competitivas en el entorno empresarial y de la competencia, esto desarrollado de la mano del área de gestión humana, pero así mismo se debe liderar otros aspectos importantes como socio estratégico debido a que no todas las tácticas orientadas a pagar mejor son la mejor respuesta a generar cultura organizacional, se deben articular con otras herramientas de gestión humana donde comprometan, desarrollen el potencial humano y se integren buscando trabajar en equipo entorno al crecimiento de la organización y evitar así el trabajar solo por un salario y sus beneficios sin sentido y compromiso. **(11:30) “Para el otro año uno de los principales proyectos es unificar el área de gestión humana vs. Recursos humanos, que en la fundación ha estado siempre aislada y estamos seguros pues 100% de que debe estar esta integración, porque es el complemento del apoyo a la persona vs. Su retribución por la labor que presta también a la fundación”.** Por ello Las prácticas de Gestión Humana en relación Gestión Humana, es entendida como la compensación salarial en todas sus dimensiones y por lo tanto el gran reto en todo su desarrollo y evolución respondiendo a unas condiciones actuales de competitividad, eficiencia, eficacia, productividad, buscando un equilibrio humano y económico, integrador de la realidad personal comunitaria y social de la persona. **(20:16) “Pues nosotros gestión**

humana creería yo que es un departamento muy importante en la organización porque es el mediador y economizador en todo lo que se desenvuelve en panadería la victoria todo lo de capacitación, programa de capacitación, programa de bienestar programa de incentivos todo se maneja por gestión humana creería yo que somos el pilar de un tipo diferente que se mueve toda la organización” adicionalmente se plantea (22:15) ***“El rol que tiene gestión humana es muy importante porque el objetivo es presentar una estrategia a nivel de rectoría donde le podamos ofrecer estabilidad y bienestar a los colaboradores”***.

La bibliografía sobre el papel de Gestión humana en torno a su papel en la flexibilidad salarial, al momento de consultar hace una mínima referencia directa a la temática, se encuentra amplia bibliografía desde el ámbito económico, sociológico, psicológico, pero desde un enfoque netamente de Gestión del Talento Humano es imperceptible, en el ámbito latinoamericano, sin embargo para el entorno colombiano hay autores como (Calderon, Naranjo, & Alvarez, Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones, 2011), hacen una aproximación al estado del arte, que orientan de manera importante, un enfoque claro del papel de Gestión Humana y sus prácticas en empresas colombianas, así mismo estos autores son citados por estudios empíricos en la relación a la temática, como también de los efectos negativos que estos han tenido para los trabajadores, desde las diferentes reformas laborales que ha tenido el país, donde se expresa como hay un detrimento para la calidad de vida, situación que comparada con países como Inglaterra, Estados Unidos, México, Perú, Brasil, Chile, Argentina, en estudios realizados por diferentes entidades estatales evidencian una situación igual, donde manifiestan que, ¡Ahora los trabajadores donde se ha implementado una flexibilidad laboral y con ello remuneraciones flexibles tienen que trabajar más para tratar de mantener el mismo nivel de vida!.

Frente a la realidad de flexibilidad salarial hay un reto y trabajo de Gestión Humana para lograr remuneraciones justas que respondan tanto a la realidad estratégica de la organización, en sus objetivos empresariales, productividad, competitividad, eficiencia, eficacia, y así mismo el crecimiento del capital humano de los trabajadores en su entorno laboral, para que ellos contribuyan con sus capacidades al logro del crecimiento de la empresa, como lo entiende Gestión Humana en la gerencia de los recursos humanos que

son los que van a darle vida al marco estratégico de la cultura organizacional, aportando a la construcción de políticas salariales orientadas a la compensación por productividad.

Desde un marco referencial como el anterior frente al análisis de resultados basado en las prácticas de Gestión en torno a la flexibilidad salarial, mencionadas por las empresas a las cuales se les realizó entrevista semi-estructurada manifiestan ya la importancia de esta área hacia el futuro y como a través de un salario flexible se podría contribuir al mejoramiento de la productividad y desarrollo del potencial humano, situación que en la actualidad estas empresas contrastadas desde una aproximación al estado del arte, se resaltar que no se evidencian planes de beneficio por desempeño, el beneficio que se da en una de las empresas es por la necesidad y riesgos de trabajo, se puede pensar que el sueldo fijo representa una constante en estas empresas, ligado a unas exigencias legales, de acuerdo al tipo de contratación que se adquirió con las empresas, contrario a una flexibilidad salarial donde tiene diversas formas de remuneración variable y donde se negocian colectivamente. Se puede ver que estas empresas por su tamaño u organización tendrían una baja intensidad de flexibilidad salarial.

Referente al papel de Gestión Humana presentan esta área estratégica con poca claridad en su papel dentro de las empresa se habla de “articular esta área con recursos humanos”, por lo tanto no presenta un rol estratégico el cual debería desempeñar gestión humana en su labor como es el de el de crear programas de salarios que hagan posible la maximización de la eficacia, productividad, e innovación, y que participen a los directivas un retorno adecuado de las inversiones, estimulando el ingreso y permeancia de los trabajadores, ligados a un plan o un proceso de evaluación por competencias que permita a la gerencia de la gestión del talento humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los trabajadores en el corto plazo y sobre su desarrollo, producto de la capacitaciones recibidas, frente a esto lo expresado por los encargados de Gestión del talento humano, su labor está ligada a la oficina donde se realiza la retribución económica pactados por un contrato salarial, en donde manejan escalas salariales, buscando compararse con las demás empresas en lo referente al salario, es de recordar que para gestión Humana es vital gestionar los programas de compensación que benefician la base económica del empleado y su familia, le da la posibilidad de ganancias

más elevadas, lo que puede motivar al empleado, debido a que eleva su autoestima y su productividad.

Por lo tanto se puede pensar que la gestión del talento humano desarrollada por estas empresas podrían contribuir más al desarrollo de los objetivos primordiales de la gestión del talento de las personas, que tiene que ver con el concepto y la importancia de dicha área en la empresa, que es el de ayudar a la organización en alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. Y algo muy importante la gestión del talento humano tiene que ver con la responsabilidad de la excelencia de organizaciones exitosas y con el aporte de capital intelectual en plena era de la información.

	Efectos positivos	Efectos negativos
Trabajadores	<p>✓ Desde una remuneración flexible integral se podría generar de manera eficiente y efectiva una compensación económica para el empleado teniendo en cuenta los aspectos colaterales derivados de la desalarización y la coherencia desde las ópticas laboral, fiscal y contable. De esta manera, las necesidades de las personas de la organización pueden satisfacerse a través de una plantilla de beneficios contributivos y extra salariales. Al mismo tiempo, los costos laborales se verán optimizados.</p>	<p>✓ En ciertas empresas la bonificación está establecida para ciertas áreas,</p> <p>✓ Se tienen primas especiales, solo para los altos directivos dependiendo de los indicadores de gestión y el cumplimiento de las metas y para el cumplimiento de los planes estratégicos de las organizaciones, pero también se debería ser más integral a todos los estamentos de la organización ya que todos contribuyen al desarrollo</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se podría crear estrategias para lograr un reconocimiento al aporte a los trabajadores a los objetivos del plan estratégicos de la organización que no siempre pueden estar ligados a lo económico como es el mejorar los ambientes laborales que produzca satisfacción a los empleados al momento de realizar su trabajo. ✓ Los costos asociados a las indemnizaciones de los contratos a términos indefinido, generan cierto tipo de estabilidad laboral, y baja la rotación de personal, aunque también representan mayores costos para la empresa 	<p>organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las dificultades para los trabajadores es que cada corte de contrato son liquidados y para un futuro no podrán tener un ahorro desde la liquidación final de un contrato.
Gestión humana	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De acuerdo a las nuevas tendencias la flexibilidad salarial debe orientarse desde la compensación, no como un extra sino un elemento integrador que responda a tres principios: competitividad, personalización y proyecto empresarial, evitando solo la remuneración en dinero e implementando la compensación emocional. ✓ Al implementar una remuneración Flexible integral, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un problema crítico en la vinculación de personal es la incertidumbre frente a la capacidad de los seleccionados para adaptarse a la cultura organizacional y apropiarse de ella. ✓ De acuerdo al manejo que se da en las empresas en torno a la contratación salarial, no es coherente con el proceso inicial que se hace en el sentido de contratar a los

	<p>un esquema de compensación que integre el salario del trabajador con una plantilla de beneficios de connotación no salarial, orientada, incrementa el poder adquisitivo del empleado, al tiempo que logra optimizar la estructura de costos laborales de la organización. Orientado a mejorar la calidad de vida de los empleados, Incrementar su poder adquisitivo, optimizar la estructura de costos laborales de la empresa, Incrementar la competitividad de la organización dentro del sector de referencia y el mercado en general.</p> <p>✓ Son muchos los esfuerzos y avances que las empresas colombianas en el sector formal de la economía hacen en torno a la contratación salarial en donde se evidencia métodos muy elaborados, en el cual se le invierte a mejorarlos como son los procesos de reclutamiento, selección, e inducción.</p> <p>✓ La gestión humana de la organización, desde el punto de vista de la remuneración, se convierte así en una herramienta</p>	<p>mejores y que por ello se invierte en estos proceso pero al mismo tiempo no hay interés de continuar otras etapas fundamentales en el área de gestión humana, como podría ser evaluación por competencias, programas de formación, y llegar que el trabajador se realice como ser humano en todas sus dimensiones humanas y sociales.</p> <p>✓ No todas las estrategias orientadas a pagar más son la respuesta buscada, se deben ligar con otras herramientas de gestión humana donde exista reconocimiento, desarrollo y buen clima organizacional; sin ello las personas actuarían por sí solas, no les interesaría</p>
--	--	---

	<p>sumamente fuerte y, de cierta forma, determinante para establecer la responsabilidad social empresarial en relación con uno de sus stakeholders más importantes, esto es, los trabajadores y su entorno personal.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Incide en responsabilidad social para efectos de crear una cultura organizacional que pueda estar orientada por los más elementales principios laborales como son el compromiso y la lealtad, así como a los objetivos de la empresa en materia laboral como estabilidad, crecimiento, desarrollo.✓ La remuneración juega entonces un papel muy importante, en cualquier estrategia de cambio organizacional, ya que constituye una motivación en el comportamiento de los trabajadores, y es allí cuando desde la gestión humana, el planteamiento de una estrategia de compensación adecuada puede apuntar a que los trabajadores tomen actitudes o conductas que beneficien a la organización.	
--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El papel de gestión humana es preponderante en el desarrollo de políticas y escalas salariales desde un ambiente de justicia que integre y beneficie al trabajador, como su entorno familiar y de esta manera genere un ambiente de responsabilidad social de la organización teniendo en cuenta la realidad y tendencias que debe asumir la empresa. ✓ Otro aspecto importante dentro de la labor de gestión humana como ente estratégico dentro de la empresa, es el de apartar y generar estrategias que apunten y articulen a unas prácticas donde exista desarrollo, reconocimiento, buen clima organizacional, junto a unas tácticas salariales de remuneración flexible que tengan un impacto importante dentro de la motivación y comportamientos de los trabajadores, allí radicaría una adecuada estrategia que apunte a la motivación y compromiso con la empresa 	
Organización	✓ El sistema de compensación	✓ Las prácticas de bonificación

	<p>debe ir articulado a elementos fundamentales para la organización como es la competitividad, el proyecto empresarial desde su Plan Estratégico personalizándolo a cada trabajador y así de esta manera lograr un compromiso con los objetivos empresariales.</p> <p>✓ La reducción de los costos de despido produce, en el corto plazo, destrucción de empleos improductivos que existían solamente por los altos costos de despido que debían pagar las empresas. Una vez se reducen los costos, las empresas despiden estos trabajadores y contratan trabajadores más productivos (más calificados), disminuyendo la duración promedio del desempleo y del empleo, y aumentando la productividad de la economía.</p>	<p>no están generalizadas en todas las empresas.</p> <p>✓ Se tienen primas especiales, solo para los altos directivos dependiendo de los indicadores de gestión y el cumplimiento de las metas y para el cumplimiento de los planes estratégicos de las organizaciones pero también se debería ser más integral a todos los estamentos de la organización ya que todos contribuyen al desarrollo organizacional.</p> <p>✓ Cuando se generaliza un plan de bonificación solo para ciertas áreas estratégicas de la empresa podría crear cierta insatisfacción en las otras áreas al no ser reconocidas, creando un ambiente de inequidad por ello se debe crear un plan estructurado de bonificaciones que responda globalmente a todos los estamentos de la organización.</p> <p>✓ La contratación salarial el sueldo, el tiempo de vinculación, genera</p>
--	---	---

		<p>incertidumbre en el futuro del trabajador, por lo tanto es de tener en cuenta si la indecisión de adaptación a la empresa está más ligada a la manera como se contrata salarialmente en la actualidad por parte de las organizaciones sería más un problema de la empresa que del trabajador.</p> <p>✓ Se ha notado dificultades en torno a empoderamiento, compromiso adaptabilidad, conflictos por el tipo de contratación y beneficios salariales que se obtienen.</p>
--	--	--

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

(Boyer 1986: 276), "ha advertido que la flexibilidad ha sido una estrategia más necesaria y forzosa que voluntaria, adoptada por los empresarios para sobrevivir en este momento de crisis y que ha desembocado en la afectación de aspectos laborales centrales como el

salario, la duración del tiempo laboral y el empleo, así como la afectación de ciertos grupos laborales”.

Dentro de la investigación, encontramos que la flexibilidad salarial, ha sido más una respuesta a algunos cambios importantes en el manejo de la mano de obra, en términos de productividad y competitividad laboral, buscando adaptarse con mayor facilidad a los cambios y con ellos buscar sobrevivir y posicionarse cada vez en el mercado, es por tal razón que se considera hay vacíos teóricos, y el concepto de flexibilidad salarial es insuficiente, dado que la flexibilidad está muy estudiada desde una perspectiva económica, y esta también debe ser mirada desde lo social, psicológico, sociológico y también desde la función administrativa y más específicamente como una estrategia del área de gestión humana. Dado que cuando se planteó la investigación se pretendía como ideología, que la flexibilización salarial, ayude a aumentar la competitividad y productividad de las empresas, pero en la práctica sin embargo se puede observar que la flexibilidad salarial, tiene efectos secundarios, por ejemplo en la vida de los trabajadores.

Revisando la teoría sobre flexibilidad salarial, encontramos que no hay una sola visión, ni tampoco una mirada unificada sobre el concepto; y que las organizaciones están viviendo realidades de acuerdo a sus propias experiencias y concepción sobre el tema, como se pudo observar en los resultados de las entrevistas. Por un lado las organizaciones buscan con las prácticas de flexibilidad ser competitivas y productivas a través de las nuevas formas de organización del trabajo, con desregulación del trabajo, vinculación y desvinculación de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa determinadas por picos de producción, y demás prácticas que se han ido implementado bajo el concepto de Flexibilidad, sin embargo, y como consecuencia los trabajadores han visto mayor intensificación del trabajo, pérdida de estabilidad laboral y a la vez se les pide compromiso, involucramiento e identidad con la organización.

“Los estudios sobre flexibilidad se han centrado especialmente en los cambios en la estructura industrial, en los procesos productivos, pero no se han enfatizado suficientemente algunos espacios como ha sido la participación de las organizaciones sindicales por ejemplo” (Cirila Quintero Ramírez, 2008.2).

Ahora bien, desde la metodología encontramos que Cumpliendo con los objetivos iniciales, este estudio nos permitió acercarnos y conocer la realidad de 22 empresas Colombianas, sobre las prácticas de flexibilización laboral y el papel de gestión humana en este escenario. Como técnica de recolección de información se hizo a través de la entrevista semi-estructurada, con el fin de favorecer a través de la narración de los gerentes la concepción sobre flexibilidad salarial, qué están haciendo en torno a la flexibilidad salarial, porqué se hizo necesario la implementación y que efectos está causando tanto en la organización como en los empleados de la misma. La metodología fue acorde para analizar el contexto, aunque hubiera sido más significativa una muestra mayor, con el fin de lograr una visión más completa, de igual forma tener en cuenta a los demás actores de la organización como empleados.

Dentro de la metodología también se ve como una limitante, el incluir a los demás actores de la economía, ya que para esta investigación solo se tuvo en cuenta organizaciones del sector industrial y de servicios, de naturaleza privada con más de 50 trabajadores, es decir, pertenecientes a la mediana y grande empresa.

Todo parece indicar que se percibe una tesis alrededor de la flexibilidad salarial de crear una tendencia a la explotación de la fuerza de trabajo con el fin de encaminar mayor ganancia a base de disminuir costos de la mano de obra, por lo tanto esta realidad no va a llevar a un final feliz a la flexibilidad salarial, ya que advierte bajos salarios, y con ello se desata una serie de realidades que están sujetas al salario y que va formando una interpretación alrededor como es el de mayor aprovechamiento de la mano de obra, inseguridad laboral vía contrataciones, debilitamiento de la seguridad laboral vía disminución de los derechos laborales que repercute en la seguridad social (salud, pensiones, educación) grandes conflictos laborales, que se prevé como consecuencia de la tendencia de la desregulación salarial, por lo tanto esto llevará a mayor inequidad y un efecto negativo en el desarrollo humano de cualquier país.

Así mismo hay sectores que declaran que son fórmulas que reportan grandes delanteras, especialmente trascendentales en un sistema económico y de relaciones laborales cada vez más globalizado y competitivo, desde el marco de la política de contratación ya que supuestamente ayuda a la captación y retención del talento humano y mejora de la estabilidad de empleo, en el sentido que permite una ajuste de las empresas y a los

trabajadores a los cambios económicos, también se presenta que potencia la motivación de los trabajadores, mayor interés por la prosperidad de la empresa y su lealtad y compromiso a largo plazo, así mismo la flexibilidad salarial aumenta la posibilidad de incremento del patrimonio del trabajador completando exponencialmente sus ingresos salariales tradicionales, promoviendo con ello una participación más amplia en la creación de riqueza. Bajo este aspecto se busca desarrollar el sistema de remuneración para compensar las tendencias de moderación y reordenación salarial y que sean flexibles y multifuncionales, para alcanzar a la perfecta ecuación entre costos laborales y beneficios empresariales.

La flexibilidad laboral en todos sus tipos, es una realidad que no puede ser ajena a las organizaciones de toda América latina. Y como tal, la flexibilidad salarial tiene consecuencias tanto negativas como positivas en la sociedad, en la empresa y en los empleados. Dentro de la sociedad se identifican como la más relevante calidad de vida vs. Salarios de los trabajadores, precarización del puesto de trabajo y un incremento en los trabajos informales. Cuando se analiza la flexibilidad salarial, desde una mirada organizacional se pueden hacer dos análisis; el primero desde la productividad, donde esta se convierte en una estrategia de maniobra ante los picos de mercado, producción y factores externos, en este sentido se ve un ahorro en salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones, al igual que en costos de contratación. Bajo el análisis organizacional, también se puede analizar desde el punto de vista de clima laboral interno, donde se ve un aumento de rotación de personal, pérdida de compromiso y fidelización de personal y un aumento de costos de tercerización. Y por último se analiza desde el punto de vista del empleado, donde se encuentran dos puntos de vista: Positivo y Negativo. Dentro del primero se destacan mayores ofertas laborales, oportunidades en empresas multinacionales, acceso a formación especializada, manejo de tiempo, mayor libertad de horarios y libertad de múltiples empleos. Dentro de los aspectos negativos, se denotan seguridad social, estabilidad laboral, salarios ajustados a calidad de vida, disminución de créditos, inversión y ahorro y afectación del ciclo vital.

Labor de Gestión Humana en las Organizaciones

La labor que Gestión Humana debe realizar, contribuir y responder dentro de la organización, debe ir encaminada en dos líneas como son el direccionamiento del talento humano en lo relacionado a la selección del mejor talento, la gestión, desarrollo de competencias estratégicas, el conocimiento y su constante relación con el desarrollo de capacidades organizacionales, la identificación de los más altos potenciales internos, la ubicación en rutas de carrera y la otra línea el dar respuesta a las dificultades críticas del negocio en lo relacionado a retención de clientes mejoramiento de la productividad, innovación y calidad y para esto las áreas de gestión humana deben tener un alto grado de motivación, que le permitan construir conjuntamente con otras dependencias de la organización en lo referente al diseño, ejecución de las estrategias del negocio, y de esta manera sacar a gestión humana de un marco operativo y adentrarse más a generar en la organización un valor agregado como es el de entregar un grupo humano comprometido, eficiente, competitivo que contribuya al posicionamiento de la organización en el ámbito globalizado que pide la realidad, económica, social, cultural, cambios que no son ajenos al país y que se deben asumir para lograr crecimiento y desarrollo económico.

Desde este ámbito gestión humana debe ser protagonista a partir de una formación del trabajador en sus capacidades que le permita asumir la diversidad que traen todos estos cambios, que deben hacerse de manera rápida y que el mundo empresarial exige hoy, lo mismo de formar trabajadores con sentido global de la realidad, flexible a los cambios de constante adaptación a nuevos conocimientos, que gestión humana asuma, gestione y desarrolle estos aspectos desde un ámbito laboral que integre al trabajador, su realidad, familia, cultura, imaginarios, con retribuciones salariales justas, que motiven y generen un balance social, individual, humano, acordes lo estipulado por las leyes y normas legales rigen las sociedades, emanadas por los gobiernos y organizaciones mundiales que velan por el trabajo digno y humanizante.

5.2 Limitaciones de estudio:

En la investigación se planteó entrevistar y tener en cuenta la opinión de los gerentes generales, gerentes de gestión humana y líderes organizacionales, ya que son ellos quienes manejan el concepto de la flexibilidad y sus prácticas así como el papel de la gestión humana, es decir, tienen una visión más amplia del tema, y también considerando que estamos en una maestría en Gestión Humana. Como limitación podemos resaltar que no se tuvo en cuenta toda la visión completa, es decir, a los demás actores como empleados, operarios, demás directivos. Se aprecia la necesidad de explorar con mayor profundidad los efectos de la flexibilidad salarial en los trabajadores, para tener con mayor detalle, estos efectos tanto positivos como negativos, además de obtener un análisis más profundo y detallado de la relación entre flexibilidad salarial y Gestión Humana.

Por otro lado, se encontró que la gestión humana en las organizaciones Colombianas es aún muy operativa, está centrada en labores de administración de personal y prácticas alrededor de las funciones tradicionales del área, por lo tanto, los actores consideraban la flexibilidad salarial, como un mecanismo de respuesta y no como una estrategia de antelación.

5.3 Futuras líneas de investigación:

Este es el panorama que presenta la flexibilidad salarial, y que gestión de talento humano debe conocer, indagar, aportar a la reflexión del mundo del trabajo a través de la investigación en torno de la realidad y verdad que se está generando en este momento en torno a las relaciones laborales, cambios económicos y políticos que están influyendo en el día a día de las organizaciones en el tema de la remuneración salarial, aspectos susceptibles al momento de asumir desde las políticas que está generando el medio

competitivo, que no da espera de generar espacios de discusión y que se debe asumir de una manera que todos ganen, para que no genere miseria en las personas, y que el ser humano no pase a ser un objeto al servicio de un sistema económico injusto, sino que este le genere un desarrollo y bienestar.

Después de estudiar la relación existente en la flexibilidad laboral, más específicamente salarial y el papel de gestión frente a este escenario, se puede decir que hay muy poca literatura sobre esta relación, lo que puede ser una oportunidad para futuras investigaciones, además de ser esto un factor que hace novedoso el proceso investigativo de este trabajo en particular.

Como nuevos escenarios o ángulos para la discusión se plantea el tema de la flexibilidad salarial, como un factor que seguirá vigente en el contexto laboral Colombiano, y sobre el cuál se conoce poco, y donde las empresas lo manejan más como un mecanismo de respuesta y no como una estrategia estructura y organizada, que incluye a todos los miembros de la organización buscando con ello alinear los objetivos organizacionales con los particulares.

5.4 Recomendaciones

Cada vez la gestión de recursos humanos, toma más fuerza como una tendencia a volver el área como parte estratégica de la organización, más que a cumplir con tareas operacionales. La gestión de recursos humanos, esta llamada en las organizaciones como primera medida a humanizar cada vez más la organización, volviéndose el ser humano el activo más importante dentro de esta. Pero a su vez, desde gestión humana se pueden sacar adelante o manejar con mayor éxito modas administrativas, que aparecen muchas veces externas a la organización, pero que depende del manejo interno que se le dé, el éxito de su implementación y manejo dentro de la organización y su contexto.

En la época actual, una de las tendencias que se hizo presente en las organizaciones y que además ha sido el abordaje de esta investigación académica es la Flexibilidad laboral, específicamente salarial. Tendencia aplicada cotidianamente en las organizaciones. En esta investigación se pudo conocer la concepción que tienen los gerentes de las organizaciones de la muestra, sobre flexibilidad salarial, sin embargo y como recomendación de esta investigación, se hace fundamental que los gerentes

generales, gerentes de gestión humana y demás empleados de la organización conozcan y estudien el fenómeno y se haga una reflexión alrededor del tema, con el fin de poder anticiparse a las consecuencias y manejar estratégicamente la flexibilidad salarial dentro de la organización, buscando con ello no solo favorecer la competitividad y objetivos organizacionales, sino también los objetivos personales de cada miembro de la organización.

Desde la perspectiva académica de la maestría y como enseñanza principal, deja evidenciado que uno de los principales objetivos de la gestión humana, es centrar la atención en el ser humano dentro de la organización, en este sentido se busca alinear los objetivos de ambos, y potencializar a cada uno de ellos, reconociendo en cada uno de ellos las competencias, potencialidades, particularidades, intereses y su historia de vida, contribuyendo a que en las organizaciones se den procesos de adaptabilidad a las nuevas tendencias y modas administrativas que permitan y aseguren a las empresas tener un desarrollo competitivo.

5.5 Retos de gestión humana en el escenario de flexibilidad salarial.

Retos de gestión humana en el escenario de flexibilidad salarial
Gestión humana está en la obligación de ser el puente y equiparar los intereses de los trabajadores con los de la organización, y hacer ver la importancia de la persona en la consecución de ventajas competitivas organizacionales.
La realidad actual, y el contexto sobre el cual están viviendo hoy en día las organizaciones, han hecho que la alta dirección de las organizaciones, considere como parte estratégica y fundamental en la implementación de procesos y toma de decisiones la gestión humana.
Como primera medida, gestión humana en la implementación y adopción de diferentes prácticas y estrategias, debe conocer a profundidad, todo el contexto, tanto a nivel

<p>económico, social, político etc. Que le permita conocer decisiones bajo datos y conocimiento del tema, como también asegurarse de estar dentro del marco legal.</p>
<p>“La gestión humana aporta a la productividad de la empresa pues al formar y motivar a las personas las vuelve más eficientes, y por ende minimiza costos, y al fomentar prácticas de alto rendimiento reduce los tiempos del ciclo productivo” (Calderon, Naranjo, & Alvarez, Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones, 2011)</p>
<p>Se considera un reto actual de gestión humana, en el marco de la flexibilidad salarial, el hecho de encontrar un indicador, que permita variar los salarios de acuerdo a la situación económica, productividad y capacidad de la empresa, sin desmejorar las condiciones de los empleados.</p>
<p>Diseñar programas de desarrollo del potencial a través de estrategias que promuevan la educación de los empleados.</p>
<p>Diseñar estrategias que busquen fomentar el trabajo formal, de óptimas condiciones y reducir el informal.</p>
<p>“Una alternativa ha sido la fijación de objetivos individuales o grupales y la división de la compensación entre fija y variable, factores de salario y bonificaciones, de manera que la empresa tenga un buen margen para el reconocimiento por resultados”. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones, 2011)</p>
<p>El área de gestión humana está siendo llamada, a gestionar con una adecuada combinación de prácticas, tanto a nivel de prácticas funcionales (selección, formación, evaluación, compensación, bienestar y salud ocupacional), como también Prácticas emergentes: (clima y cultura organizacional, comunicaciones, responsabilidad social, outplacement y liderazgo). (Calderon, Naranjo, & Alvarez, Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones, 2011)</p>
<p>La flexibilidad laboral salarial, debe estar enfocada a los empleados de la organización, es decir, velar por que esta estrategia organizacional, trabaje en pro del desarrollo de los empleados dentro de la organización de manera interna, y que también los prepare para el mundo externo laboral.</p>
<p>La flexibilidad salarial, como se ha mencionado a lo largo del capítulo, hace referencia a la necesidad de adaptar los costos de mano de obra, a situaciones y contextos</p>

determinados, para la empresa. En este sentido el área de gestión humana, tiene el reto de definir los salarios, y de equiparar ambos intereses. De ahí la importancia del análisis y la seriedad en la toma de decisiones, (más aún si de compensación se trata, ya que esta es una de las practicas más vulnerables para ambos) ya que muchas veces la empresa por querer adoptar prácticas que cree favorables en cuanto a costos, puede generar descontento, frustración, reducción en la calidad de vida, y todo esto genere el efecto contrario al esperado.

6. Bibliografía

Acosta, J. y Acosta, P. (2011) Seminario Diseño y reconversión de planes corporativos de beneficios. Disponible en: colsubsidio.gestionhumana.com. Consultado el 5 de marzo de 2013

Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. Buenos Aires. Garnica, p. 12. Disponible en: <http://dspace.ucbscz.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/13160/1/10013.pdf> Consultado el 27 de septiembre de 20013.

Arancibia, F. (2011). Flexibilidad Laboral: elementos teóricos- conceptuales para su análisis. Revista de ciencias sociales. Numero 26, pp. 35-55 Universidad Arturo Prat. Chile. Disponible en: <http://www.redalyc.org/revista.oa?id=708> Consultado en diciembre 16 de 2013.

Arévalo, H. Aguirre, R. y Robayo, R (2010). Propuesta de compensación salarial para la empresa hidrocarburos Colombia S.A., Perteneciente al sector petrolero. Universidad Sergio Arboleda Bogotá, D. C. Disponible en:

http://www.usa.edu.co/santamarta/biblioteca/trabajos_grado/postgrados/recursos_humanos/propuesta_compensacion_salarial.pdf Consultado en septiembre 10 de 2013.

Bronstein, A. (1997). Elementos para un diagnóstico de las relaciones de trabajo en Centroamérica. Primera conferencia centroamericana del trabajo. Parlacen. Guatemala.

Bronstein, A. (1999). La subcontratación laboral. Seminario Internacional sobre el derecho de trabajo ante el nuevo Milenio. República Dominicana, abril.

Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales.

Calderón, G. Naranjo, C. y Álvarez, C (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. Álvarez, C. Naranjo, C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. cuaderno administrativo. Vol. 19 No. 32 Bogotá.

Cárdenas, M. (2000). Sindicalismo y reconversión. Artículo aparecido en nueva sociedad 169 septiembre- octubre, pp. 93-109.

Carlson, D. S., Upton, N., and Reaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SME's. Journal of Small Business Management.

Carrillo J. (1996). Flexibilidad y calificación en la nueva encrucijada industrial. Lecturas de educación y trabajo No. 3. Disponible en: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/bol137c.pdf Consultado el 30 de julio de 2013.

Chang, P. L., and Chen, W. L. (2002). The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from Taiwan's High-Tech firms. *International Journal of Management*.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (3a ed.). México, D.F.: McGraw Hill.

Código sustantivo del trabajo.

COLSUBSIDIO, Talento Humano. (2011). La flexibilidad salarial se traduce en compensación.

Conferencia, II Congreso internacional de gestión por competencias, (2010). Disponible en http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2005-10-27.4751545262/pdf/flexibidireccionra.pdf. Consultado el 23 de octubre de 2012.

Corral, Fernando. (2006). *Recursos humanos: Compensación*. Profesor de Recursos humanos. MBA – Edición 2006. Documento elaborado por el profesor para EOI.

Delgado, Carlos. (2009) “Los Tres Duendes” Esade Alumni RBA.

De la Garza, Enrique. (2001). *Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo*. Editorial CLACSO, Buenos Aires. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/gt/20101102085819/1garza.pdf> Consultado en noviembre 20 de 2012.

Echavarría, M. y López, D. (2004). *La flexibilidad laboral en Chile: las empresas y las personas*. Departamento de estudios dirección del trabajo. Disponible en http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2005-10-27.4751545262/pdf/flexibidireccionra.pdf Consultado el 23 de octubre de 2012.

España A. J., Acosta P. (2011) *Seminario Diseño y reconversión de planes corporativos de beneficios*. Disponible en: colsubsidio.gestionhumana.com. Consultado el 5 de marzo de 2013.

Galindo, D. (2011). Algunos conceptos sobre flexibilidad salarial. Banco de Guatemala. Disponible en: <http://www.banguat.gob.gt/inveco/notas/articulos/envolver.asp?karchivo=4701&kdisc=si> Consultado el 29 de agosto de 2012.

Giancola, F. (2010). Common misconceptions in employee rewards management. *Benefits & Compensation Digest*.

González L. (2007). La cara humana de la psicología III: Fundamentos organizacionales y del trabajo de la psicología humanista. Manizales. Colombia: Centro de publicaciones universidad de Manizales.

González, P. (1996). Normativa y política laboral en Chile. Colección de estudios CIEPLAN, No. 43, pp. 49-99, septiembre.

Gross, S. E., and Bacher, J. P. (1993). The new variable pay programs: how some succeed, why some don't? *Compensation and Benefits Review*. <http://www.iisg.nl/labouragain/documents/lopez-flexibilizacion.pdf>. Consultado el 9 de octubre del 2012.

Guevara, A. (2003). Globalización y mercado de trabajo en Colombia: algunas consideraciones en el marco de la flexibilización laboral. *Reflexión Política*, vol. 5, núm. 10, junio, pp. 102-114, Universidad Autónoma de Bucaramanga. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/110/11051009.pdf> Consultado el 5 de agosto de 20013.

Hernández, G. (2007). Aspectos institucionales, determinantes y negociación del salario mínimo. Disponible en: gbernandez@minproteccionsocial.gov.co Consultado el 25 de septiembre de 20013.

Human Capital. (2011). El camino hacia una estrategia de remuneración. Talento y gestión. Número 5/ 20012. Disponible en: www.humancapital-hc.com/index.php?option=com...10... Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat Consultado el 5 de marzo de 2013.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*

Ibarra. M. A. y González. L. A. (2010). —Flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Revista Contaduría y Administración* 231, pp. 33-52.

Isaza, J. (2003). Flexibilización laboral; un análisis de sus efectos sociales para el caso colombiano. Bogotá D.C. Disponible en: jisaza@jupiter.lasalle.edu.co Consultado el 5 de octubre 2013.

Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores y confecciones y alimentos. *Pensamiento y gestión* No. 18. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3597/2317>. Consultado el 30 de julio de 2013.

KPMG. (2005). Estrategias de gestión: remuneración variable. El papel de los sistemas de participación en los beneficios en la cultura organizacional. <http://www.kpmg.com.uy/>

Kuhn, K. M. (2009). Compensation as signal of organizational culture: the effects of advertising individual or collective incentives. *The International Journal of Human Resource Management*.

Lagos, R. (1994). ¿Qué se entiende por flexibilidad del mercado de trabajo? *Revista de la CEPAL*, 54.

López, D. (2002). Mitos, alcances perspectivas de la flexibilización laboral: Un debate permanente. *Labouragain publications*. Disponible en: <http://www.iisg.nl/labouragain/documents/lopez-flexibilizacion.pdf> Consultado el 9 de octubre del 2012

Madhani, P. M. (2010). Rebalancing fixed and variable pay in sales organization: a business cycle perspective. *Compensation and Benefits Review*.

Milkovich, G. T. and Newman, J. M. (2005). Compensation. (8 ed.). Singapur: McGraw Hill/Irwing.

Marinakis, A. (2006). La rigidez de los salarios en Chile. Revista CEPAL No. 90 diciembre. Disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/3/27643/LCG2323eMarinakis.pdf> Consultado el 2 de agosto de 2013.

Morales A. J. y Velandia. H. N. (2001). Salarios, estrategia y sistema salarial o de Compensaciones. Bogotá D. C. Colombia: McGraw-Hill, pp. 312,313.

Mosquera, Y. (2011). ¿Ha pensado diseñar una estructura salarial basada en competencias?. Disponible en: http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/C/como_compensar_el_desempeno_basado_en_competencias/como_compensar_el_desempeno_basado_en_competencias.asp Consultado el 13 de octubre de 2013.

Núñez, J. (2005). Éxitos y fracasos de la reforma laboral en Colombia. Documento CEDE 2005-43 ISSN 1617-7191 (edición electrónica). Disponible en: jnunez@uniandes.edu.co Consultado el 1 de octubre de 2013.

Observatorio del mercado de trabajo y seguridad social. (2003). Ley 789 de 2002. Reforma laboral colombiana. Bogotá D.C. disponible en http://190.7.110.123/pdf/Derecho/Seguridad%20Social/boletin_6.pdf Consultado el 5 de marzo de 2013

Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, (OCDE). (1986). Labour market flexibility. A report by a high level group of experts to the Secretary General. Paris, mayo.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1986). Labour market flexibility. Report of an experts group meeting. Ginebra, mayo.

Panizza, U., Stein, E.; and Talvi, E. (2000). Assessing dollarization: an application to Central American and Caribbean countries. Interamerican Development Bank. Reforma laboral colombiana.

Paz, R. y Piedrahita, M. (2012). Flexibilización laboral en la Industria Farmacéutica de Colombia, p. 6. Disponible en: books.google.com.co/books?isbn=9588308089 Consultado el 6 de marzo de 2013.

Quintero, C. (2000). Flexibilidad y sindicalismo. Región y sociedad, vol. XII, núm. 19, enero-julio. México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10201904> Consultado el 10 de septiembre 2012.

Rimsky, T. M. (2005). Administración de la remuneración total: Nuevos sistemas de pago al personal. (1a ed.). México, D.F.: McGraw Hill.

Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Ediciones Aljibe. Granada, España.

Romaguera, P. (1996). Flexibilidad laboral y mercado de trabajo en Chile. Colección de Estudios CIEPLAN No. 43, pp. 5-14.

Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares Pymes: una aproximación desde la interacción familia-empresa". en Colombia Revista Escuela de administración de negocios ISSN: 0120-8160 ed. Escuela de administración de negocios (EAN) v.1 fasc.57 p.57 – 13. Disponible en: http://201.234.78.173:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=000089512
1 Consultado el 6 de marzo de 2013

Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana, tendencias y perspectivas.

Segovia, A., Mendoza, J., Rositas, J. y Abreu, J. L. (2011). El Rol de la Remuneración variable en la efectividad organizacional de las empresas. Daena: International Journal of Good Conscience.

Standing, G. (1986). Labour flexibility: cause or cure for unemployment? Public Lectures Series, No. 25, Ginebra, IIEL.

Stephen, N., Luca N., and Wolfgang O. (2005). The economic Journal, 115 (enero), 1-27. Ó Real Sociedad Económica. Publicado por Blackwell Publishing, 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ, Reino Unido y 350 Main Street, Malden, MA 02148, EE.UU

Urrea, F. (2002). Globalización y prácticas de flexibilización laboral en grandes empresas: El caso colombiano. Trabajo XXI. Revista de sociología del trabajo. Disponible en <http://www.galeon.com/grupogest/articulos/art0009.htm> Consultado el 30 de Octubre de 2012.

Valles, M. (1997). Técnicas cualitativas de intervención social: Reflexión, metodología y práctica profesional. Editorial Síntesis S.A. Madrid.

Vargas, N. (1998). Administración de sueldos y salarios. Editorial McGraw Hill.

Venegas, F. y Rodríguez, A. (2008). Exogenidad de la rigidez laboral.

Westerman, J. W., Beekun, R. I., Daily, J., and Vankas, S. (2009). Personality and national culture. Predictors of compensation strategy preferences in the USA and India. Management Research News.

Wolters, K. (2011). La flexibilidad laboral en la empresa.

